

Strategický plán neziskové organizace se zaměřením na marketingovou komunikaci

Bc. Kateřina Pivoňková, Dis

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina PIVOŇKOVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **K10394**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**

Téma práce: **Strategický plán neziskové organizace se zaměřením na marketingovou komunikaci**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši odborné literatury k tématu, vymezte význam a obsah jednotlivých fází strategického plánování, specificky v neziskové organizaci.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. S využitím teoretických poznatků analyzujte současnou situaci v oblasti strategie vybrané organizace.
4. Na základě výsledků analýz stanovte cíle organizace a sestavte strategický plán se zaměřením na marketingovou komunikaci včetně rozpočtu, timingu, možností a limitů realizace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Praha: Oeconomia, 2009. Počet stran 303. ISBN 978-80-245-1650-9.

FORET, M. Marketingová komunikace. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. Počet stran 486. ISBN 978-80-251-3432-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Počet stran 269. ISBN 978-80-247-2690-8.

VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti. 1. vyd. Praha: Agnes o.s., 2008. Počet stran 141. ISBN 978-80-903696-5-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

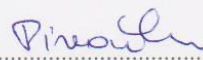
PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 1. 3. 2012

Kateřina Pivoňková.....



Jméno, příjmení, podpis

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, užíje-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). Odpirá-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.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce stanovuje strategický plán zlínské pobočky občanského sdružení Naděje. V teoretické části se věnuje principům a postupům strategického plánování v neziskových organizacích. Praktická část rozvádí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí dané organizace a analýzu jejího komunikačního marketingového mixu. V projektové části je stanoven strategický plán organizace, podrobněji zpracovaný v části týkající se komunikace.

Klíčová slova:

komunikace, komunikační mix, nestátní nezisková organizace, sociální služby, strategický plán

ABSTRACT

The master thesis outlines strategical plan of a non-profit organization Naděje. The theoretical part focuses on principals and specific steps towards strategical plan in non-profit organizations. The practical part examines out and inner environmental analyses of specific organizations and the analyses of their marketing mix. The layout part presents the final strategic plan of the organization which is already outlined in detail in the part concerning the marketing communication.

Keywords:

Communication, marketing mix, non-profit organization, social services, strategic plan

Děkuji paní Ing. Martině Juřikové, Ph.D. za podporu a pomoc při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	12
1.1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE, VÝZNAM, ČINNOST A DRUHY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	12
1.1.1 Právní ukotvení vybraných nestátních neziskových organizací	14
1.1.2 Financování nestátních neziskových organizací	15
1.2 VÝZNAM STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	16
2 PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	18
2.1 ETAPY TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU	18
2.1.1 Analýzy současného stavu organizace	18
2.1.2 Stanovení poslání, vize.....	19
2.1.3 Stanovení cílů.....	19
2.1.4 Implementace strategického plánu	20
2.1.5 Kontrola plnění strategického plánu	20
3 STRATEGICKÝ MARKETING	21
3.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	21
4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX	23
4.1 REKLAMA.....	23
4.1.1 Reklama veřejných služeb.....	23
4.2 PODPORA PRODEJE	23
4.3 PR – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ	24
4.3.1 Základní nástroje PR	25
4.4 OSOBNÍ PRODEJ	25
4.5 PŘÍMÝ MARKETING.....	25
5 NÁSTROJE KOMUNIKACE	26
5.1 NÁSTROJE KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	26
5.2 NÁSTROJE KOMUNIKACE S DISTRIBUTORY	27
5.3 NÁSTROJE KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI	28
5.4 NÁSTROJE KOMUNIKACE S MÉDII.....	29
5.5 NÁSTROJE KOMUNIKACE S VEŘEJNÝMI INSTITUCEMI	31
6 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	33
6.1 CÍLE PRÁCE	33
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	33
6.3 METODY ZPRACOVÁNÍ.....	33
6.3.1 Metody výzkumu.....	34

II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
7	NADĚJE O. S.....	36
7.1	POSLÁNÍ A CÍLE NADĚJE O. S.	36
7.1.1	Program činnosti Naděje	37
7.2	NADĚJE O. S., POBOČKA ZLÍN	38
8	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	39
8.1	SOCIÁLNÍ FAKTORY	39
8.1.1	Sociální faktory - závěr	40
8.2	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	40
8.2.1	Legislativní faktory - závěr	41
8.3	EKONOMICKÉ FAKTORY	41
8.3.1	Financování pobytových sociálních služeb	42
8.3.2	Financování ambulantních a terénních sociálních služeb	43
8.3.3	Poskytování dotací z veřejných prostředků na financování sociálních služeb.....	43
8.3.4	Fundraising.....	44
8.3.5	Ekonomické faktory - závěr	45
8.4	POLITICKÉ FAKTORY	45
8.4.1	Politické faktory - závěr	45
8.5	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	46
8.5.1	Technologické faktory - závěr.....	46
9	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	48
9.1	POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY A JEJICH CÍLOVÉ SKUPINY	48
9.1.1	Služby pro seniory.....	48
9.1.2	Služby pro osoby s mentálním postižením.....	48
9.1.3	Služby pro děti a mládež	49
9.1.4	Poskytované sociální služby a cílové skupiny – závěr	49
9.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ.....	50
9.2.1	Organizační struktura a personální obsazení – závěr	51
9.3	HOSPODAŘENÍ POBOČKY	51
9.3.1	Hospodaření pobočky – závěr	53
9.4	KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY POBOČKY	54
9.4.1	Marketingový komunikační mix	54
9.4.2	Informační letáky pro veřejnost.....	55
9.4.3	Webové stránky.....	55
9.4.4	Čtvrtletník zlínské Naděje.....	55
9.4.5	Benefiční aktivity pro veřejnost	56
9.4.6	Akce pro veřejnost	56
9.4.7	Spolupráce s médii	57
9.4.8	Komunikační aktivity pobočky – závěr.....	57
9.5	VÝZKUM VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ POBOČKY	59
9.5.1	Poskytované sociální služby.....	59

9.5.2	Oblast lidských zdrojů.....	60
9.5.3	Oblast vnitřní komunikace	61
9.5.4	Oblast marketingové komunikace pobočky	62
10	SWOT ANALÝZA	65
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	68
11	STRATEGICKÝ PLÁN ZLÍNSKÉ NADĚJE	69
11.1	POSLÁNÍ A VIZE	69
11.2	STRATEGICKÉ CÍLE	69
11.2.1	Strategické cíle v oblasti sociálních služeb	70
11.2.2	Strategické cíle ve finanční oblasti.....	70
11.2.3	Strategické cíle v oblasti péče o lidské zdroje.....	70
11.2.4	Strategické cíle v oblasti marketingové komunikace	71
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM GRAFŮ	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Sociální služby se s platností Zákona o sociálních službách od roku 2007 velmi rychle mění a vyvíjí. Zákon stanovil mantinely pro poskytování těchto služeb, cílové skupiny, způsoby financování, standardy kvality.

Pro nestátní neziskové organizace, které poskytují sociální služby, je důležité v mezích zákona obstát v konkurenci, získat zákazníky / klienty, mít přístup k veřejným zdrojům a informacím, oslovit dárce. Je potřeba také dokázat ovlivňovat prostředí, ve kterém působí. Ač regulovány a závislé na státu, přesto jsou tyto organizace součástí konkurenčního boje, musí se věnovat svým marketingovým a komunikačním strategiím.

Velká část finančních prostředků, se kterými tyto organizace hospodaří, jsou veřejné. Proto je pro ně zásadní být pro veřejnost důvěryhodné. Neziskové organizace v sociálních službách totiž zachází s citlivými tématy – pracují se znevýhodněnými nebo handicapovanými lidmi, využívají finanční prostředky z veřejných zdrojů, žádají veřejnost o spolupráci a dárcovství. Z těchto důvodů považují pro jejich působení za klíčovou schopnost jednotlivá témata správně, pravdivě a důvěryhodně komunikovat.

Tato práce má za cíl zpracovat strategický plán organizace s ohledem na všechny faktory vnějšího a vnitřního prostředí zlínské pobočky občanského sdružení Naděje, ve které pracuji na vedoucí pozici. Tím bude možné komplexně postihnout, co ovlivňuje činnost organizace, kde je její skrytý potenciál a kde je možné hledat cesty k stabilizaci nebo dalšímu rozvoji, k předcházení negativnímu vývoji a nedostatku zdrojů. Důsledné zpracování analýz a pochopení všech faktorů se stane základem pro strategický plán organizace s podrobným rozpracováním jeho části zaměřené na komunikaci. Takto stanovený strategický plán bude možné okamžitě v organizaci použít a řídit podle něj další rozvoj. Strategicky plánovat a strategicky řídit neziskovou organizaci považuji za jedinou správnou cestu v prostoru, kde se objevují stále nové podmínky a příležitosti současně s nejistotou, s legislativními změnami a úbytkem veřejných financí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Pro rozvoj každé firmy a podniku má rozhodující význam jeho strategické řízení. Obsahem strategického řízení je identifikování rozvojových záměrů, které jsou pro podnik a jeho úspěšnost zásadní. Strategické řízení firmy má za cíl udržet soulad mezi posláním podniku, cíli jeho působení, zdroji, kterými disponuje, a prostředím, ve kterém působí (Jakubíková, 2008,s.18).

Neziskové organizace se v České republice pohybují v prostředí, které se neustále mění, po stránce ekonomické, společenské i právní. Před těmito organizacemi se objevují zcela nové výzvy a příležitosti, na které nelze reagovat nahodile. Proto i manažeři neziskových organizací se učí od podnikatelského sektoru plánovat rozvoj, využívat příležitosti, učit se obstat v konkurenčním prostředí, předvídat a pracovat s riziky (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 9).

1.1 Neziskové organizace, význam, činnost a druhy neziskových organizací

Význam neziskových organizací spočívá v tom, že zasahují nejrůznější činnosti, které jsou důležité pro společnost, ale sám stát je není schopen naplňovat. Vznik NNO přímo souvisí se svobodou sdružování a se základními principy demokracie. Občané mají právo působit ve veřejném prostoru a prosazovat své zájmy. Velmi často vyjadřuje vznik NNO a její činnost zájem pomáhat druhým, dobročinnost, zastávat se práv menšin a ohrožených skupin společnosti. Množství a úroveň NNO vyjadřuje stupeň rozvinutosti občanské společnosti a demokracie (Boukal, 2009, s. 19 – 20).

Pod pojmem neziskový sektor zahrnujeme nejrůznější organizace, různých právních forem, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku. Nicméně i tyto organizace pracují v ekonomických souvislostech. Pokud nezisková organizace vytvoří účetní zisk, není oprávněna je rozdělit mezi své zakladatele nebo členy, ale používá jej na uskutečňování svého poslání. Naplňování svého poslání je také to, co neziskové organizace žene kupředu. Pro komerční organizace je hlavní cílem zisk (Bačuvčík, 2010, s. 36).

Ačkoliv je možné neziskové organizace dělit podle mnoha kritérií, pro účely této práce je vhodné především rozdělení na soukromoprávní a veřejnoprávní neziskové organizace. Do soukromoprávních organizací počítáme občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti,

nadace a nadační fondy. Dále sem patří registrované církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí, zájmová sdružení, profesní komory, společenství vlastníků jednotek a další typy. Do veřejnoprávních organizací zahrnujeme kraje, obce, organizační složky státu a územních samosprávných celků, příspěvkové organizace a další veřejnoprávní instituce (Bačuvčík, 2010, s. 50 - 55).

Nestátní soukromoprávní neziskové organizace v prostředí České republiky jsou jakékoliv nestátní a nevládní společnosti zabývající se obecně prospěšnou činností. Jsou na státu nezávislé a státem nezřizované. Náplní činnosti těchto organizací jsou aktivity, které stát komplexně nezajišťuje, ale přitom jsou nesmírně důležité – sociální služby, ekologické a kulturní aktivity, specifické vzdělávání, potírání bída a diskriminace, boj za lidská práva. Nestátní neziskové organizace by za tuto činnost měly nést zodpovědnost vůči veřejnosti (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 10).

Neziskové organizace jsou ve svém působení zaměřeny na klienty, resp. na zákazníky svých služeb, což jsou obvykle lidé nějak znevýhodnění. Zároveň tyto organizace nejsou zaměřeny na zisk. Proto ke své činnosti využívají jako zdroje dotace, sponzoring a granty. Mezi jednotlivými organizacemi existuje konkurenční prostředí a snaha o větší přístup k těmto zdrojům. I z tohoto důvodu jsou neziskové organizace stále více přiváděny k potřebě strategicky plánovat svoji budoucnost. Strategickým plánováním má především vzniknout jasná představa, čemu by se měla organizace v určitém časovém horizontu věnovat, na co se zaměřit a jak toho dosáhnout (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 11).

V České republice existují různé druhy neziskových organizací, členíme je podle různých kritérií.

a) podle zakladatele a právní formy

- veřejnoprávní organizace: veřejná správa, policie, školy
- veřejnoprávní instituce: vysoké školy, Česká národní banka, Česká televize
- soukromoprávní organizace: občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, založené soukromou nebo právnickou osobou

b) podle členství

- členské organizace: občanská sdružení, spolky, odbory

- nečlenské organizace: nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti; nemají členy, ale pracovníky

c) podle charakteru poslání

- organizace vzájemně prospěšné: pracují pro své členy, profesní sdružení, odbory

- organizace veřejně prospěšné: pracují pro širší veřejnost, sociální služby, vzdělávání, ekologii

d) podle typu činnosti

- servisní: služby pro členy i nečleny, sociální, vzdělávací a zdravotní oblast

- zájmové: pro vlastní členy, zájmové a volnočasové aktivity

- advokační: chrání zájmy svých členů, lobbying, odbory

e) podle způsobu financování

- z veřejných rozpočtů: zcela nebo částečně využívají veřejné rozpočty, organizační složky státu, příspěvkové organizace, někdy i charitativní

- ze soukromých zdrojů – z darů, členských příspěvků, sponzoringu

- z vlastní činnosti – v sociálních službách, v kultuře – z úhrad a plateb za služby

- vícezdrojové – na veřejné zdroje není nárok, kombinují veřejné, soukromé prostředky i vlastní činnost (Bačuvčík, 2010, s. 48 – 49).

1.1.1 Právní ukotvení vybraných nestátních neziskových organizací

Protože práce se zabývá činností v sociálních službách, budu se v této podkapitole věnovat pouze organizacím, které sociální služby poskytují.

Činnost občanských sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Původně občanská sdružení měla význam především pro své členy, ale v současnosti vyvíjejí často veřejně prospěšné služby. Členství mohou mít jak fyzické, tak právnické osoby. Stanovy občanského sdružení registruje Ministerstvo vnitra, navrhuje je tříčlenný přípravný výbor, alespoň jeden z navrhuječích členů musí být starší 18 let (Bačuvčík, 2010, s. 50).

Obecně prospěšné společnosti upravuje zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Zákon upravuje pravidla pro poskytování veřejně prospěšného sektoru. Je transparentnější než občanská sdružení, musí vést podvojně účetnictví, poskytovat služby všem bez rozdílu. Zakládá se zakladatelskou smlouvou, zapisuje se do rejstříku obecně prospěšných služeb u rejstříkového soudu. Výkonným orgánem je ředitel, společnost má správní a dozorčí radu. Při zániku společnosti není majetek vrácen zakladatelům, ale musí být nabídnut sídelní obci (Bačuvčík, 2010, s. 51).

Nadace a nadační fondy upravuje zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, jedná se o účelová sdružení majetku, který je užíván pro obecně prospěšné cíle. Nadace a nadační fond vznikají písemnou smlouvou mezi zřizovateli nebo zakládací listinou (závěť), je-li jen jeden zřizovatel. Zapisují se do nadačního rejstříku u soudu. Nadace tvoří nadační a ostatní jmění, ke svým cílům využívá výnosů z nadačního jmění. Minimální nadační jmění je 500 000,- Kč. Nadační fondy nevytvářejí nadační jmění, ke svému poslání používají veškerý majetek. Orgány nadace jsou správní a dozorčí rada, revizor. Zákon vymezuje obsah výroční zprávy, povinnost jejího uložení u rejstříkového soudu, povinnost auditu při výnosech, nákladech nebo nadačním jmění vyšším než 3 miliony Kč (Bačuvčík, 2010, s. 51).

Registrované církve a náboženské společnosti upravuje zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností. Církve jsou registrovány Ministerstvem vnitra. Zákon jim umožňuje zřizovat svazy a účelová zařízení církví, které mohou poskytovat například sociální služby. Účelová zařízení církví (charity, diakonie) se stávají právním subjektem rozhodnutím církve o jejich zřízení, registrují se též na Ministerstvu vnitra (Bačuvčík, 2010, s. 52).

1.1.2 Financování nestátních neziskových organizací

Financování nestátních neziskových organizací je vícezdrojové. V České republice se na financování NNO podílí: veřejné rozpočty, nadační investiční fond, daňové úlevy, nadace a nadační fondy, firemní a individuální dárcovství, granty, veřejné sbírky, příspěvky vlastních členů.

Z veřejných rozpočtů jsou neziskové organizace podporovány prostřednictvím státní dotační politiky na úrovni státu, ale také z prostředků krajů, měst a obcí.

Nadační investiční fond je specifická pomoc České republiky, z jeho příspěvku jsou už od roku 1992 podporovány nadace a nadační fondy. Finanční prostředky pak nadace, při dodržení pravidel, dále rozdělují neziskovým organizacím. (Rakušanová, Stašková, 2007, s. 44 – 50).

Neziskové organizace jsou státem podporovány také nepřímo, díky různým osvobozením od daní a daňových úlev. Podporováno je dárcovství – dárci si může podle zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu, § 15 a § 20, odečíst od základu daně hodnotu svých darů. Toto ustanovení se týká jak fyzických tak právnických osob. Tím stát umožňuje výhodnější podmínky pro fundraising (Zákon č. 586/1992 Sb, o daních z příjmů [online]).

Neziskové organizace jsou dále osvobozeny od daně z příjmu z činností, pro které byly ustanoveny. Také daň z přidané hodnoty, díky tomu, že nepodnikají, se hospodaření neziskových organizací nedotýká (Rakušanová, Stašková, 2007, s. 44 – 50).

Pro zajištění dostatku financí pro provoz NNO lze uvažovat i o samofinancování. Zisk z těchto činností však v případě NNO vždy musí sloužit k naplňování poslání a je reinvestován do činností naplňujících poslání. Jako zdroje samofinancování slouží především platby klientů za poskytnuté služby, členské příspěvky, prodej vlastního zboží, příjmy z pronájmů, využití nehmotného majetku například k reklamě. Výhodou úspěšného samofinancování je především možnost překlenutí náročných období před obdržením dotací, finanční stabilita organizace a možnost zviditelnění. Nevýhodou je rizikovost takových aktivit, nedostatek lidských zdrojů, neočekávané konflikty a nepochopení veřejnosti. (Boukal, 2009, s. 94 – 98)

1.2 Význam strategického plánování v neziskových organizacích

Smyslem strategického plánování v neziskových organizacích je dosáhnout konkurenční výhody, dále jí rozvíjet a dosahovat stanovených cílů. Prostřednictvím strategického plánování a strategického řízení by nezisková organizace měla dosáhnout výlučnosti, schopnosti nabízet zákazníkům víc, než ostatní (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 17). Strategické plánování ovlivní úspěšnost a efektivnost organizace, naplňování jejích vizí. Výhody, které strategické plánování přináší neziskovým organizacím, jsou: jasnější orientace pro vedení podniku, připravenost na možné interní konflikty, vyjasnění hranic pro závažná manažerská

rozhodnutí, poznání rizik a možnost jejich eliminace (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 11). Přestože nezisková organizace se výrazně liší od ziskového sektoru tím, že není zaměřená na vytváření zisku a například některé typy sociálních služeb poskytuje zdarma, je velmi důležité, aby služby poskytovala zákazníkovi kvalitně a tak, jak je potřebuje. K tomu organizace využívá veřejné prostředky, musí je využívat hospodárně a zodpovědně.

Podstatné je, aby proces strategického plánování umožňoval dosáhnout vytyčených cílů, zahrnoval všechny aktivity organizace, zefektivňoval činnosti a stal se prioritou vedoucích pracovníků (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 12).

2 PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování se zaměřuje na budoucnost, ale musí vycházet z minulých zkušeností podniku a z analýz současné situace a prostředí. Strategické plánování není nahodilá činnost, ale proces, jehož výsledkem je strategický plán podniku. Tento písemný dokument zahrnuje všechny části a především cíle, kterých pak firma má strategicky dosahovat (Jakubíková, 2008, s. 33).

Strategické plánování se začalo rozvíjet v 60. letech 20. století jako reakce na neúspěch dlouhodobého plánování v podnicích. To nebylo schopné reagovat na pokles růstu trhů. Bylo zřejmé, že podniky se musí více zaměřit na konkurenceschopnost, zabývat se analýzami silných a slabých stránek, příležitostmi a hrozbami, identifikovat hodnoty podniku, stanovovat cíle (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 15).

2.1 Etapy tvorby strategického plánu

Strategické plánování se považuje za nepřetržitý proces. Před jeho započítím je třeba věnovat se analýzám současného stavu, vyjasnit hlavní charakteristiky, provést analýzy. Na začátku plánování se stanovuje poslání a vize organizace. Další fází je stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů, volba strategií, implementace strategií, časové rozvržení jednotlivých aktivit a kontrola. Naplňováním strategického plánu se věnuje strategické řízení, následně řízení taktické a operativní (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 18). V následujících podkapitolách se budu věnovat jednotlivým fázím strategického plánování.

2.1.1 Analýzy současného stavu organizace

Stejně jako pro tržní podnik v ziskovém sektoru, tak i pro neziskovou organizaci je nezbytné, aby přesně znala prostředí, ve kterém se pohybuje, svojí konkurenci, své zákazníky, všechny okolnosti, které ovlivňují její postavení na trhu. Na začátku strategického plánování tak stojí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Pro porozumění a zmapování vnějšího prostředí lze použít celou řadu analýz. S výhodou lze použít STEP analýzu, kterou se zjišťují sociální, technologické, ekonomické a politické faktory působící na neziskovou organizaci. V oblasti sociálních faktorů se zkoumají sociální prostředí, zaměstnanost, demografický vývoj, úroveň kvalifikace. V oblasti technologické je třeba vědět, jaká je dostupnost a úroveň technologií, které má organizace k dispozici.

Ekonomické faktory obsahují především strukturu poptávky, inflaci, daňové zatížení, preferenční hodnoty zákazníků, stav veřejných rozpočtů. Politické faktory představují politické a legislativní prostředí, politickou stabilitu, vliv politického směřování na činnost organizace (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 23 – 25).

Dalšími typy analýz vnějšího prostředí jsou například Porterův model pěti sil, BCG analýza, Ansoffova matice nebo analýza zájmových skupin.

Pro analýzu vnitřního prostředí lze použít Mc Kinsey analýzu. Tyto typy analýz se lépe využívají v prostředí obchodních nebo výrobních organizací, proto je pro účely této práce nepoužiji. Jako integrující výstup se používá SWOT analýza (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 29). SWOT analýza zpracovává formou matice silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení organizace. Posuzuje tak vnější a vnitřní faktory, které na ní působí. Zpracování SWOT analýzy pomáhá určit pozici organizace a nasměřovat ke strategii dalšího vývoje (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 295 – 296).

2.1.2 Stanovení poslání, vize

Druhou fází tvorby strategického plánu je stanovení vize a poslání. Vize vyjadřuje to, čím nebo kde chce organizace v budoucnosti být. Vize musí být motivující. Proto musí být srozumitelná všem v organizaci, aby se s ní mohli ztotožnit. Vize ukazuje dlouhodobý záměr a jedinečnost, výjimečnost organizace. Měla by na zaměstnance působit proaktivně.

Poslání je hlavní cíl neziskové organizace. Je tím nejdůležitějším ze všech cílů a mělo by navazovat na vizi. Dobře stanovené poslání ukazuje na perspektivu, na samotný smysl existence neziskové organizace. Mělo by být krátké, vyjadřovat hodnoty, být jasné a obsažené (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 44 – 45).

2.1.3 Stanovení cílů

Při stanovování cílů v procesu tvorby strategického plánu se musí striktně vycházet z předcházejících analýz. Stanovené cíle pak zasahují krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont. Cíle jsou přesně formulovány a vzájemně provázány. Strategické cíle v neziskové organizaci by měly vést k tomu, aby se organizace stala jedinečnou, excelentní, a tak jí vnímali klienti i veřejnost. Proto by pak měla být upřednostňována před konkurencí.

Cíle se formulují přesně vzhledem k jednotlivým tématům. Musí být měřitelné, v měřitelných jednotkách, musí mít stanovený termín splnění, způsob a termín kontroly, musí být realizovatelné. Nikdy nesmí být v rozporu s posláním (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 50 – 51).

2.1.4 Implementace strategického plánu

Implementace je konkrétní zavedení plánu do praxe, návod k dosažení stanovených strategických cílů a naplnění poslání. Implementace znamená rozdělení konkrétních cílů pro jednotlivé odbory nebo oddělení organizace, plán služeb, projektů, programů. Součástí je rozpočet jednotlivých aktivit, finanční plán a také monitorování výstupů a kontroly plnění. Obvykle se stanovuje roční plán, díky kterému se koordinují veškeré činnosti napříč organizací (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 84 – 85).

2.1.5 Kontrola plnění strategického plánu

Strategické plánování je neustálý proces, který je potřeba v jeho průběhu kontrolovat a kriticky hodnotit v jednotlivých fázích. Kontrola především znamená, že se porovnájí stanovení cíle s dosaženými výsledky. Díky kontrole se mohou stanovit odchylky od původních plánů, znovu identifikovat slabé a silné stránky organizace, předcházet nedostatkům. Pro kontrolu plnění strategického plánu platí stejné zásady, jako pro každé jiné kontroly – musí být úsporná, přiměřená tomu, co se kontroluje, aktuální, akceschopná, klást důraz na prevenci, zaměřit se princip cílovosti (formulace cílů, přeměna na úkoly, návrat zpět k cílům s možností jejich přehodnocení) (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 122 – 124).

Při kontrolním procesu postupujeme v těchto fázích: získávání a výběr informací pro kontrolu a jejich ověření. V další fázi kriticky hodnotíme získané informace z hlediska účinnosti, jejich hodnoty a dalších kritérií. Z hodnocení vzejdou závěry, opatření nebo návrhy na změnu.

Kontroly při plnění strategického plánu jsou nezbytnou součástí celého procesu. Bez kontrolování hrozí, že se celý strategický plán stane formalitou. Kontroly by však neměly být přehnané, nejlepším způsobem je sebekontrola u motivovaných zodpovědných pracovníků (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 126 – 127).

3 STRATEGICKÝ MARKETING

Strategický marketing úzce souvisí se strategickým plánováním a řízením. Navrhuje strategie týkající se trhů, produktů, konkurence, řídí poptávku. Jeho cílem je identifikovat, ovlivňovat a řídit poptávku tak, aby firma mohla co nejlépe dosahovat svých cílů. V moderním strategickém marketingu se do největší pozornosti dostává zákazník (Jakubíková, 2008, s. 35 – 36).

Z jiného pohledu jsou pro strategický marketing služeb nejdůležitější lidé, kteří tyto služby poskytují. Organizace pak musí především pracovníky v první linii motivovat k nejvyšším výkonům v uspokojování potřeb zákazníků. Uživatele služeb v jejich hodnocení ovlivňuje nejen samotná kvalita služby, ale také prostředí, vybavení, způsob jednání ze strany pracovníků, doba čekání a řada dalších prvků služby.

Z těchto důvodů Kotler rozděluje marketing služeb na vnější, vnitřní a interaktivní. Vnější marketing znamená běžné fungování organizace – distribuce, propagace, vyúčtování. Vnitřní marketing se zabývá školením a motivací pracovníků. Interaktivní marketing představuje dovednosti a schopnosti pracovníků při kontaktu se zákazníky – klienty. Postihuje nejen kvalitu poskytnuté služby, ale i důvěryhodnost, získání klienta, doporučení, přesvědčení klienta o dobře poskytovaných službách (Kotler, 1998, s. 415 – 417).

3.1 Marketingový mix

Marketingová strategie se skládá z marketingového mixu spolu s výběrem segmentů a cílových skupin nebo trhů. Marketingový mix je tvořen 4 součástmi (4P): product (produkt), price (cena, kontraktační podmínky), place (distribuce, umístění), promotion (marketingová komunikace) (Jakubíková, 2008, s. 146). Těmito čtyřmi veličinami se musí vedení organizace rovnoměrně zabývat a musí je řídit, aby mohl naplňovat svou marketingovou strategii. Správný mix znamená, že jeho součásti jsou v rovnováze (Hannagan, 1996, s. 103).

K tomu, aby pohled na marketing firmy jako celku byl komplexní nejen z hlediska „prodávajícího“ ale i z pohledu zákazníka, slouží tzv. 4C: customer value (hodnota z hlediska zákazníka), cost to the customer (náklady pro zákazníka), convenience (pohodlí) a communication (komunikace). Propojení koncepcí 4P a 4C odpovídá trendu vnímat zákazníka jako dobře informovaného a náročného. Firma s ním musí komunikovat, ne jen jednostran-

ně sdělovat, reagovat na jeho potřebu pohodlí, na vysoké nároky (Jakubíková, 2008, s. 148).

4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikace v marketingu již dávno neznamená jen sdělování informací. Je to celostní disciplína, která má za cíl podnítit prodej v souladu s cíli organizace, ovlivnit chování zákazníka při vytvoření jednotné image. Komunikace podniku úzce souvisí s jeho marketingovým mixem. K tomu, aby komunikace byla úspěšná, je třeba, aby měla firma jasnou vizi, jedinečnou značku a komunikaci individuálně přizpůsobenou jednotlivým cílovým skupinám (Jakubíková, 2008, s. 240).

Složkou marketingového mixu je marketingový komunikační mix. Součástí komunikačního mixu jsou: reklama, podpora prodeje, práce s veřejností, osobní prodej a přímý marketing. Jednotlivým prvkům komunikačního mixu se vedení firmy musí věnovat, výhodnější je jejich provázanost než jednotlivé oddělené řešení (Jakubíková, 2008, s. 243).

4.1 Reklama

Reklama je součástí marketingového komunikačního mixu, která využívá placená média k prezentování výrobku nebo služby, předává o nich informace, přesvědčuje, připomíná je. Výhodou reklamy je široké spektrum oslovených, nevýhodou je jednosměrnost její komunikace a vysoké náklady.

Rozlišujeme dvě kategorie reklamy: produktovou a firemní (institucionální). Produktová se zaměřuje na jednotlivé produkty, zdůrazňuje jejich výhody a přednosti. Institucionální reklama prezentuje firmu jako celek, spoluvytváří její image, působí na loajalitu zákazníka, může prezentovat cíle podniku (Jakubíková, 2008, s. 250).

4.1.1 Reklama veřejných služeb

Zvláštním typem reklamy, která je zajímavá pro neziskový sektor, je reklama veřejných služeb (public service advertising). Jejím prostřednictvím lze oslovovat společnost se sociálními tématy, ve věci veřejného blahobytu (Jakubíková, 2008, s. 255).

4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je komunikační aktivita, která má za cíl okamžitě podpořit nákup. Orientuje se na zákazníka, distributora i na personál prodejen. Zahrnuje jednotlivé motivační aktivity, které pomohou zvýšení obrátu, například oslovením nebo odměněním zákazníků,

větším balením zboží, zlepšením přitažlivosti zboží. Metody podpory prodeje jsou například: vzorky zdarma, kupony, dárky, věrnostní karty, soutěže, ochutnávky, přídavky ke zboží (Jakubíková, 2008, s. 256 - 257).

4.3 PR – vztahy s veřejností

Pěstování vztahů s veřejností má za cíl budovat dobré vztahy a vzájemné porozumění mezi podnikem a jeho prostředím. Veřejností se míní lidé, kteří mají k firmě přímý nebo nepřímý vztah, pro účely PR jí dělíme na vnitřní a vnější.

K vnitřní veřejnosti počítáme zaměstnance, jejich rodiny, odběratele a dodavatele. Vnější veřejnost pak představují orgány státní a komunální správy, finanční kruhy, nejrůznější nátlakové skupiny, komunity, média. K formám vztahů s veřejností se řadí také sponzoring (Jakubíková, 2008, s. 258 - 259).

Publicitu firmy a vztahy s veřejností je třeba řídit – větší podniky mají za tímto účelem zřízená PR oddělení, která úzce spolupracují s marketingovým oddělením. Úkolem PR je podporovat a vytvářet prostor pro zmínky o firmě v médiích. Tyto zmínky mohou být pozitivní, negativní nebo neutrální. Důležité je vyladit jejich častost a charakter podle žádoucí firemní image. Lepší strategií může být méně zmínek, ale s pozitivním nábojem.

Prvotní aktivitou PR specialistů je identifikování zájmových skupin, tzv. „stakeholders“. Jsou to jednotlivci nebo skupiny, kterým záleží na úspěšnosti firmy. Ti jsou příjemci sdělení z firemní komunikace a každý člen zájmové skupiny musí z firmy obdržet jasné a jednotné sdělení, které je v souladu s žádoucí firemní image. Pro úspěšné PR musíme sledovat, jaké jsou názory, postoje a aktivity jednotlivých skupin, a adekvátně k tomu vysílat sdělení (Clow, Baack, 2008, s. 353 – 355).

Důležitou zájmovou skupinou jsou zaměstnanci. Dobrá vnitřní firemní komunikace může pomoci komunikaci vnější – pokud zaměstnanci firmy jsou ztotožnění s cíli organizace, pak je neformálně komunikují se svým okolím, a to může být významnější než nákladné reklamní aktivity. Interní komunikace bude efektivní, pokud bude dobře spolupracovat PR oddělení s odděleními marketingovým a lidských zdrojů. Tato provázanost bude mít za následek, že budou najímáni pracovníci, kterým se podaří ztotožnit se s hlavním posláním firmy a budou je přenášet dál (Clow, Baack, 2008, s. 355).

Pro externí komunikaci je důležité to, že firma má malý vliv na to, jak ji vnímá veřejnost, média, místní komunita, vláda, skupiny se specifickými zájmy. Z toho důvodu musí šířit pozitivní zprávy a umět rychle zareagovat na poškozující informace. PR aktivity se soustředí na místa setkání se zákazníkem, ale také vyhledávají další místa, jimiž lze pozitivní zprávy o firmě šířit (Clow, Baack, 2008, s. 355 - 356).

4.3.1 Základní nástroje PR

Ke komplexnímu pěstování vztahů s veřejností se užívají tyto nástroje, které se shrnují ve zkratce PENCILS.

P (publications) jsou výroční zprávy, firemní časopisy, publikace, tisky pro zákazníky. E (events) je organizování akcí na veřejnosti, události, výstavy, přednášky, sponzoring. N (news) znamená spolupráci s médii, tiskové a novinářské zprávy, tiskové konference. C (community involvement activities) je angažování pro komunitu, ohled na potřeby obce. I (identity media) jsou projevy firemní identity, dopisní papíry, navštívenky, logo, oblékání. L (lobbying activity) znamená ovlivňování legislativních a regulativních zásahů, lobbying. S (social responsibility activities) pěstování znaků společensky odpovědné firmy. (Kne-schke, 2006, [online])

4.4 Osobní prodej

Osobní prodej znamená přímou komunikaci prodávajícího se zákazníkem, a to buď osobní, telefonickou nebo korespondenční. Pro tento prodej musí být personál speciálně vycvičen, musí dokázat zákazníka správně oslovit ve správnou dobu a na správném místě. Využívá se pro určité druhy zboží (Jakubíková, 2008, s. 260 – 261).

4.5 Přímý marketing

Přímý marketing využívá a podporuje stálý vztah se zákazníkem prostřednictvím různých typů komunikace (telefonicky, e-mailem, poštou, internetem, osobní návštěvou). Patří sem používání katalogů, marketing prostřednictvím mobilních telefonů, direct mail a další způsoby. Výhodou je efektivita a možnost rychlé akce. Nezbytné je mít dostatek kvalitních adres (Jakubíková, 2008, s. 261 – 262).

5 NÁSTROJE KOMUNIKACE

Účinného využití jednotlivých forem komunikačního mixu dosahujeme různými komunikačními nástroji. Tyto nástroje je třeba volit podle zájmových skupin – tzv. stakeholders. „Zájmové skupiny zahrnují všechny subjekty, na něž mají organizace a její aktivity vliv a které je naopak také mohou ovlivňovat, ať už pozitivně nebo negativně.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 97). Zaměření a identifikace zájmových skupin je širším záběrem, než zabývání se jen cílovými skupinami. Zájmová skupina nejsou tedy jen zákazníci, akcionáři, distributoři, ale také například veřejnost, sousedé podniku, média, orgány veřejné správy. Při firemní komunikaci je třeba brát v potaz všechny zájmové skupiny, snažit se o vybudování dobrého vztahu (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 97 - 101).

Organizace si pro úspěšnou komunikaci vytvářejí komunikační strategie. Taková strategie se pak skládá ze stanovení cílů, cílových skupin, strategických cest, opatření, termínů, vyhodnocení a zpětné vazby (Svoboda, 2009, s. 70 – 72).

5.1 Nástroje komunikace se zákazníky

Nejdůležitější cílovou skupinou pro firmu jsou zákazníci. Jejich nákupní chování vrací zpět do podniku peníze, generuje zisk. V neziskovém sektoru jsou zákazníci – klienti těmi, díky komu se naplňuje poslání a smysl organizace. Zákazníci jsou však velmi různorodá skupiny, s různými podněty pro nákup nebo využití služby.

Aby podnik účinně oslovil spotřebitele, musí pochopit jeho motivaci. Pro správné nastavení komunikace je třeba znát psychologické potřeby zákazníka, jeho způsob myšlení. Komunikačním cílem je pak upevnění povědomí o značce, upřednostnění značky, její vyzkoušení a věrnost. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 102 - 106).

Komunikace se zákazníky se z velké části zaměřuje na výrobek, značku produktu nebo značku firmy. Při komunikaci musí podnik brát na zřetel nárůst konkurence, nadměrně široké nabídky produktů. Je třeba také důsledně vybírat segmenty ke komunikaci a volit správné formy komunikace s nimi (Svoboda, 2009, s. 94).

Nástroj komunikace	Konkrétní forma nástroje
Reklama	Televizní, tisková, outdoorová, rozhlasová, elektronická, v dopravních prostředcích, veřejná místa, alternativní média a příleži-

	tosti
Podpora prodeje	Soutěže, hry, loterie, kupony, zvýhodněná balení, vzorky, nákup na zkoušku, road show, prezentační celky, sdružené akce
Přímý marketing	Elektronický, mobilní, telemarketing, kluby, věrnostní programy
Dvoustupňová komunikace	Přes tvůrce mínění, přes referenční skupiny
PR	Tiskové zprávy, konference, články, osobní setkání s novináři, rozhovory s představiteli firmy, mediální projekty, filantropie, sponzorování. Komunikace s místními a internetovými společenstvími
Osobní prodej	Osobní kontakty prodavačů a obchodních zástupců

Tab. č. 1 Nástroje komunikace se zákazníkem (vlastní zpracování dle Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 112)

5.2 Nástroje komunikace s distributory

Distribuce výrobků nebo služeb probíhá někdy velmi jednoduše, naopak v některých případech přes složitou síť. I pro tyto články musí podnik zajišťovat účinnou komunikaci. Cílem je, aby všechny oddíly distribuce nabízely produkty podniku, zviditelnily nabídku a podnítili tak zákazníky. Měly by být také zdrojem zpětné vazby.

Nástroj komunikace	Konkrétní forma nástroje
Osobní prodej	Osobní jednání, telefonický prodej
Podpora prodeje	Konference, školení, prezentace, katalogy, vzorky, peněžité nástroje, věrnostní programy, materiály pro podporu v místě prodeje
Reklama	Firemní a produktová
PR	Tiskové zprávy, odborné články, semináře, konference, sponzorství, společenské akce

Tab. č. 2 Nástroje komunikace s distributory (vlastní zpracování dle Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 121)

5.3 Nástroje komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším, co podnik má. Především ve sféře služeb zaměstnanci zásadním způsobem ovlivňují spokojenost zákazníků. Odtud plyne i mimořádný význam interní komunikace, jejímž cílem jsou motivovaní pracovníci plní zájmu o zákazníky, nositelé hodnoty značky podniku.

Úroveň firemní komunikace ukazuje, jak je vedení organizace otevřené a vnímavé, jak podporuje týmovou spolupráci, jak otevřenou umožňuje komunikaci. V širším pohledu do interní komunikace započítáváme pracovní prostředí, vybavení a styl kanceláří, stravování na pracovišti, benefity. V užším pohledu míníme nástěnky, firemní časopisy, zápisy z porad, firemní akce, intranet. Pro pracovníky je také důležité, jak se o „jejich“ firmě informuje a komunikuje v médiích, jaké je o ní povědomí ve veřejnosti (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 125).

Pozitivní soulad se zaměstnanci je také základem pro celý komplex komunikace a PR. Efektivní a správně nastavená komunikace se zaměstnanci je tedy zásadní pro úspěšnost komunikace vůbec (Svoboda, 2009, s. 88).

Interní komunikace musí být oboustranná – nelze jen jednostranně vysílat nařízení, zápisy, informace. Vedení se musí především zajímat, jak pracovníci sdělení vnímají, zda s nimi souhlasí nebo nesouhlasí, jsou jim lhostejná nebo je naopak motivují.

Cílem vnitrofiremní komunikace je spokojený motivovaný zaměstnanec, díky němuž je pak spokojený zákazník (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 126).

Důležitým úkolem interní komunikace je zajistit, aby se sdělení dostávala do všech částí organizační struktury srozumitelně a aby byla všude dobře pochopena. Obvykle totiž všechny souvislosti zná jen nejvyšší vedení, ale při další komunikaci směrem dolů se ztrácí jejich smysl a souvislosti, vzniká nedůvěra a neformální komunikační kanály. Pro úspěšné šíření interních informací je dobré dodržovat tyto pravidla:

- informovat v celém kontextu, aby byl všem jasný smysl sdělení,
- zpráva musí být jasná a jednoznačná už při svém vzniku, aby jí každý nevykládal jinak,
- při předávání zprávy zajišťovat zpětnou vazbu, pro kontrolu její přesnosti a správnosti,
- kdo předává informaci, musí jí rozumět, znát všechny souvislosti, umět je vysvětlit (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 128).

Pro úspěch podniku je důležité, když vedení umí komunikovat svou vizi a cíle. Jen tak se zaměstnanci opravdu podílejí na jejich dosahování, pokud jsou s nimi ztotožněni a dobře jim rozumí (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 130).

Na druhou stranu vnitrofiremní komunikace ovlivňuje i to, jak se zaměstnanci chovají k zákazníkům. Toto chování by mělo vycházet ze strategie společnosti komunikovat, jaká jsme firma a co nabízíme. Důležité je, když zaměstnanci v „první linii“ dokážou porozumět zákazníkům, a předají informace o nich směrem k managementu. Je to jednoduchý, ale málo používaný způsob, jak získat cenné zdroje informací o tom, co si zákazníci přejí, čeho si cení a co jim schází (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 140).

V následující tabulce uvádím vhodné nástroje interní komunikace.

Účel komunikace	Konkrétní forma nástroje
Podání základních informací o podniku	Brožury, pracovní manuál, organizační struktura, telefonní seznam, iniciační programy (představují cíle, hodnoty, poslání)
Předávání informací, zapojení, podněcování iniciativy	Interní časopisy, nástěnky, výroční zprávy, intranet, e-mail, schůzky, porady, pracovní výjezdy, konference, kulturní a společenské akce
Motivování, hodnocení, pracovní rozvoj	Finanční a nefinanční hodnocení, benefity, školení, hodnocení pracovního výkonu
Obraz o firmě navenek	Podniková reklama, PR, média, sponzorování

Tab. č. 3 Nástroje interní komunikace (vlastní zpracování dle Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 143)

5.4 Nástroje komunikace s médii

Práce s médii je považována za mimořádně důležitou. Média v prostředí „svobody tisku“ umožňují veřejnosti maximální informovanost. Zároveň je veřejnost mediálními informacemi přesycena. Média jsou nezávislá a suverénní, organizace musí při komunikaci a spolupráci s nimi navazovat vztahy důvěry, pravdivosti a transparentnosti (Svoboda, 2009, s. 174 – 176).

Komunikaci s médii zajišťují ve firmách PR oddělení a PR specialisté. Snaží se využít médií k tvorbě pozitivního veřejného mínění o firmě a její činnosti. PR pracovníci tak tvoří spojnici mezi vedením firmy a pracovníky médií, s novináři. Přenášejí strategické záměry tak, aby to pro novináře bylo zajímavé a umožnili prezentaci v médiích. Mediální zprávy musí být odlišné od reklamních sdělení, musí se jevit objektivní, aby na ně novináři byli ochotní reagovat. Podstatné je, aby sdělení obsahovalo nějakou novinku, která zaujme čtenáře (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 146 - 149).

Pro navázání a udržení dobrých kontaktů s novináři je třeba věnovat se těmto zásadám:

- znát média, jednotlivé novináře, aktuální kontakty na ně, časy uzávěrek;
- sledovat rubriky, oblíbená témata, styl psaní;
- vhodně komunikovat s novináři, přiměřeně často, vstřícnost a otevřenost, přesné znalosti o firmě;
- zajistit tiskový servis, nejlépe 24 hodin denně, tiskové centrum na webových stránkách s veškerými informacemi, fotografiemi v náhledové i tiskové kvalitě s popiskem;
- analyzovat úspěšnost svých PR aktivit;
- pracovat se sociálními médii (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 150 – 151).

Nástroj komunikace	Využití
Prohlášení	Stanovisko k situaci nebo události
Tiskové zprávy, audio a video zprávy	Sdělují aktuální dění v organizaci, prezentace výsledků, informace o událostech a aktivitách
Videozáznam, fotografie, CD a DVD	Doplnění k tiskovým zprávám, prezentace firmy
Autorské články, komentáře, názory	Prezentace odborných názorů
Oborové analýzy	Prezentace pracovníků firmy jako odborníků na dané téma, prezentace zkušeností
Press kit	Soubor textových a obrazových materiálů, komplexní servis pro novináře

Webové stránky	Souhrnné informace, interaktivní pojetí
Firemní blog	Sociální médium, využití interaktivního on-line prostoru
Firemní časopis, výroční zpráva, bulletin	Pravidelné informace o dění ve firmě, budování image
Setkání s novináři, rozhovor	Neformální, spojené např. s ukázkou
Briefing	Krátké setkání s novináři a seznámení se zprávou
Tisková konference	Užívá se při zásadních událostech, které jsou důležité pro více médií
Veletřhy	Prezentace firmy v oboru
Benefiční a společenské akce	Prezentace odpovědnosti firmy, neformální setkání

Tab. č. 4 Nástroje komunikace s médii (vlastní zpracování dle Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 152 - 154)

5.5 Nástroje komunikace s veřejnými institucemi

Obor, který se zabývá komunikací s veřejnými institucemi, se nazývá public affairs. Pro firmy je důležité cílevědomě si připravovat půdu pro úspěšnou komunikaci s veřejnými institucemi. Cílem je získat investiční pobídky, mít informace, možnost ovlivnit legislativu nebo různé regulace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 188).

Veřejný a soukromý sektor jsou vzájemně provázané a musí spolu komunikovat. Podniky se musí přizpůsobit prostředí, které instituce formují a regulují. Zároveň instituce by neměly tvrdě a nerozváženě zasahovat do privátní sféry. Smyslem komunikace mezi nimi je tedy dialog, vyváženost a korektní vztahy (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 190).

Komunikace s veřejnými institucemi vyžaduje odborné a právnické znalosti. Orientuje se na rozdíl od PR na úzkou skupinu odborníků nebo úředníků, může zasahovat do různých citlivých nebo vysoce odborných znalostí, disponovat se strategickými informacemi. Na rozdíl od lobbyingu však public affairs neprosazuje zájmy podniku, ale spíše buduje a rozvíjí vztahy (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 192 – 193).

Nástroji komunikace s veřejnými institucemi je sběr informací, monitoring, zpracovávání informací a příprava argumentů, identifikace a kontaktování vlivných osob. Pomocí těchto nástrojů pracovníci public affairs sestavují celou agendu pro jednání s veřejnými institucemi. Důležité je umět stanovit, jaká témata a jak se budou komunikovat, pořadí témat, věcné argumenty a především jak posilovat důvěryhodnost firmy při jednáních (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 193 - 194).

Také samy organizace veřejné a státní správy mají své cíle, které naplňují prostřednictvím PR. Mají své PR oddělení a tiskové mluvčí, které se zaměřují jak na vnitřní, tak na vnější komunikaci (Svoboda, 2009, s. 105).

6 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

V diplomové práci se věnuji problematice strategického plánování a komunikace v Naději o. s., pobočce Zlín. Zlínská pobočka Naděje je součástí občanského sdružení Naděje. Má dvacetiletou historii působení ve Zlíně. Problematiku budu zkoumat přímo v organizaci, jejímž jsem členem i zaměstnancem.

6.1 Cíle práce

Cílem práce je sestavit strategický plán zlínské pobočky Naděje. V něm bude do podrobností rozpracována strategie komunikace organizace. Především tato část strategického plánu bude rychle aplikovatelná a pomůže managementu organizace rychle se zorientovat v problematice a začít naplňovat jednotlivé strategické cíle. Díky plnění úkolů strategického plánu dosáhne organizace lepšího přístupu ke zdrojům a pozitivního vnímání u vlivných organizací, osob i veřejnosti.

6.2 Výzkumné otázky

Pro zpracování práce a výzkum stanovuji tyto výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1:

Na které faktory vnějšího a vnitřního prostředí musí management reagovat, aby se vyhnul ohrožení organizace?

Výzkumná otázka č. 2:

Zasahují současné komunikační aktivity pobočky všechny relevantní cílové skupiny?

6.3 Metody zpracování

V teoretické části zpracuji problematiku neziskových organizací, jejich postavení v právním řádu a ve společnosti. Ve větší míře se budu věnovat teorii strategického plánování a jeho využití v neziskové organizaci. Součástí teoretické části bude popis marketingového mixu a marketingového komunikačního mixu.

6.3.1 Metody výzkumu

Vnější prostředí organizace budu zkoumat prostřednictvím analýzy SLEPT – sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Tato analýza slouží k identifikaci možných budoucích příležitostí nebo hrozeb. Zdroje pro analýzu budou nepřímé – budu zpracovávat dostupné informace sociologické, statistické, dále interní dokumenty organizace, ekonomické údaje z výročních zpráv, dokumenty samospráv, právní normy a návrhy zákonů týkajících se dané problematiky (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 178 – 180).

Vnitřní prostředí organizace budu zkoumat prostřednictvím analýzy zdrojů financování, analýzy komunikačních aktivit a dotazníku pro pracovníky managementu pobočky. Dotazník bude obsahovat 7 bodovou škálu. Škálování je metoda měření postojů, respondenti v ní vyjadřují vztah, postoj k problematice (Malý, 2008, s. 75). Výsledky dotazníku budou zpracovány do grafů a matice. Doplněno bude analýzou komunikačních aktivit pobočky.

Výsledky analýz zpracuji ve SWOT analýze. Její závěry budou základem pro projektovou část práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 NADĚJE O. S.

Zlínská pobočka Naděje je součástí občanského sdružení Naděje.

Naděje vznikla zaregistrováním občanského sdružení na Ministerstvu vnitra 21. 8. 1990. Oficiálnímu vzniku předcházela spontánní aktivita – „nádražní charita“ - kterou se skupina křesťanů snažila pomoci uprchlíkům v Praze na nádraží a potom v dočasných ubytovacích zařízeních. Od počátku Naděje pracovala především s uprchlíky a s lidmi bez domova. Postupem času rozšiřovala svůj okruh pomoci do dalších míst republiky, vždy tam, kde se nabízel prostor a byla zřejmá potřebnost těchto služeb. Tak začala pracovat se seniory v Nedašově a ve Vysokém Mýtě, v Brně a ve Zlíně, s lidmi s mentálním postižením na Zlínsku. Nejznámější zůstává činnost Naděje s lidmi bez domova – v Praze. Ta se postupem let rozšířila také do Jablonce nad Nisou, Liberce, Litoměřic, Mladé Boleslavi a dalších měst. Naděje také působí ve vyloučených lokalitách mezi etnickými menšinami.

Nejvyšším rozhodujícím orgánem je Valná hromada. Výkonným orgánem Naděje mezi zasedáním Valné hromady je devítičlenné předsednictvo. Výkonným orgánem provozních jednotek je ředitelská rada (Výroční zpráva Naděje o. s., 2009, s. 6).

Naděje je občanské sdružení, v současnosti má 9 oblastí. Oblasti jsou složeny z poboček v jednotlivých obcích. Jednotlivé oblasti nemají právní subjektivitu (Výroční zpráva Naděje o. s., 2009, s. 3 - 5).

7.1 Poslání a cíle Naděje o. s.

Poslání Naděje, jak je uvedeno ve stanovách, je definováno takto:

Posláním Naděje je praktické uplatňování evangelia v životě a jeho šíření. K naplnění svého poslání užívá Naděje soustavu svých služeb. Praktické uplatňování evangelia, tedy křesťanské principy práce, vyjadřuje text: „Hladověl jsem, a dali jste mi jíst, žíznul jsem, a dali jste mi pít, byl jsem na cestách, a ujali jste se mne, byl jsem nahý, a oblékli jste mě, byl jsem nemocen, a navštívili jste mě, byl jsem ve vězení, a přišli jste za mnou“. (Bible, Evangelium podle Matouše, 25, 35 – 36)“ (Výroční zpráva Naděje o. s., 2009, s. 4).

„Cílem Naděje je vybudování a provozování sítě služeb lidem na křesťanských principech. Ve svých zařízeních i mimo ně poskytuje Naděje zejména pomoc duchovní, morální, sociální, zdravotní, hmotnou, poradenskou, vzdělávací apod., včetně doplňkových služeb. Své služ-

by zaměřuje zejména na lidi osamělé, zdravotně postižené nebo jinak znevýhodněné. Pracuje s dětmi, mládeží, dospělými a seniory“ (Výroční zpráva Naděje o. s., 2009, s. 2).

7.1.1 Program činnosti Naděje

Služby, které Naděje poskytuje, rozděluje do 7 programů:

- a) Misijní program – ve všech oblastech, duchovní pomoc se promítá do všech činností Naděje, vychází z poslání Naděje. Křesťanská pastorační péče a misijní služba je součástí práce ve všech místech.
- b) Program pro děti a mládež – zaměřuje se na prevenci sociálně patologických jevů, podporu v rodinách a při přebírání odpovědnosti za svůj život. Poskytuje se v pobočkách v Litomyšli, Písku, v Plzni, Litoměřicích a Vizovicích.
- c) Program pro rodiny – původně vznikl na podporu pěstounské péče, alternativy pro opuštěné děti. Další součástí je mateřské centrum. Poskytuje se v pobočkách Litomyšl a Horní Cerekev.
- d) Integrovaný program – pomáhá komplexně různým lidem v obtížných životních situacích – lidem bez domova, mladým dospělým bez zázemí, podporuje rodiny a jednotlivce ve vyloučených lokalitách. Zajišťují jej pobočky Praha, Vysoké Mýto, Česká Třebová, Jablonec nad Nisou, Mladá Boleslav, Plzeň, Písek, Litoměřice, Roudnice nad Labem, Liberec, Klášterec nad Ohří.
- e) Program pro lidi s handicapem – zaměřuje se na děti i dospělé se zdravotním postižením, především mentálním, cílem je jejich maximální integrace do společnosti. Poskytují ho pobočky Otrokovice, Zlín, Nedašov a Vsetín.
- f) Program pro seniory – věnuje se seniorům v různých typech služeb v pobočkách Brno, Nedašov, Zlín a Vysoké Mýto.
- g) Program vzdělávání – určen pro vnitřní potřebu pracovníků, snaha o profesionální a kvalitní služby. Naděje má akreditaci Ministerstva práce a sociálních věcí jako vzdělávací instituce (Výroční zpráva Naděje o. s., 2010, s. 2).

7.2 Naděje o. s., pobočka Zlín

Zlínská Naděje vznikla v roce 1992 a nejprve se její činnost zaměřila na dospělé osoby s mentálním postižením. Od roku 1998 převzala do výpůjčky od města Zlína budovu bývalých jeslí za účelem provozování domova pro seniory. V roce 2006 převzala od Farního sboru Českobratrské církve evangelické nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ve Vizovicích.

V současnosti poskytuje zlínská pobočka Naděje 6 registrovaných sociálních služeb pro 4 cílové skupiny. Pro osoby s mentálním postižením se jedná o sociální služby chráněné bydlení a dvě sociálně terapeutické dílny. Pro seniory je to služba domov pro seniory, pro osoby postižené Alzheimerovou chorobou služba domov se zvláštním režimem. Pro děti a mládež ohrožené sociálně patologickými jevy zajišťuje službu nízkoprahového zařízení pro děti a mládež.

Cílová skupina klientů	Název sociální služby	Typ sociální služby	Adresa
senioři	Dům pokojného stáří	domov pro seniory	Okružní 550, Zlín
senioři postižení Alzheimerovou chorobou	Dům pokojného stáří	domovy se zvláštním režimem	Okružní 5550, Zlín
osoby s mentálním postižením	Dům Naděje Zlín	chráněné bydlení	Bratří Sousedíků 3016, Zlín
osoby s mentálním postižením	Dům Naděje Zlín	sociálně terapeutické dílny	Bratří Sousedíků 349, Zlín
osoby s mentálním postižením	Středisko Naděje Zlín	sociálně terapeutické dílny	Díly IV/3692, Zlín
děti a mládež ohrožené sociálně patologickými jevy	Středisko Naděje Vizovice	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	Masarykovo nám. 418, Vizovice

Tab. č. 5 Přehled sociálních služeb Naděje o. s., pobočky Zlín (vlastní zpracování)

8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Pro analýzu vnějšího prostředí využívám SLEPT analýzu. Budu sledovat vnější faktory, které ovlivňují situaci organizace, a to faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

8.1 Sociální faktory

Působení organizace ovlivňují sociální a demografické faktory. Zlínská pobočka poskytuje své služby ve Zlínském kraji. Zlínský kraj má rozlohu 3 963 km čtverečních, hustota obyvatel je 149 osob na km čtvereční, kraj je pátý nejlidnatější v ČR. Na konci roku 2010 zde žilo 590 361 obyvatel. Oproti roku 2009 došlo k poklesu počtu obyvatel o 0,1%. Úbytek lidí je způsoben větším počtem vystěhovalých osob oproti přistěhovalým. Ve věkové struktuře došlo oproti roku 2009 k poklesu počtu osob v produktivním věku o 0,5 bodu a k nárůstu počtu osob v postproduktivním věku o 0,4 bodu. V kraji tedy přibývá obyvatel v důchodovém věku. Podle Českého statistického úřadu vzrostl index stáří, tedy podíl mezi nejstarší a nejmladší věkovou kategorií v %, ze 113,6% roku 2009 na 115,7% v roce 2010. Obyvatelstvo Zlínského kraje tedy stárne, další trend bude záviset na počtu narozených dětí. Naděje na dožití se ve Zlínském kraji zvýšila u mužů na 73,5 let a u žen na 80,9 let (Český statistický úřad, Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2010, 2011, [online]).

Pro sociální služby je důležité rozložení obyvatel. Pro dostatečné využití kapacity stávajících služeb a pro případný rozvoj dalších služeb je podstatné zaměřit se na hustěji obydlené lokality. Přímo ve Zlíně, kde Naděje služby převážně poskytuje, je největší koncentrace obyvatel v celém kraji. Demografické propočty však odhadují od roku 2009 do roku 2034 pokles počtu obyvatel o 14 500 osob. Dojde ke snížení počtu osob ve věkové kategorii 15 – 35 let, největší nárůst se očekává ve skupinách 40 – 50 let a více než 65 let. Protože se očekává zlepšování zdravotního stavu obyvatel, bude docházet k nárůstu počtu ve všech seniorských kategoriích. Tato skutečnost je důležitá především v perspektivě dostatečného množství potenciálních klientů – seniorů a lidí s mentálním postižením (Zlínský kraj, Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2012 - 2014, s. 20 – 23, [online]).

Podle statistické ročenky trhu práce za rok 2010 se míra nezaměstnanosti ve městě Zlíně pohybovala mezi 8,5 – 10,6 %, ve Zlínském kraji dosahovala celkově například v únoru 2010 až 11,7%. Za rok 2010 bylo prostřednictvím úřadu práce ve Zlínském kraji rekvalifikováno 4 448 uchazečů o práci. Mezi nimi jsou i osoby rekvalifikované pro pečovatelskou činnost. (Portál MPSV, Statistická ročenka trhu práce v České republice, 2011, s. 222 – 225 [online]).

V prosinci roku 2011 bylo evidováno úřady práce ve Zlínském kraji 29 418 uchazečů o zaměstnání. Oproti konci roku 2010 se počet uchazečů snížil o 11,9%. Počet nabízených volných pracovních míst byl 1590 (Český statistický úřad, Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2011 podle MPSV, 2012 [online]).

8.1.1 Sociální faktory - závěr

Z předpokládaného demografického vývoje – stárnutí obyvatelstva – lze odvozovat, že v příštích letech nebude mít zlínská Naděje nedostatek zájemců o sociální služby pro seniory. V této oblasti by v dlouhodobějším horizontu mohla uvažovat o rozšíření služeb, o využívání nových trendů v péči. V oblasti zaměstnanosti se očekává dostatek pracovních sil na úrovni nižšího odborného personálu. Prostřednictvím úřadů práce již bude možno vybírat mezi uchazeči o zaměstnání s hotovou rekvalifikací pro pečovatelskou činnost. Pro Naději bude výhodné spolupracovat s Úřadem práce při poskytování praxí při rekvalifikacích – jednodušší výběr nových pracovníků.

8.2 Legislativní faktory

Hlavní zákonnou úpravou, která ovlivňuje činnost pobočky, je zákon č. 108/2006 o sociálních službách a jeho prováděcí vyhlášky. Zákon upravuje po všech stránkách poskytování sociálních služeb a možnost jejich financování. Prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. stanoví maximální úhrady, které může poskytovatel vybírat od klientů svých služeb. Tato regulace významně omezuje konkurenční prostředí mezi různými poskytovateli.

Již mnoho let se připravuje odbornou veřejností a pracovníky Ministerstva práce a sociálních věcí návrh věcného záměru zákona upravujícího řešení dlouhodobé zdravotně sociální péče. Tato zákonná úprava má uvést do větší rovnováhy aspekty sociální a zdravotní péče o dlouhodobě nemocné, většinou seniory. Důležitým aspektem je také to, že by měla přinést podmínky pro skutečné a transparentní konkurenční prostředí pro poskytovatele dlouhodo-

bé péče. Pokud bude uvedena v roce 2013 v platnost, může to přinést změny v poskytování, respektive ve financování, služeb domova pro seniory a domova se zvláštním režimem ve zlínské Naději. Podle předkladatelů zákona se odhaduje počet lidí v ČR, kteří potřebují dlouhodobou péči na 150 000 – 170 000. Dnes je tato péče roztržena mezi rezort zdravotnictví a sociálních věcí, financování je nejednotné. Zákon předpokládá sjednocení podmínek v zajištění financí, větší podíl financí z prostředků veřejného zdravotního pojištění (Národní zdravotní registr, V ČR by mohl od roku 2013 fungovat systém dlouhodobé péče, 2011 [online]).

Novou zákonnou úpravou, která se dotkne poskytování sociálních služeb, je zákon č. 366/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 111/2006 Sb. o hmotné nouzi. Tato úprava umožňuje neziskovým organizacím využívat ve spolupráci s Úřady práce veřejnou službu. Lidé dlouhodobě nezaměstnaní ve hmotné nouzi mohou například v sociální sféře zdarma vykonávat pracovní činnost a tím si zvýšit sociální dávky v hmotné nouzi. Pro neziskovou organizaci to může přinést značnou úsporu ve mzdových prostředcích například za pomocné práce (Zákon č. 366/2011 Sb. [online]).

8.2.1 Legislativní faktory - závěr

Zákonem stanovovaná výše maximálních úhrad za poskytované služby bude nadále omezovala svobodnou cenovou politiku jednotlivých poskytovatelů. Při platnosti zákona o dlouhodobé péči musí být pobočka připravena rychle reagovat na zákonné možnosti a převést část lůžek do režimu dlouhodobé péče. Tím by měla nastat větší stabilita ve financování péče o seniory. Vedlejšími náklady se může stát požadavek na vybavení zdravotnickou technikou a odbornost personálu, kterým dosud pobočka nedisponuje. Pobočka může ušetřit významné zdroje maximálním využíváním veřejné služby. Kromě toho tím zvýší významnost organizace v povědomí veřejné správy, pokud se bude úspěšně podílet na vytváření příležitostí pro dlouhodobě nezaměstnané.

8.3 Ekonomické faktory

Hospodaření pobočky je z převážné části ovlivňováno vnějšími vlivy. Systém dotací, úhrad od klientů a z příspěvku na péči lze pro lepší porozumění popsat zvlášť pro pobytové služby a zvlášť pro služby ambulantní a terénní. Samostatnou kapitolou jsou zdroje z fundraisingu.

8.3.1 Financování pobytových sociálních služeb

Zlínská Naděje poskytuje 3 pobytové služby – domov pro seniory, domov se zvláštním režimem pro osoby postižené Alzheimerovou nemocí a chráněné bydlení pro osoby s mentálním postižením. V těchto službách se o klienty pečuje celodenně, nepřetržitě, včetně zajištění ubytování a stravy. Financování služeb je vícezdrojové. Klienti hradí ze svých prostředků ubytování a stravu. Vyhláška č. 505/2006 Sb. a dále Vyhláška č. 391/2011 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505, stanoví maximální výši úhrady za tyto služby. Poskytovatelé jsou tedy zákonem omezováni v tom, kolik za své služby mohou vybírat. Na druhou stranu výše starobních a invalidních důchodů klientů neumožňují stanovovat vyšší ceny za ubytování a stravu. Naopak se poskytovatelé setkávají s tím, že příjmy klientů nestačí na úhradu, proto jim služby poskytují za úhradu sníženou (a deficit kryjí z vlastních zdrojů), nebo uzavírají smlouvy s rodinnými příslušníky, kteří jsou ochotni na úhradu svým blízkým přispívat.

Dalším finančním zdrojem v pobytových službách je příspěvek na péči. Tato dávka náleží podle zákona o sociálních službách občanovi se sníženou schopností zvládat základní životní potřeby. Při poskytování sociálních služeb domov pro seniory a domov se zvláštním režimem celý příspěvek na péči náleží poskytovateli za péči. V chráněném bydlení poskytovatel vyúčtovává klientovi objem poskytnuté péče, kterou klient hradí z příspěvku na péči. Tento zdroj je mimořádně důležitý a pro financování služeb zásadní. V případě, kdy klienty jsou lidé s těžkým postižením a velmi sníženou schopností zvládat základní životní potřeby, pak výnosy z příspěvku na péči jsou vyšší. Zároveň pak služba vyžaduje výraznější personální obsazení, nároky na vybavení, pomůcky atd. V případě, že bude zákonem změněna výše příspěvku na péči, vždy to výrazně ovlivní výnosovou stránku hospodaření.

Dalším zdrojem financování jsou dotace. Tyto služby jsou pravidelně podpořeny v dotačním řízení MPSV, z rozpočtu statutárního města Zlína, nepravidelně i z rozpočtu Zlínského kraje. Dotace nejsou nárokové. Od roku 2006 do roku 2011 se dotace z MPSV každoročně snižují a nelze předpokládat, že se kdy budou zvyšovat.

V domovech pro seniory a domovech se zvláštním režimem získávají poskytovatelé výnosy z fondů zdravotních pojišťoven za zdravotní péči poskytovanou klientům prostřednictvím kvalifikovaných zdravotních sester. Tyto výnosy jsou regulované každoroční úhradovou vyhláškou, kterou stanovuje Ministerstvo zdravotnictví. I v případě, že zařízení poskytne

více zdravotní péče, zdravotní pojišťovny zaplatí pouze množství, které samy stanoví a které odvozují od předcházejících let.

8.3.2 Financování ambulantních a terénních sociálních služeb

Zlínská Naděje poskytuje dvě ambulantní služby - sociálně terapeutické dílny pro osoby s mentálním postižením a jednu ambulantní službu s terénní složkou nízkoprahové zařízení pro děti a mládež. Všechny tyto tři služby jsou ze zákona poskytovány klientům zdarma. Jedinou úhradou je v sociálně terapeutických dílnách platba za oběd, který je zajištěn klientům dodavatelsky.

Tento systém znamená, že poskytovatel takových sociálních služeb je zcela odkázán na dotace z veřejných prostředků, jejichž přiznání a výši nemůže ovlivnit, nejsou nárokové, nelze odhadovat ani plánovat, jaké v dalším roce bude finanční zajištění. Dotace jsou poskytovány z MPSV, Zlínského kraje, Magistrátu města Zlína. Významným zdrojem v minulých letech byly prostředky z Evropského sociálního fondu z Programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze Společného regionálního operačního programu.

8.3.3 Poskytování dotací z veřejných prostředků na financování sociálních služeb

Na státní dotace v oblasti sociálních služeb je třeba nahlížet jako na dva zdroje, které se kumulují. Jedná se o přímé neinvestiční dotace MPSV na sociální službu. Jejich objem se snižuje. Naopak další zdroj – příspěvek na péči – se objemově zvyšuje. Jedná se o dávku, kterou od státu pobírá přímo občan se sníženou schopností zvládat základní životní potřeby. Z této dávky si může hradit sociální službu, takže i těmito finančními prostředky stát podporuje sociální služby. Problém je, že příspěvek na péči využívají tyto občané především k zajištění péče fyzickou osobou, nejčastěji blízkým příbuzným. Na úhradu péče registrovanému poskytovateli sociální péče jsou příspěvky na péči využity z méně než 1/3. (MPSV, Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči – 2009, 2010, [online]).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Objem dotací MPSV pro sociální služby (v mil. Kč)	7 994	7 121	7 437	6 200	6 657	6 100	6 200 plán
Objem příspěvku na péči (v mil. Kč)	5 147	14 961	19 013	18 699	19 600	nezjištěno	nezjištěno

Tab. č. 6 Přehled dotací MPSV pro sociální služby a objemu vyplaceného příspěvku na péči v letech 2006 - 2012 [vlastní zpracování dle MPSV – online]

8.3.4 Fundraising

V nejistotě financování sociálních služeb z veřejných prostředků je fundraising pro nestátní neziskovou organizaci jednou z podstatných oblastí, které je nutné se věnovat.

Vnější prostředí pro FR je jistě ovlivňováno ekonomickou situací ve státě, ale také rozvojem konceptu společenské odpovědnosti firem. Podle výzkumu společnosti Ipsos Tambor s. r. o, který realizovala v závěru roku 2011, se lidé v ČR o témata společenské odpovědnosti firem zajímají stále více. Výzkum ukázal, že téměř 60% občanů se považuje za angažované – zapojují se, zajímají o témata CSR. Při nákupu produktů a služeb se 75% populace zajímá o to, zda je firma/výrobce společensky zodpovědná. Pro 86% zaměstnanců je důležité, jestli jejich zaměstnavatel je společensky odpovědný. Průzkumem se zjistilo, že zájem o společenskou odpovědnost se zvyšuje, jednotlivci i firmy se zapojují například do dobrovolnických programů. Počet dárců ve společnosti narostl v roce 2011 oproti roku 2010 o 2% na 17%, za solidární se považuje 32% populace (nárůst o 3% oproti roku předcházejícímu) (Macků, 2012, [online]).

Dárcovství jednotlivců v České republice rostlo – od roku 2000 do roku 2007 se množství darů zdvojnásobilo na částku 1,4 miliardy za rok. Podle výzkumů darují v ČR lidé s nižšími příjmy v absolutním objemu darů stejně, jako lidé s vysokými příjmy. Skupina lidí bohatších – s daňovým základem nad 600 tisíc korun – se podílí na všech darech pouze jednou třetinou. Odborníci usuzují, že důvodem, proč bohatí v ČR málo darují, je jednak pomalu se obnovující tradice filantropie, ale hlavně neschopnost českých neziskových organizací si o dar říct. Jejich pracovníci neumějí získat důvěru, připravit témata a projekty, na kterých by se tito bohatší lidé s chutí podíleli. Teprve správný způsob, jak navazovat kon-

takty s lidmi, kteří mají peníze a vliv, posílí filantropické myšlení u nás (Kroupa, 2012, [online]).

8.3.5 Ekonomické faktory - závěr

V oblasti financování sociálních služeb lze počítat se snižující se tendencí Ministerstva práce a sociálních věcí financovat přímými dotacemi, a to i v souvislosti s hospodářskou krizí a tendencí vlády snižovat státní výdaje. Stále se zvyšující objem státních prostředků vydávaných na příspěvek na péči povede ke zpříšňování pravidel pro jeho přiznávání a kontrolu využívání. Pobytové služby se musí zaměřit na klientelu s vysokým stupněm postižení, tedy s vyšším příspěvkem na péči. S tím budou souviset vyšší náklady na personál, na technické vybavení. V ambulantních a terénních službách bude tendence snižování veřejných zdrojů ještě obtížnější, protože nemohou počítat s příjmy z úhrad klientů. Tyto služby se musí zaměřit na získávání prostředků z grantů a nadací, zvážit možnosti rozšíření prodeje výrobků sociálně terapeutických dílen, případně provozovat vedlejší činnost. Je třeba využít možností financování služby z prostředků Evropského sociálního fondu.

8.4 Politické faktory

Postavení sociálních služeb ve společnosti a především míra jejich finanční podpory z veřejných prostředků může být ovlivněna politickou situací na klíčových úradech. Jedná se především o vedení Magistrátu města Zlína, Zlínského kraje a Ministerstva práce a sociálních věcí. V letošním roce budou volby do krajských zastupitelstev. Změny v politickém obsazení mohou přivést nové způsoby rozhodování o podpoře sociálních služeb.

8.4.1 Politické faktory - závěr

V případě, že se změní politická situace na Zlínském kraji, je třeba počítat s tím, že k rozhodování o sociálních službách a jejich financování přijdou noví lidé, kteří nebudou mít povědomí o zlínské pobočce Naděje. Z těchto důvodů je podstatné, aby pobočka byla dlouhodobě, nestranně a nepoliticky zapojena například do odborných pracovních skupin na Odboru sociálních věcí Zlínského kraje i Magistrátu města Zlína. Velmi dobrou příležitostí je zapojení vedoucích a odborných pracovníků pobočky do komunitního plánování města Zlína a Vizovic. Úkolem vedení pobočky je sledovat politickou situaci na klíčových úradech, komunikovat s důležitými lidmi, předávat ucelené informace o působení svých

sociálních služeb, spolupracovat s úředníky Krajského úřadu v metodických a odborných činnostech.

8.5 Technologické faktory

I na sociální služby má vliv technologický pokrok a nároky na nové technologie. Pobytové služby pro seniory je třeba prezentovat jako vysoce profesionální v péči o lidi s velmi omezenou soběstačností, o těžce postižené. To souvisí s finanční stránkou zabezpečení služeb – náročnější péče o lidi s těžším stupněm postižení přináší vyšší výnosy z příspěvku na péči. To však znamená zajistit technické zázemí pro péči na vysoké a moderní úrovni: elektronické zvedáky, rehabilitační přístroje, funkční elektronická lůžka se speciálními matracemi, hydraulická chodítka. Tento směr přináší zvýšené finanční nároky pro poskytovatele sociálních služeb.

Ze strany dotátorů – Ministerstva práce a sociálních věcí a Zlínského kraje – přicházejí stále vyšší nároky na evidenci úkonů sociální péče, na úroveň dokumentace sociálních služeb, statistické výkazy. To vyžaduje zavedení jednotného informačního systému, přiměřené vybavení výpočetní technikou a dovednosti personálu téměř na všech úrovních pracovat informačními technologiemi.

Pro konkurenceschopnost sociálních služeb jsou také významné budovy a prostory, ve kterých jsou poskytovány. Jsou známy obtíže poskytovatelů, kteří sídlí například v bývalých zámcích a kláštřích. Jejich provoz je pak velmi nákladný a zároveň nevyhovuje standardům kvality sociálních služeb.

8.5.1 Technologické faktory - závěr

V technologické oblasti je pro udržení konkurenceschopnosti a přístupu ke zdrojům důležité budovat vysokou úroveň technického zázemí – jak pro přímou práci s klienty, tak pro zajištění dokumentace a administrativy. S tím musí zlínská Naděje počítat a vytvářet si zdroje na zajištění adekvátního vybavení.

K technologickým faktorům lze připočítat také vztah k budovám, ve kterých pobočka své služby poskytuje. Jedná se o 4 budovy ve Zlíně, které jsou majetkem Statutárního města Zlína a Naděje má uzavřenou smlouvu o dlouhodobé výpůjčce těchto budov zdarma. Ve

Vizovicích poskytuje služby v nebytových prostorách pronajatých od města Vizovice za nájemné.

Budovy v bezplatné výpůjčce jsou pro poskytování sociálních služeb přívětivou možností. Nevýhodou je, že nemalé prostředky investované do údržby zvláště těch starších budov nekládáme do vlastního majetku a také stav, kdy pobočka nemá téměř žádné odpisy. Z tohoto hlediska by bylo výhodné, kdyby zlínská Naděje měla alespoň nějakou nemovitost ve vlastnictví.

9 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Naděje o. s., pobočka Zlín má široké portfolio sociálních služeb a aktivit. To s sebou přináší vyšší nároky na vedení a složitější organizační strukturu. Poskytování sociálních služeb pro 4 rozmanité cílové skupiny vyžaduje také širší záběr profesionálních dovedností a odborných znalostí.

9.1 Poskytované sociální služby a jejich cílové skupiny

Sociální služby zlínské Naděje lze shrnout do 3 základních oblastí – služby pro seniory, pro osoby s mentálním postižením a pro děti a mládež.

9.1.1 Služby pro seniory

Tyto služby zlínská Naděje provozuje v jedné budově na ulici Okružní 5550, Zlín. Jedná se o Dům pokojného stáří. Žije v něm 65 seniorů s výrazně sníženou schopností péče o vlastní osobu. Služba se poskytuje ve 3 patrech, přitom jedno je celé určeno osobám postiženým Alzheimerovou chorobou nebo jinou demencí. Službu poskytují sociální pracovníci, zdravotní sestry, pečovatelé, rehabilitační pracovník. Služba se poskytuje nepřetržitě. Součástí je stravovací provoz. Klienti Domu pokojného stáří platí Naději úhradu za ubytování a stravování. Pokud mají přiznaný příspěvek na péči, pak náleží v celé výši Naději. Dalším zdrojem financování služby jsou dotace MPSV, statutárního města Zlína, úhrady za ošetrovatelskou péči z fondů zdravotních pojišťoven, dary, grantové a nadační příspěvky.

9.1.2 Služby pro osoby s mentálním postižením

Dospělé osoby s mentálním postižením mohou využít 2 typy sociálních služeb – chráněné bydlení a sociálně terapeutické dílny. Chráněné bydlení umožňuje 15 takto postiženým lidem žít samostatný a svébytný život s podporou pracovníků. Služba probíhá v baťovském domku ve zlínské čtvrti Letná a ve dvou bytech přímo v centru města, kde žijí 3 klienti, jejichž schopnosti dosahují až k téměř samostatnému životu. Klienti chráněného bydlení platí Naději úhradu za bydlení, stravu a odebranou péči. Dalším zdrojem financování služby jsou dotace MPSV, statutárního města Zlína, grantové a nadační příspěvky.

Dvě sociálně terapeutické dílny se zabývají pracovní terapií a pracovní rehabilitací lidí s postižením, zde mají možnost naučit pracovním dovednostem a návykům tak, aby alespoň někteří byli schopní se uplatnit na chráněném trhu práce. Jedna dílna se zaměřuje na nácvik prací v galanterii a košíkářské dílně a na práci na drobných zakázkách pro místní podniky (kompletování a balení zboží). V druhé dílně je tkalcovská a svíčkařská dílna a také integrovaná kavárna s obsluhou zdravotně postižených. Skupina klientů s pracovníkem také využívá pracovní terapii v Lázních Zlín a ZOO Lešná (úklidové práce).

Oba typy služeb personálně zajišťují sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách.

Klienti sociálně terapeutických dílen platí Naději úhradu poskytnutý oběd a případně za odebrané fakultativní služby (výlety, tréninky plavání a stolního tenisu, kulturní aktivity). Jinak je podle zákona služba poskytována zdarma. Dalším zdrojem financování služby jsou dotace MPSV, statutárního města Zlína, dary, grantové a nadační příspěvky a tržby za výrobky sociálně terapeutických dílen (jarmarky, prodejní a předváděcí akce, tržby z integrované kavárny). V minulých dvou letech byly služby dílen financovány prostřednictvím veřejné zakázky z Individuálního projektu Zlínského kraje.

9.1.3 Služby pro děti a mládež

Jedná se o nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Střediska Naděje Vizovice, které se věnuje dětem ohroženým sociálně patologickými jevy. Pracuje s nimi v nízkoprahovém klubu a také v terénu, v jejich přirozeném prostředí, na ulici a v místech, kde se scházejí. Činnost zajišťuje sociální pracovník a pracovník v sociálních službách. Služba je podle zákona poskytována zdarma. Naděje ji provozuje v nebytových prostorách pronajatých od města Vizovice za nájemné.

Zdrojem financování služby jsou dotace MPSV, města Vizovice, Zlínského kraje, dary, grantové a nadační příspěvky. V minulých dvou letech byla služba financována prostřednictvím veřejné zakázky z Individuálního projektu Zlínského kraje.

9.1.4 Poskytované sociální služby a cílové skupiny – závěr

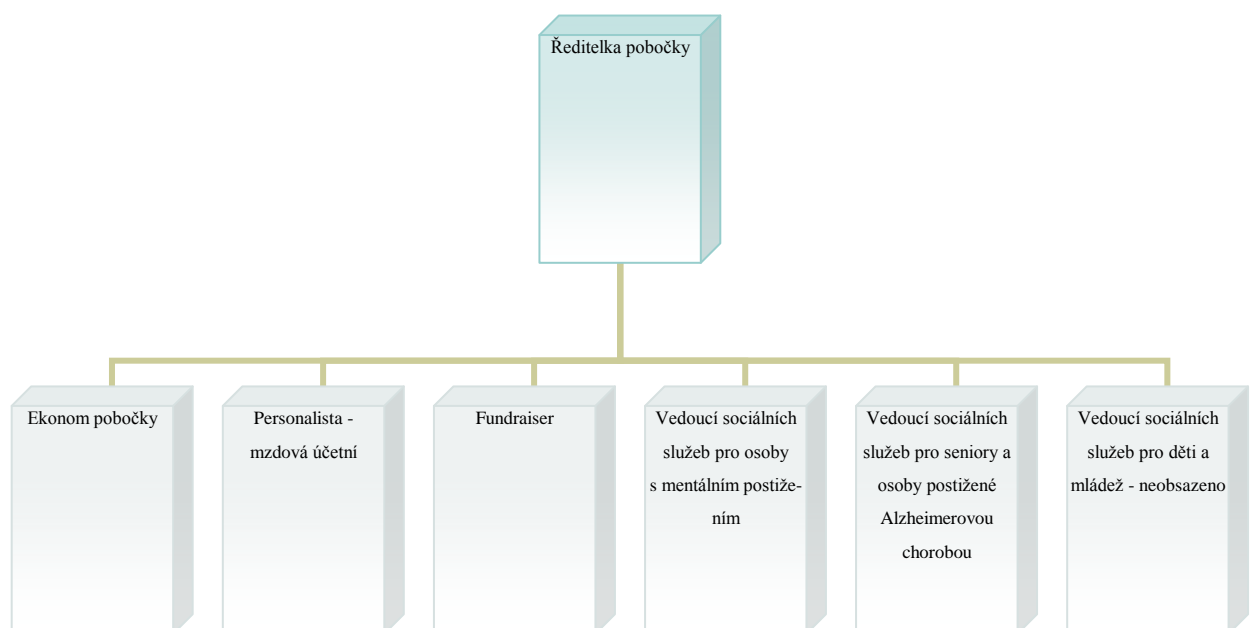
Široké spektrum služeb a cílových skupin, které zlínská Naděje zasahuje, znamená velkou důležitost organizace pro komunitu. O služby Naděje se tak zajímá podstatná část veřejnosti – senioři a jejich dospělé děti, které o ně pečují. Dále rodiče dospělých dětí s mentálním

postížením, kteří mají starost, kdo se o ně postará, až sami nebudou moci. Služby Naděje jsou podstatné pro sociální odbory obcí, sociální kurátory pro mládež, pro nemocnice, léčebny dlouhodobě nemocných, psychiatrické léčebny, školy, praktické a speciální školy. Fungují jako návazná služba na řadu jiných organizací.

Tak široké portfolio služeb přináší nutnost velkého profesního záběru, různých specializací v sociální práci. Je potřeba zaměstnávat a vychovávat odborníky na různé směry sociální práce. Nelze slučovat odborné pozice napříč službami pro jednotlivé sociální služby a těmito synergickými efekty šetřit prostředky.

9.2 Organizační struktura a personální obsazení

Za vedení pobočky zodpovídá ředitelka, která pracuje s týmem 6 osob. Pozice vedoucího služeb pro děti a mládež ohrožené sociálně patologickými jevy zůstává dlouhodobě neobsazena z důvodu nedostatečného financování Střediska Naděje Vizovice.



Obr. č. 1 Organizační struktura vedení pobočky

Celkový počet zaměstnanců pobočky je 75. Ekonom, personalista a fundraiser zajišťuje oblast svých činností pro celou pobočku.

Nejvíce obsazovaná profese je pracovník v sociálních službách. Jedná se o pracovníky s nižším nebo středním vzděláním, kteří mají absolvovaný požadovaný akreditovaný kurz. Odborné profese jsou sociální pracovník, zdravotnický pracovník, fyzioterapeut.

Při vyhledávání adeptů na nová pracovní místa pobočka spolupracuje s Úřadem práce – na místa s požadovanou nižší kvalifikací jsou často přijímáni lidé dlouhodobě vedení v evidenci Úřadu práce. Na společensky účelné pracovní místo byly získávány dotace ÚP.

9.2.1 Organizační struktura a personální obsazení – závěr

Zlínská pobočka počtem pracovníků patří ke středně velkým firmám. Mzdové náklady jsou největší položkou ve struktuře nákladů – tvoří průměrně 70 % všech nákladů (viz tabulka č. 8.).

9.3 Hospodaření pobočky

Principy hospodaření sociálních služeb, které zlínská Naděje poskytuje, jsou popsány v ekonomické části SLEPT analýzy. Zásadní vliv na jednotlivé služby má to, zda jsou poskytovány za úhradu od klientů, nebo jsou podle zákona o sociálních službách poskytovány zadarmo. Ty služby pak jsou odkázány na dotace ze státního rozpočtu a ze samospráv, které jsou nenárokové.

Například pro financování nízkoprahového zařízení pro děti a mládež se v letech 2006 – 2008 podařilo získat dotaci z prostředků Evropské unie ze Společného regionálního operačního programu. V letech 2009 – 2011 bylo 60% služby financováno prostřednictvím veřejné zakázky z Individuálního projektu Zlínského kraje, tedy z prostředků Evropského sociálního fondu. Financování této služby bylo v průběhu let velmi nevyrovnané – po letech zajištěného financování z prostředků Evropské unie nyní přichází období nejistoty, útlumu a úsporných opatření.

Také sociálně terapeutické dílny byly v letech 2009 – 2011 ze 100 % financovány prostřednictvím veřejné zakázky z Individuálního projektu Zlínského kraje, tedy z prostředků Evropského sociálního fondu. Po ukončení financování z prostředků Evropského sociálního fondu přichází také období velké nejistoty a úsporných opatření. Zda bude možnost ucházet se o další prostředky z fondů Evropské unie, v současnosti není jasné.

Naopak u pobytových služeb – domov pro seniory, domov se zvláštním režimem a chráněné bydlení – tvoří podstatnou část zdrojů úhrady od klientů (za ubytování, za stravu a poskytnutou péči). Díky těmto úhradám, které lze předvídat a propočítat, jsou tyto služby podstatně stabilizovanější, nežli služby poskytované zdarma, závislé na veřejných prostředcích.

Z důvodu snižujících se dotací z veřejných prostředků už od konce roku 2009 vytvořila zlínská Naděje nové pracovní místo - fundraiser – nejprve na částečný pracovní úvazek, nyní již na celý. Tento pracovník, ve spolupráci s celým týmem vedení pobočky se intenzivně věnuje získávání dárců a spolupracovníků. Fundraising v pobočce se zaměřuje na firemní a soukromé dárcy, využívání grantů a příspěvků nadací a organizování benefičních akcí.

Následující tabulka ukazuje výnosy z hospodaření pobočky v letech 2008 – 2010. Z ní je patrný trvalý pokles státních dotací a zdrojů z prostředků Evropské unie a naopak nárůst příjmů za služby a finančních a věcných darů.

Zvyšující se příjmy za služby znamenají nárůst především vybraného příspěvku na péči od klientů pobytových služeb. To s sebou přináší náročnější péči, vyšší požadavky na personál, aby byl schopen kvalitně se postarat o klienty s těžkým postižením, zpravidla upoutané na lůžko. Vysoký výnos ze služeb z Individuálního projektu Zlínského kraje umožnil v roce 2010 nárůst mezd, jak je vidět v tabulce č. 8. V průběhu tří let dotace od státu, tedy prostřednictvím MPSV klesly na 59%! Dotace od samosprávy jsou v letech 2008 a 2010 přibližně stejné. Na výši darů se v roce 2010 již projevilo zřízení funkce fundraisera a zahájení aktivit v této oblasti. V roce 2010 činily výnosy z darů 1,34% z celkových výnosů.

VÝNOSY v tis. Kč	2008	2009	2010
Příjmy za služby	14 677	18 773	18 361
Příjmy za služby z Individuálního projektu ZK	0	0	7 373
Dotace od státu	11 243	9 535	6 616
Dotace od samospráv	2 290	3 730	2 367
Dotace z fondů EU	1 957	0	0
Finanční a věcné dary	525	335	472

Ostatní výnosy	244	199	136
CELKEM	30 936	32 572	35 325

Tab. č. 7 Přehled výnosů pobočky za roky 2008 – 2010 v tis. Kč (vlastní zpracování podle Výroční zpráv Naděje 2008, 2009, 2010)

V další tabulce je patrné rozložení nákladů za sledované roky. Mzdové náklady rostou jednak díky náročnosti klientely a také díky zdrojům z Individuálního projektu Zlínského kraje (z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost). V roce 2012 dojde k výpadku těchto zdrojů. Také náklady na služby a ostatní náklady rostou, v roce 2010 došlo ke změně dodavatele elektrické energie, což vedlo k úspoře. V dalších letech očekáváme opět nárůst těchto nákladů.

NÁKLADY v tis. Kč	2008	2009	2010
Materiálové náklady	5 687	3 753	4 282
Energie	1 661	1 925	1 712
Mzdové náklady	20 177	21 970	25 078
Služby	2 112	2 590	2 848
Ostatní	569	625	622
CELKEM	30 206	30 863	34 542

Tab.č. 8 Přehled nákladů pobočky za roky 2008 – 2010 v tis. Kč (vlastní zpracování podle Výroční zpráva Naděje 2008, 2009, 2010)

9.3.1 Hospodaření pobočky – závěr

Pro hospodaření zlínské Naděje je nutné dále se snažit o finanční podporu, především služeb poskytovaných bez úhrady, z prostředků Evropské unie, dokud jsou k dispozici. Organizace má zkušenosti s přípravou i realizací velkých projektů z fondů EU.

V pobytových službách je nutné zaměřit se na klientelu s vysokým stupněm postižení a tedy s vysokým příspěvkem na péči. Tím lze zajistit nárůst příjmů za služby.

Pobočka musí nadále intenzivně spolupracovat s dárci, rozvíjet veškeré fundraisingové aktivity. Podíl darů na výnosech pobočky bude nutno, vzhledem k poklesu státní podpory, v příštích letech podstatně zvýšit.

9.4 Komunikační aktivity pobočky

Jako základním nástrojem PR se Naděje o. s. při své komunikaci řídí jednotným vizuálním stylem, který je závazný pro všechny pobočky a aktivity. Stanovuje logo a pravidla jeho použití, jednotný vzhled informačního letáku, tiskovin, výročních zpráv, vizitek, dopisních papírů, interních dokumentů, plakátů a pozvánek, interních časopisů. Společné jsou také webové stránky, na kterých jsou společné informace pro celou Naději a pak zvláště k dohledání informace z jednotlivých poboček. Základní dokumenty vydává ústředí Naděje - především výroční zprávy, odborné publikace a interní časopis Pozdrav, který se vydává pouze v elektronické formě.

Zlínská pobočka si pak další komunikační aktivity řídí a vytváří sama.

9.4.1 Marketingový komunikační mix

V této podkapitole popíšeme marketingový komunikační mix zlínské Naděje. V následujících podkapitolách se podrobněji budeme věnovat jeho nejdůležitějším součástem.

Reklama – z finančních důvodů využívá pobočka reklamu minimálně – pouze v internetových Zlatých stránkách a na ozvučených informačních panelech v centru Zlína. V případě pořádání benefičních akcí využíváme reklamní plakáty v městské dopravě.

Podpora prodeje – využívá se při prezentacích služeb například na přehlídkách neziskových organizací a dále při prodejních a předváděcích akcích prezentujeme výrobky klientů s mentálním postižením. Při benefičních akcích se využívají dárky pro zákazníky (dobročinný bazar) a tombola (společenský večer).

PR – vztahy s veřejností – ústředí Naděje vydává výroční zprávy a odborné publikace a spravuje společné webové stránky, stanovuje jednotný vizuální styl. Další aktivity PR již podniká pobočka samostatně: letáky, pozvánky, webové stránky, interní časopis, vydávání tiskových zpráv, komunikace s novináři, pořádání benefičních akcí, pořádání přednášek pro veřejnost, dny otevřených dveří, dny pro pečující.

Osobní prodej – uskutečňuje se prostřednictvím přímých kontaktů pracovníků se zájemci o službu a jejich rodinnými příslušníky.

Přímý marketing – katalog výrobků sociálně terapeutických dílen, prodejní akce klientů, účast na trzích, jarmarcích.

9.4.2 Informační letáky pro veřejnost

Pobočka má vytvořené informační letáky pro veřejnost. Jsou vytvořeny podle jednotného vizuálního stylu a jsou ve 4 provedeních. Jeden informuje o službách pro seniory, další o službách pro lidi s mentálním postižením, jeden o službách pro děti a mládež a poslední leták je společný a informuje souhrnně o všech aktivitách pobočky. Na všech letácích je uvedené společné poslání Naděje a dále poslání jednotlivých služeb. Tyto letáky jsou k dispozici na jednotlivých pracovištích, a dále je distribuujeme na místa, kde se mohou nacházet potenciální klienti: obecní a městské úřady, sociální odbory, zdravotnická zařízení, léčebny dlouhodobě nemocných, psychiatrické léčebny, speciální školy, psychologické poradny.

9.4.3 Webové stránky

Pobočka nemá vlastní webové stránky, informace o její činnosti se nacházejí na společném webu www.nadeje.cz. Webové stránky, které symbolizují jednotu Naděje ve všech jejích pobočkách, jsou někdy poněkud nepřehledné pro člověka, který hledá právě jednu konkrétní službu, nebo by se rád seznámil s činností Naděje v jednom městě.

Pobočka Naděje svou část na webových stránkách pravidelně aktualizuje. K dispozici jsou zpravodajství z důležitých událostí v pobočce, ceníky služeb, formuláře žádostí o poskytování sociální služby, jídelníčky a měsíční kulturní programy, informace o významných dárcích a podpoře z grantů, inzeráty na volná pracovní místa, přehledy dárců a poděkování. Na webových stránkách také pobočka Naděje umísťuje pozvánky na akce a elektronické verze interního časopisu.

9.4.4 Čtvrtletník zlínské Naděje

Druhým rokem vydává pobočka Naděje informační interní časopis. Jeho cílovou skupinou jsou pracovníci, klienti, jejich rodiny, dárci a „přátelé“ zlínské Naděje. Časopis vychází 4x ročně, redakční radu tvoří tým vedení pobočky. Vyváženě informuje o událostech i o plá-

novaných aktivitách. Důležitou součástí je informování o fundraisingu, poděkování spolupracovníkům a dárcům.

9.4.5 Benefiční aktivity pro veřejnost

Významnou součástí pojetí fundraisingu i PR v pobočce je pořádání benefičních aktivit. Prvním pokusem bylo uspořádání dobročinného bazaru v prosinci roku 2010, na něj úspěšně navázal druhý ročník v prosinci roku 2011. Druhý ročník již byl dvoudenní, podařilo se pro něj získat podporu Nadace Divoké husy, která zdvojnásobila jeho výtěžek. Dobročinný bazar navštívilo 1300 osob.

Druhou benefiční aktivitou byl Benefiční společenský večer, jehož první ročník se uskutečnil v říjnu 2011. Výtěžek z prodeje vstupenek a lístků do tomboly byl určen na podporu služeb pro všechny cílové skupiny pobočky. Proдалo se téměř 200 lístků, návštěvnost byla uspokojivá. Proto je v plánu akci znovu zopakovat v roce 2012.

V roce 2011 proběhly ještě dvě benefiční akce, jejichž výtěžek byl určen pro zlínskou Naději. Dobrovolní hasiči ze Žop u Holešova uspořádali Zavařeninobraní. Výtěžek z prodeje občerstvení, bazaru a vstupenek věnovali chráněnému bydlení. Účastníci také přinášeli domácí zavařeniny, které věnovali klientům této sociální služby. Další akcí byla módní přehlídka návrhářky Lenky Holotíkové, část jejího výtěžku byla určena pro služby lidem s mentálním postižením. Při obou aktivitách mohla zlínská Naděje prezentovat svoji činnost a s uspořádáním akcí neměla žádné náklady.

9.4.6 Akce pro veřejnost

Část veřejnosti, která zrovna nepotřebuje sociální služby, nebo se o ně nezajímá, se může setkat s činností zlínské Naděje především díky prodejním a prezentačním akcím sociálně terapeutických dílen. Klienti v těchto dílnách vyrábějí s podporou pracovníků velmi vkusné a užitečné předměty, které prodávají jednak ve vlastní integrované kavárně s obchodem na ulici Díly IV/3692, ale především na mnoha lidových jarmarcích, trzích, předváděcích akcích lidových řemesel a na farmářských trzích. Mnoho obcí v okolí Zlína při pořádání těchto aktivit již přímo Naději oslovují a žádají o účast jejích klientů. Klienti jsou také schopni přímo na místě předvádět tkaní a košíkaření. Pobočka pak sama 2x ročně připravuje velikonoční a vánoční akci s ukázkami lidových řemesel, ochutnávkou domácího štrúdlu a možností nákupu výrobků lidí s mentálním postižením.

Další významnou aktivitou pro veřejnost bylo uspořádání Dnů pro pečující v roce 2010 v Domě pokojného stáří. Program byl zaměřen na podporu lidí, kteří se laicky starají o osoby postižené Alzheimerovou chorobou nebo jiným druhem demence. Odpoledne bylo sestavené z přednášek odborníků a z praktických ukázek péče. Na závěr se sešla podpůrná skupina pečujících pod vedením psychologa. Na tuto akci navázalo pravidelné setkávání skupiny pečujících – je to podpůrné společenství lidí zatížených péčí o blízkého s demencí s přítomností psychologa a odborných pracovníků Domu pokojného stáří. Tato aktivita je určena veřejnosti, pravidelně se medializuje.

9.4.7 Spolupráce s médii

Běžným způsobem spolupráce s médii je vydávání tiskových zpráv. Tiskové zprávy v jednotném vizuálním stylu jsou přes ústředí Naděje předávány ČTK. Tisková zpráva z pobočky ještě předávána zlínským novinářům a médiím. Pobočka vydává tiskovou zprávu pravidelně k benefičním a prezentačním aktivitám a akcím pro veřejnost. Dále při mimořádných událostech jako je významný sportovní úspěch klienta s mentálním postižením, oslava jubilea 100. narozenin klientky Domu pokojného stáří, významná podpora ze strany známé osobnosti (návštěva Miss World Taťány Kuchařové v Domě pokojného stáří), nebo významné změny či obtíže ve financování. Počet vydaných tiskových zpráv pobočky v roce 2010 byl 7, v roce 2011 8. K důležitým aktivitám zve pobočka i regionální televizi – do jejího vysílání byla například zařazena reportáž z benefiční módní přehlídky, dobročinného bazaru nebo informace o potížích ve financování sociálně terapeutických dílen.

9.4.8 Komunikační aktivity pobočky – závěr

Při identifikaci zájmových skupin, vůči kterým musí organizace účinně komunikovat, vycházím z teoretických poznatků, z jednotlivých částí SLEPT analýzy a z popisu marketingového komunikačního mixu. Hlavní zájmovou skupinou jsou klienti sociálních služeb, potenciální klienti, resp. zájemci o služby, a jejich rodinní příslušníci. S tím souvisí další cílová skupina – zaměstnanci pobočky. Vnější cílové skupiny jsou veřejnost, média, dárci a potenciální dárci, dobrovolníci a potenciální dobrovolníci, veřejné instituce (úřady, představitelé politiky) a odborná veřejnost zabývající se zdravotní nebo sociální problematikou seniorů a lidí se zdravotním postižením.

Zlínská pobočka Naděje vyvíjí značné množství aktivit v rámci komunikace svojí činnosti. Způsob jejich řízení a koordinování není jednotný. Část aktivit zajišťuje přímo ústředí Naděje. Informace o jednotlivých sociálních službách řídí ředitelka a vedoucí pracovnice těchto služeb. Fundraiser komunikuje samostatně o veškeré problematice dárcovství. Pobočka vůbec nepoužívá ke komunikaci sociální sítě. Webové stránky jsou pro uživatele nepřehledné. Komunikace s médii je příležitostná, řídí se jednotlivými akcemi, není trvalá. Pro sjednocení všech aktivit by bylo přínosné zřídit pracovní pozici pracovníka PR, který by všechny potřebné součásti komunikačního mixu sjednotil, plánoval a koordinoval.

Pro přehlednost uvádím v tabulce jednotlivé cílové skupiny a nástroje komunikačního mixu pro přesnější stanovení, zda jsou cílové skupiny těmito nástroji zasaženy.

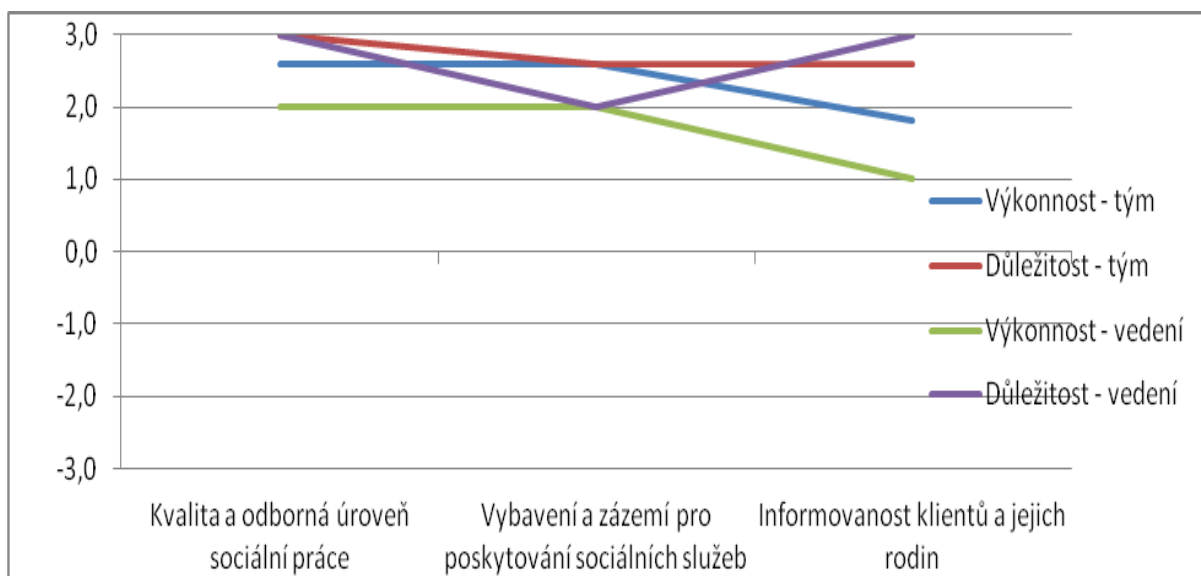
	Klienti a jejich rodiny	Zaměstnanci	Veřejnost	Média	Dárci	Dobrovolníci	Veřejné instituce	Odborná veřejnost
Jednotný vizuální styl			■	■			■	
Informační letáky	■		■		■			■
Webové stránky	■	■	■	■	■	■	■	■
Čtvrtletník zlínské Naděje	■	■			■	■		
Benefiční aktivity			■	■	■			
Akce pro veřejnost			■					■
Tiskové zprávy				■				
Reklama			■					
Sociální sítě – Facebook								

Tab. č. 9 Cílové skupiny a prostředky komunikace (vlastní zpracování)

9.5 Výzkum vnitřního prostředí pobočky

Pro analýzu současné vnitřní situace pobočky jsem zvolila výzkum v oblastech výkonnost a důležitost jednotlivých aktivit. Cílem bylo zjistit, zda panuje soulad mezi tím, jak je daná činnost pro život organizace důležitá a zároveň jak je organizace v té které činnosti výkonná. V posuzování využívám toho, že klíčoví pracovníci ve vedení pobočky dobře znají vnitřní prostředí, a situaci v jednotlivých oblastech fungování dovedou posoudit. Hodnotící dotazníky vyplnilo celkem 6 klíčových pracovníků – ředitelka, vedoucí sociálních služeb pro seniory, vedoucí sociálních služeb pro osoby s mentálním postižením, ekonomka, personalistka a fundraiser. Výkonnost a důležitost jednotlivých oblastí dotazovaní pracovníci hodnotili na sedmibodové škále. Výsledky v oblastech: poskytované sociální služby, lidské zdroje a vnitřní komunikace jsem zpracovala do grafů. Zde jsem zvláště zpracovala, jak výkonnost a důležitost hodnotí tým středních manažerů, v porovnání s tím, jak je hodnotí a jakou důležitost jim připisuje ředitelka pobočky. Jednotlivé oblasti zahrnující marketingovou komunikaci jsem zpracovala do matice výkonnost/důležitost. Do ní jsem zapracovala všech šest vyplněných hodnotících dotazníků.

9.5.1 Poskytované sociální služby



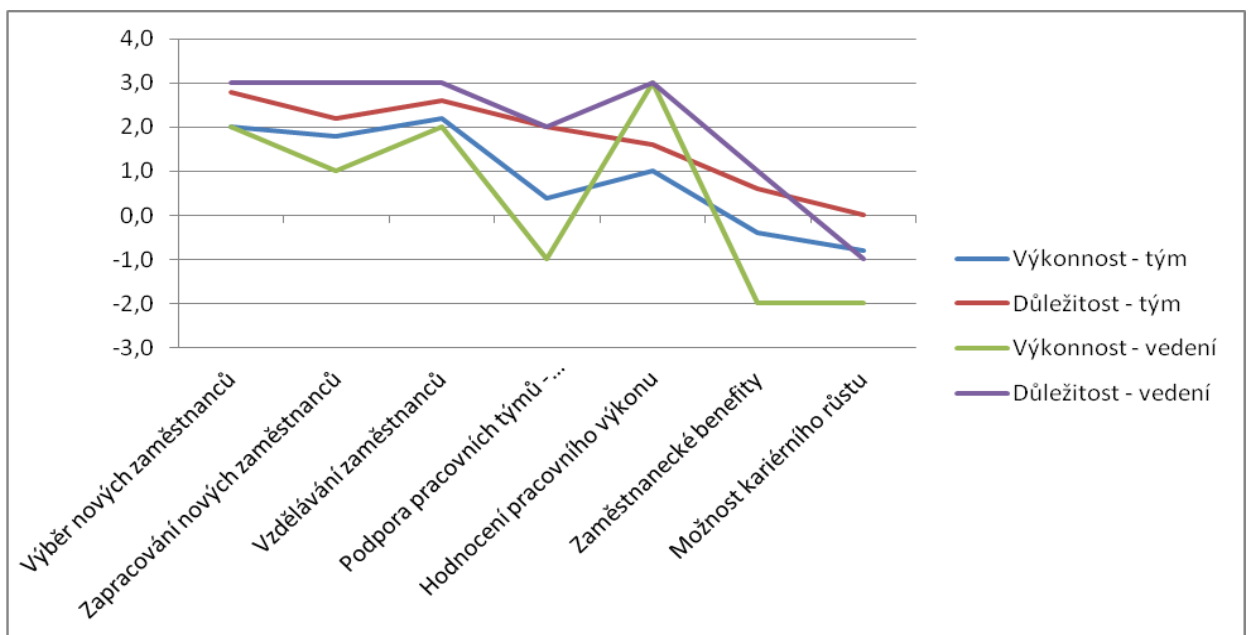
Graf č. 1 Výkonnost a důležitost poskytování sociálních služeb

Z grafu je zřejmé, že jak tým, tak i ředitelka pobočky považují kvalitu a úroveň poskytování sociálních služeb za prioritu, připisují jim shodně nejvyšší důležitost. Ve

výkonnosti obě strany shledávají rezervy, je znát sebekritičnost, uznání rezerv v této oblasti. Výkonnost a důležitost ve věci vybavení a zázemí hodnotí tým o něco výš (2,6) než vedení (2), rozdíl však není velký. Je zřejmé, že tato oblast je dobře vedená, není však nejdůležitější, ve službách je podstatnější pro kvalitu faktor lidský než hmotný. Výkonnost v oblasti informovanosti klientů hodnotí tým 1,8, vedení 1. Výkonnost je tedy spíše vysoká. Důležitost informovanosti klientů obě strany hodnotí důležitou až rozhodně důležitou.

Závěr: pro tým vedoucích úkol posílit komunikaci směrem ke klientům a jejich rodinám, resp. vhodným prostředkem zjistit, zda cítí deficit a mají zájem o intenzivnější komunikaci.

9.5.2 Oblast lidských zdrojů



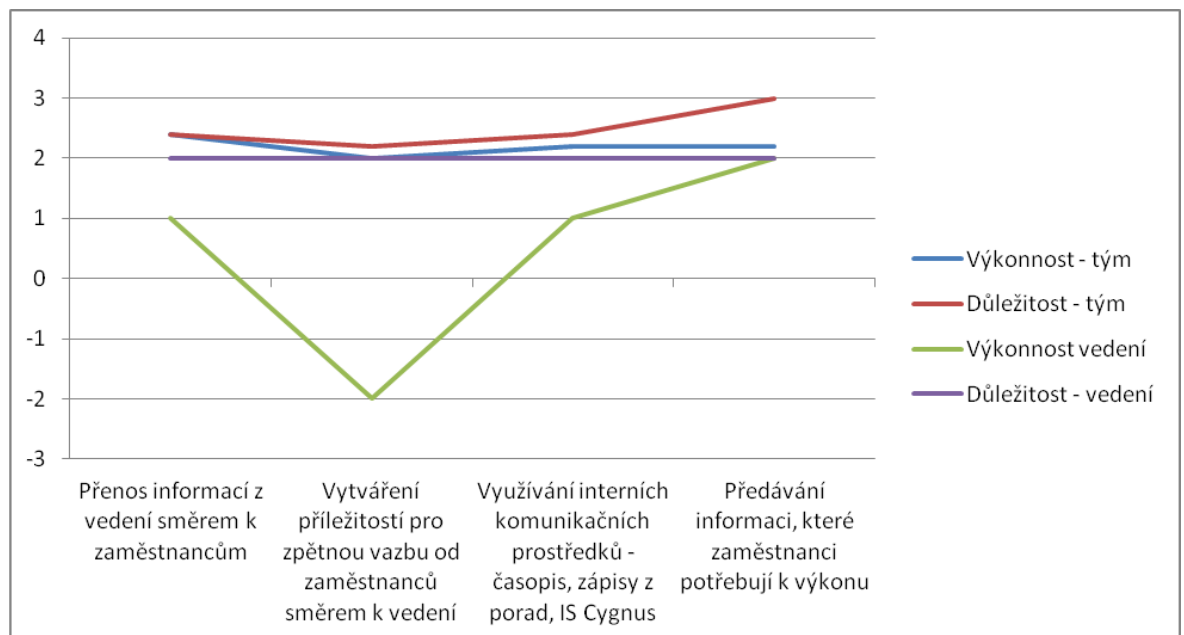
Graf č. 2 Výkonnost a důležitost v oblasti lidských zdrojů

Důležitost a výkonnost při výběru nových zaměstnanců hodnotí tým i vedení shodně - rozhodně důležitá a rozhodně vysoká. Zapracování nových zaměstnanců hodnotí také téměř shodně jako rozhodně důležité a důležité (3 a 2,2), výkonnost v této oblasti je však jen spíše vysoká (1 a 1,8). V oblasti vzdělávání zaměstnanců se tým i vedení přibližuje v oblasti i výkonnosti. Důležitost podpory pracovních týmů (supervize, koučování, společné výjezdy) hodnotí shodně jako důležitou, výkonnost je hodnocena velmi nízko, ze strany vedení dokonce jako spíše nízká. Hodnocení pracovního výkonu považuje vedení za

rozhodně důležité s rozhodně vysokou výkonností. Tým v této oblasti hodnotí výkonnost a důležitost vyrovnaně (1; 1,6). Zaměstnanecké benefity hodnotí tým i vedení přibližně stejně jako spíše důležité, výkonnost je však v této oblasti spíše nízká až nízká. V oblasti karierního růstu je výkonnost podle hodnocení spíše nízká a nízká, je však také hodnocená jako nedůležitá.

Závěr: pro tým vedení: prověřit systém zapracování nových pracovníků, případně jej zrevidovat. Připravit systém podpory pracovních týmů v závislosti na finančních možnostech organizace. Pro personalistku: připravit systém zaměstnaneckých benefitů, prověřit zájem pracovníků v závislosti na finančních možnostech organizace. Pro ředitelku: přehodnotit systém hodnocení pracovního výkonu, zjistit jeho efektivnost.

9.5.3 Oblast vnitřní komunikace



Graf č. 3 Výkonnost a důležitost v oblasti vnitřní komunikace

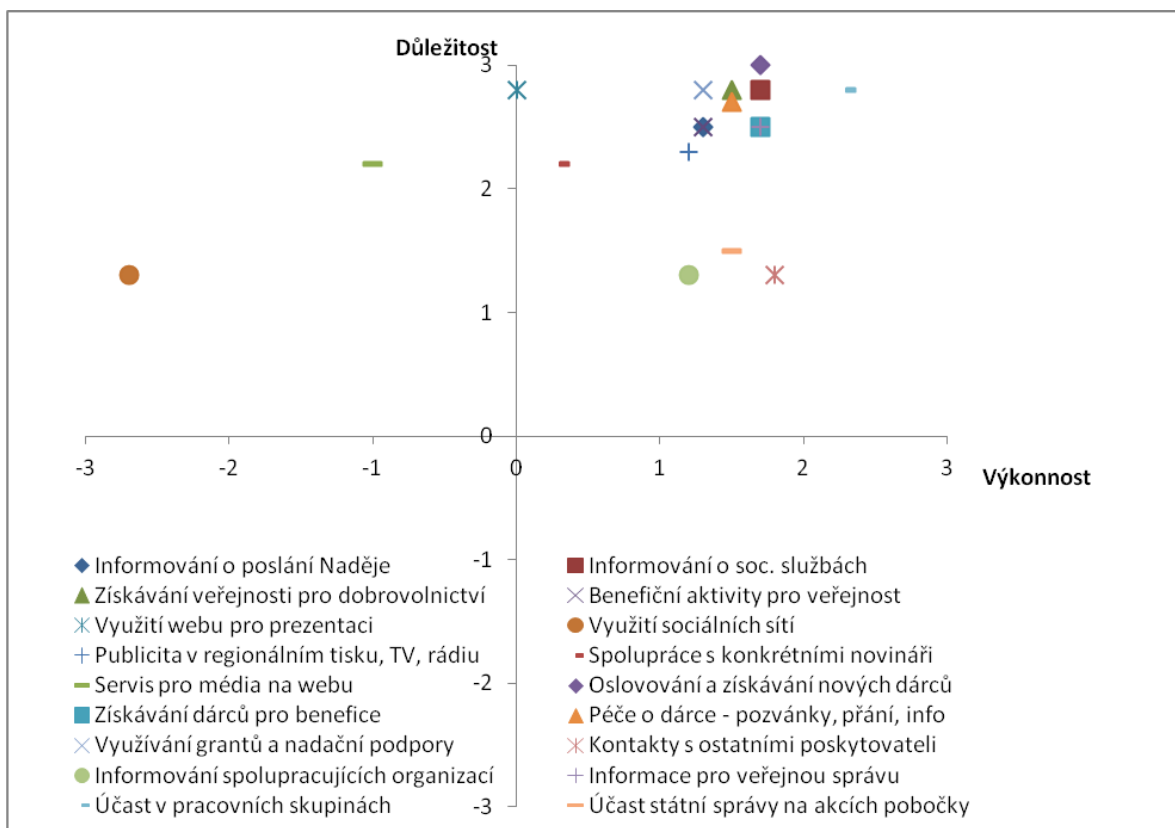
Přenos informací z vedení směrem k zaměstnancům hodnotí tým i vedení shodně jako důležité, v oblasti výkonnosti hodnotí ředitelka výkonnost jako spíše vysokou (1), tým jako vysokou (2,4). Tým i vedení se shoduje v důležitosti vytváření příležitostí pro zpětnou vazbu od zaměstnanců směrem k vedení. Tým považuje výkonnost v této oblasti shodnou s důležitostí, naopak ředitelka považuje výkonnost za nízkou. Využívání interních komunikačních prostředků označuje tým i vedení shodně za důležité, výkonnost v této oblasti

považuje tým za shodnou s důležitostí, ředitelka ji hodnotí jako spíše vysokou. V oblasti předávání informací, které zaměstnanci potřebují k výkonu, hodnotí tým i vedení výkonnost jako vysokou a jako důležitou až rozhodně důležitou.

Závěr: V oblasti interní komunikace se shoduje hodnocení týmu a vedení v oblasti důležitost. Nesoulad je však v hodnocení výkonnosti v oboustranné komunikaci vedení a pracovníků, který ředitelka hodnotí nižším stupněm než vedení. Úkol pro ředitelku: prověřit úroveň komunikace, předávání informací, zápisů z porad, přijímání stížností a připomínek ze strany pracovníků vůči svým nadřízeným.

9.5.4 Oblast marketingové komunikace pobočky

Do matice výkonnost/důležitost jsem zanesla průměrné hodnoty výsledků ze škály dotazníku. V matici jsem spojila tyto oblasti: vztahy s veřejností, komunikace s médii, s dárci a sponzory, se spolupracujícími organizacemi a s veřejnou správou.



Graf č. 4 Matice výkonnost/důležitost

Interpretace matice výkonnost/důležitost:

- a) Nejlepší poměr výkonnosti a důležitosti je v účasti v odborných pracovních skupinách
- b) Nejvyšší důležitost pro pobočku mají: oslovování a získávání nových dárců, informování o sociálních službách, získávání veřejnosti pro dobrovolnictví, využívání grantů a nadační podpory, péče o dárců, využití webu pro prezentaci. Rozhodně důležité je také získávání dárců pro benefice, benefiční aktivity pro veřejnost a informování o poslání Naděje. V těchto aktivitách se organizace pohybuje na úrovni výkonnosti „spíše vysoká“ a „vysoká“. Ovšem kromě využití webu pro prezentaci, kde je výkonnost hodnocena 0. V tomto případě to však neznamená, že respondenti nemohli posoudit, spíše to vyjadřuje nespokojenost a zároveň nemožnost ovlivnit.
- c) Na úrovni důležitosti 2,2 – 2,3 se pohybuje oblast komunikace s médii: servis pro média na webu, komunikace s konkrétními novináři a publicita v regionálním tisku, televizi a rádiu. Výkonnost je různá – v regionální publicitě je spíše vysoká (1,2), v komunikaci s konkrétními novináři je spíše vysoká (ale jen 0,3) a v oblasti servisu pro média na webu je hodnocena jako spíše nízká.
- d) Poměr výkonnosti a důležitosti je vyrovnaný v oblastech účasti státní správy na akcích pobočky, kontaktech s ostatními poskytovateli a informování spolupracujících organizací. Nacházejí se v rozpětí hodnocení na škále 1 – 2.
- e) V matici se nejhůře umístilo využívání sociálních sítí, které má spíše vysokou důležitost, ale výkonnost rozhodně nízkou.

Závěr:

- Zvýšit výkonnost v celé oblasti fundraisingu
- Nové webové stránky organizace
- Navázat účinné kontakty s konkrétními novináři, perfektní a aktuální servis pro novináře na webových stránkách
- Zachovat stejnou úroveň komunikace vůči spolupracujícím organizacím a státní správě

- Vytvořit profil organizace na Facebook a aktivně ho využívat k prezentaci a komunikaci s veřejností

10 SWOT ANALÝZA

Výsledky předcházejících analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou zpracovány do SWOT analýzy. Na základě této analýzy vzejdou jednotlivé cíle a úkoly do strategického plánu pobočky.

S silné stránky	W slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> 1. zázemí silné organizace 2. široký záběr služeb pro různé cílové skupiny 3. aktivní fundraising jako součást činnosti pobočky 4. zkušenosti s realizací projektů z fondů EU 5. účast odborných pracovníků pobočky v pracovních skupinách 6. zavedení jednotného informačního systému v celé pobočce 7. uspokojivé vybavení pro poskytování sociálních služeb 8. jednotný vizuální styl 9. zavedené akce a aktivity pro veřejnost 	<ol style="list-style-type: none"> 1. všechny budovy ve výpůjčce 2. nevlastnění nemovitosti (minimální odpisy) 3. nedostatečné a nejisté financování ambulantních sociálních služeb – sociálně terapeutické dílny a nízkoprahové zařízení pro děti a mládež 4. nepřehledné webové stránky 5. chybí komunikace prostřednictvím sociálních sítí 6. nedostatečná komunikace a servis pro novináře 7. chybí pozice pracovníka PR 8. nedostatečná podpora pracovních týmů 9. minimální systém zaměstnaneckých benefitů
O příležitosti	T ohrožení
<ol style="list-style-type: none"> 1. demografický vývoj – předpoklad dostatečného množství klientů/seniorů 2. možnost rozšíření služeb pro seniory nebo vznik nové služby 3. zaměření se na osoby s těžším zdravotním postižením 4. dostatek zájemců o práci v Naději 5. možnost využití veřejné služby 	<ol style="list-style-type: none"> 1. zákonné regulace tržeb za sociální služby 2. potřeba lepšího technického a personálního zabezpečení 3. další pokles dotací z veřejných prostředků 4. snížení ochoty dárců, méně grantů z důvodu hospodářské krize 5. nepřízeň nových politických představitelů, změna politické situace po krajských volbách 6. nutnost investovat do zastaralých budov, které nejsou

6. uvedení v platnost zákona o dlouhodobé péči, nová možnost změny ve financování služeb pro seniory 7. nové výzvy k projektům z Evropského sociálního fondu, z Operačních programů 8. větší využívání grantů a nadačních příspěvků 9. rozvoj fundraisingu, nové benefiční aktivity, získání nových dárců 10. účast pracovníků pobočky v expertních skupinách 11. možnost rozšíření pobytové služby chráněného bydlení, nákup bytu pro klienty 12. zvýšení majetku pobočky	majetkem pobočky
--	------------------

Tab. č. 10 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Pro využití SWOT analýzy rozpracuji strategie WO, SO, WT a ST.

Strategie WO je strategií hledání. Smyslem této strategie je překonání slabých stránek prostřednictvím příležitostí a tím stanovení cílů.

Kombinace	Popis WO strategie
W1, W2, O11, O12	Pořízením bytu dojde ke zvýšení majetku pobočky, možnosti odepisování majetku a tím vytváření rezerv, možnost rozšíření pobytové služby, reakce na poptávku po službě pro osoby s mentálním postižením.
W3, O5, O7, O8, O9	Rozvoj fundraisingu, využití financí z fondů Evropské unie, využití nástrojů politiky zaměstnanosti povede k finanční stabilizaci služeb, které jsou potřebné, ale obtížně financovatelné.
W4, W5, W6, O9, O10	Zaměření na efektivní a komplexní komunikaci a oslovení veřejnosti umožní lepší přístup ke zdrojům, k informacím, zvýší se povědomí o organizaci.

Tab. č. 11 WO strategie (vlastní zpracování)

Strategie SO je strategií využití. Smyslem této strategie je dosáhnout žádoucí stav, využitím silných stránek ke zhodnocení příležitostí.

Kombinace	Popis SO strategie
S1, S2, O1, O2, O3, O11	Díky zázemí, zkušenostem, finančním rezervám může organizace využít příležitostí k rozšiřování poskytovaných služeb a tím získat silnější pozici.
S3, S4, O8, O9, O7, O8, O9	Organizace nadále může rozvíjet fundraisingové aktivity, benefice pro veřejnost a tím získávat prostředky pro svoji činnost a její rozšiřování.
S3, S8, S9, O9	Organizace bude rozvíjet marketingovou komunikaci, oslovovat cílové skupiny, zvyšovat povědomí o své činnosti ve veřejnosti

Tab. č. 12 SO strategie (vlastní zpracování)

Strategie WT je strategií vyhýbání. Má odstranit slabé stránky a vyhnout se ohrožení.

Kombinace	Popis WT strategie
W1, W2, T2, T6	Pokud by organizace získala majetek – prostory pro poskytování služeb - investovala by prostředky do zhodnocení vlastního majetku
W4, W5, W6, T3, T4, T5	Organizace se musí vyhnout nedostatečné komunikaci, aby překonala ohrožení nedostatkem financí. Pokud bude důsledně a kvalitně komunikovat, neměla by příliš ztrácet finanční zdroje.

Tab. č. 13 WT strategie (vlastní zpracování)

Strategie ST je strategií konfrontace, silné stránky organizace se konfrontují s ohroženími.

Kombinace	Popis ST strategie
S1, S3, T3, T4	Organizace bude schopná čelit nepříznivým finančním podmínkám a neochotě dárců intenzivním fundraisingem díky personálnímu a odbornému zázemí
S5, S9, T5	Organizace bude mít tak silné a přesvědčivé zázemí v odborné veřejnosti a v komunitě města, že noví političtí představitelé jí budou považovat za důležitého partnera

Tab. č.14 ST strategie (vlastní zpracování)

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 STRATEGICKÝ PLÁN ZLÍNSKÉ NADĚJE

Tento dokument stanovuje strategický plán Naděje o. s., pobočky Zlín. Jeho součástí je poslání a vize, stanovení cílů, jejich detailní rozpracování v oblasti komunikace a dílčí rozpočet pro tuto oblast.

11.1 Poslání a vize

Poslání Naděje je zveřejněno ve Stanovách a již více než dvacet let je základem, z něhož služby Naděje vycházejí.

Posláním Naděje je praktické uplatňování evangelia v životě a jeho šíření. K naplnění svého poslání užívá Naděje soustavu svých služeb. Praktické uplatňování evangelia, tedy křesťanské principy práce, vyjadřuje text: „Hladověl jsem, a dali jste mi jíst, žíznil jsem, a dali jste mi pít, byl jsem na cestách, a ujali jste se mne, byl jsem nahý, a oblékli jste mě, byl jsem nemocen, a navštívili jste mě, byl jsem ve vězení, a přišli jste za mnou“. (Bible, Evangelium podle Matouše, 25, 35 – 36)“

Z poslání Naděje vychází poslání zlínské pobočky:

Posláním zlínské Naděje je podpora a pomoc seniorům, lidem se zdravotním postižením a ohroženým dětem a mládeži, aby mohli žít důstojný a svobodný život podle své vůle, i přes zdravotní nebo sociální handicap, uprostřed své komunity.

Vize

Zlínská Naděje - podpora a pomoc, spolehlivý partner, dobrý zaměstnavatel.

11.2 Strategické cíle

Strategické cíle jsou rozděleny do jednotlivých oblastí. Pro tento strategický plán jsem zvolila 4 oblasti, které mají stanoveny hlavní cíle do roku 2014. Tyto hlavní cíle se dále rozpadají na jednotlivé cíle. V oblasti sociálních služeb, finanční a péče o lidské zdroje jsou stanoveny pouze hlavní cíle, jednotlivé cíle, zodpovědné osoby a termíny. Do podrobností je rozpracována pouze oblast marketingové komunikace.

11.2.1 Strategické cíle v oblasti sociálních služeb

Hlavní cíl: Rozšíření kapacity pobytových sociálních služeb, transformace části kapacity na program dlouhodobé péče

Cíle	zodpovědnost	termín
I. Připravenost na platnost zákona o dlouhodobé péči – sběr informací, doplnění vybavení a personálního obsazení podle požadavků zákona.	vedení Domu pokojného stáří	12/2012
II. Rozšíření pobytových služeb pro seniory – příprava projektového záměru, projednání a zařazení do komunitního plánu města.	tým vedení pobočky	1/2014
III. Rozšíření kapacity chráněného bydlení o 2 lůžka	Vedení Domu Naděje – chráněného bydlení	12/2013

11.2.2 Strategické cíle ve finanční oblasti

Hlavní cíl: Zvýšení finanční soběstačnosti pobočky

Cíle	zodpovědnost	termín
I. Posílení aktivit fundraisingu: - rozšíření portfolia benefičních aktivit na celkem 4 za rok - získání generálního sponzora - získání mediálního partnera – známé osobnosti	fundraiser	6/2013
II. Dosažení podílu darů na celkových ročních výnosech pobočky na 3%	fundraiser	12/2013
III. Zakoupení bytu pro rozšíření kapacity chráněného bydlení – větší výnosnost služby, zvýšení pasiv pobočky, možnost vytváření rezerv pomocí odpisů	tým vedení pobočky	12/2013

11.2.3 Strategické cíle v oblasti péče o lidské zdroje

Hlavní cíl: Zavedený systém podpory a motivace pracovníků

Cíl	zodpovědnost	termín
I. Vytvoření systému zaměstnaneckých benefitů v souvislosti s hodnocením pracovního výkonu	ředitelka, personalistka	12/2012
II. Vytvoření a realizace programu podpory pracovních týmů	vedoucí středisek, personalistka	12/2012

11.2.4 Strategické cíle v oblasti marketingové komunikace

Hlavní cíl: Zlínská Naděje komunikuje s veřejností, je důležitou a respektovanou součástí komunity

Cíle	zodpovědnost	termín
I. Využívání sociálních sítí – Facebook – pro komunikaci sociálních služeb, oblast FR a komunikaci s veřejností	ředitelka, pověřený pracovník	6/2012
II. Sestavení PR plánu na rok	vedení pobočky	6/2012
III. Vytvoření nových, moderních a uživatelsky příjemných webových stránek	ředitelka (v koordinaci s ústředím o.s.)	9/2012
IV. Vytvoření „balíčku“ informačních materiálů pro prezentaci pobočky	ředitelka	12/2012
V. Vytvoření pracovního místa – pracovník PR na úvazek 0,5	ředitelka, personalistka	1/2013
VI. Ověření účinnosti marketingové komunikace	PR pracovník	4/2013 4/2014

Rozpracování jednotlivých cílů:

Cíl I. Využívání sociálních sítí – Facebook

Do stanoveného termínu bude vytvořen profil zlínské pobočky Naděje na Facebooku. Sloužit bude především k rychlé a aktuální komunikaci aktivit jednotlivých služeb a fundraisingu.

Krok 1: Profil zlínské Naděje vytvoří na Facebooku fundraiserka pobočky. Informace o činnosti pobočky, které budou na profilu zveřejněny, připraví ředitelka pobočky. Na profilu bude umístěno logo organizace.

Termín květen/ 2012

Krok 2: Odkaz na profil umístí fundraiserka na webové stránky Naděje a do následujících čísel Čtvrtletníku zlínské Naděje.

Termín: červen, září a prosinec 2012 (uzávěrky Čtvrtletníku zlínské Naděje)

Krok 3: Fundraiserka bude na profil zlínské Naděje umísťovat fotografie, pozvánky na benefiční akce, pozvánky na akce pro veřejnost. Bude sbírat od vedoucích sociálních služeb informace, které budou určeny potenciálním klientům a jejich rodinám a bude zodpovědná za jejich umístění na profil. Typy aktivit, jejichž zveřejnění bude na profilu: Mistrovství mentálně postižených v plavání a stolním tenise, úspěchy klientů ve sportování lidí s handicapem, pořádání Dnů pro pečující, Dnů otevřených dveří, jarmarků, účast na farmářských trzích, benefiční akce, veřejné sbírky, dobročinný bazar, mediální spolupráce, podpůrná skupina pečujících a další.

Termín: od června 2012 dál průběžně

Krok 4: Fundraiserka se bude kontinuálně věnovat profilu, ponese zodpovědnost za to, aby se na profilu neobjevovaly texty nebo fotografie, které nejsou v souladu s posláním Naděje.

Zodpovědnost: ředitelka za textovou část informací o pobočce

fundraiser za kontinuální sledování, úpravu, doplňování informací

Rizika: neaktuálnost profilu, nevhodné komentáře, nadměrná zátěž pracovníka

Předcházení rizikům: vytipovat a připravit pracovníka na zastupování fundraisera, postupné předání aktivity pracovníkovi PR

Cíl II. Sestavení PR plánu

Tým vedení pobočky připraví plán PR aktivit na celý rok. Tím se zamezí nahodilosti komunikace s veřejností, kumulací více zpráv v jednom období anebo dlouhé období bez komunikačních aktivit.

Krok 1: Společná tvůrčí porada vedení pobočky, jejímž výsledkem bude seznam PR aktivit, které se obvykle v průběhu roku uskutečňují, popis nástrojů jejich prezentace a jejich termíny. V tomto seznamu se vyhodnotí, které aktivity chce pobočka i nadále vyvíjet, zda

jejich načasování je správné. Případně dojde k rozhodnutí některé PR aktivity už nepodnikat a nahradit je jinými.

Termín: květen 2012

Krok č. 2: Tým vedení pobočky stanoví nové PR aktivity, které chce zařadit do plánu. Tyto aktivity bude stanovovat také s ohledem na termíny, aby nedocházelo ke kumulaci aktivit ve stejné době a tím ke snížené propagaci nebo naopak přehlcení veřejnosti informacemi o organizaci. Pro úspěšnost je nezbytné, aby vedoucí jednotlivých sociálních služeb prezentovali svoje předpokládané akce a aby byly vzájemně sjednocené termíny.

Termín: červen 2012

Krok č. 3: Stanovení plánu PR aktivit s danými termíny, odpovědností, prostředky PR aktivity (tisková zpráva, výroba pozvánek, plakátů, distribuce PR materiálů, prezentace v regionálním rádiu, vydávání Čtvrtletníku zlínské Naděje). PR plán bude sladěn s obvyklými aktivitami jednotlivých sociálních služeb, jako jsou jarmarky, organizování mistrovství a turnajů ve stolním tenise a plavání sportovců s mentálním postižením, dny otevřených dveří, oslavy výročí, dny pro pečující, účast na přehlídkách neziskových organizací, benefiční plesy, dobročinný bazar.

Termín: červen 2012 a dále vždy leden následujícího roku

Krok č. 4: Součástí PR plánu bude aktualizovaný seznam spřátelených novinářů a pracovníků soukromých rádií a regionální televize. U seznamu budou uvedeny kontakty na novináře a termíny uzávěrek jednotlivých médií. Pro úspěch tohoto kroku je nezbytně nutné, aby jednotliví pracovníci týmu vedení pobočky pro tento účel předali svoje kontakty. Zamezíme tím nahodilosti, nevhodnému načasování posílání pozvánek a tiskových zpráv novinářům.

Termín: červen 2012, dále vždy aktualizovat při získání nových kontaktů na média, nebo ukončení stávajících

Zodpovědnost: ředitelka, postupně předá pracovníkovi PR

Rizika: nedodržování plánu, formálnost plánu, neschopnost reakce na nenadálé události, nezachycení změny v redakcích a u spřátelených novinářů

Předcházení riziku: přenesení kompetencí na pracovníka PR

Cíl III. Vytvoření nových, moderních a uživatelsky příjemných webových stránek

Nové webové stránky bude zadávat a realizovat ústředí Naděje. Nové stránky pobočky bude třeba naplnit aktuálními texty, novou fotogalerií, aktualitami.

Krok 1: Spolupráce s ústředím na výběru dodavatele nových webových stránek.

Termín: červen 2012

Krok 2: Zodpovědnost za naplnění a aktualizaci webových stránek pobočky bude rozdělena. Vedoucí středisek budou zodpovídat za sekci určenou pro klienty, potenciální klienty, jejich rodiny. Na stránkách budou zveřejněny typy sociálních služeb, komplexní informace o nich, veřejný závazek a poslání jednotlivých sociálních služeb, kontakty na zodpovědné pracovníky, ke stažení žádosti o sociální službu, ceníky služeb, otevírací doba. Ve fotogalerii budou zodpovídat za umístění fotografií, které jsou v souladu s ochranou práv klientů.

Součástí stránek bude sekce věnovaná dárcovství, kterou bude mít na zodpovědnost fundraiser. Bude poskytovat jasné a rychlé informace pro potenciálního dárce. Dále zde budou umístěna poděkování dárcům a podporovatelům, loga spolupracujících firem, informace o benefičních aktivitách, pozvánky, upozornění na veřejnou sbírku. Důležitou součástí budou také zpětné vazby – například sdělení výše výtěžků benefičních akcí, o využití výtěžku. Bude zde umístěna informace o čísle účtu organizace, o sepsání darovací smlouvy, o možnosti odečtu daru od daňového základu.

Další sekcí webových stránek pobočky bude servis pro média. Zde budou profesionálně připravené podklady pro novináře – tiskové zprávy, aktuální fotografie ve zmenšené i v tiskové kvalitě, zvukové záznamy, kontakty na odpovědné osoby.

Specifickou součástí webových stránek pobočky bude e-katalog výrobků sociálně terapeutických dílen. Ten bude obsahovat fotografie jednotlivých výrobků, jejich ceny, adresy pro nákup nebo dodání, informace o možnosti výrobku na zakázku (například ručně tkané koberce na míru, koše a košíky).

Termín: září 2012

Zodpovědnost:

Krok 1 - ředitelka v koordinaci s ústředím

Krok 2 – vedoucí za oblast sociálních služeb a e-katalog výrobků, fundraiser za oblast věnovanou dárcovství, ředitelka za servis pro média (postupně předat pracovníkovi PR)

Rizika: neaktuálnost informací,

Předcházení riziku: jasně rozdělené kompetence a úkoly, kontrolování aktuálnosti

Cíl IV. Vytvoření „balíčku“ informačních materiálů pro prezentaci pobočky

„Balíček“ bude obsahovat ucelené informace o činnosti pobočky pro účely komunikace s médii, s dárci, se spolupracujícími organizacemi, s politiky a důležitými úředníky.

Krok 1: Přípravení obsahu balíčku - obsah budou tvořit: informační letáky o jednotlivých službách, zvláštní leták pro dáorce, výroční zpráva, publikace 20 let Naděje, vizitka, poslední číslo Čtvrtletníku zlínské Naděje, drobný dárek (nejlépe výrobek klientů sociálně terapeutické dílny), to vše v deskách s logem Naděje. Z těchto materiálů bude třeba nově vytvořit pouze leták pro dáorce, drobný dárek a desky. Běžné informační letáky a vizitky jsou zhotoveny v jednotném vizuálním stylu Naděje. Výroční zprávu a publikaci 20 let Naděje připravuje a pobočkám distribuuje ústředí Naděje. Obsah balíčku se bude měnit podle účelu jeho poskytnutí – např. publikace 20 let Naděje nemá význam pro novináře nebo úředníky, zajímavá může být pro politiky nebo větší dáorce, odborníky.

Termín:

červenec 2012 – zadání zakázky na grafické práce

srpen 2012 – tisk a zkompletování

Krok 2: Součástí tohoto cíle bude zhotovení reklamního roll-up stojanu, který bude prezentovat činnost pobočky jako celku. Roll-up systém je kazeta s vloženým bannerem se samonavíjecím rolovacím systémem, která slouží jako velká reklamní plocha. Tento reklamní stojan bude užíván k prezentaci na veškerých aktivitách. Bude možno jej použít při benefičních akcích, akcích pro veřejnost, na jarmarcích, veletrzích neziskových organizací, přehlídkách sociálních služeb. Jeho výhodou je snadná přenositelnost, možnost postavení na jakémkoliv místě a důstojná prezentace pobočky. Na stojanu bude jednoduchá prezentace služeb pomocí fotografií, které symbolizují práci se seniory, s lidmi s mentálním postižením a s dětmi a mládeží. Nebude obsahovat příliš mnoho textu, jeho cílem bude spíše zaujmout emotivním nábojem a pomoci k zapamatování loga, jména Naděje a činnosti, kterou se zabývá. Za tímto účelem bude na stojan umístěn vhodný citát, kterým vyjádříme poslání, potřebnost a důležitost činnosti organizace.

Termín: výběr fotografií, příprava textu, vyhledání vhodného citátu – září 2012

zadání zakázky na grafické práce – říjen 2012

výroba roll-up stojanu – prosinec 2012

Zodpovědnost: vedoucí sociálních služeb a FR při přípravě textu a fotografií, ředitelka na zadání práce grafikovi a zajištění výroby

Rizika: finanční náročnost, nutnost aktualizovat součásti balíčku

Předcházení riziku: zajistit grafické a tiskařské práce sponzorsky nebo za sponzorované ceny, vytvořit leták pro dárce a roll-up stojan s nadčasovým obsahem.

Cíl V. Vytvoření pracovního místa – pracovník PR na úvazek 0,5

Pro zvýšení úrovně marketingové komunikace pobočky bude žádoucí soustředit všechny aktivity a jejich další rozvoj do nově vzniklého pracovního místa PR pracovníka na 0,5 úvazku.

Krok 1: Příprava profilu pracovního místa - náplní práce bude zajištění kompletních komunikačních aktivit organizace. To sestává z přípravy a naplňování PR plánu, prezentace pobočky, příprava tiskových zpráv a tiskových konferencí, komunikace a spolupráce s médii, příprava a redakce interního časopisu, aktualizace webových stránek, komunikace na profilu na Facebook, příprava sociálních a benefičních kampaní ve spolupráci s fundraiserem. Bude požadováno VŠ vzdělání v oblasti marketingu, popř. humanitního směru, schopnost prezentace pobočky v souladu s jejím posláním, jazykové a vyjadřovací schopnosti na vysoké úrovni. Pracovník bude součástí týmu vedení pobočky, bude přímo podřízen ředitelce pobočky. Termín nástupu do zaměstnání bude 1. 1. 2013.

Termín: srpen 2012

Krok 2: Vyhlášení výběrového řízení – v průběhu měsíce září bude vyhlášeno výběrové řízení na pracovníka PR. Inzerát bude umístěn na webové stránky www.nadeje.cz, dále na portál www.neziskovky.cz, www.job.cz, na Úřadu práce ve Zlíně. K přihlášce do výběrového řízení bude požadován životopis, motivační dopis. Součástí výběrového řízení bude na místě připravit a prezentovat krátkou esej na zadané téma.

Termín: září 2012

Krok 3: Zapracování PR pracovníka – úvazek je stanoven na 0,5, místem výkonu práce bude Dům pokojného stáří, bude však mít možnost pracovat i z domu. Pracovník pro svou činnost dostane místo ve vybavené kanceláři, notebook, služební telefon a vizitky. Jeho práci bude řídit přímo ředitelka. Prvními kroky bude důkladné seznámení s jednotlivými pracovišti, sociálními službami, pracovníky týmu vedení pobočky, ostatními pracovníky a klienty.

Termín: leden 2013

Zodpovědnost: personalistka za přípravu profilu pracovního místa, inzerci, přípravu výběrového řízení, předvýběr z uchazečů o pracovní místo

Ředitelka za sestavení výběrové komise, výběr nejvhodnějšího uchazeče, zapracování

Rizika: nedostatek vhodných kandidátů, špatný výběr pracovníka

Předcházení riziku: důkladné výběrové řízení, přizvání odborníka na PR do výběrové komise, intenzivní zapracování a věnování se novému pracovníkovi, přijetí a maximální předávání informací.

Cíl č. VI. Ověření účinnosti marketingové komunikace

Pro zhodnocení úrovně a účinnosti marketingové komunikace organizace a případné přehodnocení strategie v komunikační oblasti bude nezbytné provést kvantitativní výzkum. Jeho cílem bude zjistit, zda veřejnost zná Naději a její působení a zda její komunikační aktivity zprostředkovávají veřejnosti žádoucí obraz o organizaci.

Krok 1: Příprava výzkumného šetření – PR pracovník ve spolupráci s vedením pobočky připraví výzkumné šetření formou dotazníku. Bude se jednat o kvantitativní výzkum. Otázky budou směřované na to, zda respondenti znají zlínskou Naději a rozsah jejího působení. Zároveň budou mít možnost vyjádřit svůj postoj k užitečnosti sociálních služeb a dalších aktivit, které Naděje poskytuje a provozuje. Z výsledku dotazníku bude zřejmé, jakým způsobem se o Naději dozvěděli.

Termín: březen 2013

Krok 2: Realizace výzkumu – PR pracovník zajistí spolupráci se studenty na realizaci výzkumu. Výzkum bude proveden minimálně na 400 respondentech.

Termín: duben – květen 2013

Krok 3: Vyhodnocení výsledků – výsledky dotazníků PR pracovník vyhodnotí a připraví prezentaci pro tým vedení pobočky. Výsledky budou zpracovány do grafů a odpoví na otázku, kolik procent oslovených respondentů Naději zná a jakou mají představu o jejím působení. Velmi důležité bude zjištění, jaké nástroje jsou při prezentaci organizace ve veřejnosti neúčinnější.

Termín: červen 2013

Krok 4: Přijetí opatření – podle výsledků tým vedení pobočky přehodnotí svůj PR plán na stávající rok. Budou posíleny ty nástroje komunikace, které z výzkumu vyjdou jako nejúčinnější.

Termín: červenec 2013

Krok 5: Opakování výzkumu v následujícím roce – zhodnotíme, zda bylo výzkumné šetření vhodně nastaveno. Po jeho případné úpravě nebo doplnění bude zopakováno. Tím organizace dostane informaci, zda jsou její marketingově komunikační aktivity správně nastaveny, zda jsou účinné, jestli se úroveň informovanosti zvýšila. Tím také vedení dostane zpětnou vazbu o správnosti rozhodnutí vytvořit pracovní místo PR pracovníka. Tento pracovník si ověří úspěšnost svojí práce a bude mít podklady pro nastavení své další strategie.

Termín: duben 2014

Zodpovědnost: PR pracovník za přípravu, realizaci a vyhodnocení výzkumného šetření.

Ředitelka za vyhodnocení úspěšností a nastavení další komunikační strategie.

Rizika: bude chybět odborná dovednost a personální zajištění pro realizaci výzkumu. Špatně nastavené dotazníky, špatné vyhodnocení a špatná interpretace výsledků. Finanční náročnost.

Předcházení riziku: využití možnosti zpracování šetření formou diplomové práce studenta Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati. Možnost využití odborníků z komerční sféry prostřednictvím konzultací pro neziskové organizace v rámci firemního dobrovolnictví. Získání grantu na výzkumné šetření.

Harmonogram komunikačních aktivit

CÍL	KROKY	TERMÍN	ZODPOVĚDNOST	CÍLOVÉ SKUPINY
I. Využívání sociálních sítí - profil na Facebook	Vytvoření profilu	5/2012	fundraiser	Veřejnost, zájemci o služby, dárci, dobrovolníci, spolupracující organizace, odborná veřejnost
	Vytvoření informačního textu o organizaci	5/2012	ředitelka	
	Umístění odkazu na profil na web a do interního časopisu	6,9,12/2012	fundraiser	
	Informace o probíhajících aktivitách	6/2012 a dál průběžně	fundraiser	
II. Sestavení PR plánu	Tvůrčí porada k PR plánu	5/2012	Ředitelka, postupně předá pracovníkovi PR	Management pobočky, PR pracovník
	Stanovení nových PR aktivit	6/2012		
	Vytvoření PR plánu	6/2012, 1/2013,2014		
	Aktualizace kontaktů na média	6/2012 a dále aktuálně		
III. Vytvoření nových webových stránek	Spolupráce s ústředím na výběru dodavatele	6/2012	ředitelka	Veřejnost, zájemci, klienti, média, odborná veřejnost, státní správa
	Naplnění a aktualizace stránek pobočky	9/2012	Vedoucí služeb, fundraiser, ředitelka, později PR pracovník	

IV. Balíček informací o pobočce	Příprava obsahu – letáky, materiály	7/2012 zakázka na grafické práce 8/2012 tisk a zkompletování	Vedoucí služeb a fundraiser za texty a fotografie, ředitelka zadání zakázky	Veřejnost, dárci, média, dobrovolníci, zájemci o služby a jejich rodiny
	Reklamní roll-up stojan	9/2012 foto + texty 10/2012 zakázka na grafické práce 12/2012 výroba	Ředitelka za zadání zakázky a výroby	
V. Vytvoření pracovního místa PR pracovník	Příprava profilu pracovního místa	8/2012	Personalistka, ředitelka	PR pracovník, management pobočky
	Vyhlášení výběrového řízení	9/2012	personalistka	
	Zpracování nového pracovníka	1/2013	ředitelka	
VI. Ověření účinnosti marketingové komunikace	Příprava výzkumného šetření	3/2013	PR pracovník	Management pobočky, PR pracovník
	Realizace výzkumu	4 - 5/2013		
	Vyhodnocení výzkumu	6/2013		
	Přijetí opatření	7/2013	Ředitelka	
	Opakování výzkumu	4/2014	PR pracovník	

Tab. č. 15 Harmonogram komunikačních aktivit (vlastní zpracování)

Rozpočet na realizaci strategických cílů v oblasti marketingové komunikace

Nové webové stránky (v součinnosti s ústředím Naděje)	10 000,-
E-katalog výrobků sociálně terapeutických dílen – práce grafika	5 000,-
Balíček informačních materiálů – práce grafika	10 000,-
Balíček informačních materiálů – tisk	10 000,-
Stojan roll-up s potiskem (+ práce grafika)	5 000,-
Mzdové náklady PR pracovník 0,5 úvazku na rok (+ zdravotní a sociální pojištění, hrubá mzda 14 000,-)	225 000,-
Ostatní náklady na PR pracovníka (PC, vybavení kanceláře, telefon)	25 000,-
CELKEM	290 000,-

Limity realizace strategických cílů v oblasti marketingové komunikace

Hlavním limitujícím faktorem pro realizaci bude její finanční náročnost. Kromě nákladů na pracovníka PR však je možné zajistit realizaci některých dílčích cílů sponzorsky, což bude úkol fundraisera. Ještě zajímavějším způsobem realizace by bylo přizvat především ke grafickým aktivitám studenty uměleckých a marketingových oborů univerzity, kteří by úkoly mohli zpracovat v rámci svých ročníkových nebo závěrečných prací.

Limitujícím faktorem může být také nedostatek času – vedení pobočky je z finančních důvodů zcela minimalizované a všichni pracovníci jsou tedy maximálně vytíženi. Nastavené cíle proto nemusí být realizovány v takové míře, aby přinesly očekávanou publicitu o činnosti pobočky.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit strategický plán zlínské pobočky občanského sdružení Naděje s rozpracovanou částí věnující se marketingové komunikaci. Jednotlivé cíle v tomto plánu zřetelně navazují na výsledky jednotlivých analýz a na závěrečnou SWOT analýzu.

Výzkumná otázka č. 1 byla stanovena: Na které faktory vnějšího a vnitřního prostředí musí management reagovat, aby se vyhnul ohrožení organizace?

Odpověď:

1. faktor – snižující se prostředky z veřejných zdrojů: management organizace se ve své strategii musí zaměřit na posílení ekonomické soběstačnosti v době snižujících se prostředků z veřejných zdrojů na poskytování sociálních služeb. Toho dosáhne zaměřením na pobytové sociální služby pro seniory, které budou vzhledem k demografické situaci stále potřebnější, dále rozšiřováním stávajících prosperujících služeb pro lidi se zdravotním postižením.
2. faktor – nedostatky ve využití vhodných prostředků marketingové komunikace: organizace díky realizaci cílů v oblasti komunikace může získat podporu a známost ve veřejnosti, lepší přístup ze strany dárců a sponzorů, podporu v komunitě i v odborné společnosti.

Výzkumná otázka č. 2 byla stanovena: Zasahují současné komunikační aktivity pobočky všechny relevantní cílové skupiny?

Odpověď: Cílové skupiny pro komunikaci byly stanoveny v analytické části, kde byly také popsány nástroje nastavené komunikace. Na každou cílovou skupinu je zaměřen alespoň jeden nástroj komunikace. Především s veřejností a médii však musí pobočka prohloubit a zkvalitnit komunikaci – především vytvořením aktivního profilu organizace na Facebook, novými webovými stránkami a zhotovením informačního balíčku pro účinnou komunikaci.

Nezbytné aktivity, které vyplývají z odpovědí na obě výzkumné otázky, jsou zařazeny ve strategickém plánu. Jeho realizace vnese do organizace jednotnou a cílenou strategii ke zvýšení povědomí o organizaci a větší přístup ke zdrojům, jak státním tak i prostřednictvím firemního a soukromého dárcovství.

Věřím, že formulováním strategických cílů a jejich naplňováním může organizace ovlivňovat svojí budoucnost a úspěšnost svých aktivit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2010. Počet stran 190. ISBN 978-80-87500-01-9
- BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. Počet stran 304. ISBN 978-80-245-1650-9
- CLOW, E. K., BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. Počet stran 484. ISBN 978-80-251-1769-9
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. Počet stran 486. ISBN 978-80-251-3432-0
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. Počet stran 326. ISBN 978-80-251-2621-9
- HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 1996. Počet stran 205. ISBN 80-85943-07-7
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2008. Počet stran 254. ISBN 978-80-7261-178-2
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. Počet stran 272. ISBN 978-80-247-2690-8
- KNESCHKE, J. *Využíváte všechny možnosti PR?*. 2006. [cit. 2012-03-21]. Dostupné na www: http://www.marketingovenoviny.cz/?Action=View&ARTICLE_ID=4709
- KOTLER, P. *Marketing management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1998. Počet stran 712. ISBN 80-7169-600-5
- KROUPA, J. *O nevelkorysosti českých boháčů*. 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné na www: <http://www.motejlek.com/o-nevelkorysosti-ceskych-bohacu>
- MALÝ, V. *Marketingový výzkum. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. Počet stran 181. ISBN 978-80-245-1326-3
- MACKŮ, T. *Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší*. 2012. [cit. 2012-03-03]. Dostupné na www: <http://www.ipsos.cz/tiskove-zpravy/lidem-v-cr-jsou-temata-spolecenske-odpovednosti-stale-blizsi>

NADĚJE o.s., K Brance 11/19e, 155 00 Praha 5. *Výroční zpráva 2008*. Počet stran 50. ISBN 978-80-86451-16-9

NADĚJE o.s., K Brance 11/19e, 155 00 Praha 5. *Výroční zpráva 2009*. Počet stran 48. ISBN 978-80-86451-19-0

NADĚJE o.s., K Brance 11/19e, 155 00 Praha 5. *Výroční zpráva 2010*. Počet stran 48. ISBN 978-80-86451-22-0

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2011 podle MPSV. 2012. [cit. 2012-03-01]. Dostupné na:

www:http://www.zlin.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/nezamestnanost_ve_zlinskem_kraji_na_konci_roku_2011_podle_mpsv

RAKUŠANOVÁ, P., STAŠKOVÁ, B. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. Počet stran 116. ISBN 978-80-86946-22-1

Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2010. [cit.2012-03-16]. Dostupné na www. http://www.mpsv.cz/files/clanky/11538/rocenka_2010.pdf

Statistická ročenka trhu práce v České republice 2011. [cit. 2012-03-01]. Dostupné na www. http://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/rocenka_2010_portal.pdf

Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji pro období 2012 – 2014. 2011. [cit. 2012-03-01]. Dostupné na www: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=11768&docid=180877&doctype=ART&did=12017>

SVOBODA, V. *Public relations moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. Počet stran 240. ISBN 978-80-247-2866-7

V ČR by mohl od roku 2013 fungovat systém dlouhodobé péče. 2011. [cit. 2012-02-28]. Dostupné na www: <http://www.narodnizdravotniregistr.cz/zajimavosti/88-v-cr-by-mohl-od-roku-2013-fungovat-system-dlouhodob-pece/>

VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Agnes, občanské sdružení, 2008. Počet stran 141. ISBN 978-80-903696-5-8

Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči – 2009. [cit.2012-03-16]. Dostupné na www: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9220/Analyza_soc-sluzby_2009.pdf

Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči - 2010. [cit.2012-03-16]. Dostupné na http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2010. 2011. [cit. 2012-03-01]. Dostupné na www: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajpubl/721364-11-r_2011-xz

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů [online]. 1998. [cit. 2012-02-28]. Dostupné na www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

Zákon č. 366/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 111/2006 Sb. o hmotné nouzi. [online]. 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné na www: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-366/zneni-20120101#f4433117>

INTERNETOVÉ ZDROJE

<http://www.business.center.cz>

<http://www.czso.cz>

<http://www.ipsos.cz>

<http://www.kr-zlinsky.cz>

<http://www.marketingovenoviny.cz>

<http://www.motejlek.com>

<http://www.mpsv.cz>

<http://www.nadeje.cz>

<http://www.narodnizdravotniregist.cz>

<http://www.portal.mpsv.cz>

<http://www.zakonyprolidi.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR Corporate Social Responsibility - Společenská odpovědnost firem

FR Fundraising

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

NNO Nestátní nezisková organizace

PR Public relations – vztahy s veřejností

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Organizační struktura vedení pobočky

50

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Nástroje komunikace se zákazníkem	26
Tab. č. 2 Nástroje komunikace s distributory	27
Tab. č. 3 Nástroje interní komunikace	29
Tab. č. 4 Nástroje komunikace s médii	30
Tab. č. 5 Přehled sociálních služeb Naděje o.s., pobočky Zlín	38
Tab. č. 6 Přehled dotací MPSV pro sociální služby a objemu vyplaceného příspěvku na péči v letech 2006 – 2012	44
Tab. č. 7 Přehled výnosů pobočky za roky 2008 – 2010	52
Tab. č. 8 Přehled nákladů pobočky za roky 2008 – 2010	53
Tab. č. 9 Cílové skupiny a prostředky komunikace	58
Tab. č. 10 SWOT analýza	65
Tab. č. 11 WO strategie	66
Tab. č. 12 SO strategie	67
Tab. č. 13 WT strategie	67
Tab. č. 14 ST strategie	67
Tab. č. 15 Harmonogram komunikačních aktivit	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Výkonnost a důležitost poskytovaných sociálních služeb	59
Graf č. 2 Výkonnost a důležitost v oblasti lidských zdrojů	60
Graf č. 3 Výkonnost a důležitost v oblasti vnitřní komunikace	61
Graf č. 4 Matice výkonnost/důležitost	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I Analýza vnitřního prostředí Naděje o. s., pobočky Zlín,

matice výkonnost/důležitost

Příloha č. II Výsledky dotazníků

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ NADĚJE O. S., POBOČKY ZLÍN – MATICE VÝKONNOST/DŮLEŽITOST

Prosím, ohodnoťte jednotlivé oblasti činnosti z hlediska výkonnosti („v jaké míře se jim organizace věnuje“) a z hlediska důležitosti („v jaké míře jsou pro působení organizace důležité“).

Stupnice hodnocení:

Výkonnost:

- 3 v činnosti je výkonnost organizace rozhodně vysoká
- 2 v činnosti je výkonnost organizace vysoká
- 1 v činnosti je výkonnost organizace spíše vysoká
- 0 výkonnost organizace nedovedu posoudit
- 1 v činnosti je výkonnost organizace spíše nízká
- 2 v činnosti je výkonnost organizace nízká
- 3 v činnosti je výkonnost organizace rozhodně nízká

Důležitost:

- 3 činnost je pro organizaci rozhodně důležitá
- 2 činnost je pro organizaci důležitá
- 1 činnost je pro organizaci spíše důležitá
- 0 důležitost pro organizaci nedovedu posoudit
- 1 činnost je pro organizaci spíše nedůležitá
- 2 činnost je pro organizaci nedůležitá
- 3 činnost je pro organizaci rozhodně nedůležitá

	VÝKONNOST	DŮLEŽITOST
Poskytované sociální služby		
Kvalita a odborná úroveň sociální práce	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Vybavení a zázemí pro poskytování sociálních služeb	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Informovanost klientů a jejich rodin	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Oblast lidských zdrojů		
Výběr nových zaměstnanců	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Zapracování nových zaměstnanců	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Vzdělávání zaměstnanců	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Podpora pracovních týmů – supervize,	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3

koučování, společné výjezdy		
Hodnocení pracovního výkonu	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Zaměstnanecké benefity	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Možnost kariérního růstu	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Oblast vnitřní komunikace		
Přenos informací z vedení směrem k zaměstnancům	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Vytváření příležitostí pro zpětnou vazbu od zaměstnanců směrem k vedení	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Využívání interních komunikačních prostředků – časopis, zápisy z porad, informační systém Cygnus	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Předávání těch informací, které zaměstnanci potřebují k svému výkonu	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Vztahy s veřejností		
Informování veřejnosti o Naději a jejím poslání	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Informování veřejnosti o sociálních službách zlínské Naděje	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Získávání veřejnosti pro spolupráci, dobrovolnictví a finanční podporu	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Spolupráce s veřejností prostřednictvím benefičních aktivit	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Využívání webových stránek pro prezentaci a informovanost	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Využívání moderních komunikačních médií a sociálních sítí – Facebook, Twitter	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Média		
Publicita pobočky v regionálním tisku, rádiích a televizi	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Intenzivní spolupráce s konkrétními novináři	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3

Aktualizovaný servis pro média na webových stránkách		
Dárci a sponzoři		
Oslovování a získávání nových dárců	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Pořádání benefičních akcí	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Péče o dárcce – pozvánky, přání, informace o událostech v pobočce	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Podávání žádostí o granty a nadační podporu	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Spolupracující organizace (ostatní poskytovatelé, dodavatelé, školské a zdravotnické organizace, dobrovolnická centra		
Udržování kontaktů s ostatními poskytovateli sociálních služeb	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Předávání informací o událostech v pobočce	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Veřejná správa		
Informování o činnosti, o událostech v pobočce	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Účast v odborných pracovních skupinách, v komunitním plánování obcí a měst	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3
Pozvání a účast pracovníků veřejné správy na akcích a aktivitách pobočky	3 2 1 0 -1 -2 -3	3 2 1 0 -1 -2 -3

Pracovní pozice:

Datum vyplnění:

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Kateřina Pivoňková

Příloha P II: Výsledky dotazníků

Hodnocená oblast	Výkonnost		Důležitost	
	Průměrné hodnocení	Hodnocení ředitelka	Průměrné hodnocení	Hodnocení ředitelka
Poskytované sociální služby				
Kvalita a odborná úroveň sociální práce	2,6	2	3	3
Vybavení a zázemí pro poskytování sociálních služeb	2,6	2	2,6	2
Informovanost klientů a jejich rodin	1,8	1	2,6	3
Oblast lidských zdrojů				
Výběr nových zaměstnanců	2	2	2,8	3
Zpracování nových zaměstnanců	1,8	1	2,2	3
Vzdělávání zaměstnanců	2,2	2	2,6	3
Podpora pracovních týmů - supervize, koučování, společné výjezdy	0,4	-1	2	2
Hodnocení pracovního výkonu	1	3	1,6	3
Zaměstnanecké benefity	-0,4	-2	0,6	1
Možnost kariérního růstu	-0,8	-2	0	-1
Oblast vnitřní komunikace				
Přenos informací z vedení směrem k zaměstnancům	2,4	1	2,4	2
Vytváření příležitostí pro zpětnou vazbu od zaměst. směrem k	2	-2	2,2	2

vedení				
Využívání interních komunikačních prostředků – časopis, zápisy z porad	2,2	1	2,4	2
Předávání těch informací, které zaměstnanci potřebují ke svému výkonu	2,2	2	3	2
Vztahy s veřejností	Průměrné hodnocení výkonnosti		Průměrné hodnocení důležitosti	
Informování veřejnosti o Naději a jejím poslání	1,3		2,5	
Informování veřejnosti o sociálních službách zlínské Naděje	1,7		2,8	
Získávání veřejnosti pro spolupráci, dobrovolnictví a finanční podporu	1,5		2,8	
Spolupráce s veřejností prostřednictvím benefičních aktivit	1,3		2,5	
Využívání webových stránek pro prezentaci a informovanost	0		2,8	
Využívání moderních komunikačních médií a sociálních sítí - Facebook	-2,7		1,3	
Média				
Publicita pobočky v regionálním tisku, rádiích a televizi	1,2		2,3	
Intenzivní spolupráce s konkrétními novináři	0,3		2,2	

Aktualizovaný servis pro média na webových stránkách	-1	1,3
Dárci a sponzoři		
Oslovování a získávání nových dárců	1,7	3
Pořádání benefičních akcí	1,7	2,5
Péče o dárcce – pozvánky, přání, informace o událostech v pobočce	1,5	2,7
Podávání žádostí o granty a nadační podporu	1,3	2,8
Spolupracující organizace		
Udržování kontaktů s ostatními poskytovateli sociálních služeb	1,8	1,3
Předávání informací o událostech v pobočce	1,2	1,3
Veřejná správa		
Informování o činnosti, o událostech v pobočce	1,7	2,5
Účast v odborných pracovních skupinách, v komunitním plánování obcí a měst	2,3	2,8
Pozvání a účast pracovníků veřejné správy na akcích a aktivitách pobočky	1,5	1,5