

**Efektivní řízení
neziskových organizací
poskytujících sociální služby**



Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická

Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby

Autorský kolektiv

Dita Hommerová, Kateřina Brunclíková, Tereza Dvořáková,
Pavlína Hejduková, Marie Hladká, Tomáš Hirt,
Vladimír Hyánek, Petr Konečný, Markéta Kopecká,
Michaela Krechovská, Tereza Šlehoferová, Jan Tluchoř,
Petr Vojtíšek

Plzeň 2020



**FAKULTA EKONOMICKÁ
ZÁPADOČESKÉ UNIVERZITY
V PLZNI**

**T A
Č R**

Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby

Autorský kolektiv

Dita Hommerová, Kateřina Brunclíková, Tereza Dvořáková, Pavlína Hejduková,
Marie Hladká, Tomáš Hirt, Vladimír Hyánek, Petr Konečný, Markéta Kopecká,
Michaela Krechovská, Tereza Šlehoferová, Jan Tluchoř, Petr Vojtíšek

Monografie je výstupem projektu TAČR ÉTA TLo2000055
s názvem „Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti
a udržitelného rozvoje neziskových organizací v sociálních službách“.

Vydání publikace bylo schváleno Vědeckou redakcí
Západočeské univerzity v Plzni.

Recenzenti:

doc. Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD.

doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.

ISBN 978-80-261-XXXX-X

© Západočeská univerzita v Plzni, 2020
autoři, 2020

Obsah

Úvod	1
1 Postavení neziskového sektoru v ekonomice a společnosti	3
1.1 Legislativní vymezení českého neziskového sektoru	3
1.2 Zdroje dat o neziskovém sektoru	10
1.3 Stav českého neziskového sektoru	18
2 Sociální služby v České republice v datech	23
2.1 Legislativní vymezení poskytování sociálních služeb	23
2.2 Data z registru poskytovatelů sociálních služeb	26
3 Finanční řízení neziskových organizací	38
3.1 Finanční řízení neziskové organizace – význam, činnosti a specifika ..	38
3.2 Zdroje financování neziskové organizace – charakteristika, možnosti, rizika	43
3.3 Finanční plánování a rozpočet	45
3.4 Specifika financování a finančního řízení neziskových organizací působících v sociálních službách	53
3.5 Specifické formy financování neziskových organizací a sociálních služeb: fundraising, samofinancování a crowdfunding	56
4 Sociální marketing ve vztahu k sociálním službám	70
4.1 Zákon o sociálních službách a nepříznivé životní situace	71
4.2 Sociální marketing a potřeby klientů sociálních služeb	73
4.3 Sociální marketing, marketingový mix a příjemci sociálních služeb	76
4.4 Sociálněmarketingový proces	80

5 Marketing v neziskovém sektoru	90
5.1 Definice marketingu	90
5.2 Role marketingu v neziskové organizaci	92
5.3 Marketingové prostředí neziskové organizace	93
5.4 Marketingové strategie neziskových organizací	96
5.5 Marketingový mix neziskové organizace	102
5.6 Marketingové trendy v neziskovém sektoru	109
6 Výzkum neziskového sektoru – 10 ročníků šetření	132
6.1 Metodologie	132
6.2 Co přinesla šetření SANEK Ponte v letech 2008–2017 a následné marketingové audity	133
6.3 Výsledky	134
6.4 Diskuse závěrů a závěrečná doporučení	135
7 Metodologie výzkumu	140
8 Marketingový audit	147
8.1 Interpretace dat jednotlivých oblastí	148
9 Metodika marketingového řízení pro nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby	152
Závěr	157
Seznam zkratk	158
Seznam obrázků	159
Seznam tabulek	160
Rejstřík	161
Seznam literatury	165

Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

právě jste otevřeli knihu, která je určena všem, jejichž ohniskem zájmu je řízení neziskových organizací, zejména pak neziskových organizací poskytujících sociální služby, a to v rovině teoretické i praktické. Tato monografie je výstupem projektu TAČR ÉTA TLO2000055 s názvem „Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací v sociálních službách“. Na projektu spolupracoval tým odborníků z akademického prostředí napříč jednotlivými vědními disciplínami, dále pak odborníci z praxe v roli interních aplikačních garantů, a to jednak zástupci neziskového sektoru a rovněž odborníci v oblasti auditů a certifikací. Právě multidisciplinární složení projektového týmu přispělo ke kvalitě a využitelnosti všech výstupů projektu, kterými jsou sebehodnotící dotazník, metodika marketingového řízení organizace¹, předložená monografie, realizované workshopy s cílovou skupinou, odborná konference se sborníkem a další vědecké články publikované na mezinárodní úrovni. Všechny výstupy projektu se navzájem doplňují.

Tato monografie vychází z výstupů kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím marketingových auditů neziskových organizací poskytujících sociální služby a z mnohaletých zkušeností z praxe interních aplikačních garantů a za přispění teoretického zázemí třech odborných disciplín zúčastněných vysokoškolských pracovišť. Nabízí se široké uplatnění této monografie v další vědecko-výzkumné činnosti, stejně tak lze monografii využít k rozšíření znalostí managementu neziskových organizací v praxi.

Úvodní dvě kapitoly vymezují aktuální postavení neziskového sektoru a sociálních služeb v České republice. Kapitola třetí se zabývá specifiky finančního řízení neziskových organizací, jelikož finanční řízení je v neziskových organizacích velmi těsně spjata s marketingovým řízením. Čtvrtá kapitola rozpracovává pojem sociální marketing ve vztahu k sociálním službám. Nejobsáhlejší kapitolou je

¹Sebehodnotící dotazník a metodika dostupné online.

kapitola pátá, která se zabývá nástroji marketingu uplatňovanými v neziskovém sektoru, principy marketingového řízení a jejich specifiky pro neziskovou oblast, stejně tak pak trendy v marketingu, jež je doporučené následovat i pro neziskové organizace. Kapitola šestá představuje nejdůležitější výsledky dříve realizovaných 10 ročníků kvantitativních výzkumů neziskového sektoru na národní úrovni, které kromě dalších tvořily východiska pro kvalitativní šetření v rámci marketingových auditů. Poslední 3 závěrečné kapitoly se vážou na zmiňovaný kvalitativní výzkum a jeho výsledky.

Přestože jsme se snažili zohlednit neziskové organizace státní i nestátní, je patrné, že díky odlišným charakteristikám a možnostem rozvoje se více prostoru pro uplatnění výstupů projektu najde u nestátních neziskových organizací, které dále v textu budeme značit zažitou a běžně používanou zkratkou „NNO“.

Věříme, že tato publikace se stane aktivně využívaným zdrojem informací jak na straně vědy, výzkumu, tak díky praktickým příkladům i na straně praxe neziskových organizací.

Rádi přivítáme Vaše osobní zkušenosti s prací s našimi texty či ostatními výstupy projektu, protože jen otevřený a konstruktivní dialog teorie a praxe může posouvat obě strany dál a společně naplňovat cíle.

Děkujeme a těšíme se budoucí možnou komunikaci či spolupráci.

Autorský kolektiv

Postavení neziskového sektoru v ekonomice a společnosti

Marie Hladká, Vladimír Hyánek

1.1 Legislativní vymezení českého neziskového sektoru

Chceme-li popsat legislativní prostředí českého neziskového sektoru, musíme rozlišovat dobu před novým občanským zákoníkem a dobu po něm, resp. po nabytí jeho účinnosti. Aniž bychom hodnotili racionalitu či výhodnost takového stavu, dlouhodobě u nás existuje prostředí, kde neexistuje právní definice pojmu *nestátní nezisková organizace* (NNO), ale vyskytují se vymezení pojmů podobného charakteru. Po dlouhou dobu platilo, že zásadní právní normou, která obsahovala vymezení subjektů, konkrétně daňových poplatníků, „kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání“, byl zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Tento zákon nabízel výčet vyhovujících právních norem, který je pro naše potřeby ovšem příliš široký. Je pro něj totiž podstatný faktor „ne-podnikání“, což se sice blíží neziskovosti, nicméně forma vlastnictví (veřejné či soukromé) je pro tento přístup zcela nepodstatná. Takže v seznamu nalezneme, resp. našli jsme až do doby, kdy začal fungovat zákon 89/2012 Sb. („nový“ občanský zákoník), tyto právní formy:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti;
- občanská sdružení včetně odborových organizací;
- politické strany a politická hnutí;
- registrované církve a náboženské společnosti;
- nadace a nadační fondy;
- obecně prospěšné společnosti;

- veřejné vysoké školy;
- obce;
- organizační složky státu;
- kraje;
- příspěvkové organizace;
- státní fondy;
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Je tedy zřejmé, že jde jak o „nestátní neziskové organizace“, tak i o veřejné subjekty. Přesnější by mohla být pro naše potřeby prováděcí vyhláška č. 504/2002 Sb.

Určující v tomto případě je, že „jejich hlavním předmětem činnosti není podnikání...“. To samozřejmě zužuje okruh vyhovujících subjektů, přičemž už nejsou zastoupeny subjekty veřejné:

- politické strany a politická hnutí, občanská sdružení včetně odborových organizací;
- církve a náboženské společnosti;
- obecně prospěšné společnosti;
- zájmová sdružení právnických osob;
- organizace s mezinárodním prvkem;
- nadace a nadační fondy;
- společenství vlastníků jednotek;
- veřejné vysoké školy;
- jiné účetní jednotky.

Ani toto vymezení samozřejmě není pro nás úplně vhodné, nicméně se z velké části překrývá s obecným vnímáním neziskového sektoru do roku 2014:

- zájmová sdružení právnických osob (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník);
- občanská sdružení včetně odborových organizací (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů);
- sdružení bez právní subjektivity (zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník);
- honební společenstva (zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti);
- profesní komory (různé zákony – není v nich jednotnost);
- politické strany a politická hnutí (zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách...);
- registrované církve a náboženské společnosti (zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání...);

- nadace a nadační fondy (zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech);
- obecně prospěšné společnosti (zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech);
- společenství vlastníků jednotek (zákon č. 72/1994 Sb., o vlastnictví bytů);
- veřejné vysoké školy (zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách).

Z tohoto širokého pojetí můžeme konečně vypreparovat úzké institucionální jádro nestátního neziskového sektoru, tak jak bylo ještě donedávna v Česku chápáno (a s určitými modifikacemi to platí i dnes):

- občanská sdružení včetně odborových organizací (zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů);
- nadace a nadační fondy (zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech);
- obecně prospěšné společnosti (zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech);
- registrované církve a náboženské společnosti (zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání...), resp. organizace jimi založené.

Jak lze zobecnit toto období, tedy dobu od začátku 90. let až do roku 2014? Především takto vymezený sektor byl velmi heterogenním, pestrým prostředím. Existovaly také velké rozdíly jak mezi jednotlivými právními formami, tak rozdíly v kvalitě jednotlivých právních úprav, kdy některé lze označit za poměrně přísné (případ obecně prospěšných společností, dále také OPS či o. p. s., které oproti občanským sdružením byly v mnohé znevýhodněny), jiné zase relativně benevolentní (právě sdružení, u nichž neexistoval ani jejich spolehlivý rejstřík). Obecně také platilo, že transparentnost sektoru nebyla vzhledem k právní úpravě nejvyšší, a to se týká i rejstříků, které nebyly zcela spolehlivé (ostatně s problémem „děravých“ rejstříků, resp. rejstříků, jejichž pravidla nejsou dodržována, se potýkáme dodnes).

Rok 2014 přinesl novou úpravu nejen neziskového sektoru v podobě nového občanského zákoníku, tedy zákona č. 89/2012 Sb. (NOZ). Ten znamenal právě pro neziskový sektor podstatné redefinování pravidel. Dalo by se říci, že přinesl změny obecně do „občanského fungování“ a znamenal nejen odstranění provizoria, ale také sjednocení jednotlivých právních úprav. I pro vztahy uvnitř neziskového sektoru je významných prvních čtrnáct paragrafů, a to zejména důraz na autonomii vůle člověka (většina norem má dispozitivní charakter), princip „vše

je dovoleno, co není zakázáno“, princip právní jistoty a předpoklad poctivosti. Kromě zpřehlednění a zprůhlednění daného pole přinesl NOZ rozlišení právnických osob podle charakteristiky „faktického základu“ do dvou skupin: korporace (právnické osoby společenství osob) a fundace (právnické osoby vytvořené majetkem vyčleněným k určitému účelu). Stejně důležité bylo zřízení veřejných rejstříků právnických osob (zákon č. 314/2013 Sb.).

Podle této dnes platné úpravy (nejen NOZ) lze za NNO považovat:

- zájmová sdružení právnických osob (NOZ; § 3051);
- spolky (NOZ; § 214 – § 302);
- sdružení bez právní subjektivity (resp. společnosti) (NOZ; § 2716 – § 2755);
- honební společenstva (zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti);
- profesní komory (různé zákony – není v nich jednotnost);
- politické strany a politická hnutí (zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách...);
- registrované církve a náboženské společnosti (zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání...);
- nadace a nadační fondy (NOZ; § 303 – § 401);
- obecně prospěšné společnosti (NOZ; § 3050);
- společenství vlastníků jednotek (NOZ; § 1194 – § 1122);
- veřejné vysoké školy (zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách);
- ústavy (NOZ; § 402 – § 418);
- sociální družstva (zákon č. 90/2012 Sb., o korporacích; § 758 – § 773).

Kromě toho získalo české právní prostředí i svěřenský fond, který je sice dnes už relativně známou institucí, my ji však, stejně jako některé z výše uvedených, do jádra neziskového sektoru počítat nebudeme. Co lze tedy zahrnout do užšího pojetí neziskového sektoru:

Spolek

Jedná se o nástupnickou organizaci občanského sdružení. Klíčovým rysem je členská základna (min. 3 osoby, kdy přicházejí v úvahu i osoby právnické) a společný zájem zakladatelů, resp. členů. Činnost spolku může být vzájemně či veřejně prospěšná (tedy jak spolek okrašlovací či kulturní, tak například i spolek poskytující sociální služby) a jeho činnost může být rozdělena na činnost hlavní a činnost vedlejší (což spolkům umožňuje i podnikání za specifických okolností).

Základem spolku jsou stanovy obsahující především název, sídlo, cíl, orgány, práva a povinnosti členů, případně možnost vzniku pobočného spolku. Název obsahuje buď slovo „spolek“, nebo slova „zapsaný spolek“, příp. „z. s.“. Povinnými orgány jsou statutární (5 let funkční období) a nejvyšší orgán (čl. schůze). Navíc je zde možnost zřízení kontrolní komise. Spolek vzniká zápisem do veřejného rejstříku.

Zmíněný spolkový rejstřík znamená velkou inovaci spolkového života, obsahuje základní veřejně přístupné informace o spolcích a je dostupný na stránkách justice.cz.

Nadace

Nadace mají v českých zemích mnohasetletou tradici. Dnes je to „právníká osoba soukromého práva, která je tvořena účelovým sdružením majetku, který má svými výnosy sloužit společensky či hospodářsky užitečnému účelu“. Konkrétní úpravu nalezneme v NOZ, § 303 – § 401.

Oproti původní více než dvacet let staré legislativě obsahuje ta současná některé významné změny, v některých případech spíše akcenty. Zcela jistě se jedná zejména o liberalizaci ve smyslu většího důrazu na vůli zakladatele.

Jak uvádí Bezouška (2014), „doposud mohla být nadace založena pouze k obecně prospěšnému účelu, nově může být založena též k soukromému účelu. Nadace tak může sloužit třeba jen jejímu zakladateli (bude-li účel hospodářsky užitečný) či několika málo osobám, přičemž v takovém případě nemusí jít o dobročinný účel. Nadace může mít též dobročinný účel. Nejde jen o podporu osob, které to potřebují, ale o jakoukoli podporu, která vylepší stávající postavení beneficianta (podporující jeho blaho). Tím, že okruh podporovaných není nijak omezen a může se jednat třeba jen o jednotlivce, nejsou vyloučeny např. ani rodinné nadace (např. k podpoře studia vlastních dětí). Účel nadace může být v průběhu života nadace změněn. Primárně je to zakladatel, kdo si může vymínit právo účel změnit, nebo může toto právo svěřit některému orgánu nadace. Za určitých podmínek může nadační účel změnit i soud“.

Stále platí, že nadace mají mít trvalý charakter a naopak nemají sloužit k výdělečným účelům. Může však podnikat v rámci vedlejší činnosti. Kromě již zmíněné dichotomie „veřejně prospěšný účel vs. dobročinný účel“ je třeba zmínit ještě nutnost držby tzv. „nadační jistiny“ (resp. kapitálu, v min. rozsahu 500 000 Kč), což je praxe přetrvávající už od minulých právních úprav.

Nadační fond

O nadačním fondu jsme si zvykli říkat, že je to „něco jako nadace“, jen nemá tolik povinností, ale současně ani tolik možností. Abychom byli přesnější, i když v podstatě takové hrubé vymezení chybné není, vymezíme si nadační fond jako právnickou osobu soukromého práva, založenou k účelu společensky nebo hospodářsky užitečnému. Platí dále, že skutečně jde o „zjednodušenou nadaci“, která nemusí mít nutně trvalý charakter (ale samozřejmě může), a asi nejpřesnější je říct, že se jedná o institucionalizovanou veřejnou sbírku, která nevytváří nadační jistinu ani nadační kapitál, a předmět vkladu ani dar nemusí splňovat předpoklad trvalého výnosu (na rozdíl od nadace).

Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)

V případě OPS jde o právní formu specifickou pro české prostředí, a navíc o právní formu „dožívající“, která měla nenaplněnou ambici nahradit alespoň část občanských sdružení v 90. letech, aby byla s příchodem NOZ ponechána bez vlastního zákona či jakékoliv jiné právní úpravy. OPS stále mohou existovat, ale už je nelze zakládat a předpokládá se, že vhodným nástupcem této právní formy je ústav. Posláním obecně prospěšných společností je poskytování obecně prospěšných služeb veřejnosti, a to za předem stanovených a pro všechny stejných podmínek. Zakladatelem mohla být právnická i fyzická osoba, včetně obcí a státu. Právní úprava OPS byla od počátku relativně přísná, což vyniká zejména ve srovnání s ležérní úpravou občanských sdružení a dnes i spolků.

Od počátku byl také jejich vznik spojen se zápisem do rejstříku vedeného rejstříkovým soudem a typickou oblastí působení jsou vzdělávání, kultura, sociální péče a zdravotnictví.

Ústav

Již bylo zmíněno, že jde svým způsobem o alternativu OPS. Platí, že „provazuje činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Tyto činnosti jsou provozovány za předem stanovených podmínek a jsou každému rovnocenně dostupné“ a je pro něj charakteristické využití jak osobní, tak majetkové složky.

Neziskový sektor je ale ještě bohatší, nejen co do aktivit, ale také co do počtu právních forem, z nichž některé se pohybují spíše na pomezí sektorů a mají od každého něco. Typickým příkladem jsou sociální družstva, která tvoří určitý hybridní institucionální typ. Jeho fungování upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o korporacích (§ 758 – § 773) a definuje je jako „družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje“.

Typická pro sociální družstvo je členská základna, přičemž členy mohou být právnické i fyzické osoby bez omezení. Družstvům je umožněno podnikat, ovšem omezena je možnost rozdělování zisku. Zde je hranice stanovena až 33 % ze zisku mezi členy, přičemž zbytek je určen pro návrat zpět do aktivit družstva (u neziskové organizace bychom řekli zpět do poslání).

Svébytným prvkem nejen neziskového sektoru, ale i celé společnosti, jsou církevní právnické osoby upravené zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Církev a náboženská společnost se stává právnickou osobou registrací provedenou na základě žádosti splňující podmínky zákona. Církev mohou také vytvářet tzv. svazy církví a náboženských společností. Také tyto svazy podléhají registraci. Dále mohou zakládat účelová zařízení (evidované právnické osoby) a mají jisté specifikum v podobě zdroje příjmů ve formě státního příspěvku na činnost a možnost žádosti o dotace.

Evidovaná právnická osoba (EPO) vzniká založením příslušným orgánem registrované církve a náboženské společnosti podle jejího základního dokumentu. Hlavním úkolem EPO je poskytovat obecně prospěšné charitativní, sociální nebo zdravotnické služby, a to veřejnosti za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek – to připomíná obecně prospěšnou společnost. Evidenci EPO provádí Ministerstvo kultury.

Dílčí shrnutí

Ve vymezení českého neziskového sektoru je dnes klíčová úloha nového občanského zákoníku. Nalézáme zde jednak tradiční právní formy neziskových organizací, jednak i méně tradiční, spíše hraniční či hybridní formy.

Mezi ty tradiční právní formy nestátních neziskových organizací patří spolek (dříve občanské sdružení), nadace a nadační fond, ale také obecně prospěšná společnost a její následovník a současně souputník – ústav.

Mezi méně tradiční formy nestátních neziskových organizací řadíme sociální družstvo a církevní a náboženské společnosti (CNS a EPO). Je korektní zmínit, že část charakteristických vlastností všech těchto organizací je vlastní i institucím, které řadíme spíše do sektoru veřejného, tedy organizační složky a příspěvkové organizace.

1.2 Zdroje dat o neziskovém sektoru

Data o neziskovém sektoru jsou shromažďována řadou subjektů veřejných i soukromých a v mnoha různých formách. Stejně jako je neziskový sektor extrémně heterogenním institucionálním komplexem, je stejně různorodé spektrum zdrojů dat o tomto sektoru. Zde uvádíme stručný výčet těch nejvýznamnějších veřejných zdrojů o neziskovém sektoru (nejde však o výčet vyčerpávající):

- Centrální evidence dotací z rozpočtu (CEDR): <http://cedr.mfcr.cz/>
- Dotace EU: <https://www.dotaceeu.cz/>
- Informační systém o veřejných zakázkách (ISVZ): <http://www.isvz.cz/>
- Monitor: <https://monitor.statnipokladna.cz/>
- Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb: <https://nrpzs.uzis.cz/>
- Registr ekonomických subjektů (RES): <https://apl.czso.cz/>
- Registr poskytovatelů sociálních služeb: <http://iregistr.mpsv.cz/>
- Rejstřík registrovaných církví a náboženských společností: <http://www3.mkcr.cz/>
- Satelitní účet neziskových institucí: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
- Seznam veřejných sbírek: <https://aplikace.mvcr.cz/>
- Veřejný rejstřík a sbírka listin: <https://or.justice.cz/>
- Živnostenský rejstřík (RŽP): <http://www.rzp.cz/>

Cestu k datům však lze zjednodušit. Hledáme-li individuální data, potom se nabízí především:

- Veřejný rejstřík na portálu justice.cz: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

- ARES na ministerstvu financí – rozcestník pro další registry, kde je organizace uvedena: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

A pokud hledáme statistická data, lze doporučit:

- SÚNI – satelitní účet neziskových institucí na ČSÚ:
http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
- Odvětvové statistiky (NIPOS – kulturní, ÚIV – školství, MPSV – sociální, ÚZIS – zdravotnictví, zpracované analýzy např. na portálu Rady vlády pro nestátní neziskové organizace:
<https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=332>
- Údaje výzkumných a podobných organizací, jako např. CVNS, CESES, CVVM atd.
- Specifickým, ovšem uživatelsky přívětivým a komplexním zdrojem je web mapaneziskovek.cz

1.2.1 Vybrané kvantitativní ukazatele

Spolehlivé makroúdaje poskytuje Český statistický úřad prostřednictvím svého satelitního účtu neziskových institucí. Bohužel jejich aktuálnost není nejlepší, resp. odvíjí se od možností a plánu ČSÚ. Podstatné základní údaje uvádí následující tabulka. Zejména počet organizací je však diskutabilní, protože nereflktují skutečnost, že řada neziskových organizací, zejména spolků, je neaktivní.

Tab. 1.1: Vybrané ukazatele

Ukazatel	Neziskové instituce celkem	Meziroční změna
Počet organizací	140 826	2,35 %
Počet FTE úvazků – zaměstnanci	105 292	1,16 %
Podíl na zaměstnanosti ČR	2,01 %	0,0 p. b.
Počet FTE úvazků – dobrovolníci	26 964	1,14 %

Zdroj: ČSÚ, satelitní účet neziskových institucí (2020)

Problém s údaji ČSÚ je ovšem ve vymezení pojmu *nezisková instituce*. Na stránkách ČSÚ věnovaných satelitnímu účtu se dočteme, že ČSÚ využívá přeformulovanou

strukturálně-operacionální definici neziskových institucí, která byla poprvé formulována Salomonem a Anheierem (1996). Satelitní účet neziskových institucí tak podle této definice pokrývá takové subjekty, které jsou:

- organizacemi, tzn., že mají určitou institucionalitu, jsou právními subjekty s určitým stupněm vnitřní organizační struktury;
- neziskové nebo zisk nerozdělující, tzn., že vzniklé přebytky jsou využity na hlavní činnost, pro kterou byla nezisková instituce založena;
- institucionálně odděleny od vládních institucí, tzn., že nejsou součástí vládního aparátu ani pověřeny výkonem státní moci;
- samosprávné, tzn., že jsou schopny řídit svou činnost a vytvářet si organizační strukturu;
- nepovinné, tzn., že jejich vznik, činnost a členství v nich jsou založeny na dobrovolné bázi.

Toto vymezení, třebaže je široce využíváno po celém světě již několik desetiletí, samozřejmě není bez problémů, zejména pokud nám jde o vymezení nestátních neziskových organizací. Je totiž příliš všeobčímající, a to i když ČSÚ přidává doplnění, že „za neziskovou instituci je tak považována jednotka vytvořená za účelem výroby výrobků a poskytování služeb, ale zároveň její status nedovoluje, aby tato produkce byla pro jednotky, které ji založily, řídí nebo financují, zdrojem příjmů, zisku nebo finančních výnosů. Takto pojaté neziskové instituce se označují také jako dobrovolné organizace, organizace občanského sektoru, organizace třetího sektoru, soukromé neziskové organizace, nevládní či nestátní neziskové organizace“ (satelitní účet neziskových institucí [online]).

V České republice splňují tuto definici neziskových institucí následující právní formy:

Spolky	Organizační jednotky odborů
Pobočné spolky	Vysoké školy (veřejné)
Círky a náboženské společnosti	Stavovské organizace – profesní komory
Nadace	Školské právnické osoby
Nadační fondy	Komory (kromě profesních komor)
Evidované církevní právnické osoby	Odbory
Obecně prospěšné společnosti	Zájmová sdružení právnických osob
Ústavy	Honební společenstva
	Politické strany, politická hnutí

Je zřejmé, že první skupina představuje patrně to, co si většina z nás pod pojmem (nestátní) neziskový sektor představí. Druhá skupina naopak představuje organizace, které jsou svými vlastnostmi podobné, nicméně intuitivně by je k NNO patrně zařadil málokdo. Proto musíme být opatrní při interpretaci dat zveřejňovaných ČSÚ v rámci SÚNI, neboť se vztahují na organizace obou výše uvedených skupin. Počty těchto organizací vidíme v následující tabulce (tab. 1.2):

Tab. 1.2: Počty neziskových organizací

Název	2014	2015	2016	2017
Nadace	490	515	530	533
Nadační fond	1 331	1 556	1 672	1 797
Obecně prospěšná společnost	2 710	2 672	2 623	2 571
Ústav	142	397	680	886
Vysoká škola (veřejná)	26	26	26	26
Školská právnická osoba	232	252	273	291
Odborová organizace a organizace zaměstnavatelů	695	758	825	840
Zvláštní organizace pro zastoupení českých zájmů v mezinárodních nevládních organizacích	16	16	16	16
Spolek	82 597	85 308	88 710	91 987
Politická strana, politické hnutí	233	228	246	251
Církevní organizace (vč. církevních právnických osob; školská zařízení, zdravotnická zařízení, charity zřiz. církví nebo náb. spol.)	4 117	4 127	4 145	4 152
Organizační jednotka odborové organizace a organizace zaměstnavatelů	5 777	6 230	6 729	6 525
Organizační jednotka spolku	24 739	25 079	25 217	25 081
Stavovská organizace – profesní komora	22	22	22	22
Komora (kromě profesních komor)	2	3	3	5
Zájmové sdružení právnických osob	1 000	938	959	928
Honební společenstvo	4 156	4 050	4 141	4 146
CELKEM	128 257	132 148	136 788	140 026

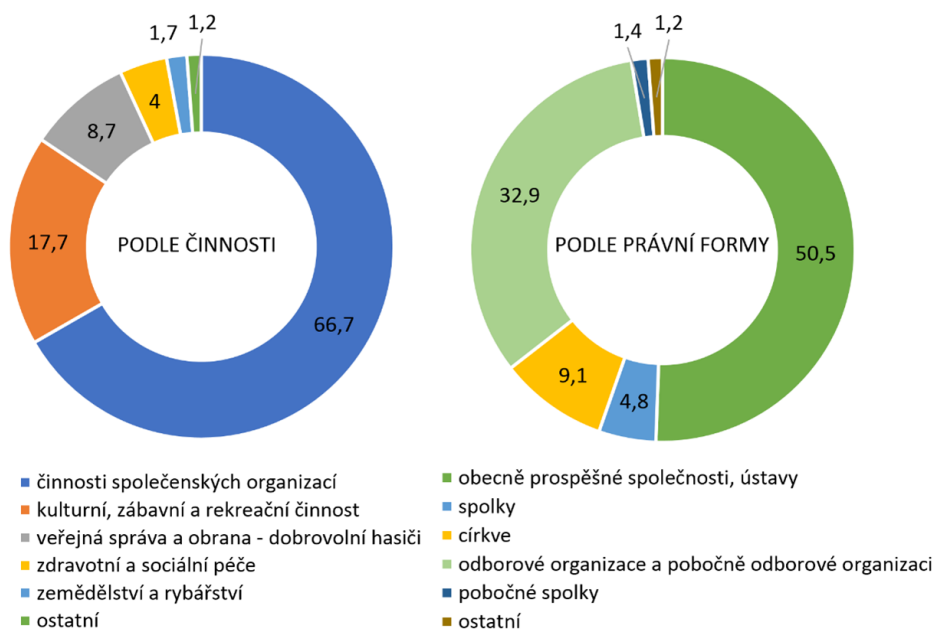
Zdroj: ČSÚ, satelitní účet neziskových institucí (2020)

Jde samozřejmě pouze o celková čísla, pro naše potřeby však tento stručný přehled postačuje. Bližší informace a data naleznete na webových stránkách SÚNI.

1.2.2 Role dobrovolníků

Neziskové organizace stojí na lidech, a to nejen členech či klientech, ale také na zaměstnancích. Jak uvádí Fořtová (2018), v roce 2016 dosáhl počet zaměstnanců vyjádřený v přepočtených úvazcích hodnoty 104 087 a podíl zaměstnanců v neziskovém sektoru představoval 2,0 % celkové zaměstnanosti ČR. Specifikem zaměstnávání v neziskovém sektoru je dobrovolná práce.

Obr. 1.1: Srovnání dobrovolníků v ČR podle činnosti a právní formy, 2016 (%)



Zdroj: Fořtová (2018)

Podle Fořtové dále počet odpracovaných hodin dobrovolníky vzrostl mezi roky 2015 a 2016 o 2,1 % na 46,1 mil. Nejvíce jich pracovalo v organizacích, jako jsou rybáři, zahrádkáři, včelaři, červený kříž, komunitní centra, církve, odborové organizace a další. Dobrovolníci také pomáhali při kulturní, zábavní a rekreační činnosti ve sportovních spolcích, například ve fotbalových klubech nebo

tělovýchovných jednotách. Spolupracovali s veřejnou správou a obranou jako dobrovolní hasiči nebo pomáhali v sociálních službách v péči o seniory a osoby se zdravotním postižením.

Další zajímavé skutečnosti plynoucí z citovaného článku jsou pro rok 2016 tyto:

- pro spolky a pobočné spolky odpracovali dobrovolníci 83,4 % hodin;
- pro obecně prospěšné společnosti a ústavy, nadace a ostatní neziskové instituce pracuje jen menší část dobrovolníků;
- v roce 2016 odpracoval jeden dobrovolník v průměru 46,2 hodiny za rok;
- ročně odpracoval jeden dobrovolník pro malé církve do 10 zaměstnanců 107 hodin, pro církve s více než 10 zaměstnanci jen 20 hodin;
- hodnotu dobrovolnické práce za rok 2016 lze vyčíslit 6,4 mld. Kč, což meziročně představuje nárůst o 7,5 %.

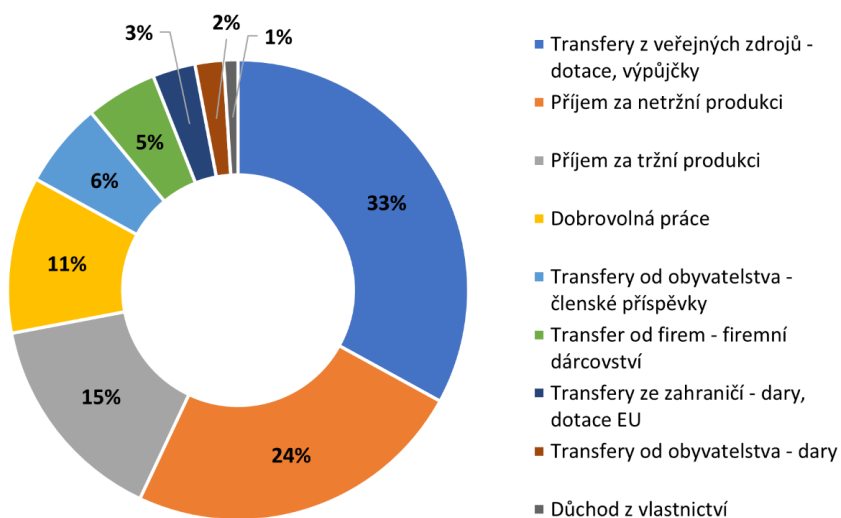
1.2.3 Způsoby financování NNO

Údaje vztahující se ke struktuře financování neziskových organizací jsou extrémně různorodé, přidržíme-li se autority ČSÚ a využijeme-li vymezení tzv. neziskových institucí sloužících domácnostem (NISD; neziskové instituce, které jsou oddělenými právními osobami a poskytují služby domácnostem a jsou soukromými netržními výrobci.). Na zdroje financování neziskových institucí sloužících domácnostem (NISD) se můžete podívat na obrázku 1.2 a v tabulce 1.3. Z údajů za rok 2016 je zřejmé, že dotace společně s výpůjčkami tvoří největší podíl na příjmech NISD (celkem 19 444 mil. Kč, a tedy 33 % ze všech zdrojů financování NISD). Významnými zdroji jsou nicméně také příjmy za tržní a netržní produkci NISD. Nezanedbatelnou roli hraje dobrovolná práce.

Do sektoru neziskových institucí sloužících domácnostem (NISD) patří neziskové instituce, které poskytují netržní výrobky a služby domácnostem. Z hlediska oboru činnosti se jedná o značně různorodou skupinu neziskových organizací s právní formou nadace a nadační fond, obecně prospěšná společnost, školská právní osoba, sdružení, politická strana a politické hnutí, církevní organizace, stavovská organizace – profesní komora, zájmové sdružení právníků osob a honební společenstvo.

Neziskový sektor se v roce 2016 podílel na tvorbě HDP 1,66 % (satelitní účet, mapaneziskovek.cz).

Obr. 1.2: Struktura zdrojů neziskových organizací



Zdroj: mapaneziskovek.cz (2020)

O tomtéž v absolutních číslech vypovídá následující tabulka 1.3:

Tab. 1.3: Zdroje financování

Zdroje financování NISD v roce 2016	Výše v mil. Kč
Transfery z veřejných zdrojů – dotace, výpůjčky	19 444
Příjem za netržní produkci	13 859
Příjem za tržní produkci	8 736
Dobrovolná práce	6 398
Transfery od obyvatelstva – členské příspěvky	3 545
Transfery od firem – firemní dárcovství	2 921
Transfery ze zahraničí – dary, dotace, EU	1 980
Transfery od obyvatelstva – dary	1 039
Důchod z vlastnictví	513

Zdroj: mapaneziskovek.cz (2020)

Na financování neziskových organizací lze ale nahlížet i z jiného úhlu, a sice jako na zdroje přímé a nepřímé.

Toto rozlišení má největší smysl především u zdrojů veřejných, na které se teď zaměříme.

Přímý způsob financování NNO z veřejných zdrojů je prakticky realizován několika veřejnými politikami, přičemž jednou z nich je Státní dotační politika ČR vůči NNO (SDP). Slovo „přímé“ tady znamená, že organizace určité zdroje přímo dostává, ať už jde o finanční, nebo nefinanční prostředky.

Nepřímé způsoby financování NNO jsou např. služby poskytnuté NNO, aniž by za ně musela platit (nájmy, reklama, půjčky apod.), či bezplatně odvedená práce dobrovolníky. Organizace tedy nic přímo nedostává, spíše o nic nepřichází – což může být v případě některých organizací velmi významné.

Podíváme-li se např. na nepřímou podporu od obcí, jde nejčastěji o možnost využití komunikačních a propagačních kanálů či zapůjčení majetku a zdrojů obce ve formě pronájmu prostor, zapůjčení technického a jiného vybavení nebo pracovní čas zaměstnanců úřadu pro potřeby organizace (Prouzová, 2016).

Tab. 1.4: Financování přímé a nepřímé

Financování přímé	Stát	Kraje	Obce
Dotace	✓	✓	✓
Veřejné zakázky	✓	✓	✓
Dary: finanční a materiální		✓	✓
Půjčky (přímé i nepřímé)	✓	✓	✓

Financování nepřímé	Stát	Kraje	Obce
Slevy na daních	✓		
Úlevy od správních poplatků	✓	✓	✓
Úlevy od místních poplatků		✓	✓
Prodej a pronájem majetku v symbolické či netržní ceně		✓	✓
Odpuštění či snížení sankcí, splátek	✓	✓	✓
Pracovní čas zaměstnanců úřadu pro potřeby organizace			✓
Využití komunikačních a propagačních kanálů úřadů	✓	✓	✓

Zdroj: mapaneziskovek.cz (2020)

Zdroje nepřímé nejsou nikde komplexně zachycovány a zůstávají tak v podstatě nezmapovaným polem, o jehož významu nemáme zatím přesné informace, a můžeme se jen domnívat, že hrají významnější roli zejména u menších organizací.

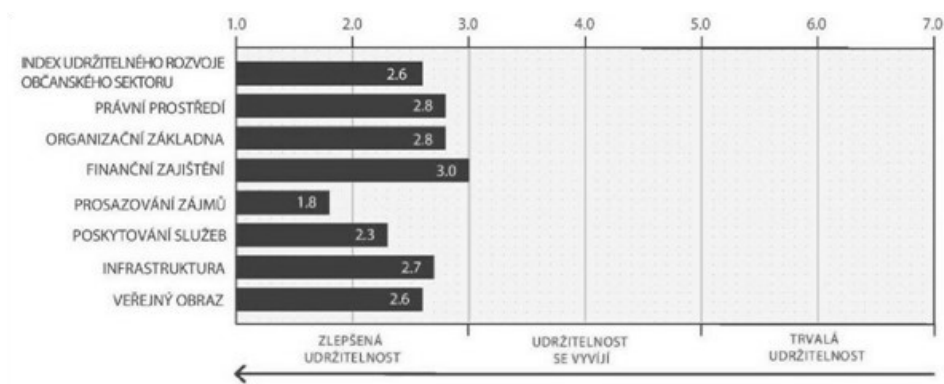
1.3 Stav českého neziskového sektoru

Každá země má specifický neziskový sektor, a to v závislosti na své politické i kulturní historii a řadě dalších faktorů (Salamon, Anheier, 1997). Tato kapitola se ovšem zaměřuje ne na historii, ale na současné rysy a charakteristické vlastnosti českého neziskového prostředí, a to v mezinárodní perspektivě, tedy ve srovnání s jinými zeměmi.

Srovnávacích projektů či studií existuje celá řada, zde vybíráme tu, jež je pro ČR relevantní a aktuální a zejména pravidelně aktualizovaná. Jde o tzv. index udržitelného rozvoje občanského sektoru (CSOSI), který je klíčovým analytickým nástrojem, který měří vývoj občanského sektoru ve střední a východní Evropě a Eurasii (E&E). Index sleduje vývoj občanského sektoru v devětatdvaceti zemích za posledních patnáct let. Zkoumá celkovou příznivost prostředí pro občanskou společnost (což je o něco širší pojem než námi používaný neziskový sektor) se zaměřením na právní prostředí, organizační základnu, finanční zajištění, prosazování zájmů, poskytování služeb, infrastrukturu a veřejný obraz. Každá dimenze je hodnocena sedmistupňovou škálou, kde 1 označuje velmi pokročilou úroveň rozvoje a 7 naopak nízkou úroveň rozvoje. Index byl vyvinut v Americké agentuře pro mezinárodní rozvoj (USAID) ve spolupráci s organizacemi v jednotlivých zemích, ve kterých je index sledován.

Partnerem USAID v České republice je Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, která organizuje hodnocení podle dané americké metodiky a dále zpracovává a shrnuje výstupy hodnocení do české zprávy AVPO [online]. Informace přebíráme ze Zprávy na webových stránkách Asociace veřejně prospěšných organizací. Obrázek znázorňuje celkové skóre českého neziskového sektoru a jednotlivé jeho složky.

Obr. 1.3: Index udržitelného rozvoje občanského sektoru



Zdroj: Zprávy o stavu neziskového sektoru v ČR za léta 2002–2018

Vybrané závěry²

Právní prostředí

Právní prostředí regulující občanský sektor se v roce 2018 zásadně nezměnilo a i nadále chrání organizace před rostoucím politickým tlakem a populisticky motivovanými útoky ze strany politiků. Proces registrace organizací občanské společnosti zůstal v roce 2018 beze změny. Všechny právní normy organizací občanské společnosti (OOS) musí být registrovány ve veřejném rejstříku. Nové registrace jsou, stejně jako relevantní změny, ohlašovány skrze online systém. I nadále je problémem velký počet neaktivních spolků v rejstříku. V průběhu roku připravovalo Ministerstvo spravedlnosti spolu s RVNNO (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace) soubor legislativních i nelegislativních opatření, která by měla tento problém řešit. Ani ke konci roku však nebyly známy žádné výstupy.

Přestože existující legislativa zaručuje svobodu shromažďování, znatelně se zhoršila atmosféra, již tak negativní vůči OOS, která je navíc posilována negativními výroky ze strany prezidenta, vládních představitelů, poslanců, senátorů a dalších politiků. K zavedení zákonů omezujících OOS dosud nedošlo, nicméně organizace jako například poskytovatelé sociálních služeb a zdravotní péče či organizace věnující se integraci cizinců čelí narůstajícímu počtu kontrol, především finančního rázu.

² Tato část je převzata ze Zprávy o stavu neziskového sektoru v ČR za léta 2002–2018.

Organizační základna

V získávání podpory veřejnosti jsou některé OOS úspěšné, jiné méně. Například organizace pracující s marginalizovanými skupinami, které nejsou vnímány pozitivně (lidé bez domova, drogově závislí, gambleři), získávají podporu veřejnosti s obtížemi. Úspěšnější jsou v tomto směru organizace, které pracují s atraktivnějšími tématy, mají dobré komunikační dovednosti a ty, které dokážou rychle reagovat na problémy svých cílových skupin a pružně aktualizovat nabídku svých služeb.

Finanční zajištění

Jedním z nejpálčivějších problémů českých OOS je malá míra diverzifikace finančních zdrojů. Jak je patrné z výše uvedených čísel, OOS jsou silně závislé na veřejných prostředcích. V roce 2018 získaly OOS podporu z těchto zdrojů v rekordní výši. Tento typ podpory je obvykle distribuován formou transparentních grantových výzev.

Většina OOS disponuje jen velmi malými rezervami, neboť většina grantů z veřejných i soukromých zdrojů je určena na konkrétní projekty a vytváření rezerv neumožňuje. Pro OOS je tak nesnadné si udržet zaměstnance a stabilně poskytovat služby. Mnoho OOS má navíc potíže na začátku roku, neboť zde nastává proluka mezi koncem projektů končícího roku a začátkem projektů v novém roce.

Prosazování zájmů

OOS mají příležitost připomínkovat návrhy zákonů a účastnit se práce různých poradních a pracovních orgánů. Jejich komentáře a podněty jsou vypořádávány stejně jako připomínky jiných účastníků. Do těchto procesů však vstupuje pouze malá část OOS, obvykle takové, které disponují dostatečnými kapacitami, a ty, u kterých je to součástí jejich poslání. Sociální sítě a další moderní formy komunikace jsou využívány různými iniciativami k mobilizaci jejich podporovatelů a veřejnosti. OOS také vyvinuly řadu aplikací, které propojují občany s úřady.

Poskytování služeb

V oblasti poskytování služeb došlo v roce 2018 ke zlepšení díky rekordní částce finanční podpory, kterou OOS získaly z veřejných rozpočtů. Vlivem negativního mediálního obrazu jsou OOS navíc motivovány k lepší propagaci a marketingu svých aktivit. OOS i nadále poskytují širokou škálu služeb prakticky ve všech oblastech. Jejich služby reagují na reálné potřeby a jsou převážně vysoké kvality. Nejčastěji poskytovanými službami jsou sociální služby a služby zlepšující kvalitu

života obyvatel (například podpora zdravého životního stylu, kulturní a volnočasové aktivity včetně sportu a aktivit pro děti a mládež). OOS efektivně reagují na potřeby společnosti. Zpravidla jsou také flexibilnější, inovativnější a ochotné riskovat ve větší míře než instituce veřejné správy. OOS zjišťují potřeby společnosti různými způsoby, od osobní zkušenosti a individuální zpětné vazby po poměrně sofistikované kvantitativní a kvalitativní průzkumy. OOS obecně poskytují své produkty a služby nediskriminačním způsobem.

Infrastruktura

V České republice existuje přibližně 80 střešních organizací pro OOS, většina z nich se zaměřuje na specifické oblasti činnosti, jako jsou sociální služby, environmentální vzdělávání či dobrovolnické mentoringové programy. České OOS soutěží o finanční zdroje a liší se v přístupech k řešení problémových témat. Také z toho důvodu navzájem sdílejí jen omezené množství informací.

Úřad vlády v roce 2018 pokračoval v podpoře všeoborových sítí na národní úrovni, tato podpora trvala i v roce 2019. OOS mohou hájit své zájmy společnými silami prostřednictvím RVNNO. Střešní organizace hrají důležitou roli právě v prosazování zájmů OOS, žádná z nich však neusiluje o to, stát se reprezentantem celého sektoru.

Veřejný obraz

Veřejný obraz OOS se v roce 2018 mírně zhoršil, především vlivem negativních výroků pocházejících od vrcholných politiků a narůstajícího problému s takzvanými „fake news“. Média se věnují OOS především formou kritiky, často velmi neprofesionálním způsobem. V komerčních médiích převažují hlavně negativní informace o občanském sektoru. Většina OOS si nemůže dovolit vlastní komerční prezentace v médiích. Ve veřejnoprávních médiích se OOS dostává většího zájmu. Veřejnoprávní média jsou však sama pod silným politickým tlakem a právě jejich podpora OOS se často stává terčem kritiky.

Shrnutí

Tyto závěry jasně vypovídají o skutečnosti, že vnímání stavu neziskového sektoru je stejně významné jako tento stav samotný. Ukazuje se, že organizacím již nestačí jejich vysoká profesionalita a transparentnost k tomu, aby byly veřejností pozitivně vnímány. A právě tady se dnes otvírá velký prostor pro propracovaný marketing opírající se o skutečné a prokazatelné kvality konkrétních organizací.

Neziskové organizace si musí uvědomit, že propagovat své služby, případně transparentní způsob hospodaření, je nutné, ale již ne dostačující. Další kapitoly této publikace mohou být organizacím nápomocny s uvědoměním si své pozice ve společnosti, ale také s lepším nastavením vlastních marketingových aktivit.

Zdroje ke kapitole 1

- AVPO ČR (2019). *Zprávy o stavu neziskového sektoru v ČR za léta 2002–2018*. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/zpravy-o-stavu-neziskoveho-sektoru-v-cr-za-leta-2002-2018/>
- Bezouška, P. (2014). *Nadace a nadační fondy po faceliftu*. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-58790210-nadace-a-nadacni-fondy-po-faceliftu>
- ČSÚ (2019). *Satelitní účet neziskových institucí*. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
- Fořtová, J. (2014). *Význam neziskových institucí v ČR roste*. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2017/03/vyznam-neziskovych-instituci-v-cr-roste/>
- Fořtová, J. (2018). *Produkce neziskového sektoru se zvýšila*. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/12/produkce-neziskoveho-sektoru-se-zvysila/>
- Prouzová, Z. (2015). *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR*. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf
- Prouzová, Z. (2016). *Přímé a nepřímé financování soukromých neziskových organizací z veřejných rozpočtů České republiky v letech 2008 až 2013*. Brno: Masarykova univerzita.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector: An overview (Vol. 1)*. Manchester: Manchester University Press.

Sociální služby v České republice v datech

Marie Hladká, Vladimír Hyánek

2.1 Legislativní vymezení poskytování sociálních služeb

Oblast sociálních služeb se potenciálně dotýká každého z nás, neboť nelze ze života vyloučit situace, které mohou působit potřebu sociální pomoci. Sociální služby jsou specializovanými činnostmi, které mají za úkol člověku pomáhat řešit jeho nepříznivou situaci. Příčiny vzniku těchto nepříznivých situací se různí, z toho důvodu existuje také široké spektrum sociálních služeb (Arnoldová, 2016). Všechny sociální služby mají společné vlastnosti, bez ohledu na to, jestli jsou nestátní (soukromoprávní), nebo státní (veřejné). Sociální služba se spotřebovává ihned, je nehmotná a je vyznačována variabilitou a neoddělitelností služby od spotřeby (Molek, 2011). Při řešení sociálních situací se zapojují různé subjekty, státní i nestátní, ziskové i neziskové, formální i neformální. Nejčastějším neformálním poskytovatelem sociálních služeb je rodina, která zaujímá významné postavení v systému sociálních služeb.

Při vymezení role a úlohy **nestátních neziskových organizací při poskytování sociálních služeb** je zapotřebí upozornit na rozlišování aktivit, které jsou poskytovány dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, (poskytovatelé jsou dle zákona registrováni) a aktivit, které tento zákon neupravuje, ale obecně jsou jako sociální služby vnímány. Mezi těmito dvěma kategoriemi existuje několik podstatných rozdílů. Ten hlavní tkví v tom, že sociální služby poskytované dle zákona o sociálních službách jsou poskytovány organizacemi a zařízeními, jejichž činnost podléhá standardizaci a jež je průběžně kontrolována ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí.

Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vyplývá povinnost poskytovat sociální služby pouze na základě oprávnění – registrace. Uvedený zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Poskytovateli sociálních služeb mohou být při splnění podmínek stanovených tímto zákonem územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace, které jsou právnickými osobami.

S účinností od 1. 1. 2007 byl na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, zřízen **registr poskytovatelů sociálních služeb**, který je veden příslušným krajským úřadem. Zapisují se do něj poskytovatelé sociálních služeb, kterým bylo vydáno rozhodnutí o registraci, a právnické a fyzické osoby uvedené v § 84 zákona o sociálních službách. Registr je veden v listinné a elektronické podobě. Krajský úřad je správcem listinné podoby registru a zpracovatelem elektronické podoby registru. Ministerstvo práce a sociálních věcí je správcem elektronické podoby registru. Registr v elektronické podobě podle § 85 zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, obsahuje údaje uvedené v § 79 odst. 5 písm. a) až d), kapacitu, materiální, technické a personální zabezpečení, poskytování základních a fakultativních činností a financování jednotlivých sociálních služeb a zobecněné údaje o žadatelích, osobách, kterým je sociální služba poskytována, a to pro účely analytické a koncepční činnosti ministerstva. Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, mohou být sociální služby poskytovány jako služby pobytové, ambulantní či terénní.

V praxi jsou sociální služby na základě svých potřeb a záměrů konceptualizovány dílčími poskytovateli, což vede ke konkurenčnímu prostředí mezi poskytovateli a především k obtížné orientaci klientů díky nejednotnosti systému sociálních služeb (Skákalová, 2016). Každý poskytovatel by měl mít ve svých základních dokumentech definovanou **cílovou skupinu (uživatele)** pro poskytování služby. Pod pojmem uživatel sociálních služeb rozumíme osoby, které se ocitly v dlouhodobé nepříznivé sociální situaci a které tyto služby využívají a jsou jim určeny (Pilát, 2015). Tyto osoby mohou sociální služby využít buď jednorázově, nebo pravidelně. Tato cílová skupina by měla být sestavena vzhledem k odbornosti personálu a potřebám a zadáním zakladatele/zřizovatele. Také se tato skupina musí vztahovat k prostorovým a technickým parametrům zařízení. Popis cílové

skupiny slouží pro širokou veřejnost jako informovanost o tom, komu je služba poskytována, a také jako ochrana organizace a jejích uživatelů před tím, že by byla služba poskytována uživatelům, pro které není vhodná a určená, nebo také před tím, že poskytovatel by neměl dostatečné personální, materiální či technické podmínky k poskytování dané služby určitému typu klientů (Čámský, 2011).

Obecně se cílová skupina stanovuje v souladu se zákonem o sociálních službách. Mohou to být například osoby se zdravotním postižením či znevýhodněním, osoby v nepříznivé sociální situaci, osoby ohrožené sociálním vyloučením apod.

Většinou je ale nutné tuto cílovou skupinu definovat přesněji, aby bylo klientům a jejich rodinám nebo také veřejnosti jasné, kdy se na konkrétního poskytovatele mohou obrátit. Formulace cílové skupiny musí respektovat občanská a lidská práva případných klientů společně se svobodou jejich rozhodování. Musí být v souladu se zákonem o sociálních službách a se standardy kvality. Nesmí vyvolávat předsudky a poskytovatel si musí být jistý, že právě této skupině je schopný sociální službu poskytovat (Čámský, 2011). Místo a doba poskytování služby jsou určovány na základě druhu sociální služby, okruhu osob, pro které je tato služba zřizována a podle jejich potřeb. Doba a místo poskytování sociální služby jsou určeny poskytovatelem, který vychází hlavně z toho, komu je daná služba určena, tedy určuje tyto parametry z potřeb stanovené cílové skupiny.

Důležitým parametrem je také **kapacita služby**. Například služby pro děti a mládež musí při stanovování brát v potaz to, že během dne jsou uživatelé ve škole a že tato služba bude využívána spíše v odpoledních hodinách. Také je důležité myslet na dostupnost služby z hlediska **umístění**, pokud je lokace jízdně nedostupná, pravděpodobně bude také méně využívána. Potřeby klientů se mohou i v průběhu užívání služby měnit, proto je důležité aktivně zjišťovat, zda je služba stále vyhovující. Pokud poskytovatel tyto informace zjišťuje, je to známkou dobré praxe a zvyšuje to kvalitu dané služby (Čámský, 2011).

Následující text v grafické podobě předkládá základní charakteristiky poskytovatelů sociálních služeb ve vazbě na strukturu poskytovatelů, kapacitu zařízení, druhů poskytovaných sociálních služeb, cílové skupiny a dostupnost těchto služeb.

2.2 Data z registru poskytovatelů sociálních služeb

Registrace poskytovatele sociálních služeb (dále také RPSS) je institut, jehož smyslem je zabezpečit, aby ten, kdo se hodlá stát poskytovatelem sociálních služeb, ještě před zahájením této činnosti osvědčil, že splňuje zásadní podmínky hygienického, materiálního, personálního i odborného charakteru, které mu umožní poskytovat sociální služby v požadovaném rozsahu a kvalitě. Registrujícím orgánem jsou krajské úřady, v některých případech MPSV, přičemž registrace je nezbytnou podmínkou pro výkon činnosti poskytovatele (Truhlářová et kol., 2015). *„Zároveň je registr významným nástrojem kontroly ve smyslu možnosti ověřit si, zda subjekt, který nějakou sociální službu nabízí, je skutečně oficiálně registrován, a tedy odborně i právně kompetentní k jejímu poskytnutí“* (Kaczor, 2015, s. 232).

Registraci můžeme také chápat jako oprávnění k poskytování sociálních služeb. *„Oprávnění k poskytování sociálních služeb tvoří důležitou formu ochrany pro uživatele služeb. Garantuje totiž dodržování takových postupů, které snižují možnost poškození jejich zdraví, ohrožení lidských práv a snižování lidské důstojnosti“* (Malíková, 2011, s. 62).

Dle údajů z registru poskytovatelů sociálních služeb z roku 2019 poskytovalo v České republice registrované sociální služby 2 155 organizací z řad nestátního neziskového, veřejného i soukromého sektoru. Jak bude patrné z následujících dat, nestátní neziskový sektor sehraává v poskytování sociálních služeb důležitou úlohu. Každý z poskytovatelů sociálních služeb poskytuje různé sociální služby prostřednictvím různých zařízení. V rozboru dat je tedy nezbytné rozlišovat mezi počty poskytovatelů (tedy právnických osob) a počty zařízení daných poskytovatelů.

2.2.1 Struktura poskytovatelů jednotlivých zařízení sociálních služeb

Zastoupení organizací nestátního neziskového sektoru v rámci všech poskytovatelů sociálních služeb poskytujících sociální služby v režimu zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, (dále jen zákon) je následující: nestátní neziskové organizace provozují více jak polovinu všech zařízení poskytujících sociální služby (61,76 %). Veřejný sektor se na provozu zařízení podílí třetinovým podílem (33,56 %). Pouze minimum zařízení provozují zástupci sektoru soukromého (4,68 %).

Pokud bychom zachytili podrobnější strukturu poskytovatelů sociálních služeb členěnou dle právních forem (některé právní formy jsou pro zjednodušení seskupeny do nadřazené kategorie), lze zjistit, že u veřejného sektoru hraje klíčovou roli mezi poskytovateli samospráva, a to jak na municipální (366 zařízení), tak i krajské úrovni (2 344 zařízení). Marginální roli sehrává stát (37 zařízení), školy (8 zařízení) a zdravotnická zařízení (3 zařízení).

Tab. 2.1: Podrobná struktura poskytovatelů zařízení sociálních služeb dle počtu zařízení

Sektor / Typ subjektu	Počet	Počet (v %)
NNO	5 076	61,76
NNO – církev	1 561	18,45
NNO – spolky	1 359	16,53
NNO – obecně prospěšné společnosti a zapsané ústavy	2 199	26,76
NNO – nadace a nadační fondy	2	0,02
Soukromý sektor	385	4,68
Družstvo	3	0,04
Fyzická osoba	30	0,37
Obchodní společnost	352	4,28
Veřejný sektor	2 758	33,56
Obec	366	4,45
Kraj	2 344	28,52
Stát	37	0,45
Ostatní (školské zařízení, zdravotnické zařízení)	11	0,14
Celkový součet	8 219	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

Mezi nestátními neziskovými organizacemi zauímají významné postavení obecně prospěšné společnosti a zapsané ústavy, které zajišťují chod více jak 26,75 % zařízení (2 199 zařízení). Významně se na poskytování sociálních služeb dle zákona podílejí také církve (přesněji církve a náboženské společnosti, resp.

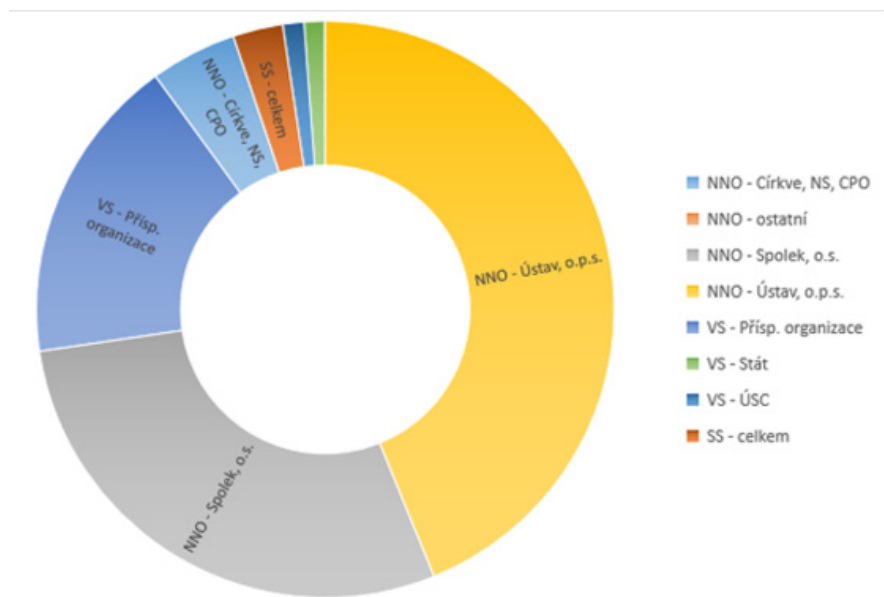
vidované církevní právnické osoby) s 18 % zařízení (1 516 zařízení) a spolky s 16,53 % (1 359 zařízení). Nadační subjekty zřizují pouze 2 zařízení a představují tak minimální podíl ze všech nestátních neziskových organizací.

V rámci soukromého sektoru sehrávají v provozu zařízení poskytujících sociální služby důležitou úlohu obchodní společnosti s 4,25 % (352 zařízení). V celkovém kontextu sociálních služeb sehrávají spíše minimální úlohu fyzické osoby (30 zařízení) a družstva, zájmová sdružení a zdravotnická zařízení, která zřizují jednotky zařízení.

2.2.2 Kapacita zařízení

Strukturu poskytovatelů sociálních služeb lze posuzovat jak dle počtu poskytovaných zařízení, tak dle kapacit jednotlivých zařízení. Pokud tak učiníme, je zřejmé, že touto optikou je převaha nestátních neziskových organizací ještě výraznější.

Obr. 2.1: Kapacita poskytovatelů sociálních služeb dle sektoru a typu zařízení



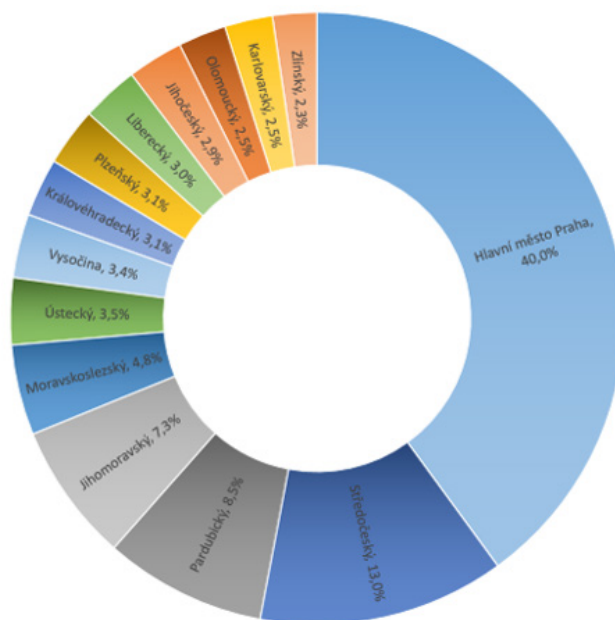
NNO – nestátní nezisková organizace; VS – veřejný sektor; SS – soukromý sektor; NS – náboženská společnost, CPO – církevní právnická osoba.

Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

Nestátní neziskové organizace zajišťují cca tři čtvrtiny veškeré kapacity sociálních služeb, veřejný sektor zhruba jednu pětinu, zbývající 4 % zajišťuje soukromý sektor. Z hlediska konkrétní struktury je kapacita zařízení podrobněji dle jednotlivých typů zařízení znázorněna v obr. 2.1. Mezi největší poskytovatele vzhledem k míře kapacit patří ústavy, obecně prospěšné společnosti, spolky / občanská sdružení. Tyto právní formy disponují více než 72 % veškeré kapacity. Třetí místo zauímají příspěvkové organizace zřizované územně samosprávnými celky s více než 19 % veškeré dostupné kapacity. Poslední nezanedbatelnou roli sehrávají církve a náboženské společnosti, evidované církevní právnické osoby, které disponují téměř 5 % veškeré kapacity. Ve srovnání s těmito podíly nelze považovat ostatní poskytovatele za významné z hlediska objemu jejich kapacit.

Zajímavá zjištění získáme při rozboru nabízených kapacit dle jednotlivých krajů. Dle očekávání patří prvenství hlavnímu městu Praha. Kapacity, kterými zařízení v rámci hlavního města disponují, však tvoří téměř 40 %, což je ve srovnání s ostatními kraji významný nepoměr. Nadprůměrnou kapacitou dále disponují tři kraje, Středočeský kraj (13 % všech kapacit), Pardubický kraj (8,5 %) a Jiho-moravský kraj (7,3 %).

Obr. 2.2: Kapacita poskytovatelů sociálních služeb dle lokace zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

2.2.3 Druhy sociálních služeb

Zákon o sociálních službách jmenuje 33 druhů sociálních služeb, které nabízejí odpověď na sociální problémy společnosti. V níže uvedené tabulce je zachyceno, jaké je jejich zastoupení v České republice, a to co do počtu registrovaných zařízení. V tabulce je rovněž zaznamenáno jejich zastoupení v rámci dělení na pobytové služby, ambulantní služby a terénní služby (registr poskytovatelů sociálních služeb). Největší počet zařízení nalezneme v pečovatelských službách (11,4 % zařízení), odborném sociálním poradenství (11 %), ve službách zajišťujících chráněné bydlení (8,6 %) a u domovů pro seniory (7,3 %).

Zastoupení všech třech typů poskytování – pobytové, ambulantní a terénní – nalezneme u čtyř druhů sociálních služeb, a to intervenční centra, krizová pomoc, odlehčovací služby a sociální rehabilitace.

Tab. 2.2: Počet zařízení dle jednotlivých druhů sociálních služeb

	Počet zařízení	Pobytové		Ambulantní		Terénní	
		ano	ne	ano	ne	ano	ne
azylové domy	303	303			303		303
centra denních služeb	87		87	87			87
denní stacionáře	321		321	321			321
domovy pro osoby se zdravotním postižením	383	383			383		383
domovy pro seniory	602	602			602		602
domovy se zvláštním režimem	401	401			401		401
domy na půl cesty	66	66			66		66
chráněné bydlení	706	706			706		706
intervenční centra	48	7	41	48		48	
kontaktní centra	67		67	67		18	49
krizová pomoc	57	23	34	44	13	30	27
nízkoprahová denní centra	67		67	67		14	53
nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	324		324	324		163	161
noclehárny	82		82	82			82
odborné sociální poradenství	904		904	881	23	437	467
odlehčovací služby	376	259	117	54	322	150	226
osobní asistence	274		274		274	274	

pečovatelská služba	934		934	365	569	934	
podpora samostatného bydlení	76		76		76	76	
průvodcovské a předčitatelské služby	24		24	20	4	24	
raná péče	65		65	55	10	65	
služby následné péče	68	45	23	54	14		68
soc. aktivizační služby pro rodiny s dětmi	388		388	329	59	382	6
soc. aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	227		227	201	26	150	77
sociálně terapeutické dílny	254		254	254			254
sociální rehabilitace	482	26	456	457	25	400	82
sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče	140	140			140		140
telefonická krizová pomoc	35		35		35	35	
terapeutické komunity	19	19			19		19
terénní programy	293		293		293	293	
tísňová péče	19		19		19	19	
tlumočnické služby	57		57	51	6	56	1
týdenní stacionáře	70	70			70		70
Celkový součet	8 219	3 050	5 169	3 761	4 458	3 568	4 651

Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

Zastoupení jednotlivých sektorů jakožto zřizovatelů zařízení, která služby poskytují (tj. nestátního neziskového sektoru, sektoru soukromého a sektoru veřejného), je zobrazeno v následující tabulce 2.3. Z vizualizace je patrné, že klíčovou roli u většiny druhů služeb tvoří nestátní neziskový sektor.

Soukromý sektor hraje většinou roli pouze v oblasti „sociálních služeb poskytovaných ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče“ (58,57 %). Veřejný sektor má klíčovou úlohu (nad 50 %) u následujících služeb: „domovy pro osoby se zdravotním postižením“ (90,60 %), „domovy pro seniory“ (66,28 %), „domovy se zvláštním režimem“ (57,86 %), „intervenční centra“ (57,08 %), „pečovatelská služba“ (58,35 %), „týdenní stacionáře“ (62,86 %). Naopak se na většině služeb veřejný sektor nepodílí ani z 10 %, téměř přitom nezajišťuje či jen velmi minimálně (méně než z 10 %) následující služby: „průvodcovské a pečovatelské služby“ (0,00 %), „sociální rehabilitace“ (3,73 %), „tlumočnické služby“ (1,75 %).

Tab. 2.3: Poskytovatelé jednotlivých druhů sociálních služeb

	NNO	Soukromý sektor	Veřejný sektor
azylové domy	80,86%	0,00%	19,14%
centra denních služeb	74,71%	0,00%	25,29%
denní stacionáře	55,14%	2,49%	42,37%
domovy pro osoby se zdravotním postižením	7,83%	1,57%	90,60%
domovy pro seniory	20,10%	13,62%	66,28%
domovy se zvláštním režimem	24,94%	17,21%	57,86%
domy na půl cesty	92,42%	0,00%	7,58%
chráněné bydlení	41,65%	1,27%	57,08%
intervenční centra	66,67%	0,00%	33,33%
kontaktní centra	92,54%	0,00%	7,46%
krizová pomoc	94,74%	0,00%	5,26%
nízkoprahová denní centra	92,54%	0,00%	7,46%
nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	91,36%	0,31%	8,33%
noclehárny	76,83%	0,00%	23,17%
odborné sociální poradenství	83,41%	2,54%	14,05%
odlehčovací služby	58,25%	7,18%	34,57%
osobní asistence	88,69%	5,84%	5,47%
pečovatelská služba	36,30%	5,35%	58,35%
podpora samostatného bydlení	77,63%	0,00%	22,37%
průvodcovské a předčitatelské služby	100,00%	0,00%	0,00%
raná péče	90,77%	0,00%	9,23%
služby následné péče	91,18%	2,94%	5,88%
soc. aktivizační služby pro rodiny s dětmi	93,30%	0,52%	6,19%
soc. aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	93,39%	0,00%	6,61%
sociálně terapeutické dílny	78,74%	0,00%	21,26%
sociální rehabilitace	95,44%	0,83%	3,73%
sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče	10,00%	58,57%	31,43%
telefonická krizová pomoc	80,00%	2,86%	17,14%
terapeutické komunity	94,74%	0,00%	5,26%
terénní programy	90,78%	0,00%	9,22%
tísňová péče	68,42%	15,79%	15,79%
tłumočnické služby	98,25%	0,00%	1,75%
týdenní stacionáře	37,14%	0,00%	62,86%
Celkový součet	61,76%	4,68%	33,56%

Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

2.2.4 Cílové skupiny

Ministerstvo práce a sociálních věcí (prostřednictvím svého RPSS) člení potřebné do několika cílových skupin. Prvním členěním je rozřazení podle problémové oblasti, které člení organizace dle typu či tématu sociální služby, kterému se věnují. Klíčovou rolí při obsluze téměř všech cílových skupin dle problémové oblasti hraje opět nestátní neziskový sektor. Veřejný sektor dosahuje alespoň třetinového podílu v provozu zařízení pro pouze tři cílové skupiny dle problémové oblasti. Jedná se o „mentálně postižené“ (48,13 %), „seniory“ (43,93 %) a „kombinovaně postižené“ (39,06 %). Naopak kriticky nízký podíl veřejného sektoru v provozu zařízení sociálních služeb (nižší jak 10 %) je u následujících cílových skupin: „oběti trestné činnosti“ (8,43 %), „děti po ústavní péči“ (8,67 %), „pachatelé“ (8,78 %), „etnické menšiny“ (8,49 %). Sektor soukromý se angažuje z alespoň 10 % v práci s „jinak zdravotně postiženými“ (14,30 %), „chronicky nemocnými“ (13,59 %) a „seniory“ (10,15 %).

Dalším hlediskem členění zařízení poskytovatelů sociálních služeb dle Ministerstva práce a sociálních věcí je věková kategorie cílové skupiny. Při členění zařízení sociálních služeb z této perspektivy NNO sehrávají opět klíčovou roli, jak je patrné z tabulky 2.4. Veřejný sektor dosahuje třetinového podílu v počtu zařízení realizujících činnost pro „starší seniory“ (42,57 %), „pro mladší seniory“ (39,26 %) a pro „dospělé“ (33,24 %).

Zařízení soukromého sektoru se ve většině členění cílové skupiny podle věku neprosazuje více než z 10 %. Nejvyšší podíl přitom zaujímají zařízení v práci pro „starší seniory“ (8,47 %), dále pak pro „mladší seniory“ (7,23 %) a poté pro „dospělé“ (5,09 %).

Tab. 2.4: Poskytovatelé sociálních služeb dle věkové kategorie cílové skupiny

Cílová skupina	NNO	soukromý s.	veřejný s.
kojenci	80,14%	0,24%	19,62%
předškolní	73,07%	1,07%	25,85%
mladší děti	76,68%	0,91%	22,41%
straší děti	77,59%	1,01%	21,39%
dorost	75,22%	1,00%	23,78%
mladší dospělí	71,30%	1,88%	26,82%
dospělí	61,66%	5,09%	33,24%
mladší seniory	53,51%	7,23%	39,26%
starší seniory	48,96%	8,47%	42,57%
bez omezení	73,56%	1,74%	24,70%

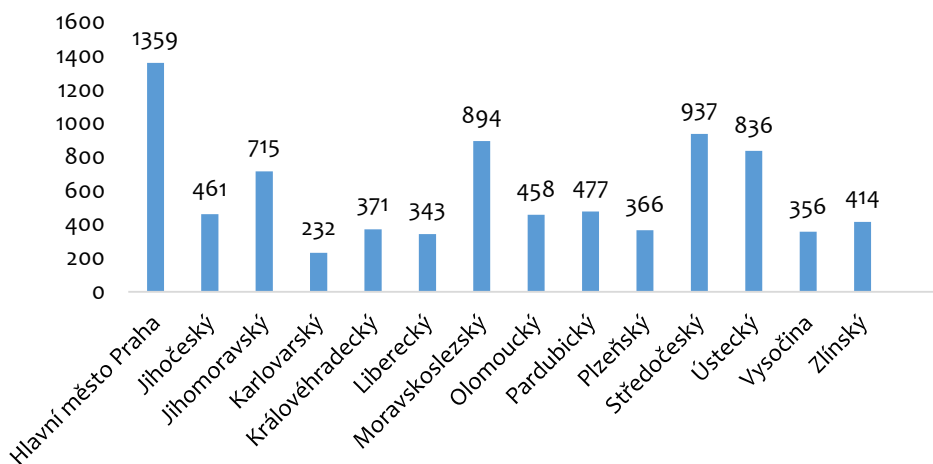
Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

2.2.5 Regionální dostupnost

Z pohledu regionální politiky stojí za úvahu otázka, zdali a v jakých oblastech podle dostupných informací existují zásadní rozdíly v dostupnosti sociálních služeb mezi jednotlivými regiony. Při rozboru dat z registru poskytovatelů sociálních služeb lze konstatovat, že nejlepší dostupnost zařízení sociálních služeb je vcelku logicky ve větších městech, především v Praze, Brně, Ostravě, Plzni a dalších krajských městech. Dostupnost jako taková je však mnohem důležitější pro určité konkrétní služby či pro vybrané cílové skupiny obyvatel, jejichž problémy daná sociální služba řeší. Rozdíly v dostupnosti sociálních služeb souvisí zejména s dopravními, geografickými, sídelními či správními charakteristikami kraje (jedná se např. o dopravní infrastrukturu, hospodářské charakteristiky regionů, role obcí podle typu obce, aktivity kraje aj.).

Dostupnost jednotlivých zařízení sociálních služeb je úzce korelována s počtem sociálních zařízení. Jak je evidentní z obrázku 2.3, nejvíce zařízení sociálních služeb (bez ohledu na typ poskytované služby či její kapacitu) se logicky nachází v hlavním městě Praze (více než 16 % všech zařízení). S velkým odstupem (10–11 % zařízení) následují kraje Středočeský, Moravskoslezský a Ústecký.

Obr. 2.3: Zastoupení jednotlivých krajů dle počtu provozovaných zařízení sociálních služeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

Zajímavá data nabízí poslední tabulka 2.5, která klíčuje jednotlivá zařízení podle typu jejich poskytovatele. V některých krajích vybrané poskytovatele (např. akciová společnost, evidovaná církevní právnická osoba, pobočný spolek) vůbec nenalezneme. Nelze rovněž vysledovat prvenství některé z právních forem u všech či většiny krajů.

Tab. 2.5: Počty zařízení sociálních služeb dle poskytovatele v jednotlivých krajích ČR

	Akciová společnost	Církevní a náboženské společnosti	Spolek/občanské sdružení	Evidované CPO	Obec	Obecně prospěšná společnost	Pobočný spolek	Příspěvková organizace zřízená ÚSC	Společnost s ručením omezeným	Ústav	Ostatní	Celkový součet
Hlavní město Praha	27	86	438		6	330	5	162	56	215	34	1359
Jihočeský	12	91	30		19	128	4	115	4	54	4	461
Jihomoravský		192	96	1	44	104	8	190	10	66	4	715
Karlovarský	1	12	19		13	96		73	16	1	1	232
Královéhradecký	4	77	28		26	69	1	135	9	20	2	371
Liberecký	3	16	49		25	71	2	125	8	44	0	343
Moravskoslezský	12	284	82		48	151	5	270	19	19	4	894
Olomoucký	2	105	89		10	60	14	147	8	21	2	458
Pardubický	2	69	47		29	96	5	169	14	30	16	477
Plzeňský	4	110	53		27	28	9	100	10	21	4	366
Středočeský	9	39	122	91	44	185	8	279	66	74	20	937
Ústecký	9	133	156		35	106	19	297	23	54	4	836
Vysočina		50	25		26	46		168	4	29	8	356
Zlínský	5	160	35		5	70	8	114	4	11	2	414
Celkový součet	90	1424	1269	92	357	1540	88	2344	251	659	105	8219

Zdroj: Vlastní zpracování dle RPSS, MPSV (2019)

Příspěvkové organizace zřízené územně samosprávnými celky tvoří více než jednu třetinu všech zařízení v Libereckém a Moravskoslezském kraji. V těchto

dvou krajích představují příspěvkové organizace nejvíce zastoupené právní formy. Na Vysočině provozují příspěvkové organizace téměř polovinu všech zařízení (47 %).

V hlavním městě Praze nalezneme nejhojněji zastoupeny spolky, které tvoří 32 % ze všech prvních forem. Největší zastoupení obecně prospěšných ústavů nalezneme v Karlovarském kraji (42 % všech poskytovatelů), v hlavním městě Praze (16 %) a Libereckém kraji (13 %). Zajímavé vychýlení lze evidovat u evidované CPO, jejíž zařízení se nachází pouze u dvou krajů, přičemž ve Středočeském kraji zaujímají téměř 10 % všech poskytovatelů. Círky a náboženské společnosti představují přibližně třetinu všech poskytovatelů ve Zlínském, Moravskoslezském, Plzeňském či Jihomoravském kraji, avšak jsou marginální v kraji Středočeském, Libereckém, Karlovarském (přibližně 5 %).

Z výsledků je zřejmé, že existují značné regionální rozdíly v poskytovatelích zařízení sociálních služeb a bylo by prospěšné provést hlubší analýzu důvodů, které mohou toto rozložení ovlivňovat.

Shrnutí

Již více než deset let mohou uživatelé sociálních služeb na území České republiky vnímat podstatné změny, které se odehrály v oblasti poskytovatelů sociálních služeb, především vzhledem k nastavení, kdo je a kdo může být poskytovatelem sociálních služeb. Novou legislativní úpravou, přijetím zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, bylo dosaženo řady významných úspěchů (sociální začlenění se stalo hlavním smyslem sociálních služeb, zavedly se nástroje k zajištění kvality služeb i zvyšování odbornosti pracovníků v této oblasti). Přínosem je nesporné i právní vymezení širšího spektra sociálních služeb. Významným krokem dopředu bylo zavedení systému registrace, v jehož rámci se při rozhodování o udělení registrace začala posuzovat např.: odborná způsobilost, bezúhonnost, materiální zázemí, hygienické podmínky. Zároveň systém umožňuje používat stejné parametry hodnocení na fyzické a právnické osoby i na organizační složky státu a územních samospráv.

Nestátní neziskové organizace hrají v sociální oblasti skutečně významnou roli a v současné době již nejsou pouze doplňkovým faktorem, neboť poskytují různé typy profesionálních sociálních služeb pro specifické cílové skupiny obyvatel. Tyto organizace pak společně se státními a soukromými organizacemi vytváří

komplexní systém sociálních služeb, který dává klientům možnost výběru ze spektra nabídek podle jejich individuálních potřeb a požadavků. Role neziskových organizací je klíčová jak vzhledem k počtu provozovaných zařízení, tak k dostupné kapacitě těchto zařízení. Rozbor ukázal, že v roce 2019 zajišťovaly nestátní neziskové organizace přibližně tři čtvrtiny veškeré kapacity sociálních služeb. Prvenství v zajišťovaných kapacitách připadlo dle očekávání hlavnímu městu Praha, jednalo se téměř o 40 % kapacit, což je ve srovnání s ostatními kraji významný nepoměr. Pokud poskytovatele rozřadíme podle problémové oblasti, tedy tématu sociální služby, kterému se věnují, sehrává klíčovou roli při obsluze téměř všech cílových skupin opět nestátní neziskový sektor. Lze se domnívat, že role těchto organizací bude do budoucna patrně ještě narůstat, což je způsobeno především zvyšující se poptávkou po sociálních službách.

Zdroje ke kapitole 2

- Arnoldová, A. (2016). *Sociální péče: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing.
- Čámský, P., Sembdner, J. & Krutilová, D. (2011). *Sociální služby v ČR v teorii a praxi: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Portál.
- Kaczor, P. (2015). *Sociální politika a sociální systém ČR*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE.
- Malíková, E. (2011). *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada Publishing.
- Molek, J. (2011). *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- MPSV ČR (2020). *Registr poskytovatelů sociálních služeb*. Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>
- Pilát, M. (2015). *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*. Praha: Portál.
- Projekt Interaktivní mapa neziskového sektoru – dílčí výstupy – CZ. 03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006215.
- Skákalová, T. (2016). *Sluchová vada a její sociální dopady v dospělém věku: vybrané problémy*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Truhlářová, Z., Levická, J., Vosečková, A., Mydlíková, E. (2015). *Mezi láskou a povinností – péče očima pečovatелů*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.

Finanční řízení neziskových organizací

Pavλίna Hejduková, Michaela Krechovská

3.1 Finanční řízení neziskové organizace – význam, činnosti a specifika

Finanční řízení je klíčovou oblastí managementu všech organizací bez ohledu na jejich typ, velikost či sektor, ve kterém působí. I v případě neziskových organizací zaujímá velmi významnou roli, neboť jeho úkolem je zajistit financování neziskové organizace, které umožní její fungování v dlouhodobém horizontu. Každá nezisková organizace musí pro naplňování svého poslání a stanovených cílů umět nejen získávat, ale i efektivně využívat finanční prostředky, bez kterých by bylo zcela nemožné zajišťovat jak běžné provozní aktivity, tak strategické záležitosti.

Jak uvádí Šedivý a Medlíková (2017), finanční řízení bývá u neziskových organizací často podceňovaným tématem, ač je velmi zásadním způsobem sledováno veřejností, veřejnou správou i podnikatelskými subjekty. K uvedenému se přidává Boukal (2009), který upozorňuje, že na fungování neziskových organizací je třeba pohlížet z hlediska efektivnosti. Je tedy třeba zdůraznit, že finanční řízení a efektivní hospodaření neziskových organizací je nutné brát z pohledu organizace jako jednu z největších výzev a chápat tuto oblast jako zásadní součást ekonomické udržitelnosti organizace.

Finanční řízení neziskové organizace můžeme definovat jako „ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace“ (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Obecným dlouhodobým cílem existence neziskové organizace je efektivní naplňování poslání, za jakým byla zřízena, pak i finanční řízení by mělo podporovat tento strategický cíl a zajistit potřebné financování. Aby organizace byla schopna dlouhodobě fungovat, je zapotřebí, aby dosahovala

finanční stability a finanční soběstačnosti (označovaná také jako autarkie). Neméně důležitá je také likvidita neboli aktuální platební schopnost organizace, která je předpokladem pro to, aby organizace mohla fungovat v obchodních vztazích a financovat své každodenní provozní potřeby.

Cílem finančního řízení neziskové organizace je zajistit:

- potřebnou výši kapitálu a cash flow (tok peněžních prostředků), aby byla umožněna plynulá činnost a fungování organizace;
- finanční stabilitu a likviditu organizace, tedy relativní rovnováhu příjmů a výdajů organizace, aby organizace byla schopna hradit své splatné závazky;
- výkonnost (úspěšnost) organizace, kdy výkonnost lze měřit ve smyslu finančním nebo i ve smyslu schopnosti organizace kvalitně plnit svůj účel. U doplňkové činnosti bývá výkonnost obvykle měřena dosahovanou úrovní zisku či ukazateli rentability;
- účelné a hospodárné nakládání s peněžními prostředky;
- finanční důvěryhodnost a transparentnost v nakládání s finančními zdroji a majetkem prostřednictvím vydávaných zpráv.

Základem finančního řízení je formování **finanční strategie** a **finanční plánování**. Zvolená finanční strategie určuje strukturu zdrojů financování, způsoby získávání kapitálu a využití jednotlivých finančních zdrojů, způsoby využití volných peněžních prostředků či investiční rozhodování organizace. Finanční plánování představuje nástroj, který manažerům přináší údaje týkající se očekávaného budoucího vývoje financí organizace, na jehož základě je pak následně možné provádět příslušná rozhodování ve finanční či jiné oblasti. Patří sem například i rozhodování o realizaci vedlejší činnosti a volbě vykonávaných aktivit v rámci této činnosti za účelem zajištění finanční stability a soběstačnosti.

Základní činnosti finančního řízení lze shrnout následovně:

- finanční plánování – hlavním nástrojem finančního plánování je rozpočet, který je postaven na reálných základech před začátkem daného období;
- získávání zdrojů (fundraising) – získávání prostředků pro činnost, přitom zdroji rozumíme jak finanční, tak nefinanční prostředky;
- řízení cash flow – řízení příjmů a výdajů organizace;
- evidence – zachycení veškerých proběhlých operací v účetním systému a další podpůrné evidenci, základ pro finanční a manažerské účetnictví, tvorbu hlavních účetních výkazů, zhodnocení dosažených výsledků;

- zhodnocení (evaluační) výsledků – vyhodnocení dosažených ekonomických výsledků a finanční situace organizace pomocí nástrojů finanční analýzy, identifikace silných a slabých stránek hospodaření organizace;
- monitoring a kontrola – porovnání plánů a skutečných výsledků organizace jako celku, jednotlivých projektů, jednotlivých druhů nákladů, zjišťování odchylek, jejich odůvodnění a návrh opatření.

Jednotlivé činnosti finančního řízení na sebe logicky navazují, pravidelně se opakují a některé probíhají současně či se částečně překrývají. Začínáme fází finančního plánování, kdy na základě plánu činností jsou sestaveny příslušné rozpočty včetně fundraisingového plánu (plánu získávání finančních prostředků na plánované činnosti). Následuje fáze získávání zdrojů, která obvykle běží již spolu se samotnou realizací plánu činností. Nezisková organizace získává a hospodaří s finančními prostředky, věnuje se operativnímu finančnímu řízení, řídí své cash flow a vše zaznamenává v účetnictví. Závěrečnou fází je zhodnocení dosažených výsledků a hospodaření za dané období, sestavení účetních výkazů a vydání zpráv. Tato fáze je důležitá pro donátory neziskové organizace, ale zejména také pro sestavení plánu na další období.

Šebo (2002) zdůrazňuje, že financování neziskových organizací je velmi specifické, a to z pohledu unikátnosti a inovativnosti a zahrnuje v sobě několik důležitých prvků: ekonomické, sociální, finanční, společenské a marketingové.

Dle Krechovské, Hejdkové a Hommerové (2018) základní principy financování neziskových organizací obsahují zejména:

- vícezdrojovost;
- samofinancování a fundraising;
- neziskové rozdělování zdrojů;
- daňové úlevy.

Vícezdrojovost, resp. zajištění nezávislosti na jednom zdroji financování, je pro NNO velmi důležitá a umožňuje neziskové organizaci získávat zdroje na finanční i nefinanční bázi a různými způsoby (Kuvíková, Stejskal, Svidroňová, 2014). Jelikož u neziskových organizací primárním cílem není vyvíjet ekonomickou činnost, ale ekonomická činnost hraje roli činnosti podpůrné, doplňkové, je získávání finančních prostředků velmi složitou činností. Je však třeba doplnit, že i ekonomická neboli podpůrná činnost je neméně důležitá, jelikož umožňuje naplňování cílů a poslání organizace. Často se NNO zabývají tím, jak co nejefektivněji využít

omezené zdroje, a proto se jednou z velmi důležitých oblastí v rámci finančního řízení stává oblast finančního plánování.

Pro neziskové organizace je typické specifické získávání prostředků, kde zásadní význam lze spatřovat v samofinancování a fundraisingu. Princip samofinancování spočívá zejména v zaměření se na ekonomickou či hospodářskou činnost neziskové organizace, přičemž Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) představují samofinancování z užšího a širšího pohledu. Užší pohled lze definovat jako podnikatelskou či jinou hospodářskou činnost organizace, širší pohled jako různé formy diverzifikace zdrojů. Mezi prakticky využívané příklady samofinancování patří prodej vlastních výrobků, poskytování služeb, příjmy z nájmu movitého či nemovitého majetku nebo příjmy získané ve formě členských příspěvků. Cílem samofinancování je podpora nezávislosti NNO na omezených veřejných finančních zdrojích, jako jsou např. granty a dotace. Důvodem je skutečnost, že zdroje financování typu granty a dotace jsou často ovlivněny externími vlivy, jako jsou např. politika státu nebo změny nařízení úřadů, proto je těžké cokoli predikovat a řízení finančních prostředků je tak velmi složité (Šedivý a Medlíková, 2017). V případě samofinancování se v podstatě jedná o udržitelnost a nezávislost organizace, která by měla zajistit stabilitu neziskové organizace (Yang, Lee a Chang, 2011). Stabilitu, která je důležitá pro zdravé finanční prostředí neziskové organizace, lze získat prostřednictvím dobrého finančního řízení, pro které je vhodné dodržování „12 zlatých pravidel pro finanční řízení a dosažení stability“, která uvádí Propel Nonprofits (2020), a příkladem takovýchto pravidel může být:

- rozpočtování – sestavování reálných rozpočtů, které mají spolehlivé předpoklady a jasně vymezenou odpovědnost;
- diverzifikace financování – nalezení vhodných zdrojů financování a nutnost jejich diverzifikace; zde důležitou roli hraje i komunikace a vztahy;
- informovanost – porozumění, využívání finančních zpráv a finanční gramotnosti pro dobré rozhodování;
- odpovědnost – zodpovědnost za finanční rozhodování na úrovni celé organizace; důležitá je zde autorita, informovanost a častá komunikace;
- vzájemná závislost – finanční řízení je propojeno s každým aspektem neziskové organizace, ať už jde o správu, plánování, nebo hodnocení aj.

I přes využívání výše uvedených možností samofinancování v praxi dochází u mnoha neziskových organizací k tomu, že příjmy z vlastní činnosti nejsou dostatečné. V daných případech se velmi často přistupuje k tzv. fundraisingu, kdy

fundraising je možné charakterizovat jako různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky určené zejména na činnost NNO (Ledvinová, 2013).

Úspěšný fundraising však nemá významné postavení pouze v oblasti finančního řízení, ale důležitou roli hraje také v oblasti poskytování know-how, znalostí, zkušeností, informací, využívání dobrovolnické práce apod. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Jak uvádějí Boukal a kol. (2013), je velmi důležité se věnovat počtu a struktuře příznivců neziskové organizace a operativně reagovat na změny, které mohou v dané oblasti nastat. V případě ztráty dárce je třeba co možná nejdříve zajistit jiný zdroj financování nebo naopak při obdržení neočekávaného daru ho co nejlépe a nejefektivněji využít k financování důležitých aktivit. Také je nutné rozvíjet a rozšiřovat dárcovskou základnu, nezaměřovat se pouze na jednu skupinu dárců a s dárči aktivně pracovat tak, aby v případě odchodu jednoho dárce nebyla organizace paralyzována. Úspěšná nezisková organizace by se měla o své dárce starat a neustále s nimi navazovat či rozvíjet kontakty. V momentě poskytnutí smysluplné zkušenosti a možnosti se zapojit do poslání NNO se z dárců mohou stát i dobrovolníci (Payne, 1998).

Neziskové rozdělování zdrojů spočívá v tom, že pokud nezisková organizace dosáhne zisku, ten nelze rozdělit mezi vlastníky či členy, ale jsou stanovena legislativně jasná pravidla, jak se ziskem nakládat. Například pokud nezisková organizace provozuje vedlejší, podnikatelskou, doplňkovou činnost, je třeba případný zisk z této činnosti použít na hlavní činnost a využít prostředky k naplňování poslání organizace.

Neziskové organizace mohou využívat rozličných daňových úlev. K těm základním patří osvobození příjmů neziskové organizace zejména v rámci hlavní činnosti (u daně z příjmů právnických osob), dále osvobození od mnoha majetkových daní, případně daně z přidané hodnoty jako nepřímé univerzální daně. Další možností je využívání daňových slev – například z důvodu zaměstnávání zdravotně postižených občanů, kteří tak mohou být užiteční na trhu práce. Pro dárce je zavedena možnost snížení daňového základu, buď ve formě nezdaniitelné části základu daně, nebo odčitatelné položky, a to v případě poskytnutí bezúplatného plnění na účely vymezené v zákoně o daních z příjmů, v platném znění, do stanovené výše. V mnoha zemích (v ČR zatím tato možnost není právně ukotvena) je možné i využití tzv. daňové asignace, což lze vysvětlit jako možnost odvést část daně z příjmů konkrétní neziskové organizaci podle výběru poplatníka (více například Stejskal, Kuvíková a Matátková, 2012, nebo Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Velmi zásadní rozdíly v rámci finančního řízení a zejména finančních zdrojů neziskových organizací lze spatřovat mezi veřejnoprávními a soukromoprávními neziskovými organizacemi, státními a nestátními neziskovými organizacemi. S ohledem na fakt, že tato publikace se zaměřuje na nestátní neziskové organizace (NNO), budou vybraná specifika v oblasti finančního řízení směřována právě na NNO, resp. s ohledem na výzkum v oblasti sociálních služeb v některých částech také na NNO působící v oblasti sociálních služeb.

3.2 Zdroje financování neziskové organizace – charakteristika, možnosti, rizika

Jak již bylo uvedeno, na financování neziskových organizací je nutno pohlížet jako na problematiku typického vícezdrojového financování, a to zejména na úrovni NNO (státní neboli vládní neziskové organizace mají zdroje zpravidla řešeny ve srovnání s NNO jinak, jelikož u státních neziskových organizací převažuje financování z jednoho zdroje, ze státního nebo municipálního rozpočtu).

Zdroje financování neziskové organizace je možné členit z různých hledisek. Základní členění zdrojů uvádí například vláda ČR (2015), přičemž rozděluje příjmy na:

- **příjmy z veřejných zdrojů;**
- **příjmy ze soukromých zdrojů.**

Příjmy z veřejných zdrojů je možné rozdělit dále na:

- **přímé zdroje;**
- **nepřímé zdroje.**

Přímé veřejné zdroje obsahují zdroje z veřejných rozpočtů na úrovni ČR: jedná se o dotace ze státního rozpočtu, z rozpočtů municipalit či státních fondů; ale také ze zahraničí: zdroje EU, komunitární programy EU nebo finanční mechanismy EHP a Norska či Program švýcarsko-české spolupráce.

Nepřímé zdroje mají podobu daňových úlev či osvobození.

Mezi další zdroje veřejného charakteru se řadí také granty mezinárodních organizací, jako jsou OSN a Evropská unie. Fungování nevládních organizací mohou

spolufinancovat také vlády zahraničních států prostřednictvím své politické nadace (více k dané problematice například Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018; vláda ČR, 2015).

Příjmy ze soukromého sektoru lze rozdělit na dvě základní kategorie:

- zdroje vlastní;
- zdroje od soukromých osob.

Mezi vlastní zdroje patří členské příspěvky, příjmy z majetku a z vlastní činnosti. Tyto zdroje financování jsou nezbytným předpokladem k diverzifikaci zdrojů financování nestátních neziskových organizací. U neziskových organizací, které fungují na principu výběru členských příspěvků, jsou členské příspěvky pravidelným a predikovatelným finančním zdrojem. Daňově je pak třeba rozlišit, zda se jedná o povinné, či dobrovolné příspěvky. Příjmy z majetku zahrnují například příjmy z nájmu movitého či nemovitého majetku či jejich prodeje, dále bankovní úroky, výnosy z investic či příjmy z majetkových podílů. Příjmy pocházející z vlastní činnosti jsou zejména příjmy z prodeje výrobků či služeb. Zde je nutné zdůraznit, že NNO mají možnost vybírat od svých klientů platby a je ale třeba, aby si klienti uvědomovali hodnotu poskytovaného plnění. Jak již bylo uvedeno, je velmi vhodné ze strany NNO získat prostředky z vlastní činnosti, jelikož tak podporují svoji stabilitu a zároveň vytvářejí nezávislost na grantových či sponzorských příjmech, které bývají dosti nejisté.

Mezi zdroje od soukromých osob se řadí dary od fyzických osob, firemní filantropie, příspěvky od nadací či nadačních fondů, loterie, crowdfunding, činnost dobrovolníků (jak z hlediska fyzické práce, tak expertní posudky apod.) a veřejné sbírky (více k dané problematice například Boukal, 2013; Šedivý a Medlíková, 2012).

Velmi významným rizikem u NNO může být jednostranné, jednozdrojové financování, které není pro NNO typické, ale v praxi bohužel může existovat závislost na omezeném množství zdrojů či zdroji jednom. Rizikem jsou také složitost a nejasnost grantových podpor, nerealizování daňové asignace na úrovni NNO, složitosti zdanění NNO a nejasná image NNO na úrovni ČR.

Doporučení pro oblast finančních zdrojů NNO v rámci veřejné politiky uvádí přehledně Klečková (2020) s důrazem na snížení byrokratické zátěže NNO a definuje tyto oblasti pro zlepšení fungování NNO:

- daňová asignace;
- zdanění neziskových organizací;
- víceleté grantové financování.

Jak již bylo zmíněno, daňové asignace umožňují každému daňovému poplatníkovi určitou část jeho daní odevzdat na podporu jím vybrané neziskové organizace. Daňoví poplatníci si tak sami mohou vybrat, jakou oblast neziskového sektoru podpoří. Nutno doplnit, že v rámci zemí V4 je ČR zatím jedinou zemí, která nemá tento mechanismus zaveden, a bylo by tedy vhodné mít tento mechanismus také právně ukotven a využívat ho. Daňová asignace tak podpoří zájem veřejnosti o neziskový sektor, podpoří přímou demokracii a angažovanost veřejnosti v dané oblasti.

Zdanění neziskových organizací tak, jak je v ČR v současné době nastaveno, je pro NNO velkou byrokratickou zátěží, která má samozřejmě i velké finanční dopady na NNO. Komplikovaná ustanovení zejména na úrovni daně z příjmů a daně z přidané hodnoty u neziskových organizací podporují nutnost využívání služeb daňových poradců či zaměstnávání většího množství pracovníků pro oblast zpracování daní. Bylo by v budoucnu vhodné zjednodušit systém zdanění neziskových organizací.

Přidělování finančních prostředků NNO funguje na principu ročního cyklu, což je velmi krátký časový úsek, který komplikuje čerpání získaných prostředků. Bylo by vhodné prodloužit časové období pro vhodnější čerpání finančních prostředků a jejich vyúčtování.

3.3 Finanční plánování a rozpočet

Finanční plánování je velmi úzce navázáno na strategické řízení a plánování neziskové organizace, kdy finanční plán představuje integrující součást celkového strategického plánu neziskové organizace. Předchází mu naplánování veškerých činností, akcí a aktivit, které organizace hodlá v daném období realizovat, a důkladné promyšlení a rozhodnutí o nutných provozních a investičních požadavcích pro zajištění naplánovaných činností. Propojuje všechny aktivity s kvantifikovaným finančním cílem, vyjadřuje plán činností v peněžních jednotkách a ukazuje, jak budou zabezpečeny aktivity a jednotlivé činnosti, které vedou k naplnění cílů. Navazuje na dosažené výsledky a na skutečnou finanční situaci. Sestavuje se pro neziskovou organizaci jako celek a také pro

jednotlivé plánované projekty (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018; Pelikánová, 2016).

Klíčovým nástrojem finančního plánování a řízení je **rozpočet**. Rozpočet poskytuje přehled, zda má daná nezisková organizace dostatek finančních prostředků pro svoji činnost. Zároveň ukazuje, kolik finančních prostředků je zapotřebí v daném období získat, aby mohla organizace dosahovat stanovených cílů a naplňovat plánované projekty.

Důležitou roli hraje i při získávání peněžních prostředků ve vztahu k potenciálním dárcům, který ukazuje, jak budou prostředky využity.

Neméně významnou úlohu má rozpočet při činnosti monitoringu a kontroly, kdy na jeho základě dochází k porovnání plánovaných hodnot a skutečně dosažených výsledků neziskové organizace. Dochází k vyhodnocení plánu se skutečností, vyhodnocení odchylek (kladných či záporných) a stanovení následných kroků s ohledem na změny, které nastaly. Důležitým předpokladem je samozřejmě také reálně postavený rozpočet, který vychází z reálných předpokladů, možností a situace na trhu.

Při sestavování rozpočtu existují tři základní přístupy (Stejskal, 2010):

- **Rozpočet sestavovaný na základě výsledků organizace v minulém období** – vycházíme z úrovně rozpočtovaných položek (nákladů a výnosů) v minulém a v některých případech i předminulém roce vzhledem k termínu sestavování rozpočtu. Máme tedy poměrně rychle podklady, ze kterých při tvorbě rozpočtu vycházíme. Pokud však v neziskové organizaci nastaly změny oproti předchozímu období, nebudou tyto podklady dostačující a je třeba veškeré změny promítnout.
- **Rozpočet sestavovaný na základě plánu činností na nadcházející období** – rozpočet se tvoří na základě plánu činností na dané období, kdy při odhadu nákladů vycházíme ze zdrojů a cen dostupných v daném čase a regionu, případně můžeme vyjít z úrovně nákladů obdobných projektů. Tento přístup se uplatní vždy pro nové projekty a akce, kdy nemáme k dispozici informace z předchozího období.
- **Rozpočet sestavovaný na základě kombinace obou předchozích přístupů** – optimální přístup, kdy vycházíme z plánů činnosti pro další rok, stabilní a neměnné činnosti jsou rozpočtovány podle minulého období.

Rozpočet musí být sestaven s dostatečným časovým předstihem před začátkem rozpočtovaného období. Skládá se z příjmové a výdajové stránky, kdy pro příjmovou stránku rozpočtu je důležitý **fundraisingový plán**.

V celkovém rozpočtu organizace je zohledněna **hlavní a vedlejší činnost organizace**. Rozpočet hlavní činnosti je sestavován obvykle jako vyrovnaný (náklady se rovnají výnosům). Rozpočet vedlejší činnosti by měl být sestavován jako přebytkový (výnosy by měly převyšovat náklady a organizace by měla vytvářet zisk).

Krátkodobě může být vedlejší činnost neziskové organizace ztrátová, ale v případě dlouhodobější ztrátovosti se doporučuje takovouto činnost neprovozovat. V případě větších organizací lze využívat i střediskové hospodaření, kde pro jednotlivá střediska jsou sestavovány dílčí samostatné rozpočty (Kislingerová a kol., 2010). Podle Plamínka (1996) může mít rozpočet neziskové organizace podobu zdrojového nebo programového rozpočtu.

Zdrojový rozpočet je přehledem o nákladech organizace a jejich zdrojích krytí. Zdrojový rozpočet lze sestavovat pro jednotlivé programy (projekty), ale i za organizaci jako celek. Smyslem sestavování zdrojového rozpočtu je zjistit, zda předpokládané výnosy pokryjí všechny uvažované náklady, či ne a zda je zapotřebí se dále zaměřit na další zdroje financování pro krytí zbývajících nákladů. Tato podoba rozpočtu může sloužit i jako podpůrný nástroj pro fundraisera, neboť poskytuje informace, jak bude projekt finančně zabezpečen a jak bude naloženo s finančními prostředky dárců. Příklad sestavení zdrojového rozpočtu uvádí následující tabulka 3.1.

Tab. 3.1: Zdrojový rozpočet – příklad

Nákladová položka (v Kč)	Zdroje financování (v Kč)				
	Dotace	Dary	Tržby za vlastní výkony	...	Celkem
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					

Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

Zdroj: Krechovská, Hejduková, Hommerová (2018)

Programový rozpočet je přehledem nákladů jednotlivých programů (projektů nebo středisek) neziskové organizace a zdrojů financování těchto nákladů. Při sestavování tohoto typu rozpočtu se nejprve vymezí jednotlivé programy (projekty nebo střediska), ke kterým jsou podle plánovaných činností rozpočítány náklady. Poté se k nákladům jednotlivých projektů naplánují předpokládané zdroje (výnosy). Rozpočet tak přímo navazuje na plán činnosti organizace a zároveň je výchozím pro tvorbu dalších typů rozpočtů. Jeho cílem je komplexně zachytit předpokládané náklady a výnosy v rozpočtovaném období. Názornou ukázkou programového rozpočtu uvádí následující tabulka 3.2.

Tab. 3.2: Programový rozpočet – příklad

Nákladová položka	Náklady (v Kč)	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Zdroje celkem (v Kč)
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

Zdroj: Krechovská, Hejduková, Hommerová (2018)

Základní kroky sestavení programového rozpočtu:

1. Určení jednotlivých programů (projektů, středisek)

Výchozí pro stanovení programů je náplň činnosti neziskové organizace a její organizační struktura. Záleží, zda v organizaci existují střediska, která poskytují odlišné služby (např. K-centrum, terapeutická skupina a další), či jsou v rámci organizace (nebo jednoho střediska) zajišťovány různé programy (např. preventivní program, léčebný program apod.). Rozdělení na programy (střediska) by mělo umožnit důkladné plánování a vyhodnocování hospodaření v jednotlivých oblastech činnosti v rozumné a efektivní míře detailu.

2. Stanovení přímých a nepřímých nákladů na jednotlivé programy

Přímé náklady jsou takové náklady, které přímo souvisí s určitým projektem. Financovat je však zapotřebí nejen veškeré přímé, ale i nepřímé (režijní) náklady nezbytné pro chod celé neziskové organizace (například náklady na řízení a správu organizace, fundraising, účetnictví, marketing). Tyto nepřímé náklady je zapotřebí rovněž rozpočítat do nákladů jednotlivých projektů (či středisek), a to buď rovnoměrně podle počtu projektů, poměrově k nákladům či výnosům jednotlivých projektů, nebo podle skutečné spotřeby vybraných činností projektem.

Mezi základní nákladové položky patří:

- osobní náklady (mzdy zaměstnanců, ostatní osobní náklady, zdravotní a sociální pojištění, zákonné pojištění odpovědnosti);
- náklady vynaložené na nákup materiálu a energií (elektrina, plyn, voda);
- náklady na nakupované služby (telefon, internet, nájemné, propagace, opravy atd.);
- odpisy dlouhodobého majetku;
- daně, poplatky a ostatní finanční náklady (například nákladové úroky, kurzové ztráty);
- ostatní specifikované náklady.

Nejprve určíme jednotlivé druhy přímých nákladů, které lze danému projektu přiřadit, a poté je finančně vyjádříme. Osobní náklady vychází z počtu osob zapojených do daného programu (projektu) a odvíjí se od výše mzdy pracovníků neziskové organizace a dalších povinných odvodů. U nákupu potřebného materiálu či vybavení vycházíme z informací o jejich aktuálních cenách na trhu, stejně tak v případě nakupovaných služeb, kdy zvažujeme zároveň požadavky na dodavatele.

Odpisy jsou kalkulovány ze vstupní ceny majetku, kdy výše ročního odpisu závisí na zvolené metodě odpisování. Při odhadech výše jednotlivých nákladů lze vyjít i z údajů z minulých období a z porovnání původních rozpočtů se skutečnými výsledky minulých období.

3. Odhad výnosů (zdroje)

Plánování výnosové části rozpočtu je složitější než v případě nákladové části. Zásadní je pracovat s rizikem v oblasti financování, aby nedošlo k narušení naplánovaných činností, projektů, či dokonce provozu samotné organizace. Je vhodné se zamýšlet nad pravděpodobností získání jednotlivých typů výnosů a vytvářet různé scénáře zdrojového financování v závislosti na vývoji předpokládaných podmínek. Příjem zdrojů je závislý na zvolené fundraisingové strategii organizace.

Mezi základní druhy výnosů patří:

- provozní dotace;
- dary sponzorů a jednotlivců;
- ostatní dary a příspěvky (nadace, veřejné sbírky);
- členské příspěvky;
- tržby za vlastní výkony (tržby za poskytování služeb, prodej výrobků, pronájem vlastního majetku);
- případně finanční výnosy (například výnosové úroky, kurzové zisky).

Je vhodné vždy sladit strukturu položek rozpočtu s používaným účetním systémem neziskové organizace.

Jak již bylo uvedeno, u neziskových organizací je obecně cílem **rozpočet vyrovnaný**, tzn. vyrovnání nákladové a výnosové stránky rozpočtu, příp. mírný přebytek (určitá rezerva do období příštího). Když však již při plánování výnosů zjistíme, že nepokryjí potřebnou výši nákladů, jdeme cestou analýzy nákladů a možností jejich krácení či aktualizace fundraisingového plánu a naplánování dalších aktivit, které by vedly k získání dodatečných finančních prostředků. Pokud je v odůvodněných případech sestaven rozpočet jako deficitní, je vždy opatřen komentářem vysvětlujícím potřebnost takovéto činnosti. Tento krok předpokládá i vytvořenou finanční rezervu organizace v dostatečné výši. Může nastat i situace, že programový rozpočet může být pro některé programy (projekty, střediska) neziskové organizace přebytkový, zatímco pro jiné deficitní. Poté je na rozhodnutí vedení organizace, zda je případný deficitní

program pro fungování organizace potřebný, a pokud ano, jakým způsobem bude dofinancován.

Proto je vhodné se při fundraisingu snažit získávat prostředky na činnost celé organizace a vysvětlovat, proč jsou některé třeba méně atraktivní programy stejně žádoucí a potřebné (Hloušek, Hloušková a Hanuš, 2014).

Pro zajištění efektivního hospodaření neziskové organizace je vhodné provádět **cenové kalkulace** pro jednotlivé produkty a služby, které organizace realizuje. Jedná se o základní nástroj pro výpočet marže, zisku a ceny poskytovaného produktu či služby. Kalkulací se obecně rozumí přepočet nákladů, přínosů, zisku a ceny na práci nebo činnost, kterou je třeba provést, na kalkulační jednici. Kalkulační jednicí se rozumí konkrétní výkon vymezený měrnou jednotkou a druhem, na které se zjišťují náklady (např. 1 hodina práce, 1 kus výrobku). Cenová kalkulace vychází z kalkulačního vzorce, který zohledňuje druh konkrétní služby a její specifika (např. pobytové služby, ambulantní služby) a přiřazuje jednotlivé nákladové skupiny při respektování přímých a nepřímých nákladů. Nezisková organizace by měla být schopna odhadnout reálné náklady na poskytované služby a určit, kolik z těchto nákladů je schopna uhradit se svých zdrojů a jaký podíl nákladů potřebuje pokrýt z cizích zdrojů neboli do jaké míry je zapotřebí, aby výsledná cena byla dotována.

V předběžné kalkulaci je stanoven výsledek hospodaření (zisk, ztráta). U služeb patřících pod hlavní činnost je ideální mít alespoň pokryté náklady spojené s poskytovanou službou, ale je možné mít tyto aktivity nevýdělečné (lze počítat i se ztrátou). Zbývající část vzniklých nákladů může být pokryta z dotací či jiným zdrojem financování. Jinak je tomu u vedlejší, resp. hospodářské činnosti, která by ze své podstaty měla být doplňkovou aktivitou k získání dalších finančních prostředků na rozvoj nebo případné dofinancování hlavních činností typu registrovaná či další hlavní služba neregistrovaná. Proto by měla tato činnost být ziskovou a v případě činnosti vedlejší se tedy kalkuluje zisk, což vede i ke snižování rizika spojeného s realizací všech záměrů vycházejících z poslání neziskové organizace.

Pro finanční řízení neziskové organizace je kromě rozpočtu nákladů a výnosů nutné mít k dispozici informace o plánovaném toku peněžních prostředků, tzv. **rozpočet cash flow**. Peněžní prostředky tvoří peníze v hotovosti včetně cenin, peníze na účtech v bankách (včetně případného pasivního zůstatku na běžném účtu) a peníze na cestě. Přiřazují se k nim i další rychle likvidní aktiva, tzv. peněžní ekvivalenty, které lze snadno a pohotově přeměnit na peníze (například likvidní

cenné papíry k obchodování, termínované vklady s maximální výpovědní lhůtou 3 měsíce).

Cash flow představuje skutečný pohyb peněžních prostředků neziskové organizace za určité období v podobě příjmů (skutečně přijaté peněžní prostředky na bankovní účet či v hotovosti) a výdajů (skutečně vydané peněžní prostředky organizace bezhotovostně nebo v hotovosti).

Cash flow organizace je strukturováno do tří hlavních částí:

- **provozní činnost** – zachycuje stěžejní toky provozních příjmů (přijaté dotace, dary, tržby z prodeje, uhrazené pohledávky) a výdajů na provoz organizace (materiál, mzdy, služby, daně a poplatky);
- **investiční činnost** – sleduje příjmy a výdaje související s pořízením a prodejem dlouhodobého majetku a ostatních investic, které se nezahrnují do peněžních ekvivalentů;
- **finanční činnost** – obsahuje peněžní toky související se změnou velikosti a struktury kapitálu organizace (například příjmy od vlastníků, z přijatých úvěrů, splátky úvěrů).

Tab. 3.3: Rozpočet cash flow – základní schéma

Počáteční zůstatek peněžních prostředků	
Příjmy z provozní činnosti	
Výdaje z provozní činnosti	
Příjmy z investiční činnosti	
Výdaje z investiční činnosti	
Příjmy z finanční činnosti	
Výdaje z finanční činnosti	
Konečný zůstatek peněžních prostředků	

Zdroj: Krechovská, Hejduková, Hommerová (2018)

Rozpočet cash flow je základním nástrojem **operativního finančního řízení** pro zajištění platební schopnosti organizace. Je sestavován v kratších časových intervalech v závislosti na velikosti organizace a platbách, které mají být realizovány. Rozpočet cash flow se následně vyhodnocuje, dochází k porovnání plánované

a skutečně dosažené výše cash flow. K vyhodnocení dochází pravidelně ve zvolených časových intervalech, obvykle tomu bývá na konci jednotlivých měsíců. Účelem vyhodnocení je vyčíslení případných odchylek skutečnosti vůči plánu a řešení schodků mezi plánovanými výdaji a příjmy, a to jak při nedostatku peněžních prostředků (získání dalších zdrojů financování, například přijetím krátkodobého úvěru či prodejem majetku), tak při přebytku peněžních prostředků (rozhodování o možnostech zhodnocení volných peněžních prostředků).

Rozpočet cash flow je tak neustále vyhodnocován a aktualizován vzhledem ke skutečnému vývoji peněžních toků, například ke konci každého měsíce (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

3.4 Specifika financování a finančního řízení neziskových organizací působících v sociálních službách

Jak uvádí Molek (2011), financování sociálních služeb je v současné době limitujícím faktorem jejich rozvoje a v Evropě je zvykem, že stát se podílí na financování těchto druhů služeb nebo je řadí do pojistných systémů. Zejména ústavní péče je velmi nákladnou součástí sociálních služeb, a proto je třeba zajistit potřebné zdroje pro její fungování.

V zahraniční praxi je preferován a uplatňován princip „dotace na hlavu“ (Matoušek a kol., 2007). Pojem „dotace na hlavu“ je možné vysvětlit tak, že je posílen příjem osoby, která péči potřebuje, a posiluje se tak suverenita příjemce sociální služby, přičemž stát garantuje kvalitu a ekonomickou přiměřenost sledované služby. Stejný princip je podporován také zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, kde zásadní roli hraje peněžitá dávka „příspěvek na péči“, jejímž příjemcem je osoba závislá na péči jiné osoby dle definice legislativy.

Financování a poskytování sociálních služeb má svá specifika nejen v oblasti neziskových organizací, ale i uvnitř systému, a proto je třeba hodnotit efektivnost z pohledu konkrétní sociální služby. Hejduková (2015) s odkazem na zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, uvádí, že sociální služby nejsou peněžitými plněními (vyjma „příspěvku na péči“), ale zahrnují tyto oblasti: sociální péče, sociální prevence a poradenské služby. Právě z pohledu konkrétní výše uvedené oblasti sociálních služeb je třeba hodnotit efektivnost či vhodnost finanční stránky dané služby (Průša, 2010).

Čtvrtník a Lejsal (2013) v návaznosti na výše uvedenou skutečnost diskutují nad vhodností a efektivností nástrojů financování a jejich plánování s ohledem na plnění funkcí a zdrojů financování sociálních služeb. Autoři uvádějí těchto pět funkcí stávajících sociálních služeb:

- aktivizační (převzetí odpovědnosti za řešení sociální situace);
- ochrannou (ochrana práv uživatelů);
- koordinační (informovanost, dostupnost a poradenství);
- kompenzační (vyrovnání přirozených a objektivních nerovností);
- preventivní (předcházení vzniku sociální situace či boj proti prohlubování stavu sociálního vyloučení).

Nástroje financování sociálních služeb jsou dle Čtvrtníka a Lejsala (2013) v zásadě tyto:

- soukromé zdroje;
- finanční dávky;
- hmotné/věcné dávky, resp. garance dostupnosti služeb;
- pojištění / kvazi pojištění.

Přitom jednotlivé zdroje obsahují rozličné nástroje, a to nejen finančního charakteru, které dále výše uvedení autoři specifikují:

- soukromé zdroje: příjmy v kontextu další legislativy – například příjmy dle zákona o daních z příjmů, příjmy ze sociálního zabezpečení; příjmy z majetku – například z nájmu či prodeje; vyživovací povinnost rodiny (potomků) – hrazení služeb z příjmů či majetku osob, které mají vyživovací povinnost;
- finanční dávky – příjmově či majetkově testované dávky;
- hmotné/věcné dávky, resp. garance dostupnosti služeb – věcná plnění, vyrovnávací platby, nenárokové podpory (ad hoc podpory poskytovatelů) – například granty, dotace;
- pojištění – zdravotní pojištění, penzijní pojištění.

Vhodné komponenty pro financování systému sociálních služeb poté je možné řešit z pohledu řešené potřeby či podle určujícího subjektu (zadavatele sociálních služeb).

Čtvrtník a Lejsal (2013, str. 9) uvádějí k vhodnosti nástrojů financování a plánování, že „vhodný nástroj financování je takový, který hlavnímu zadavateli služeb

umožňuje reálnou kontrolu nad finančními toky a objemem čerpaných služeb. Efektivní nástroj je pak ten, který umožňuje naplnění převažující očekávané funkce systému sociálních služeb“.

Samozřejmě rozdílné pohledy na financování a poskytování sociálních služeb budou zřejmé mezi státem, municipalitami jakožto možnými zřizovateli neziskových organizací daného zaměření a jiný pohled bude u NNO a samozřejmě klientů neboli uživatelů sociálních služeb (Mertl, 2007).

Jak již bylo zmíněno, financování sociálních služeb je rozdílné podle jednotlivých druhů služeb. Tato skutečnost vychází jednak z historie, ale také dle zadavatele služeb. Více uvádí Maršíková (2014):

- sociální péče – vhodným zadavatelem je uživatel, ideální je vazba na finanční zdroje;
- prevence – vhodným zadavatelem je veřejnost/společnost;
- poradenství – vhodným zadavatelem je stát / veřejná správa.

V návaznosti na zadavatele by měl být nastaven systém financování:

- sociální péče – klient/uživatel/zákazník (soukromé individuální platby, pojištění apod.);
- prevence a poradenství – stát/municipality (dotace, veřejné zakázky).

Z hlediska registrovaných sociálních služeb je třeba věnovat největší pozornost nejčtetnějším a nejvíce nákladným sociálním službám. Maršíková (2014) představuje TOP 3 registrovaných služeb z těchto pohledů:

- četnost – pečovatelská služba, odborné sociální poradenství, domovy pro seniory;
- nákladovost – domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy se zvláštním režimem.

Pokud budou shrnuty faktory mající zásadní vliv na efektivnost financování a poskytování sociálních služeb, tak zásadní vliv mají jednotlivé regiony, ve kterých jsou sociální služby poskytovány, provozní náklady zařízení poskytujících sociální služby, personální vybavení a v neposlední řadě vývojové trendy v oblasti sociálních služeb (více Průša, 2006; Průša, 2008 aj.).

Systém sociálních služeb nemá jednoznačná pravidla pro financování a poskytování služeb na úrovni ČR, je zřejmý znatelný dopad způsobu financování na rozvoj a udržitelnost služeb – problémy **v rámci financování a poskytování sociálních služeb na úrovni ČR** vhodně shrnuje Vašků (2011):

- oddělené řízení a financování zdravotní a sociální péče;
- do systému vstupují dvě ministerstva – MPSV ČR a MZ ČR;
- třístupňový model řízení – ministerstvo – kraj – poskytovatel;
- vícezdrojové nesystematické financování, bez garance příjmů;
- nestabilita, není zaručena kontinuita, brždění udržitelného rozvoje;
- fundraising na úkor času, který by mohl být věnován vlastní organizaci a zkvalitnění péče;
- nízké platy v sociálních službách.

3.5 Specifické formy financování neziskových organizací a sociálních služeb: fundraising, samofinancování a crowdfunding

3.5.1 Fundraising

Fundraising hraje v rámci sociálních služeb velmi důležitou roli v diverzifikaci zdrojů, která je typická zejména pro NNO ve formě vícezdrojového financování (Vojtíšek, 2018).

Fundraising nalezneme pod spoustou definic. Neziskovky.cz (2007) uvádějí, že fundraising lze charakterizovat jako „*systematické získávání finančních i nefinančních prostředků pro zajištění trvalé udržitelnosti a rozvoj neziskových organizací, má své zásady a pravidla, které ale nelze aplikovat vždy a bez výjimky*“. Uvedená definice samozřejmě zohledňuje fakt, že každá organizace je jedinečná, stejně tak i lidé, kteří v organizaci pracují či naopak vystupují jako dárci.

Základní zásady fundraisingu uvádí Němeček (n. d.) takto:

- fundraising je získávání příznivců;
- fundraising jde ruku v ruce se vzděláváním;
- fundraising znamená prodávat;
- fundraising je etická disciplína;

- fundraising má formu žádosti;
- fundraising je dlouhodobá spolupráce.

Fundraising je kategorií, která hraje důležitou roli v rámci finančního řízení, avšak primárně se jedná o znalosti potřeby konkrétní neziskové organizace. Peníze dárců jsou důležitým prostředkem pro naplňování uvedených potřeb.

Kvalitní fundraising podporuje vzdělávání dárců a zároveň respektuje pohledy a postoje dárců. Peníze samotné tedy nesmí být důležitější než dárci.

Fundraising je poměrně složitým procesem a zahrnuje několik zásadních kroků: získání příznivců, a tedy potenciálních dárců, přesvědčení o smysluplnosti poslání neziskové organizace a užitečnosti, porozumění postojům dárců, jejich motivům pomáhat a zapojit se do podpory neziskové organizace apod.

Pro neziskovou organizaci je nutné, aby měla vytvořen vnitřní předpis či kodex pro pravidla realizování fundraisingu v praxi v rámci dané organizace. Součástí daného předpisu či kodexu musí být i specifikace pravidel pro oslovování a výběr potenciálních dárců.

Umět o finanční prostředky požádat je jednou z nejdůležitějších zásad fundraisingu, dárci je třeba aktivně oslovovat, udržovat s dárci pravidelný kontakt, což je podmínkou dlouhodobě udržitelného fundraisingu. Obecně platí, že nejúčinnější formou žádosti je osobní kontakt, ale samozřejmě existuje velké množství metod fundraisingu – k jejich účinnosti se vyjadřuje například Ledvinová (2013) – viz dále.

Fundraising je dlouhodobou záležitostí, a proto je třeba komunikovat průběžně i s těmi, kteří se v daný okamžik do podpory nezapojí a žádost fundraisera v danou chvíli nepromění v samotnou podporu, jelikož v jiný čas může být situace od té dnešní odlišná.

Velmi zásadní souvislost s fundraisingem má oblast public relations (PR), protože dobré vztahy s veřejností se zásadně podílejí na pozitivním názorovém prostředí a pomáhají čelit negativním postojům a dojmům. Jak uvádí Němeček (n. d.), zásadní je tedy si uvědomit, že:

- PR je obousměrnou komunikací a zároveň zpětnou vazbou;
- PR je dlouhodobou a trvalou činností;

- PR je zajištění souladu se smyslem aktivit neziskové organizace u co největší skupiny osob, které ovlivňují veřejné mínění;
- PR je podmínkou úspěšného fundraisingu;
- PR může být významnou konkurenční výhodou na poli neziskových organizací.

Samozřejmě je velmi důležité se věnovat i finanční stránce fundraisingu v neziskové organizaci, jelikož fundraising zaujímá ve finančním řízení neziskové organizace zásadní postavení. Danou skutečnost lze přisuzovat tomu, že se fundraising zaměřuje na zajištění prostředků pro provozní aktivity, investice a rozvoj neziskové organizace. Fundraising může být v organizacích zajišťován různou formou, například fundraiserem (specialista na plný či částečný úvazek), ředitelem organizace, členem statutárního orgánu nebo dobrovolníkem (Šedivý a Medlíková, 2011). Základním úkolem fundraisera je zajištění financování činností NNO v potřebné výši, potřebném čase a vhodné struktuře. Fundraiser se v praxi nezaměřuje pouze na získávání finančních prostředků, ale také na jiné zdroje, například hmotné podpory v podobě výrobků či služeb nebo dobrovolnické práce (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Při získávání finančních prostředků je třeba vycházet ze strategického plánu, který by měl být základem pro tvorbu fundraisingového plánu.

Fundraisingový plán by měl mít sestaven roční rozpočet, který by měl obsahovat plán příjmových a výdajových položek pro další kalendářní rok. Fundraisingový plán může být sestavován také jako dlouhodobý, kde by měla být zahrnuta i část PR (médiá, propagační materiály, práce s dobrovolníky, společenské akce, termíny uzávěrek žádostí o dotace a granty, dárcovské kampaně apod.).

Naplňování a realizace fundraisingového plánu zahrnuje zejména potenciální zdroje a metody získání finančních a nefinančních zdrojů. Jak uvádí Ledvinová (2013), účinnost metod s ohledem na základní skupiny dárců jsou následující – viz tab. 3.4.

Tab. 3.4: Účinnost metod fundraisingu dle základní skupiny dárců

Kategorie dárců	Nadace	Sdružení, cirkve a jiné NGO	Podnikatelé, výrobní a obchodní společnosti, banky apod.	Stát, státní a místní správa	Jednotlivci, členové, příznivci, veřejnost.
Metoda					
Vypracování projektu	Základní metoda.	Pouze v případě, že je požadován.	Pouze v případě, že je požadován.	Základní metoda.	Většinou nevhodné.
Nabídka prezentace a reklamy	Pouze, je-li vyžadována, jako součást projektu.	Někdy je vhodnou součástí nabídky.	Základní metoda. Často je podmínkou.	Někdy je vhodnou součástí nabídky.	Často je vhodná a účinná.
Benefiční akce	Pouze jako doplněk projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Pouze jako doplněk projektu.	Základní metoda.
Telefonická kampaň.	Není vhodná.	Základní metoda.	Základní metoda.	Někdy vhodná jako nadstavba.	Základní metoda.
Členská kampaň	Není vhodná.	Účinná metoda.	Základní metoda.	Není vhodná.	Základní metoda.
Osobní setkání.	Nezbytný doplněk k projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Nezbytný doplněk k projektu.	Základní metoda.
Odkaz majetku.	Není vhodná.	Může být účinná.	Může být účinná.	Není vhodná.	Základní metoda.
Příspěvek zaměstnanců	Není vhodná.	Může být účinná.	Základní metoda.	Může být účinná.	Není vhodná.
Věcná podpora.	Vhodná metoda.	Základní metoda.	Základní metoda.	Nebývá účinná.	Základní metoda.
Osobní pomoc	Vhodná jako doplněk projektu.	Základní metoda.	Základní metoda.	Není vhodná.	Základní metoda.
Sdílený marketing.	Nevhodná metoda.	Může být účinná.	Základní metoda.	Vhodná metoda.	Není vhodná.
Obchodní vztahy.	Není vhodná.	Základní metoda.	Základní metoda.	Základní metoda.	Může být účinná.

Zdroj: Ledvinová (2013)

3.5.2 Samofinancování

Samofinancování spočívá v získávání dalších prostředků pro fungování a další potenciální rozvoj NNO zejména formou získávání zdrojů vlastní činností, například prodejem výrobků a zboží, poskytováním služeb, pronájmem dlouhodobého majetku nebo členskými příspěvky.

Velkou výhodou je, že takto získané finanční prostředky nejsou účelově vázány, nejedná se však o univerzálně využitelný zdroj financování pro všechny organizace, neboť řadě z nich mohou v generování prostředků vlastní činností bránit například finanční, kapacitní či legislativní důvody (více Stejskal, Kuvíková a Matáková, 2012).

Vojtíšek (2018) definuje následující typy samofinancování v oblasti sociálních služeb:

- samofinancování tvořící zisk s využitím potenciálu klientů z hlavní činnosti;
- samofinancování z oddělené vedlejší činnosti – tedy s využitím jiných potenciálních zdrojů;

- samofinancování využívající synergického efektu hlavní činnosti a ziskového potenciálu;
- poskytování sociálních služeb se ziskem;
- prodej nadstandardních služeb vlastním klientům.

Fundraising a samofinancování hrají důležitou roli v oblasti solidarity, je třeba motivovat dárce či klienty sociálních služeb, jejich rodinné příslušníky či veřejnost k podpoře sociálních služeb. Zajímavé poznatky k problematice solidarity a sociálních služeb přináší například Tomeš (2018).

3.5.3 Crowdfunding

Velice významnou roli v oblasti získávání finančních prostředků u neziskových organizací hraje také crowdfunding. Obliba tohoto způsobu financování či získávání finančních prostředků v posledních letech významně roste, a to nejen v zahraničí, ale též v České republice. Objevuje se na poli jak ziskových, tak neziskových organizací.

Pojem crowdfunding vychází z obecnějšího pojmu crowdsourcing. Crowdsourcing je založen na skupině lidí, kteří bývají převážně anonymní, a od této skupiny lidí jsou získávány nápady, zpětné vazby nebo řešení specifických úkolů (Mack, 2012). Následně je možné vymezit pojem crowdfunding. Vybrané definice uvádí tabulka 3.5 na následující straně.

Účastníky crowdfundingu představují:

- investor či přispěvatel,
- zákazník.

Investorem či přispěvatelem v rámci crowdfundingu může být každý, kdo má volný kapitál a podporovaný projekt (činnost) neziskové organizace ho zaujal a ztotožňuje se s daným nápadem. Se zapojením jednotlivých investorů, resp. přispěvatelů se vytvoří komunita, jejímž cílem je uskutečnění projektu, podpora určité činnosti neziskové organizace či nastartování společnosti, ze které bude mít poté prospěch každý ze zúčastněných (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Tab. 3.5: Vybrané definice crowdfundingu

Autoři	Definice crowdfundingu
Belleflamme a Lambert (2014)	Crowdfunding je získávání finančních prostředků za pomoci internetu, a to buď ve formě darů (bez odměny), nebo výměnou za produkt nebo hlasovací práva s cílem podpořit specificky zaměřené projekty.
Ondráčková a Černý (2015)	Crowdfunding je jedna z nejnovějších a nejvýkonnějších metod, jejímž prostřednictvím se financují projekty či podnikatelské záměry. Investorem je velká skupina osob z řad veřejnosti, která přispívá relativně malé částky v krátkém časovém okamžiku. Tento způsob financování probíhá online na internetu a je úzce navázán na sociální síť.
Salganik a kol. (2006)	Crowdfunding je forma financování zajištěná relativně malými příspěvky mnoha jednotlivců postupně za stanovené časové období a potenciální dárci vidí míru podpory od ostatních sponzorů projektu.
Giudici a kol. (2012)	Crowdfunding lze definovat jako propojení těch, kteří hledají kapitál, a těch, kteří vlastní kapitál.
Hejduková a Krechovská (2018)	Crowdfunding je nástroj, který umožňuje oslovit širokou veřejnost a požádat o zdroje na potenciální inovace.
Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018)	Crowdfunding slouží k zajištění dostatku finančních prostředků na určitý projekt prostřednictvím webu či sociálních sítí. Celý systém tedy funguje online. Větší počet jednotlivců přispívá drobnými částkami k dosažení cílové sumy. Crowdfundingem se financují různé projekty, produkty, nebo dokonce i společnosti. Financují se jím většinou projekty v oblasti vzdělávání, umění a kultury. Tohoto zdroje příjmů využívají nejčastěji začínající firmy, jednotlivci či neziskové organizace.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů výše uvedených autorů (2020)

Zákazníky crowdfundingových portálů jsou především malí a střední podnikatelé, start-upy a živnostníci, kteří mají nápad, ale chybí jim finanční zdroje k jeho realizaci, anebo stále častěji neziskové organizace. V případě nepodpoření projektu nikdo nic neztrácí, ale naopak dostane zákazník zpětnou vazbu, že jeho projekt buď vůbec není žádaný, nebo potřebuje zlepšit některé své aspekty (Ondráčková a Černý, 2015).

Mnohdy s ohledem na skutečnost, že se crowdfundingové kampaně uskutečňují na základě podpory internetových platforem, může vstupovat mezi uvedené účastníky ještě zprostředkovatel neboli tvůrce uvedené platformy.

Pro neziskové organizace může být využití crowdfundingu velmi zajímavou příležitostí, jak získat další potřebné finanční prostředky. Crowdfunding umožňuje financovat a podpořit nezvyklé a inovativní projekty či malé lokální projekty, které by investoři zřejmě nepodpořili. Crowdfunding není jen získávání finančních prostředků jako takových, ale zásadní roli má také v oblasti marketingu, kdy se vlastně jedná o průzkum trhu, zjišťování zájmu veřejnosti. Crowdfunding umožňuje navázat či prohlubovat spolupráci s veřejným sektorem a vznik společných platforem s veřejným sektorem apod. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018).

Kromě výhod v sobě samozřejmě crowdfunding zahrnuje i potenciální nevýhody či rizika. Jmenovat lze u tvůrce prezentace veřejnosti odkrytí know-how, pro přispěvatele může být rizikem podvodná kampaň, kdy významnou roli také hraje informační asymetrie mezi tvůrcem a přispěvatelem, důvodem je rozdělení rizika, které leží z větší části na straně přispěvatele (Agrawal, Catalini a kol., 2013). Pro neziskové organizace v roli zákazníka může být rizikem, že kampaň nebude úspěšná, a tudíž nezíská potřebné finanční prostředky.

Existuje mnoho názorů a pohledů na to, co je motivací pro crowdfunding. Hemer (2011) uvádí, že cílem přispívajících uživatelů není primárně hmotná odměna, ale převážně jde o odměnu nehmotnou (toto lze sledovat právě zejména na úrovni spolupráce s neziskovými organizacemi). Tato nehmotná odměna je spojena s řadou vnitřních pohnutek, mezi které lze zařadit zejména:

- osobní ztotožnění se s projektem a jeho cíli;
- podpora celospolečensky prospěšných aktivit;
- uspokojení potřeb podobně smýšlející komunity;
- radost z úspěchu financovaného projektu;

- potěšení, které vzniká ze spolupráce s tvůrci projektu;
- účast na inovaci, průkopnictví nových technologií, podnikání či jiných aktivitách;
- možnost rozšíření sítě kontaktů (podpora fundraisingu) aj.

Z pohledu financí má crowdfunding několik podob. Základní členění crowdfundingového financování je na neinvestiční a investiční modely financování, přičemž pro neziskové organizace lze za zásadnější považovat určité neinvestiční modely financování. Právě v neinvestičním modelu financování se crowdfunding významně propojuje s fundraisingem.

V rámci neinvestičních modelů crowdfundingu hrají zásadní roli dárcovský crowdfunding a odměnový crowdfunding (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Dárcovský crowdfunding (angl. Donation-based crowdfunding) je základním modelem crowdfundingu. Často se také označuje jako charitativní model crowdfundingového financování. Tento typ crowdfundingu využívají neziskové organizace k financování celospolečensky prospěšných projektů. Model je založený na principu sbírky, kdy přispěvatelé dávají na projekt drobné finanční částky formou daru, aniž by očekávali od organizátora projektu jakoukoliv protislužbu či odměnu. Motivací pro přispěvatele je zejména dobrý pocit z podpory celospolečenské aktivity.

Odměnový crowdfunding (angl. Reward-based crowdfunding) je nejrozšířenější formou crowdfundingu. Model je založený na odměně přispěvatele, a to ve formě nepeněžitého plnění, které může mít podobu poděkování, slevy, služby či produktu, který se financuje. Motivací pro přispěvatele je protislužba. Ale samozřejmě i zde je možné nalézt částečně charitativní podtext.

Každá crowdfundingová aktivita musí být podpořena úspěšnou crowdfundingovou kampaní. Zajímavá doporučení pro úspěšnou crowdfundingovou kampaň nabízejí Steinberg a DeMaria (2012), kteří rozdělují kampaň na tři základní fáze:

1. přípravná fáze;
2. fáze realizace;
3. fáze po realizaci.

Uvedení autoři dále uvádějí základní specifika, která by měla být naplňována v každé konkrétní fázi:

Přípravná fáze je klíčová a není tedy vhodné ji jakkoliv podcenit. Plánování by mělo obsahovat tyto činnosti:

- analýza ostatních projektů – porovnání úspěšných projektů s těmi neúspěšnými může pomoci vyvarovat se chyb nebo naopak využít příkladů dobré praxe;
- příprava podkladových materiálů – zejména vizuální materiály, jako jsou video, fotografie, modely, plány atd., významně ovlivňují rozhodnutí potenciálních přispěvatelů o podpoře či nepodpoře projektu;
- plánování odměn – pokud je za příspěvek slíbena určitá odměna, měla by být vymyšlena tak, aby potenciálního přispěvatele dostatečně zaujala, byla originální;
- stanovení doby trvání – je nutné jasně vymezit optimální délku trvání kampaně, je třeba brát v úvahu všechny faktory, zejména provozní podmínky jednotlivých crowdfundingových portálů. Časový rámec by měl být nastaven především podle specifik konkrétního projektu;
- vybudování skupiny podporovatelů a fanoušků – je třeba informace zveřejnit včas, ideálně před zahájením samotné kampaně, podpořit kampaň využitím sociálních sítí či webových stránek;
- finální kontrola – těsně před samotným umístěním projektu na crowdfundingový portál by měla proběhnout důkladná kontrola celého obsahu umístěvané kampaně (více například Young, 2013).

Fáze realizace crowdfundingové kampaně musí zohlednit samotný marketing a je nutné, aby probíhala nepřetržitá komunikace, a to opět s využitím zmíněných sociálních sítí.

Fáze po realizaci kampaně je též důležitou součástí crowdfundingové kampaně, a to ať v případě, že kampaň dopadla úspěšně, nebo ne. Vše je třeba finalizovat tak, aby z kampaně vyplynul dobrý dojem. Uvedená fáze by měla obsahovat:

- Poděkování – poděkování je samozřejmostí po skončení crowdfundingové kampaně. Čím je toto poděkování osobnější, tím lépe.
- Sběr informací – po skončení kampaně je vhodné vytvořit si seznam přispěvatelů. Tento seznam může obsahovat jméno, e-mailovou adresu,

případně osobní poznámky k jednotlivým osobám a adresu, kam je nutné zaslat slíbenou odměnu za příspěví.

- Neustálý kontakt – nepsaným pravidlem je průběžné informování o průběhu projektu skrze webové stránky, blogy atd., neboť jeho realizace může trvat velmi dlouhou dobu. Kontakt s příspěvateli a fanoušky by měl být udržován i po skončení projektu. Tato činnost může být považována za jakousi dodatečnou odměnu za příspěvek, neboť může obsahovat záběry „ze zákulisí“ apod. Současně též může nalákat fanoušky nové.
- Finanční vyrovnání – je nutné zjistit a následně uhradit všechny poplatky a povinnosti (např. daně), které plynou z výtědku na daném crowdfundingovém portálu.

Zejména na základě uvedených aktivit, které by měly být provedeny po realizaci kampaně, je zřejmá zásadní provázanost crowdfundingu s fundraisingem a jsou zřejmé i společné rysy těchto aktivit neziskových organizací. Jedná se o jejich udržitelnost a skutečnost, že díky poděkování, sběru informací, průběžným a neustálým kontaktům s potenciálními příspěvateli, fanoušky, dárci apod. je budována vazba mezi neziskovou organizací a veřejností, což je velmi významné pro budoucí spolupráci a také úspěch a finance neziskové organizace.

Shrnutí

Finanční řízení je klíčovou oblastí managementu neziskových organizací, neboť se zabývá získáváním potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků (financováním neziskové organizace) a jejich efektivním využíváním tak, aby nezisková organizace mohla dlouhodobě fungovat a plnit tak své poslání. Setkáváme se zde také s pojmem finanční udržitelnosti neziskové organizace, která by měla být významnou součástí finančního i strategického řízení každé neziskové organizace. Finanční udržitelnost je zajímavou kategorií pro samotné neziskové organizace, jejich management, současné i potenciální investory, ale také pro občany či organizace, pro které nezisková organizace získává finanční prostředky či jim nabízí své služby, výrobky a zboží. Finanční udržitelnost je významnou právě z důvodu naplňování poslání neziskové organizace a měla by být v souladu s dlouhodobými cíli neziskové organizace, neboť je důležitou součástí krátkodobého i dlouhodobého rozhodování. Finanční udržitelnost neziskových organizací je nutné brát jako dynamický a kontinuální proces obsahující sociální poslání a vytvoření programů pro podporu komunity a partnerství, jak potvrzují např. také Sontag-Padilla a kol. (2012).

Pro zajištění finanční udržitelnosti neziskové organizace je vhodné zohledňovat následující pravidla (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018):

- Nezisková organizace se nesmí spoléhat pouze na externí zdroje financování, je třeba se zaměřit na již několikrát zmiňovanou vícezdrojovost finančních prostředků (individuální dárci, neziskové organizace, vláda) a různé finanční toky (granty, smlouvy, členské příspěvky) a rozvíjet fundraisingové plány.
- Nezisková organizace musí vytvářet neziskovou značku, definovat a rozvíjet poslání organizace směrem ke společnosti, vytvořit jasný marketingový plán. Značka, která jasně a důsledně prezentuje sociální poslání neziskové organizace, vhodně posiluje vztahy neziskové organizace s okolím a zároveň neziskovou organizaci zásadně odlišuje od konkurence (Renz & kol., 2010).
- Nezisková organizace musí budovat a rozvíjet partnerství a spolupráci neziskových organizací.
- Nezisková organizace musí umět přesvědčit poskytovatele finančních prostředků o zodpovědném využívání poskytnutých zdrojů a musí být transparentní (Bray, 2010).
- Neziskové organizace musí v dlouhodobém časovém horizontu budovat a udržovat vztah mezi všemi dotčenými stranami – poskytovateli, příjemci, vedením neziskové organizace, pracovat na integritě a sounáležitosti.
- Nezisková organizace tedy musí prohlubovat interakci mezi sociálními, kulturními a ekonomickými a finančními aspekty, neboť finanční řízení a udržitelnost nejsou samostatné disciplíny.
- Nezisková organizace musí pohlížet na finanční udržitelnost jako na klíčovou manažerskou funkci. Z krátkodobého hlediska je třeba zabezpečit, aby v organizaci byla dostatečná hotovost, ale z dlouhodobého hlediska je třeba si uvědomit i naplňování jiných aspektů finančního řízení. Každá nezisková organizace musí být krátkodobě i dlouhodobě udržitelná (Bowman, 2011).
- Neziskové organizace musí hodnotit ziskovost ve vztahu k dopadu na jejich sociální poslání (Bell, Masoka a Zimmerman, 2010).

Zdroje ke kapitole 3

- Agrawal, A. K., Catalini, Ch. & Goldfarb, A. (2013). *Some Simple Economics of Crowdfunding*. Dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w19133>
- Bell, J., Masoka, J. & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Belleflamme, P., Lambert, T. & Schwienbacher, A. (2014). *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263775341_Crowdfunding_Tapping_the_Right_Crowd
- Boukal, P. & kol. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica.
- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), s. 37–51.
- Bray, I. (2010). *Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work*. Berkley: Nolo.
- Čtvrtník, J. & Lejsal, M. (2013). *Sociální služby a způsob financování – podklad k odborné diskusi*. Praha: MPSV.
- Giudici, G. & kol. (2012). *Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship?* Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2157429>
- Hejduková, P. & Krechovská, M. (2018). Development of alternative development of alternative finance models and the position of crowdfunding in alternative forms of finance. In: *Proceedings of the 9th Economics & Finance Conference, London*. Prague, Czech Republic: International Institute of Social and Economic Sciences, s. 63–74.
- Hejduková, P. (2015). *Veřejné finance. Teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck.
- Hemer, J. (2011). *A snapshot on crowdfunding. Working papers firms and region*. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10419/52302>
- Hloušek, J., Hloušková, Z. & Hanuš, P. (2014). *Management v nonprofitních organizacích*. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus.
- Kislingerová, E. & kol. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Klečková, A. (2020). *Fenomén jménem neziskovky*. Policy Paper. Praha: Institut pro politiku a společnost.
- Krechovská, M., Hejduková, P. & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kuvíková, H., Stejskal, J. & Svidroňová, M. (2014). *Neziskové organizácie – teoretické a ekonomické súvislosti*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.

- Ledvinová, J. (2013). *Jak na fundraising. Kuchařka pro začínající fundraisery. Manuál pro výuku*. Praha: České centrum fundraisingu.
- Mack, E. (2012). *A Brief History of Crowdsourcing*. Crowdsourcing. Dostupné z: <http://www.crowdsourcing.org/editorial/a-brief-history-of-crowdsourcinginfo-graphic/12532>
- Maršíková, L. (2014). *Systém financování sociálních služeb aneb cesta tam a zase zpátky*. Praha: MPSV.
- Matoušek, O. & kol. (2007). *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál.
- Mertl, J. (2007). *Přístupy k hodnocení efektivnosti sociálních služeb v národním hospodářství*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Molek, J. (2011). *Řízení organizací sociálních služeb – vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Němeček, P. (n. d.). *Fundraising a samofinancování sociálních služeb*. Olomouc: info Thea.
- Neziskovky.cz (2007). *Fundraisinový plán*. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/
- Ondráčková, K. & Černý, D. (2015). *Crowdfunding: Investiční modely*. FinExpert.cz. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/crowdfunding-investicni-modely>
- Payne, A. A. (1998). Does the government crowd-out private donations? New evidence from a sample of non-profit firms. *Journal of Public Economics*, 69, s. 323–345.
- Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (1996). *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.
- Propel Nonprofits (2020). *Nonprofit Finance: 12 Golden Rules*. Dostupné z: <https://www.propelnonprofits.org/resources/12-golden-rules-nonprofit-finance/>
- Průša, L. (2006). *Model optimálního uspořádání sociálních a zdravotnických služeb na regionální úrovni*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Průša, L. (2008). *Efektivnost financování sociálních služeb v domovech pro seniory*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Průša, L. (2010). *Jak zefektivnit systém financování sociálních služeb?* Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Renz, D. O. & kol. (2010). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Salganik a kol. (2006). Unpredictability in an Artificial Cultural Market. *Business Sciences*. 311(854). DOI: 10.1126/science.1121066.
- Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L. & Morganti, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature*. RAND Corporation. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhvjg>
- Steinberg, S. & DeMaria, R. (2012). *The crowdfunding bible: How to raise money for any startup, video game, or project*. New York: Lulu.
- Stejskal, J. (2010). *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, tiskové a distribuční centrum.
- Stejskal, J., Kuvíková, H. & Matřáková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer.
- Šebo, J. (2002). Teoretické aspekty financovania neziskových organizácií. *Národohospodářský obzor*, s. 60–74.
- Šedivý, M. & Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tomeš, I. (2018). *Povinná sociální solidarita*. Praha: Karolinum.
- Vašků, A. (2011). *Srovnání systému poskytování sociálních služeb v České republice a Nizozemsku*. Rožnov pod Radhoštěm: Inovace v sociálních službách.
- Vláda ČR (2015). *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020*. Praha: Vláda ČR.
- Vojtíšek, P. (2018). *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Karolinum.
- Yang, A. H., Lee, P. Y. & Chang, T. Y. (2011). Does self-financing matter? Recalibrating the rationale of NGOs' self-reliance in search of sustainability. *Journal of Asian Public Policy*, 4, s. 263–278.
- Young, T. E. (2013). *The Everything Guide to Crowdfunding Learn How to use Social Media for Small Business Funding – Understand Crowd Psychology, Gain an Online Presence, Create a Successful Crowdfunding Camp*. Adams Media Corp.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

4

Sociální marketing ve vztahu k sociálním službám

Tereza Šlehoferová, Tomáš Hirt, Tereza Dvořáková

Termín *sociální marketing* je v českém prostředí obvykle spojován s marketingovými aktivitami (zejména s kampaněmi) směřovanými primárně k veřejnosti s cílem přispět k řešení *vybraného společenského problému*, resp. ke zlepšení života společnosti, komunity nebo konkrétních lidí (Bačuvčík, Harantová, 2016, s. 13–14). Takové chápání sociálního marketingu je nepochybně legitimní, nicméně pro NNO poskytující sociální služby je užitečné představit širší pojetí tohoto konceptu. V rámci aplikované antropologie je sociální marketing (resp. odpovídající soubor postupů a činností) rozpracován nejen s ohledem na veřejnost (ve smyslu širokého a vnitřně nediferencovaného okruhu lidí, na který jsou sociálněmarketingové aktivity zacílené), ale rovněž ve vztahu k znevýhodněným, vyloučeným či marginalizovaným lidem nebo skupinám. Sociální marketing v daném kontextu vystupuje mj. jako nástroj, kterým jsou určité produkty, služby či informace zprostředkovávány lidem „na okraji“ moderních společností, a to s ohledem na specifické sociokulturní podmínky, ve kterých se jejich život odehrává.

Následující stať si klade za cíl představit sociální marketing v obou jeho polohách. Jednak ve vztahu k veřejnosti a dále ve vztahu ke znevýhodněným populacím a jejich životním strategiím, které jsou sociálními a kulturními podmínkami moderních společností specifickým způsobem limitovány. Možnosti obou poloh sociálního marketingu zde představíme na pozadí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který tvoří legislativní rámec činnosti NNO, které v ČR poskytují sociální služby. Vycházíme přitom z přesvědčení, že součástí činnosti poskytovatelů sociálních služeb je jednak práce s veřejností ve smyslu vytváření podmínek pro začleňování znevýhodněných lidí a rodin (resp. pro získávání různých forem veřejné podpory realizace sociálních a integračních služeb) a jednak

přímá sociální práce s lidmi, kteří se ocitli v životní či sociální nepřízni. NNO tak nevyhnutelně operují na obou pomyslných frontách sociálního marketingu, třebaže řada z nich tento koncept (a v jeho rámci rozvíjené postupy) nepoužívá nebo nezná, mnohé aktivity i způsoby komunikace NNO (ať již s cílovou skupinou či veřejností) do rámce sociálního marketingu zapadají.

Možnosti sociálního marketingu budou v následující stati představeny především ve vztahu ke službám sociální prevence a sociálního poradenství, nicméně se zřetelem k zákonu o sociálních službách jako celku.

4.1 Zákon o sociálních službách a nepříznivé životní situace

Pod pojmem „sociální služba“ se z hlediska zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách rozumí činnosti zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního začlenění [zákon č. 108/2006 Sb., § 3, odst. a)], kterými má být zajištěna pomoc osobám nacházejícím se z různých důvodů (např. ztráta schopnosti z důvodu věku, sociální vyloučení, zdravotní postižení aj.) v nepříznivé sociální situaci. Zákon o sociálních službách rozlišuje služby sociální péče, služby sociální prevence a sociální poradenství (zákon č. 108/2006 Sb., § 32; k tomu více i Janečková, Mach, 2019, 83–85).

Služby sociální péče pomáhající osobám se „stabilizovaným zdravotním stavem“ zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem umožnit jim zapojení do běžného života. V ostatních případech mají tyto služby potřebným osobám „zajistit důstojné životní prostředí a zacházení“, tedy srozumitelně řečeno – pomáhat těmto lidem překonávat každodenní životní problémy a zajistit, aby měli možnost žít důstojný život. Mezi služby sociální péče patří: osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, chráněné bydlení, sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče (zákon č. 108/2006 Sb., § 32).

Dalšími službami jsou služby sociální prevence, které pomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, jež jsou ohroženy izolací od společnosti z důvodů: a) krizové sociální situace, životních návyků, způsobu života, který vede ke konfliktu se společností, b) sociálně znevýhodňujícího prostředí a ohrožení práv a zájmů

trestnou činností jiné osoby. Cílem služeb sociální prevence je pomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů. Služby sociální prevence jsou: raná péče, telefonická krizová pomoc, tlumočnické služby, azylové domy, domy na půli cesty, kontaktní centra, krizová pomoc, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity, terénní programy, sociální rehabilitace (zákon č. 108/2006 Sb., § 32).

Třetím typem služeb je sociální poradenství, které zajišťuje poskytování informací přispívajících k řešení nepříznivé sociální situace. Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb. Odborné sociální poradenství se zaměřuje na potřeby jednotlivých sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, v poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí a zahrnuje též sociální práci s osobami se specifickými potřebami. Součástí odborného poradenství mohou být i půjčovny kompenzačních pomůcek (více k vymezení jednotlivých typů služeb a formám jejich poskytování viz zákon č. 108/2006 Sb., § 32 a § 33; dále např. Janečková, Mach, 2019, s. 83–88).

Za vhodné východisko uvažování o sociálněmarketingových aktivitách ve vztahu k sociálním službám (zejména službám sociální prevence a sociálního poradenství) považujeme **nepříznivé životní situace**, které jsou v příslušném zákonu identifikovány v souvislosti s jednotlivými službami. Zákon o sociálních službách totiž není koncipován podle „cílových skupin“, jednotlivé služby se nevztahují k určitému jasně definovanému okruhu příjemců, ale k typickým situacím, v nichž se potenciální příjemci sociálních služeb nachází. Každá ze služeb se vztahuje k určitému souboru typických nepříznivých životních/sociálních situací, resp. k okruhu lidí, kteří v takové situaci jsou, přičemž to není tak, že by jedné službě odpovídal právě jeden typ nepříznivé situace. Služby sociální prevence se vztahují zejména k těmto nepříznivým situacím: 1) delikventní jednání, 2) nespokojivé bydlení, 3) nevzdělanost, 4) nezaměstnanost, 5) psychické poruchy, 6) krizová situace v domácnosti, 7) zadluženost, 8) závislost. Každá služba sociální prevence je směřována ke specifickému okruhu lidí, jejichž situace vyplývá z kombinace několika faktorů životní/sociální nepřízně. Například „sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi“ jsou z hlediska zákonného vymezení typicky směřovány k lidem, jejichž životní/sociální situace se vyznačuje jednak krizovou situací v domácnosti, dále nízkou vzdělaností a rovněž nezaměstnaností.

Sociálněmarketingové aktivity vztahující se ke klientům jednotlivých služeb musí, aby byly účinné, vzít tuto specifickou kombinaci faktorů životní nepřízně v potaz, protože příjemci služeb sociální prevence, resp. cílová skupina odpovídajících sociálněmarketingových aktivit, jsou ve své konkrétní životní situaci těmito faktory limitováni, tím je ovlivňováno (ne)přijetí nabízeného produktu, služby či informace.

Při úvahách o (sociálním) marketingu, resp. strategiích nabízení produktů a služeb potenciálním klientům, budeme vycházet mj. právě z **typů nepříznivých životních/sociálních situací**, které se často i vzájemně ovlivňují. Formulace doporučení, jaké strategie při nabízení služby/produktu používat ve vztahu k lidem v daném typu problémů, předpokládá identifikaci limitů, které se s danými životními/sociálními situacemi pojí.

4.2 Sociální marketing a potřeby klientů sociálních služeb

Nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby ze své podstaty operují na dvou různých trzích. Na jedné straně „prodávají“ své aktivity (komerčním) donorům a veřejnosti, od nichž získávají finanční i nefinanční podporu výměnou za kredibilitu vyplývající z možnosti prezentovat se jako sociálně odpovědná firma, a na straně druhé bezúplatně nabízejí služby lidem v nepříznivých životních situacích. S participací nestátních neziskových organizací na těchto dvou různých „trzích“ se pojí základní formy marketingu, které jsou v rámci aplikované antropologie rozvíjeny pod etiketou sociální marketing, jímž je zpravidla míněn „nekomerční“ marketing ve smyslu orientace na veřejný prospěch, a nikoli na individuální zisk. Sociální marketing spočívá jednak v oslovování potenciálních příjemců sociálních služeb a jednak v oslovování donorů/veřejnosti, aby na veřejně prospěšnou činnost či sociální službu přispěli.

Sociální marketing využívá marketingové techniky při plánování, realizaci i hodnocení projektů, programů a aktivit, které mají ovlivnit sociální změnu u cílové skupiny, resp. zainteresovaných stran, případně i širší veřejnosti (srov. k tomu např. Wymer a kol., 2006, s. 307–324). První užití termínu „sociální marketing“ se datuje do konce šedesátých let 20. století. V době, kdy se s úspěchem využívaly marketingové nástroje pro prodej výrobků velkých amerických firem, jako je Coca-Cola nebo Nike, se začala objevovat idea sociálního marketingu založeného na předpokladu, že stejně úspěšné a využitelné mohou být marketingové strategie i při řešení sociálních a zdravotních problémů – podobně jako dokáže

vhodná marketingová strategie ovlivnit lidi, aby si koupili určité produkty, může je rovněž přimět k tomu, aby změnili své chování a zlepšili tak své životy. Jedny z prvních oblastí aplikace sociálního marketingu se staly koncem šedesátých let 20. století programy zaměřené na zlepšení zdraví obyvatel rozvojových zemí.

Sociálněmarketingové postupy se následně uplatnily právě ve zdravotní a následně i sociální oblasti či problematice životního prostředí – v prosazování plánovaného otěhotnění, informovanosti o škodlivých důsledcích kouření tabákových výrobků, v tématu zabránění přenosu HIV, prevenci obezity i přenosných chorob, ochraně životního prostředí atd. Zjednodušeně můžeme říci, že sociální marketing užívá v sociální a zdravotní oblasti podobné nástroje jako komerční marketing, ale jeho účelem je přinést pozitivní změnu jednotlivci i společnosti; cílem je sociální zlepšení či řešení sociálních problémů (Willigen, 2002, s. 143).³

Podle P. Kotlera a G. Zaltmana (1971) je sociální marketing jakousi strukturou poznatků z oblasti psychologie, sociologie, antropologie či komunikační teorie, která vede k porozumění tomu, jak ovlivnit lidské chování. Stejně jako obecný marketing nabízí sociální marketing možnost logicky plánovaného procesu, včetně výzkumu „spotřebitele“ (příjemce sociálněmarketingového „produktu“), marketingové analýzy, segmentace „trhu“ či identifikace různých strategií a technik s cílem dospět k požadované změně. Cílem sociálního marketingu je za pomoci marketingových strategií, které se běžně využívají i v komerčním marketingu, přimět určité cílové skupiny (jednotlivce), aby změnily své chování a návyky ve prospěch jejich vlastního a/nebo obecného „dobra“. Sociální marketing využívá marketingové strategie a techniky k tomu, aby byly propagovány a cílovou skupinou následně přijaty hodnoty, které budou mít na danou cílovou populaci určitý vliv (Kotler, Lee, 2008, s. 7). V obdobném duchu definuje sociální marketing i John van Willigen (2002, s. 141), kdy považuje sociální marketing za možnou strategii využitelnou při řízení sociální změny, která kombinuje komerční marketingové techniky s aplikovanou sociální vědou, a to směrem k propagaci dobrovolných (a zároveň sociálně přínosných) změn v chování jednotlivců.

³ Sociální marketing má v tomto ohledu velmi blízko k principům a nástrojům konceptu tzv. nudge či nudging – „šťouchnutí“ či „pobídka“ sloužící ke změně chování jedinců požadovaným směrem; koncept „nudge“ byl vyvinut na poli behaviorální ekonomie a zabývá se způsoby výběru vhodných možností na poli veřejných politik směrem k regulaci přínosného jednání lidí požadovaným směrem, přičemž cílem je (podobně jako v sociálním marketingu) směřovat aktéry tak, aby činili vhodnější rozhodnutí pro ně samé i pro širší společnost. K základním charakteristikám behaviorální ekonomie a konceptu „nudge“ viz např. Hargreaves Heap, 2013, k definici konceptu „nudge“ ve vztahu k sociálnímu marketingu viz např. Chriss, 2015.

Většina současných definic sociálního marketingu v sobě obsahuje zacílení na změnu v sociálním chování jednotlivců, jejichž užitek nenáleží obchodníkům (jako v případě komerčního marketingu), ale benefitují z ní jednotlivci, cílová skupina, na kterou se sociálněmarketingová strategie zaměřuje; sociálněmarketingové programy jsou ve své podstatě v zásadě obecnými marketingovými programy, které přinášejí v zájmu individuů i celé společnosti požadované změny v chování (Andreasen, Kotler, 2003).

Sociální marketing využívá filozofii, nástroje a praktiky komerčního marketingu pro účely řešení různých problémů, včetně zdravotních, environmentálních a sociálních problémů, včetně problémů klientů z oblasti sociálních služeb.

Podobně jako je cílem komerčního sektoru prodat nabízené zboží nebo služby, je cílem sociálního marketingu „prodat“ nový způsob chování, resp. přimět cílovou skupinu k tomu, aby: a) přijala nové chování – např. vedla své děti ke smysluplnému trávení volného času tím, že např. zákonní zástupci začnou doprovázet své děti na kroužky či jim umožní docházení do nízkoprahových klubů se vzdělávacím a volnočasovým programem, b) omezila nežádoucí chování – např. méně kouřila tabákové produkty; nikdy s kouřením tabákových produktů nezačínala; nezadlužovala se nad rámec rodinného rozpočtu atd., c) vylepšila své pozitivní zvyklosti – např. přihlašovala své děti do běžných základních škol a vyhýbala se praktickým nebo segregovaným školám; při vzdělávání dětí využívala podpůrných opatření, jako jsou pedagogické intervence nebo asistenti pedagoga⁴, d) vzdala se úplně svého nežádoucího chování – např. uvedla ve zvyklost pravidelné docházení na preventivní prohlídky u lékařů (zpracováno podle Kotler, Lee, 2008: 8).

Mezi sociálním marketingem a komerčním marketingem jsou patrné některé rozdíly. U sociálního marketingu je „produkt“, který je prodáván, více komplexní – přijetí daného „produktu“ obvykle znamená komplexnější změny pro příjemce (je složitější lidi odvrátit od zadlužování než jim poskytnout půjčku). V rámci sociálního marketingu může být nový produkt (resp. nabízený způsob chování) více „kontroverzní“. Nové produkty v sociálním marketingu zaměřující se na klienty sociálních služeb mohou méně uspokojovat aktuální (pocitované) potřeby cílového publika (např. je potřeba dané příjemce přesvědčit o potenciálních hrozbách, rizicích navyklého způsobu života). Cílové skupiny klientů sociálních služeb mohou pocítovat určitou aktuální potřebu (a lidé na okraji

⁴ Blíže k tomu např. programy podpory vzdělávání a sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi se zaměřením na vzdělávání na www.tadyated.org nebo <http://www.aufori.cz/>.

společnosti se orientují zejména na rychlé a základní uspokojení svých potřeb), ale změny lze dosáhnout spíše tak, že nejdříve budou naplněny jiné potřeby (abstraktní, dlouhodobé) než ty aktuálně pociťované. Například v případě školních neúspěchů dítěte ze sociálně znevýhodněné rodiny nebude řešením docházení dobrovolníka na doučování (rychlé uspokojení aktuální potřeby), ale je třeba pracovat v rámci služeb sociálního poradenství a sociální prevence na stabilizaci a zvyšování kompetencí celé rodiny (zejm. najít jiné bydlení, pokud např. bydlí na ubytovně, stabilizovat příjmy, zajistit materiální vybavení dítěte do školy, zvýšit kompetence rodičů při komunikaci s dítětem, se školou atp.). Rovněž cílové publikum z oblasti klientů sociálních služeb je značně specifické, často nepřijímá nové informace standardní cestou (letáky, inzerce) a může být obtížné najít způsob, jakým cílovou skupinu nejlépe oslovit (Willigen, 2002, s. 142).

Jádrum problému sociálního marketingu je, jak cílovou skupinu přesvědčit o výhodnosti nabízeného „produktu“, resp. nového či jiného způsobu chování, který je „prodáván“ v rámci sociálních služeb (zejm. služeb sociální prevence a sociálního poradenství). Důležitou otázkou v sociálním marketingu je v této souvislosti to, jakým způsobem prezentovat cílové skupině v co možná nejpřijatelnější formě možný užitek, který vyplývá ze změny v chování, v životním stylu, v zaběhnutém způsobu života. Základním stavebním kamenem sociálního marketingu je předpoklad porozumění potřebám cílové skupiny (příjemců), který vede k vytváření takových produktů, programů a praxí, jež umožňují lépe řešit stávající problémy dané skupiny, a následně dospět k požadované změně chování (Willigen, 2002, s. 142).

4.3 Sociální marketing, marketingový mix a příjemci sociálních služeb

V rámci aktivit NNO zahrnujících oslovování potenciálních příjemců sociálních služeb jsou využitelné obecné strategie a principy sociálního marketingu, které jsou mj. v souladu s charakteristikami komerčního marketingu. V tomto ohledu je důležité respektovat několik základních principů, zejména znát publikum (příjemce nabízených produktů, cílovou skupinu) a umístit je do centra pozornosti. Sociální marketing možná více než komerční marketing začíná a končí u příjemců (těch, jejichž chování chceme změnit) a to platí u klientů sociálních služeb dvojnásob. Využití sociálního marketingu pro řešení složitějších sociálních otázek a nepříznivých životních situací, které mají velké důsledky pro fyzické a duševní zdraví jedince i rozvoj komunit vyžaduje mnohem větší pozornost při

identifikaci publika a komunikaci s cílovými skupinami (Donovan podle Kotler, P., Lee, N., 2008, s. 111). Porozumění tomu, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, nám umožní lépe porozumět bariérám, které brání námi proklamovaný způsob chování. Příkladem z oblasti služeb sociální prevence a sociálního poradenství mohou být dětské dlužníci. Exekvováním dětí ztrácí společnost mnohem více, než může věřitel získat. Mladí dospělí s exekucí jsou a priori vyřazeni z možnosti získat byt na komerčním trhu, neboť vlastníci nemovitostí a realitní agentury vyžadují ještě před prohlídkou bytu potvrzení o bezdlužnosti.

Při žádosti o městský byt je dítě s exekucí např. u dopravních podniků též překážkou pro získání bydlení, protože pro získání městského bytu nesmí mít žádný člen domácnosti dluh vůči městu. To vede k nestandardním formám bydlení, ubytovněm, podpoře byznysu s chudobou nebo až k bezdomovectví. Exekuce jsou též rozhodným faktorem při volbě zaměstnání. Z důvodu zadlužení volí mladí lidé raději práci „na černo“, což podporuje šedou ekonomiku a samotný jedinec přichází o benefity a jistoty spojené s legálním zaměstnáním, nebo se rovnou stávají závislími na systému sociálních dávek. Dluh můžeme označit i za kriminogenní faktor, vede k nelegálním či extralegálním formám obživy. Nemluvě o tom, jak se s vědomím exekucí vstupuje do dospělého života. Značně to ovlivňuje psychický stav mladého dospělého. Na dané problematice dětských dlužníků lze veřejnosti jako další cílové skupině sociálněmarketingových aktivit dobře ilustrovat, jaké konsekvence tato specifická praxe obsahuje, od ztráty mladého člověka jako plnohodnotného občana a daňového plátce k pochybám o právním státu a ústavním pořádku.⁵

Dále je klíčové soustředit se na **akci (činnost)**, na proces změny postojů u cílové skupiny, proklamovaný způsob chování je hodnotný, pokud vede cílovou skupinu k akci/činnosti. Je proto třeba znát, co chceme, aby publikum udělalo (plánované změny v chování), myslelo si (znalostní cíle) a v co aby věřilo / co aby cítilo (plánované změny v představách cílové skupiny) (Kotler, Lee, 2008, s. 138). Rovněž je dobré vědět, že v rámci sociálního marketingu musí být přítomná **výměna**. Jestliže chceme, aby se někdo něčeho vzdal, změnil svůj navyklý způsob chování, akceptoval nové chování apod., pak musíme náhradou něco nabídnout, ať už je naše nabídka hmatatelné či nehmatatelné podoby. Obdobně jako v komerčním marketingu „dáš dolar, máš Pepsi“ – „máš Pepsi, zažiješ zážitek“. O „výměně“ je vhodné v kontextu sociálněmarketingových aktivit uvažovat ze tří vzájemně provázaných perspektiv – perspektivy bariér (co brání

⁵ K tomu více projekty zahrnující aktivity respektující základní principy sociálního marketingu a věnující se přímo oddlužování dětí na <http://www.zadetibezdluhu.cz/> nebo <https://www.zadluzenedeti.cz/>.

přijetí nového způsobu chování), zisku (co získá cílové publikum, pokud změní chování) a konkurence (jaké chování je možné dělat namísto deklarovaného chování) (Kotler, Lee, 2008, s. 161–164). Je nutné znát příjemce, abychom věděli, co jej motivuje k „výměně“ stávajícího chování/jednání za nové. Za výměnu můžeme v kontextu sociálních služeb (zejména sociálního poradenství a sociální prevence) považovat např. podporu dětí z marginalizované populace při nástupu na střední školu místo hlášení se na úřad práce nebo do zaměstnání pouze se základním vzděláním. Rozhodování, zda pokračovat v sekundárním studiu, je často ovlivněno penězi.

Pro chudé domácnosti je výbava, dojíždění a další výdaje spjaté se studiem na SŠ velmi nákladnou záležitostí. Proto děti ve studiu často nepokračují, evidují se na úřadu práce nebo po základní škole nastupují rovnou na brigádu. Zvyšování sekundárního vzdělání v domácnostech na okraji společnosti je žádoucí pro obě cílové skupiny, pro celou společnost. Proto je dobré vědět, co dané rodině výměnou za vzdělání dítěte nabídnout. V organizacích poskytujících sociální služby (zejména služby sociálního poradenství a prevence), které se věnují vzdělávání, existují již propracované systémy podpory. Od různých poskytovatelů je možné čerpat finanční prostředky na pořízení materiální výbavy studenta, existuje síť donorů, kteří jsou ochotni přispívat na dojíždění do školy, dlouhodobě funguje program stipendií, který výsledky ve škole oceňuje měsíčním kapesným.⁶

Důležité je rovněž uvědomit si, že o sociálním marketingu je možné uvažovat v intencích klasického marketingového mixu doplněného o další parametry. Základem u sociálního marketingu je klasický **marketingový mix, tzv. 4 P**, čtyři taktické marketingové nástroje: **produkt** (product), **cena** (price), **místo** (place) a **propagace** (promotion), ale cílem zde není výnos či zisk (k marketingovému mixu např. Kotler, Armstrong, 2004; Kotler, Lee, 2009, s. 48).

- a) **Produktem** (product) je míněn užitek z požadovaného chování, proklamované chování samotné, zjevný účel změny v chování. Sociální marketing se v tomto ohledu snaží „prodat“ požadovaný způsob chování, způsob chování proklamovaný u daného publika a s tím spojený užitek, který vyplývá z dané změny.
- b) **Cena** (price) je spojená se změnou chování cílového publika a s otázkou, za jakou cenu se příjemci vzdají dosavadního způsobu života (akceptují

⁶Více např. o aktuálně probíhajícím programu retrostipendií Nadace Albatros viz <https://www.clovekvtsni.cz/retrostipendia-3591gp>.

nové chování apod.). Tato cena může být vyjádřena v penězích, může být sociální, časová, psychologická, ale i například zasahovat sféru vlastního pohodlí cílové skupiny. Cena může být spojena rovněž s deprivací z toho, že jedinec opouští to, co jej dosud těšilo atd. Rovněž existují i různé bariéry, které brání přijmout publiku požadovaný způsob chování (např. funkční negramotnost, nedůvěra k institucím, stres z asymetrického vztahu klient–úředník, dezorientace ve městě apod.). V tomto ohledu je cílem sociálního marketingu mj. redukce možných stresorů, snaha učinit přechod ke změně v chování snadnějším.

- c) **Místo** (place) je spojeno s tím, kde mohou lidé přijímat informace o předloženém způsobu chování, kde se snadněji dozvědí o nabízeném produktu (možném jiném, novém způsobu chování), kde se dostanou lidé z publika k nabízenému produktu či službám, kde budou o tomto podnětu přemýšlet.
- d) **Propagace** (promotion) – obdobně jako u komerčního marketingu je zde otázka, jak zapůsobit na lidi, jak jim předat informaci o nabízeném produktu. Zde je důležité zamyslet se nad způsobem propagace produktu – sociální marketing nemá za cílovou skupinu (obecenstvo) „běžného“ uživatele zboží a služeb. Mezi příjemci sociálněmarketingových produktů z oblasti sociálních služeb mohou být např. osoby s nízkým vzdělanostním statutem, lidé bez domova, cizinci/menšiny, osoby ohrožené závislostmi, osoby závislé na návykových látkách, osoby poskytující komerční sexuální služby, sociálně znevýhodněné osoby aj. a je třeba vymýšlet různé kreativní způsoby, jak tyto cílové skupiny oslovit. Zpráva, která se k příjemcům dostane, musí být pro danou cílovou skupinu „čitelná“, je třeba zamyslet se nad různými formami oslovení skupiny.

Oproti komerčnímu marketingu jsou přidávána ještě další tzv. P – politika (policy/politics), veřejnost (public), partnerství (partnership). V tomto ohledu je důležité zahrnout do sociálněmarketingového procesu všechny možné další skupiny (vedle příjemců / cílového publika), které by mohly mít z předkládané změny nějaký užitek, nebo skupiny, které ovlivňují „naše“ příjemce – ať už to jsou politici, média, různé místní organizace, spolupracující neziskové organizace aj. Většina témat sociálního marketingu je rozsáhlá a je třeba vytvářet partnerství, neboť jedna organizace často na realizaci rozsáhlejší sociálněmarketingové kampaně, která by měla významný dopad na cílové příjemce, nemůže stačit (k tomu více viz Weinreich, 1999, s. 19–22).

4.4 Sociálněmarketingový proces

Sociálněmarketingový proces má řadu podobných charakteristik a postupů jako jiný řídicí, strategický či projektový proces. Jeho první fáze je spojena s vymezením sociálního tématu, ke kterému se sociálněmarketingový produkt vztahuje, a faktorů, které jej ovlivňují. V této souvislosti definujeme výchozí problém, mapujeme výchozí situaci, na kterou sociálněmarketingový plán navazuje (v cílové populaci, daném regionu, vymezené komunitě, společnosti atd.). Zaměřujeme se na analýzu primárních a sekundárních zdrojů, které se vztahují k danému problému. Je důležité znát různé faktory, které mohou marketingový plán ovlivnit. Zde je vhodné využít např. SWOT analýzy (Kotler, Lee, 2008, s. 37).

SWOT analýza je poměrně jednoduchým, avšak účinným nástrojem při charakteristice a rozkreslení výchozí situace určitého problému, přičemž v rámci analýzy jsou definovány a zhodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, resp. pozitivní a negativní faktory, které mohou ovlivnit průběh sociálněmarketingového procesu (k tomu více viz např. Molek, 2009, s. 63–69).

V úvodní fázi je klíčové zmapovat cílové příjemce, potřeby cílové skupiny, provést tzv. audienční analýzu, resp. analýzu cílových/zajímavých skupin, kdy zjistíme širší souvislosti o daném problému a identifikujeme potřeby a charakteristiky potenciálních příjemců marketingové intervence.

4.4.1 Analýza potřeb cílových skupin

Analýza potřeb cílových skupin je v obecném významu technika zjišťování rozdílu mezi aktuálním stavem a žádoucím stavem, resp. metoda identifikace postupu, který k žádoucímu stavu vede, přičemž jako *potřeba* je chápán právě rozdíl („gap“) mezi aktuálním a žádoucím (cílovým) stavem. Analýza potřeb je používána v celé řadě oblastí lidské činnosti (ve vzdělávání, ve sportu, v managementu, v marketingu), v rámci kterých je konkretizována vzhledem ke specifickým podmínkám svého využití, resp. vzhledem k povaze určité oblasti, v níž je aplikována. Cílem analýzy potřeb v souvislosti se sociálněmarketingovými aktivitami v oblasti sociálních služeb je 1) identifikovat potřeby určité cílové skupiny (tzn. určit rozdíl mezi aktuálním a žádoucím stavem) a 2) stanovit kroky, které mají vést k naplnění potřeb klientů (cílové skupiny). Analýzu potřeb je možné použít i ve vztahu k již existujícím službám nebo programům, a to

k ověření, 1) zda daná služba nebo program vede k uspokojení dříve identifikovaných potřeb a 2) zda u cílové skupiny nedošlo ke změně potřeb. Analyticky podepřená znalost potřeb cílových skupin je užitečná i z hlediska „prodeje“ aktivit NNO poskytující sociální služby (komerčním) donorům, od nichž získávají finanční i nefinanční podporu, a širší veřejnosti tak, aby byla navenek komunikována skutečná podstata sociální práce s klientem, a nikoli stereotypní představa o „nezasloužené“ pomoci „sociálně slabým“.

Při realizaci analýzy potřeb cílových skupin sociálních služeb je důležité důsledně odlišovat *potřebu* jako analytickou kategorii od „chtění“ nebo „přání“ jednotlivých lidí (klientů). Při plánování sociálních služeb vždy nějaká představa o potřebách klientů hraje roli a je užitečné si tuto představu vyjasnit, protože smyslem sociálních služeb není plnění různých přání klientů, ale změna jejich situace.

Užitečnou klasifikaci potřeb z hlediska postupu jejich identifikace poskytuje Jonathan Bradshaw (1972), který rozlišuje potřeby *normativní, pocítované, vyjadřované a komparativní* (Ervin, 2005, s. 64–65).

Normativní potřeba je stanovena ze strany odborníků či manažerů, kteří metodicky nebo administrativně zajišťují určitou službu. Jedná se o zvenčí nastavený standard, který se zakládá na expertize a zkušenosti s poskytováním služby. Takový standard by měl být vyjádřen přímo v měřitelných jednotkách, podobně jako je tomu v případě zdravotní péče. V sociální oblasti je příkladem tohoto přístupu určení chudoby prostřednictvím výše příjmu domácnosti nebo množství m² podlahové plochy na osobu, např. požadavek na úpravu pro chráněné bydlení u jednolůžkového pokoje o rozloze min. 8 m² (srov. materiálně-technický standard pro chráněné bydlení, MPSV, 2018, s. 7). Potřebou se tedy rozumí (kvantitativní) rozdíl mezi aktuálním stavem a normativně určeným standardem. Jakmile je standardu v případě příjemce služby dosaženo, potřeba je považována za saturevanou.

Pocítované potřeby jsou zjišťovány skrze otázky kladené klientům směřující k tomu, co klienti chtějí. Potíží tohoto přístupu je, že klienti obvykle vyjadřují své vágní touhy, z nichž je obtížné abstrahovat potřeby ve smyslu žádoucí změny situace. Zároveň platí, že klienti často nemají představu o možnostech řešení své situace, resp. nevnímají svoji situaci jako problematickou. Na způsobu vnímání vlastní situace se významně podílí kulturní kontext, neboť aktéři-klienti rozumějí svojí situaci skrze myšlenkové kategorie sdílené v prostředí, kde žijí

(např. v sociálně vyloučené lokalitě).⁷ Příkladem může být domácí násilí, jehož oběti vyjádří potřebu řešení formou náhradního ubytování teprve tehdy, je-li jim tato možnost nabídnuta, resp. tehdy, když pod vlivem sociálního pracovníka nahlédnou svoji situaci v kategorii „oběť domácího násilí“, která nemusí být součástí jejich myšlenkového světa díky faktu, že takový způsob jednání je v prostředí, kde žijí, normou.

Vyjadřované potřeby jsou v podstatě pocítovanými potřebami, které jsou aktéry aktivně manifestovány formou demonstrací, petic, veřejných protestů nebo kolektivních požadavků. Za vyjádření potřeby lze považovat i (dobrovolnou) účast na programu rozvíjejícím určitou dovednost (např. finanční gramotnost nebo ovládání počítačové techniky), neboť tím aktéři dávají najevo určitý hendikep, který potřebují minimalizovat.

Komparativními potřebami se míní takové potřeby, které vycházejí ze srovnání dvou (případně více) skupin aktérů v podobné životní situaci, z nichž jedna je příjemcem určité služby a druhá nikoli. Opomenutá skupina se tudíž vyznačuje komparativní potřebou. Příkladem může být situace, kdy určitá skupina (vrstva) seniorů na sociální péči dosáhne díky schopnosti zaplatit úhradu za služby v zařízení pro seniory, přičemž senioři s nižším socioekonomickým statutem na takovou úhradu nemají zdroje.⁸

Uvedené potřeby je možné zjišťovat celou škálou metod a výzkumných technik, a to na bázi kvantitativního i kvalitativního přístupu.⁹ V každém případě je při analýze potřeb nezbytné stanovit, **jaký typ potřeb má být předmětem šetření**, protože od toho se odvíjí metodologie i povaha získaných dat. Pro systematickou práci s otázkou potřeb (potenciálních) klientů je vhodné zajistit odborné zpracování analýzy potřeb, neboť poskytovatelé sociálních služeb typicky nemají na rozsáhlejší výzkumnou činnost kapacity. Kvalitně zpracovaná analýza cílových skupin je vhodným východiskem pro participativní plánování

⁷Více o aplikaci daného přístupu např. ve výstupech kolektivu Brizolit při katedře antropologie na Západočeské univerzitě na <http://brizolit.org/>.

⁸O socioekonomické situaci seniorů a hrazení sociálních služeb více viz např. ve Strategii přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025, dostupné na http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/08/Strategie-p%C5%99%C3%ADpravy-na-st%C3%A1rnut%C3%AD-spole%C4%8Dnosti-2019-2025-ma_ALBSBADJYUA2.pdf. Nebo v analýze Pobytová zařízení pro seniory, dostupné na https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/dokumenty/analyzy/Pobyto%C3%A1%20za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20pro%20seniory_2018_12.pdf.

⁹Podrobné představení metodologických východisek a prostředků není předmětem této stati, podrobné návody pro použití jednotlivých technik používaných ve společenských vědách lze nalézt v mnoha příručkách kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

služeb i (sociálně)marketingový proces. Dle Willigena (2002) plánovací fáze sociálněmarketingového procesu zahrnující audienční analýzu vyžaduje vlastní (antropologický) kvalitativní a kvantitativní výzkum. Ten je důležitý ve všech fázích sociálněmarketingového procesu, ale klíčovým se stává právě ve fázi plánovací. Právě v této fázi je nezbytné zmapování sociokulturního kontextu a potřeb cílových skupin, je potřeba získat co nejvíce informací o lidech, jejichž chování má být měněno. Cílová skupina neziskových organizací poskytujících sociální služby může mít specifické potřeby i kolektivní představy, které mohou zabraňovat proměnám chování a životního stylu. Vhodnou součástí tzv. audienční analýzy je nejen mapování potřeb, ale i skupinových představ cílových skupin / příjemců služeb. Příkladem může být situace v pákistánské společnosti, kde v rámci tématu zdraví a nemocí přetrvávají různé kulturní představy (např. pokud má dítě respirační onemocnění, nemělo by jíst banány a rýži, které zhoršují průběh nemoci; pacienti se žloutenkou mají zakázáno jíst maso, ryby a mléko; antikoncepční pilulky jsou užívány s cílem vyvolání potratu apod.). Tyto mýty či svébytná pojetí jsou následně překážkou různých zdravotně vzdělávacích a sociálních programů. Sociálněmarketingové přístupy založené mj. na výzkumu lokálních znalostí a zmapování daného kontextu umožňují tyto místní kolektivní představy měnit (Qureshi, Shaikh, 2006). Obdobná výkladová schémata můžeme najít i v kontextu různých znevýhodněných skupin, na které se zaměřují služby sociálního poradenství a sociální prevence.

4.4.2 Charakteristiky jednotlivých fází sociálněmarketingového procesu

Již v této úvodní fázi, kdy se zaměřujeme na analýzu publika / cílové skupiny, formulujeme předběžná rozhodnutí o konkretizaci/segmentaci příjemců, deklarované změně v chování a faktorech, které mohou zamýšlené změny ovlivnit. Zde existuje možnost využít různých technik kvalitativního i kvantitativního výzkumu (včetně hloubkových rozhovorů, zúčastněného pozorování či metody fokusních skupin). Právě metoda fokusních skupin, založená na malých skupinových diskusích s moderátorem, nám v úvodní fázi marketingového plánování může v omezeném čase přinést klíčové a v rámci možností i reprezentativní informace o cílové skupině a jejím náhledu na dané téma (Willigen, 2002, s. 148–9).

Při vymezování cílových příjemců je klíčové zaměřit se na jejich **segmentaci** – vymezit skupinu primárních příjemců (skupina lidí, jejichž chování chceme zlepšit), sekundárních (skupina lidí, kteří jsou ovlivňováni rozhodnutím – proměnou chování – primární skupiny), terciárních příjemců (skupina lidí, která slouží jako

skupina v získávání informací o primární skupině), jejichž benefity z deklarované změny mohou být různé. Segmentací cílových příjemců dosáhneme rovněž toho, že naše směřování bude adresnější, lépe zacílené, rozdělí jednotlivé typy potenciálních příjemců tak, aby vytvořený produkt korespondoval s jejich potřebami a postoji. Willigen (2002, s. 151–152) uvádí příklad sociálněmarketingového programu propagace kojení u nízkopříjmové skupiny matek ve Spojených státech amerických, který byl iniciován v roce 1995. Jako primární skupinou příjemců sociálněmarketingové kampaně neziskové firmy Best Start Social Marketing byly těhotné ženy angloamerického, afroamerického a hispánoamerického původu, jejichž příjem není dvakrát větší, než je hranice chudoby v USA, sekundárními příjemci byly matky těhotných žen a jejich partneři, dále poskytovatelé prenatální péče, terciární skupinou příjemců byla široká veřejnost, která (ne) přijímá kojení na veřejnosti. Všechny tyto skupiny pak vstupovaly do sociálněmarketingového procesu s odlišnými představami, náhledy a požadavky.

V českém prostředí jsou příkladem segmentace sociálního marketingu např. tzv. sociální reality, jako Férové bydlení¹⁰ nebo Víc než jen bydlení¹¹, kde primární cílovou skupinu tvoří majitelé nemovitostí (bytů zejména), sekundární cílovou skupinou je populace znevýhodňovaná na komerčním trhu s byty, terciární skupinou jsou sociální služby asistující při stabilizaci domácnosti a udržení si standardního bydlení a kvartérní skupinu tvoří široká veřejnost skeptická k tvrzení, že bydlení je právo pro všechny, bez ohledu na zásluhovost.

V úvodní fázi se zaměřujeme na analýzu problému, charakteristiku možné změny v chování u primárních cílových příjemců. Definujeme akce, které mohou přispět k redukci či eliminaci problému (Weinreich, 1999, s. 33–35). Podle rozsahu a charakteristik problému, na který se sociálněmarketingový plán zaměřuje, zmapujeme rovněž možné organizace a potenciální partnery, jejichž činnost se úzce dotýká námi sledované oblasti a se kterými můžeme následně spolupracovat (neziskové organizace, různé organizační složky státu, orgány místní samosprávy apod.).

Druhá fáze je zaměřena na formulaci marketingové strategie – definování cíle marketingového procesu. V rámci cíle by mělo být obsaženo to, jaké změny chceme dosáhnout. Charakteristiky cíle by měly být tzv. **SMART** – cíl by měl být smysluplný, měřitelný, realizovatelný, v daném termínu. Cílem pak může být např. snížení nově HIV pozitivních lidí o 5 % (v případě dvouleté sociálněmarketingové

¹⁰Více o projektu na <http://ferovebydleni.cz/>.

¹¹Více o projektu na <http://vicnezjenbydleni.cz/>.

kampaně zaměřující se na užívání kondomů v rozvojových zemích) nebo zvýšení počtu osob o 10 % z cílových příjemců, kteří dvakrát týdně aktivně cvičí, (v případě roční kampaně zaměřené na snížení rizik obezity) apod. (Weinreich, 1999, s. 79–80).

V českém prostředí se jako velmi úspěšný počín ukázala v tomto smyslu realizace principu Housing first, projekt Rapid rehousing v Brně¹² s vhodně definovanými, měřitelnými a realisticky očekávanými dopady, kterými byly:

1. Rodiny dosáhnou vyššího poměru sjednocení rodin v domácnosti. 41 % rodin bez domova v Brně žilo odděleně od některého člena nejužší rodiny, v mnoha případech proto, že neměly kde společně bydlet. Děti jsou umístěny do péče ústavů, pěstounů či juvenilní justice, 23 % rodičů nemůže žít společně v jedné domácnosti. Očekává se, že přidělení bytu a sledování případu tuto situaci změní.
2. Školní docházka dětí se zlepší v krátkodobém horizontu a školní výsledky se zlepší ve střednědobém. Děti v rodinách bez domova mají slabou školní docházku a následně špatné známky kvůli vysoké míře nemocnosti, dopravním nákladům, nedostatku zdrojů a dalším příčinám spojeným s vyloučením z bydlení.
3. Fyzické i psychické zdraví rodin se zlepší. 39 % matek mělo velmi vysokou míru psychologického stresu (Kessler skóre K-6, které indikuje vážné duševní onemocnění), kvůli kterému je pro ně složité soustředit se na výchovu. Po nastěhování by se měl psychologický stres snížit. Vedle toho se očekává snížení výskytu nemocí spojených s nevhodným bydlením – astma, chronický kašel, žloutenka.
4. Rodinné rozpočty budou předvídatelnější a hospodaření s penězi obecně se v intervenční skupině zlepší. Pouze 20 % rodin bez domova vyjde s penězi po celý měsíc tak, že mají hotovost až do výplaty, 35 % jeden týden v měsíci chybí peníze, 28 % se nedostává peněz 1–2 týdny každý měsíc.
5. Kvalita života se u intervenčních rodin zlepší.
6. U intervenčních rodin se sníží anomie.
7. Průměrné veřejné výdaje na intervenční rodiny budou nižší než u rodin z kontrolní skupiny.¹³

Vedle **cíle** je klíčové definovat jasné poselství, zprávu předpokládaným příjemcům, „slogan“ (např. kampaň společnosti Člověk v tísni, o. p. s., „Víte o tom, že

¹² O projektu viz <https://hf.socialnibydeni.org/rapid-re-housing-brno>.

¹³ Převzato z: <https://hf.socialnibydeni.org/rapid-re-housing-brno>.

novodobí lichváři nestahují z kůže jen dlužníky, ale i Vás?“ nebo kampaň Společnosti Tady a teď, o. p. s, a OSF „Děti nemají mít dluhy“ aj.).

V této fázi jasně **definujeme**, na koho se zaměřujeme, kdo jsou naši cíloví příjemci – jaké jsou věkové kategorie, pohlaví, jaký je jejich rodinný stav atd. Formulujeme zde i možné bariéry ve vztahu k předpokládaným příjemcům (co všechno může bránit deklarované změně). V návaznosti na předchozí analýzy formulujeme potřeby příjemců a strategie z pohledu příjemce. Zaměřujeme se rovněž na specifikaci marketingového mixu (4P) a doplňujících faktorů (5P). Do této fáze též spadá vymezení vhodných zdrojů (finančních) k realizaci sociálněmarketingového programu, tvorba jasného pracovního plánu (dílní cíle, odpovědnost konkrétních lidí za splnění cíle apod.), harmonogramu, komunikačního plánu (s partnery, veřejností, s neziskovými organizacemi, které mohou oslovit příjemce, atd.) a mediálního plánu (způsoby oslovení médií, výběr vhodných médií apod.).

Další fáze je implementace vytvořeného sociálněmarketingového programu. Této fázi ještě může předcházet tzv. testovací fáze, kdy např. za pomoci metody fokusních skupin ověříme u předpokládaných příjemců, že vytvořený program je aplikovatelný, příjemcům srozumitelný, dobře si interpretují poslání programu apod. Testování nám pomáhá zjistit, zda námi vytvořené materiály skutečně vytvoří efekt, který si přejeme, je známkou dobře nastaveného sociálněmarketingového programu (Weinreich, 1999, s. 125).

V rámci implementace probíhá sociálněmarketingový program dle plánovaného harmonogramu, průběžně je hodnocena odezva programu u příjemců, zamýšlený dopad, postup v plnění programu, jsou přijímána různá opatření, pokud se vyskytnou faktory, se kterými se v plánu nepočítalo, apod.

Na konci sociálněmarketingového procesu dochází k celkovému **zhodnocení programu**, zpětné vazbě a případné revizi původních předpokladů, která je důležitá pro vyvarování se chyb v některých z následujících programů. V rámci evaluace je hodnocena reálnost deklarovaných cílů, omezené finanční zdroje, dále postavení kampaně na omezených předpokladech (nedostatečném zhodnocení klíčového problému, zaměření se na příčiny, které zasahovaly řešený problém jen v omezené míře, apod.), technické problémy, dopady programu u příjemců apod. (Weinreich, 1999, s. 259–262).

Shrnutí

Vzhledem k tomu, že v soudobých textech o sociálním marketingu, které vycházejí v ČR, je tento koncept prezentován především ve vztahu k veřejnosti, otevřeli jsme zde otázku sociálního marketingu primárně ve vztahu k příjemcům čili jejich (pocitované/komparativní) potřeby vyplývající z nepříznivých životních/sociálních situací, které identifikuje zákon o sociálních službách.), a to zejména v souvislosti se službami sociální prevence a sociálním poradenstvím. Zde uvedené techniky a přístupy lze nicméně použít (a jsou tak v rámci sociálního marketingu využívané) i směrem k veřejnosti nebo v souvislosti se službami sociální péče, které se – na rozdíl od služeb sociální prevence – odvíjejí od normativních potřeb, resp. kvantitativní logiky jejich vyhodnocování. Proto je v kontextu služeb sociální péče omezenější prostor pro sociálněmarketingové aktivity ve vztahu k příjemcům. Ve vztahu k veřejnosti je pro sociálněmarketingové aktivity prostor srovnatelný se službami sociální prevence a se sociálním poradenstvím, především ve smyslu působení na pozitivní přijetí lidí hendikepovaných z důvodu zdravotního stavu nebo sociálního vyloučení.

Postupy a techniky sociálního marketingu jsou příhodným podpurným doplňkem realizace sociálních služeb prostřednictvím NNO, protože jednak umožňují zasadit jednotlivé služby do širšího společenského kontextu (do vztahu k veřejnosti) a jednak směřují pozornost k životním podmínkám klientů nad rámec individuálního přístupu klasické sociální práce. Vedle sociální práce je sociální marketing dalším z nástrojů, které přispívají k sociální integraci, neboť sociální vyloučení a sociální nerovnost jsou multidimenzionální jevy, jejichž minimalizace vyžaduje komplexní přístup. Propojení sociální práce uskutečňované v rámci zákonem stanovených sociálních služeb a sociálního marketingu může přispět k efektivitě těchto služeb, resp. k oslovení většího množství lidí v životní nepřízni a k získání – nejen finanční – podpory ze strany veřejnosti.

Zdroje ke kapitole 4

- Andreasen, A. R., Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bačuvčík, R., Harantová, L. (2016). *Sociální marketing*. Neratovice: Verbum Publishing.

- Basil, D. Z., Wymer, W. (eds.) (2007). *Social Marketing: Advances in Research and Theory*. Best Business Book.
- Ervin, A. (2005). *Applied Anthropology: Tools and Perspectives for Contemporary Practice*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Hargreaves Heap, S. P. (2013). *What is the Meaning of Behavioural Economics?* Cambridge: Cambridge Journal of Economics.
- Chris, J. J. (2015). *Nudging and Social Marketing*. USA: Springer Nature.
- Janečková, E., Mach, P. (2019). *Zákon o sociálních službách. Komentář*. Praha: Wolters-Kluwer ČR.
- Kotler, P., Lee, N. (2008). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotler, P., Lee, N. (2009). *Up and out of poverty, The social marketing solution*. Pearson, USA: Wharton School Publishing.
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. USA: AMA, *Journal of Marketing*, 35, s. 3–12.
- Madill, J., Abele, F. (2017). From Public Education to Social Marketing: The Evolution of the Canadian Heritage Anti-Racism Social Marketing Program. In: Basil, D. Z., Wymer, W. (eds.): *Social Marketing: Advances in Research and Theory*. Best Business Book, s. 27–53.
- Molek, J. (2009). *Marketing sociálních služeb*. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf
- MPSV (2018). *Doporučený postup 4/2018, který nahrazuje doporučený postup č. 5/2017 Materiálně-technický standard pro služby sociální péče poskytované pobytovou formou – pro účely výzev IROP č. 81 a 82*. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Doporu%C4%8Den%C3%BD+postup+MTS+4_2018+IROP+81%2C82.pdf/0373f8cc-c642-d1e1-4fde-437e6d3b1224
- MPSV (2019). *Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025*. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/08/Strategie-p%C5%99%C3%ADpravy-na-st%C3%A1rnut%C3%AD-spole%C4%8Dnosti-2019-2025-ma_ALBSBADJYUA2.pdf
- Novák, R. (2018). *Pobytová zařízení pro seniory*. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/dokumenty/analyzy/Pobyto%C3%A1%20za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20pro%20seniory_2018_12.pdf
- The Basics of Social Marketing. How to Use Marketing to Change Behavior. Turning Point Social Marketing National Excellence Collaborative*. Dostupné z: http://www.turningpointprogram.org/toolkit/pdf/SM_Basics_web.pdf
- Weinreich, N. K. (1999). *Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Weinreich, N. K. (2007). *Social Marketing at Your Fingertips: A Quick Guide to Changing the World*. Dostupné z: <http://www.social-marketing.com/social-marketing.pdf>
- Willigen, J. van (2002). *Applied Anthropology: An Introduction*. 3. vyd. Westport, CT, USA: Praeger Publishers.
- Wymer, W., Wymer, W. W., Knowles, P., Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ze dne 14. března 2006.
- Zíková, T. (2012). Sociální marketing. In: Hirt a kol. *Vybrané kapitoly z aplikované antropologie*. ZČU, Plzeň, s. 146–162.

Další zdroje:

- <http://www.tadyated.org>
<http://www.aufori.cz/>
<http://www.zadetibezdluhu.cz/>
<https://www.zadluzenedeti.cz/>
<https://www.clovekvtisni.cz/retrostipendia-3591gp>
<https://hf.socialnibydleni.org/rapid-re-housing-brno>

Marketing v neziskovém sektoru

Dita Hommerová, Jan Tluchoř

Marketing je nedílnou součástí každé organizace. Mezi základní pilíře marketingu dle Hannagana (1996) patří především služba zákazníkovi (zákazníkovi/uživateli/klientovi) a vzájemně výhodná výměna, která je u ziskových organizací spojena především se ziskem. Otázkou by tedy mohlo být, jaká je role marketingu u organizací, ve kterých není motivem zisk. O marketingu už toho bylo napsáno opravdu mnoho. Následující kapitoly se snaží zdůraznit specifika marketingu neziskových organizací a jeho aktuální trendy, které pomohou neziskovým organizacím zajistit jejich udržitelnost, či dokonce další rozvoj.

5.1 Definice marketingu

Existuje mnoho přístupů k definici marketingu, vybíráme pouze ty klíčové. V současné době je klíčová orientace na klienta (zákazníka, uživatele) a hodnoty, které jsou mu organizací přinášeny.

Společenská definice marketingu (Kotler, Keller, 2013, s. 35):

„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“

Definice s orientací na zákazníka (Světlík, 2005, s. 10):

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Definice s orientací na zákazníka a cíle podniku (Jakubíková, 2005, s. 11):

„Marketing znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu. Cílem marketingu je poté prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty a tímto zabezpečit splnění stanovených cílů firmy.“

Marketing neziskové organizace tak poté lze definovat takto (Bačuvčík, 2011, s. 21):

„Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.“

Bačuvčík (2011) ve své publikaci upozorňuje na to, že v neziskových organizacích pracuje pouze malé množství osob, které vlastní marketingové myšlení, zkušenosti, vzdělání a marketingový pohled na aktivity organizace. Většina z těchto osob tak pouze zaměřuje své činnosti na veřejnou prospěšnost činnosti a ne vždy si uvědomuje, že i nezisková organizace je součástí ekonomicky a komunikačně propojeného světa, který neumožňuje izolované fungování.

V neziskovém sektoru tak dlouhodobě budou úspěšné pouze ty neziskové organizace, které budou pro své okolí důvěryhodné, schopné komunikace a budou ochotné nabídnout a zejména komunikovat projekty, které jsou svým charakterem zajímavé ať již pro donátory, nebo pro uživatele výstupů organizace.

Marketing neziskových organizací má mnoho společných znaků s klasickým marketingem komerčního sektoru, především v ohledu na službu zákazníkovi a vzájemnou směnu, jeho zvláštnost spočívá v tom, že nepůsobí pouze na stávající a potenciální zákazníky/klienty/uživatele, ale také na donátory, kteří financují činnost neziskové organizace. Dá se tedy říci, že působí *minimálně dvěma směry*. Třetím směrováním může být oblast působení dobrovolníků.

5.2 Role marketingu v neziskové organizaci

Marketing bývá ve fungování některých neziskových organizacích „odmítán“, to však neznamená, že by tyto organizace nedělaly marketingové aktivity. Spíše je to problém zúženého vnímání marketingu „jako reklamy“. Problém nastává především v tom, že tyto (marketingové) aktivity pak nemívají žádný systém a nedrží se žádného řádu/systému, který by udával směr jejich fungování v rámci dané organizace.

Marketing NNO nestaví pouze na principu obchodní podstaty marketingu, ale soustředí se i na marketing myšlenek. Dle Bačuvčíka (2011) je jedním z nástrojů marketingu také sociální marketing, který je neziskovými organizacemi využíván ke změně myšlenek, názorů, postojů a předsudků. Cílem sociálního marketingu je tedy především tvořit činnost, která s sebou nese sociální změnu, která povede k udržitelnému rozvoji společnosti. Vašítková (2008, s. 208) uvádí definici cíle marketingu v neziskové organizaci následujícím způsobem:

„Cílem marketingu neziskových organizací je služba zákazníkovi. Marketing, který uplatňují neziskové organizace, se označuje jako neziskový marketing. Neziskový marketing se definuje jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů.“

Role marketingu je dle Vašítkové (2014) zcela nezastupitelná zejména proto, že neziskové organizace neomezují své aktivity pouze na poskytování služeb, ale chtějí také, aby jejich konečný spotřebitel nebyl pouze uživatel jejich služeb, ale i aktivní spolupracovník. Nezisková organizace tak potřebuje vytvořit vhodnou marketingovou strategii k získávání příznivců, finančních prostředků a také k žádoucí změně ve společnosti. Marketing tedy nemá za cíl pouze prosadit tzv. zákaznický princip, ale také sociální princip, který je chápán jako realizace konkrétních marketingových kampaní, které povedou k osvětě veřejnosti ve společensky problematických tématech.

Ovšem v tomto předpokladu dle Vašítkové (2014) mnohdy v praxi dochází k problematickým reakcím veřejnosti. V případě, že část veřejnosti není přesvědčena o přínosu aktivit dané organizace, zejména v oblastech zaměřených na bezdomovce, drogově závislé a podobně, tak právě v těchto situacích je marketing pro neziskové organizace velkou pomocí při vytváření veřejného mínění, zvýšení reputace neziskové organizace a při změně postojů dotčené části veřejnosti.

Tab. 5.1: Různá chápání marketingu v ziskovém a neziskovém sektoru

Zisk	Komerční marketing Orientace na zisk
	Sociálně orientovaný komerční marketing (sociální marketing v chápání komerčních firem) Často označováno jako aktivity v rámci společenské odpovědnosti (CSR) Nezisková orientace přináší komerčním firmám zisk
Získání peněz / lidských zdrojů – fundraising pro konání dobra	Komerční sociální marketing Komerční marketingové aktivity realizované neziskovými organizacemi (prodej produktů, který přináší výnosy pro podporu poslání/hlavní činnosti
	Sociální marketing neziskových organizací Míří na donory, dobrovolníky i klienty
Konání dobra / naplnění poslání	Marketingově (zákaznický) orientované poskytování sociálních služeb
	Marketingové aktivity veřejných subjektů s komerčními prvky Veřejná instituce používá sociálního marketingu ke zlepšení stavu společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V tab. 5.1 je rozdělení marketingových aktivit s ohledem na hlavní zaměření marketingové aktivity.

5.3 Marketingové prostředí neziskové organizace

Prostředí, ve kterém se neziskové organizace vyskytují, je stejné jako prostředí, ve kterém působí komerční podniky, rozdíl však spočívá v konkrétních aspektech, které danou organizaci ovlivňují díky jejímu charakteru. Rozdíl mezi komerčním a nekomerčním marketingovým prostředím je především v tom, že v rámci komerčního marketingu je konečný spotřebitel a plátce jedna osoba a v prostředí neziskových organizací uživatel služby platí za produkt pouze částečně nebo vůbec. Zbylou hodnotu dofinancuje osoba, která bývá nazývána donátorem (Bačuvčík, 2011).

Marketingové prostředí neziskových organizací člení Bačuvčík (2011) na makroprostředí a mikroprostředí.

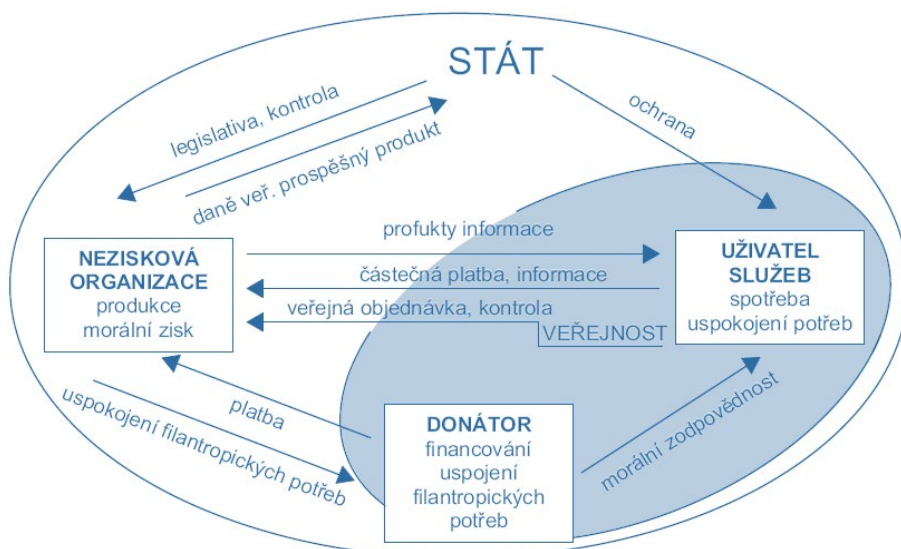
5.3.1 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují neziskové organizace, ale zároveň nemohou být organizacemi ovlivněny. Jedná se o faktory demografické, ekonomické, technologické, přírodní, politické, legislativní a kulturní. Mezi demografické faktory patří věk obyvatelstva, hustota osídlení, pohlaví, vzdělání, rodinný stav a podobně. Ekonomické faktory poté ovlivňují jak uživatele služeb NO, tak jejich donátory. Čím horší je hospodářská situace dané země, tím méně jsou obyvatelé ochotni darovat finanční prostředky. Mezi ekonomické faktory lze zařadit míru inflace, míru nezaměstnanosti, vývoj HDP, vývoj měnových kurzů a také vývoj průměrné mzdy a mzdy minimální. Přírodní a technologické faktory ovlivňují neziskové organizace především z hlediska technologických inovací a ekologických trendů, kdy i tyto organizace musejí brát v potaz vývoj a používat technologie, které jsou v souladu s požadavky společnosti na efektivní fungování a odpovědné nakládání s přírodními zdroji. Politické a legislativní prvky zahrnují legislativu, zákony, vyhlášky a ustanovení příslušného státu, ale také politickou situaci a stabilitu, která zejména z hlediska dotací pro nestátní neziskové organizace výrazným způsobem ovlivňuje postoj státu vůči těmto subjektům. Na obrázcích 5.1 a 5.2 je porovnáno prostředí komerčního podniku a neziskové organizace.

5.3.2 Mikroprostředí

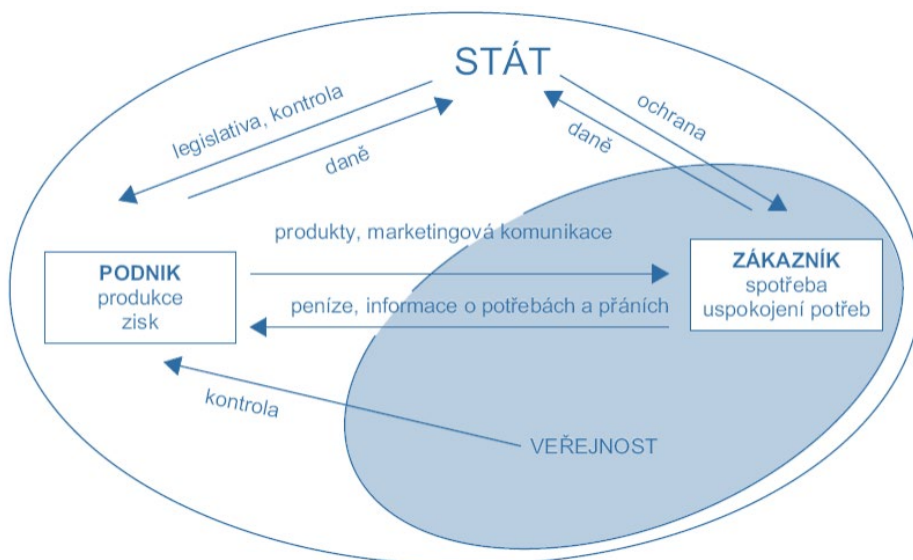
Mikroprostředí se dále rozlišuje na prostředí vnitřní a vnější. Do vnitřní části lze zařadit pracovníky, členy neziskové organizace, dobrovolníky, stážisty a externí spolupracovníky. Do vnějšího poté patří především zákazníci, uživatelé služeb, veřejnost, státní správa, místní samospráva, odběratelé, dodavatelé, média a konkurence v podobě ostatních neziskových organizací či komerčních podniků. Někteří autoři, jako například Světlík (2005), vnější mikroprostředí označují za mezoprostředí, tedy oblast, která působí na pomezí mezi mikroprostředím podniku a makroprostředím.

Obr. 5.1: Prostředí komerčního podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bačuvčíka (2011) (2019)

Obr. 5.2: Prostředí neziskové organizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bačuvčíka (2011) (2019)

5.4 Marketingové strategie neziskových organizací

Marketingové strategie dle Horákové (2014) udávají základní směr postupu organizace. Formulace marketingových strategií je zcela zásadní zejména z důvodu plánovacích procesů, protože plán je klíčem k prosperitě. Marketingové strategie tak vymezují základní směry, které udávají postup NNO ke splnění stanovených cílů. Strategie by měla být konzistentní s funkcionalitou celé organizace a také především s vnitřním a vnějším prostředím, které je svým charakterem dynamické.

Z hlediska zaměření aktivit neziskové organizace je klíčové zaměřovat marketingové aktivity na vybrané zákaznické (klientské, uživatelské) skupiny, vybrané donory či potenciální dobrovolníky. V takto cíleném marketingu už se organizace nezaměřuje na všechny potenciální zákazníky/klienty. V neziskovém sektoru mají organizace většinou jasně stanovené poslání, které do značné míry definuje i cílové skupiny, zde jsou tedy často ve výhodě oproti subjektům orientovaným na zisk.

Druhým klíčovým strategickým aspektem, který je třeba neustále vést v patrnosti, zvláště při realizaci marketingových aktivit, je **integrace marketingu, marketingových aktivit, komunikačních nástrojů**. Nezisková organizace komunikuje se širokým spektrem cílových skupin a „jednotně“ používaná značka, marketingový jazyk atd. jsou klíčové pro identifikaci organizace.

5.4.1 Obecné marketingové strategie

Předpokladem správné marketingové strategie je definice cílů a cílových trhů a důkladně provedená analýza prostředí / situační analýza. Boučková (2003) ve své publikaci uvádí, že existuje úzká souvislost mezi marketingovým mixem a marketingovou strategií. Tato souvislost je založena převážně na tom, že veličiny, se kterými strategie pracují, jsou nástroji marketingového mixu. Z tohoto důvodu jsou strategické směry založeny právě na komunikačních, výrobních, cenových a distribučních strategiích.

Systematizace marketingových strategií

Marketingové strategie je možné dle Horákové (2003, s. 84) třídit dle:

- trendů trhu (růstové, udržovací a ústupové),
- přístupu k segmentům trhu (ofenzivní a defenzivní),
- chování vzhledem k vnějšímu okolí (kooperační a konfrontační),
- specifických skupin zákazníků s jedinečnými potřebami a nákupním chováním (strategie hromadného trhu, strategie velkých segmentů, strategie sousedních segmentů, strategie multisegmentů, strategie malých segmentů, strategie tržních mezer apod.),
- cyklu tržní životnosti,
- marketingového rozhodovacího procesu (parciální strategické koncepce, integrální strategické koncepce).

Marketingové strategie se dělí do dvou základních skupin, na strategie zaměřené na trh a na strategie zaměřené na konkurenci. Příkladem strategií zaměřených na trh je Ansoffova matice, z níž vyplývají následující strategie (tab. 5.2) (Hannagan 1996, s. 130):

- strategie proniknutí na trh,
- strategie rozvoje trhu,
- strategie rozvoje produktu,
- strategie diverzifikace.

Tab. 5.2: Ansoffova matice

Trhy	Produkty	
	Současné	Nové
současné	penetrace trhu	vývoj produktu
nové	vývoj trhu	diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2005) (2019)

Příkladem strategií zaměřených na konkurenci je Porter, který definoval tři základní strategické postupy. Strategie dle Portera (1993) jsou následující:

- strategie celkového nákladového vůdcovství,
- strategie diferenciacce,
- strategie koncentrace.

5.4.2 Specifické marketingové strategie

Neziskové organizace jsou díky své podstatě a zaměření odkázány na poněkud odlišné typy či přízpůsobení strategií, které určují směr jejich fungování a dosahování stanovených cílů.

5.4.2.1 Strategie fundraisingu

Nejvýznamnější rozdíl mezi ziskovým sektorem, státní správou a neziskovým sektorem pravděpodobně spočívá ve zdroji financování činnosti. Podniky získávají finanční prostředky z prodejů a veřejný sektor ze zdrojů daňových. Oproti tomu nezisková organizace uplatňuje vícezdrojové financování, na kterém se podílejí jak instituce veřejnoprávní, tak neveřejnoprávní, do kterých lze zařadit nadace, podniky, individuální dárci a mnohé další. Je tedy patrné, že subjekty získávají část svých finančních prostředků od různých dárců a ve své činnosti tedy využívají tzv. fundraising (Vašítková, 2014).

„Fundraising je dlouhodobá a systematická spolupráce s dárci (jednotlivci nebo organizacemi) vedoucí k zajištění finančních prostředků potřebných pro realizaci poslání organizace“ (Bachmann, 2011, s. 242).

Fundraising v sobě zahrnuje metody, které neziskovou organizaci navádějí k tomu, aby získala finanční a jiné prostředky pomocí efektivních postupů. Získávání finančních prostředků je však dlouhodobým procesem, který začíná efektivním plánováním a je zakončen důkladným zhodnocením jednotlivých metod využitých k získání prostředků pro činnost neziskové organizace.

Mezi metody Fundraisingu dle Vašítkové (2014, s. 222) patří:

- inzerce,
- kulturní akce, benefice, sbírky,
- letáky, poštovní kampaně,
- telefonní kampaně,
- členské poplatky,
- osobní jednání,
- odkaz, závěť,
- příjmy z vlastní činnosti,
- žádosti o grant.

Pokud organizace vyžaduje, aby byl její fundraising úspěšný, tak musí vycházet z předpokladů o motivech dárce, z jeho zájmů a názorů. Mezi nejčastější motivy dárců lze při poskytnutí zdrojů neziskové organizaci zařadit dle Vašítkové (2014, s. 222) tyto:

- osobní zájem nebo zainteresovanost na podpoře aktivit a programu neziskové organizace,
- vděčnost za produkt poskytnutý v minulosti,
- tradice,
- touha pomáhat jiným,
- poskytnout finanční prostředky je mnohdy snazší nežli věnovat čas,
- snaha být slušný,
- dělají to i jiní,
- snaha zviditelnit se,
- potřeba získat daňové úlevy,
- přátelství, uznání, veřejné mínění.

Ovšem dle Modelu dárcovského chování v ČR, jehož autory jsou Hyánek a Hladká (2017), patří mezi základní motivy a podněty k dárcovství především faktory plynoucí z výsledků realizované lineární regresní analýzy, která poukazuje na to, že statisticky významný vliv na míru dárcovství a ochotu finančně přispět má vliv celkem šest proměnných:

- 2 altruistické motivy (lítost, víra ve spravedlnost),
- 2 sociodemografické determinanty – 1 ekonomický (příjem respondenta), 1 demografický (náboženská orientace),
- 2 situační (vztahy k organizaci a zaměstnancům, vztahy ke konečnému příjemci).

Pozitivní vztah byl poté nalezen u proměnných příjem respondenta, lítost a vztahy ke konečnému příjemci. „Čím vyšší je tak čistý příjem, čím větší je míra neztotožnění se s motivem lítost či determinantem vztahy ke konečnému příjemci, tím vyšší je hodnota poskytnutého daru.“ Z dalších výsledků vyplývá, že mezi proměnné, které zvyšují šanci na darování u respondentů, patří motivy náklonnosti, sociální odpovědnosti, morální povinnosti, dobrého pocitu a věk. Mezi proměnné, které naopak snižují šanci na darování u respondentů, patří motivy slitování, vděčnosti a sebestřednosti.

5.4.2.2 Cenová strategie

Cenová strategie pro neziskové organizace vychází především z toho, že mnohdy více soustřeďují svou pozornost na náklady než zisky. Zákazníci mají obvykle jasnou představu o tom, kolik by za dané služby měli platit, což dle Vašítkové (2014) představuje tzv. hladinový efekt, tedy limitní cenu. U organizací neziskového charakteru je tato hladina poměrně nízká, protože je očekáváno, že služby těchto organizací jsou poskytovány převážně zdarma.

Kromě registrovaných poskytovatelů sociálních služeb umožňuje legislativa vybírat za služby organizací peníze sloužící k pokrytí nákladů spojených s danou činností. Organizace však ve většině případů oceňují své služby a produkty na základ částky, kterou jsou zákazníci a uživatelé služeb ochotni zaplatit. Díky tomuto faktu tak dochází ke stanovení příliš nízké ceny služeb (Vašítková, 2014).

5.4.2.3 Strategie řízení zaměstnanců

Z důvodu neusilování o zisk v tradičním pojetí je potřebné, aby i zaměstnanci neziskové organizace měli takové řízení, které zajistí jejich soustředěnost na základní poslání organizace.

V odborné literatuře však i dnes najdeme pouze malé množství metod, které by byly orientovány na zaměstnance neziskového sektoru. Přitom pro efektivní fungování neziskové organizace je zcela nezbytné přizpůsobit své organizační činnosti specifickému zaměření. Z hlediska personálního řízení musí být organizace směřovány k co nejúčelnějšímu budování vztahů, a to jak s občany, klienty, veřejností, tak i směřovat řízení ke schopnosti zajištění finančních prostředků v odpovídající struktuře a výši (Vašítková, 2014).

Specifickým prvkem z hlediska personálního zastoupení jsou dobrovolníci, kteří vykonávají svou činnost zcela dobrovolně za účelem veřejně prospěšných aktivit. V České republice počet dobrovolných pracovníků neustále narůstá a tento trend dnes již prostupuje skoro všemi neziskovými organizacemi, především díky využití dobrovolníků na různých akcích a podobně.

5.4.2.4 Komunikační strategie

Komunikační strategií si musí nezisková organizace vymežit, jak daného komunikačního cíle dosáhne, jak bude komunikace probíhat a jaké k tomu budou použity

prostředky (nástroje, komunikační kanály...). Výsledkem by mělo být naplnění daných cílů. Strategií je nutné stanovit druh sdělení, které bude předáno cílové skupině. Zde je důležité jeho kreativní ztvárnění, aby se dosáhlo největšího ohlasu a úspěchu. Poté je nutné vhodně sestavit komunikační mix pro danou neziskovou organizaci (Hommerová, 2015). Je důležité propojit komunikační strategii a strategii fundraisingu, která v sobě nese mnoho komunikačních prvků.

Dalším důležitým cílem komunikační strategie pro neziskové organizace může být bezpochyby **zvýšení poptávky po nabízených službách, budování pozice na trhu** nebo **budování dobrého jména**. Pro organizace neziskového sektoru je jedním z nejdůležitějších cílů právě **zvýšení povědomí o značce (brandu)**. „Ve většině případů v neziskovém sektoru platí rovnice: značka = název organizace“ (Šedivý a kol., 2011, s. 50). Každý komunikační plán by měl být vymezen časově a měly by mu být přiřazeny finanční prostředky.

5.4.2.5 Strategie partnerství

Partnerství lze označit za vytváření sítě vztahů. Organizace se nemůže soustředit pouze na trh svých zákazníků, v případě neziskových organizací na trh klientů. Pro organizace je stejně důležité i posilování trvalejších vztahů s dalšími externími trhy. Marketing vztahů představuje marketingovou koncepci, která klade důraz na dobré vztahy organizace se svými zákazníky-klienty (trh spotřebitelů).

Koncepce se zaměřuje i na vztahy s dalšími trhy, mezi něž dle Vašítkové (2014) patří trhy dodavatelů, trhy potenciálních zaměstnanců, interní, referenční a ovlivňovací trhy.

Pokud se jedná o referenční trhy, marketing vztahů organizace rozlišuje činitele: klienty a jejich příbuzné, zaměstnance, kteří mohou informovat o dané organizaci a kvalitě jejích poskytovaných služeb, a v neposlední řadě se jedná o tzv. reciproční referenty. Jedná se o firmy, které na oplátku vytvářejí pozitivní obraz o organizaci. Na ovlivňovacích trzích se nachází především veřejnost, ale nelze opomenout ani uživatelské a hodnotící organizace, zejména vládu, parlament, regionální a místní správu. „V případě neziskových organizací se klade důraz především na referenční a ovlivňovací trhy“ (Vašítková, 2014, s. 234).

5.4.2.6 Strategie outsourcingu

Outsourcing znamená přenesení odborných aktivit organizace, které nesouvisí s vlastní náplní poslání a práce neziskové organizace, na externí specialisty. Může se například jednat o účetnictví či marketingový controlling. Neziskové organizaci toto rozdělení odborných činností přináší řadu výhod, především se jedná o vyšší objektivnost, nezávislost, vyšší flexibilitu nákladů, odbornost a zkušenosti s řešením podobných problémů.

Na druhou stranu outsourcing přináší i nevýhody v podobě toho, že externímu specialistovi chybí znalost organizace. Spolupráce s externistou není levnou záležitostí a je v rozporu s nedostatkem finančních prostředků neziskové organizace. Právě tento jev dominuje v rozhodování neziskových organizací přijmout specialistu, pokud činnost externisty není vykonávána v rámci firemní filantropie (Vaščíková, 2014).

5.5 Marketingový mix neziskové organizace

Marketingový mix se skládá z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny. Klasickou verzi marketingového mixu tvoří čtyři prvky, tzv. „4P“, mezi něž patří **product, price, place, promotion**. Existují i jiné podoby marketingového mixu, například koncepce „4C“ (Jakubíková, 2013). V neziskovém sektoru má ještě větší opodstatnění oproti komerci využití zákaznické orientace při tvorbě marketingového mixu, a sice využití tzv. **marketingového mixu „4C“**.

Tab. 5.3: Vzájemný vztah mezi základními marketingovými nástroji „4P“ a „4C“

„4P“	„4C“
Product	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Price	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Place	Dostupnost řešení (convenience)
Promotion	Komunikace (communication)

Zdroj: Zpracováno dle Kotlera (2007)

Jiný přístup k uchopení nástrojů marketingového mixu nabízí reklamní agentura Ogilvy, která zavádí pojem „**4E**“. Jednotlivými nástroji marketingového mixu pak jsou exchange (výměna hodnot, směna) coby cena, everyplace (kdekoliv) coby distribuce, experience (zážitek ze spotřeby produktu či také zkušenost) coby produkt a evangelism („zvěstování“ jako forma komunikace) coby propagace. Takto nastavený marketingový mix **reaguje na emocionální zainteresovanost zákazníka**, což je jeden z aktuálních trendů v marketingu (Ogilvy & Mather, 2015).

Velice často je v odborné literatuře diskutován pojem tzv. **rozšířeného marketingového mixu v nekomerčním marketingu**. Tým autorů z John Hopkins University v Baltimoru (Bačuvčík, 2011) připojuje k základnímu marketingovému mixu neziskové organizace ještě další „P“, a sice „**cílovou skupinu**“ (public), do níž spadají „zákazníci“ a dále „produkční kapacita“, jež udává, nakolik je organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po svých produktech.

Freiburská škola naproti tomu rozšiřuje základní marketingový mix o „**politiku**“ (politics), pod níž rozumí lobbování či různé zájmové a nátlakové skupiny neziskových organizací, a „**lidi**“ (people) (Bačuvčík, 2011).

Velké množství neziskových organizací produkuje službu, která obsahuje silný lidský faktor, tedy tzv. **páté P – people**. A s lidmi je to mnohdy složitější nežli se samotným výrobkem. Lidé, kteří poskytují službu, jsou svým způsobem součástí daného produktu a za takových okolností bývá velice složité zaručit kvalitu, protože lidský výkon je nestálý a kolísá, proto nelze jednoznačně určit konkrétní úroveň kvality produktu takto nehmotného a nestálého charakteru (Šimková, 2012, s. 110–111).

5.5.1 Produkt

Produkt, který neziskové organizace nabízejí, nelze vzhledem k pestrosti oborů, ve kterých neziskové organizace působí, zobecňovat, nicméně lze obecně konstatovat, že tyto produkty zahrnují jak **přidanou hodnotu** směrem k zákazníkovi, tak i jakousi přímou či nepřímou **společenskou hodnotu**. Produktem je tedy myšlena služba se specifickými vlastnostmi, k nimž patří neoddělitelnost, nemateriální povaha, variabilita a neskladovatelnost (Kotler, Armstrong, 2004).

5.5.2 Price

Za poskytnuté služby vzniká nárok na odměnu, v rámci neziskové organizace není cena hlavním parametrem, především z toho důvodu, že většinou není požadován poplatek za danou službu, případně dochází k subvencování dané ceny.

5.5.3 Place

Místo nebo také volba distribuce nabídky organizace je závislá na charakteru dané organizace. Správná lokace a volba distribučních kanálů umožňuje zasáhnout větší počet potenciálních donátorů, uživatelů služeb apod. Dle Bačuvčíka (2011) je možné vymezit pět typů míst: sídlo uživatele, zařízení organizace, pracoviště uživatele a terén.

5.5.4 Promotion

Propagace/komunikace je nedílnou součástí efektivního fungování neziskové organizace, v mnoha z nich však bývá podceňována. „Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterých naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle“ (Karlíček a kol., 2011, s. 9).

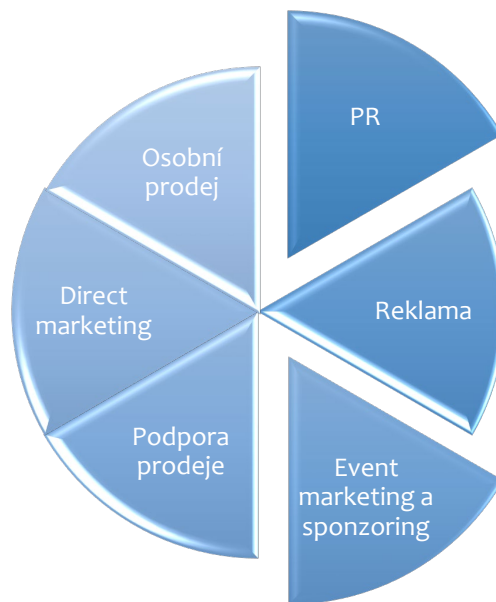
Základem pro správnou komunikaci v organizaci je obecně **komunikační plán**. Ten se musí shodovat a vycházet ze stanoveného marketingového plánu. **Komunikační plánování** vychází zejména z vybraných **situačních analýz**. Vzhledem k charakteru a specifikám nestátních neziskových organizací nebudou ve všech oblastech působení (nadace, charity, církve) nutně aplikovány situační analýzy typu benchmarking, kdy dochází ke srovnání s jedním nejsilnějším konkurentem na trhu (Hommerová, 2015).

Dalším krokem komunikačního plánování je určení **komunikačního cíle**, kterého se má díky dobré komunikaci dosáhnout s danou cílovou skupinou. I zde, v rámci komunikace, musí být dodržen **princip efektivního definování cíle** – „SMART“ (Kotler, 2004):

- S** – specifické (*specific*),
- M** – měřitelné (*measurable*),
- A** – dosažitelné (*agreed*),
- R** – reálné (*realistic*),
- T** – časově vymezené (*timed*).

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 117) uvádějí komunikační mix pro neziskové organizace, který zahrnuje osobní prodej, public relations (PR), direct marketing, reklamu, event marketing a sponzoring a podporu prodeje. Komunikační mix je zobrazen na následujícím schématu. Pro neziskové organizace mají v současné době klíčový význam zejména PR a event marketing.

Obr. 5.3: Komunikační mix



Zdroj: Vlastní zpracování dle Krechovské, Hejdukové, Hommerové (2018, s. 117) (2019)

5.5.4.1 Public relations pro neziskové organizace

Neziskové organizace si musejí být v dnešní době vědomy, jak důležité je spolupracovat intenzivně se sdělovacími prostředky. Vzhledem k omezenosti

finančních zdrojů, které by bylo možno následně investovat do placené masové reklamy či jiných placených nástrojů propagace, je nezbytné umět se „prodat“ bezplatně, a sice prostřednictvím dobře propracovaných public relations a právě prostřednictvím sdělovacích prostředků.

„Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní a vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu“ (Svoboda, 2009, s. 17).

Public relations nejsou činností jednorázovou, ale jsou dlouhodobou součástí komunikace organizace. Výsledky PR jsou mnohdy těžko měřitelné, a to zejména z důvodu, že se obrací na širší veřejnost, a ne jen na konečného klienta. Marketingová komunikace formou PR se prolíná, jelikož nelze jasně rozdělit jednotlivé segmenty (např. uživatelé produktu, veřejnost, donátoři).

Public relations připravují prostředí nakloněné snazšímu získávání finančních prostředků, např. formou donátorství. Neziskové organizace je používají jako jakýsi předstupeň efektivních fundraisingových aktivit. PR ovlivňují a utváří pozitivní image neziskové organizace, její pověst a reputaci, což je dobrý předpoklad pro větší možnost získání finančních zdrojů.

Rozdíl mezi reklamou jako takovou a PR je právě výše finančních prostředků investovaných do tohoto komunikačního nástroje. PR by měly být realizovány s minimálním či nulovým rozpočtem oproti reklamě (Hommerová, 2015).

V oblasti PR se můžeme setkat s několika „odnožemi“, a to zejména s tzv. **media relations** a **investor relations**. Tyto dvě varianty bývají pro neziskové organizace nejpodstatnější.

Media relations se zabývají komunikací s médii (tisk, rozhlas, televize), a to zejména prostřednictvím tiskových zpráv a tiskových konferencí. Slouží především k vytvoření bezplatné publicity. Základem pro vytváření dobrých vztahů s médii je vhodně nastavený mediální list. Jeho členění může mít různou podobu, např. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 41):

- zpravodajské agentury,
- internetové portály,

- rádia celostátní a regionální,
- televize celostátní a regionální,
- deníky celostátní a regionální,
- týdeníky a měsíčníky,
- odborné časopisy,
- noviny vydávané jednotlivými úřady (radniční listy).

Investor relations zahrnují komunikaci s investory a sponzory dané organizace.

Media relations a investor relations lze charakterizovat jako **externí budování vztahů**. **Interní budování vztahů** by mělo směřovat směrem do organizace samotné. Jedná se o vztahy se zaměstnanci, dobrovolníky, vedením organizace, členy sdružení a další.

Bačuvčík (2011, s. 92–94) ve své publikaci Marketing neziskových organizací dále rozlišuje i community relations (komunikace s nejbližším okolím organizace – obec, mikroregion, kraj), minority relations (vztahy s menšinami), employee relations (vztahy se zaměstnanci, dobrovolníky, členy), government relations (vztahy s orgány veřejné zprávy), industry relations (vztahy s organizacemi zabývajícími se podobnou činností uvnitř neziskového sektoru), university relations (vztahy se vzdělávacími institucemi obecně), celebrity relations (známá osobnost se stane garantem neziskové organizace) a *public affairs* (aktuální vztahy s veřejností).

„V hledání nových východisek k získání trvalých a dobrých vztahů organizace s veřejností se v posledních letech prosazuje tzv. **reputation management** čili řízení pověsti organizace“ (Svoboda, 2009, s. 55).

Reputaci musí organizace rozvíjet díky týmu osob, který má odborné znalosti z oboru, kterým se organizace zabývá, a také zná kompletně chod a produkt organizace. Budování kladné reputace je proces dlouhodobý a náročný.

5.5.4.2 Public relations na internetu

Public relations se v dnešní době obrací často do prostoru internetu. Internet nabízí rozsáhlé možnosti, jak může organizace komunikovat s veřejností a zlepšit tak vzájemný vztah. Význam internetu jako prostředku pro naplňování marketingových cílů neziskové organizace zkoumaly v roce 2009 univerzity v Michiganu v USA a výsledky rozsáhlého šetření shrnuly a prezentovaly

v rámci článku „Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study“ (Pope, 2009).

Pro PR neziskové organizace jsou z těchto částí zřejmě nejdůležitější firemní webové stránky. Na těchto stránkách lze zveřejňovat většinu zbývajících bodů PR aktivit. V nabídce webových stránek může být přímo oblast určená pouze pro novináře a další média, klienty, partnery, donátory, kde organizace umístí mj. svoje tiskové zprávy, zprávy z pořádaných akcí, fotogalerii, reference, program a další (Hommerová, 2015). Webové stránky neziskové organizace nabízí širokou škálu informací o službách, historii a akcích dané organizace.

Pro neziskové organizace jsou webové stránky jedním z nejvýznamnějších nástrojů komunikace s cílovou skupinou. Samozřejmostí je ale určení funkcí daných webových stránek. Nemusí sloužit pouze pro komunikaci s klienty, donátory, partnery nebo k zviditelnění značky a pokaždé může být prostředí tohoto webu jiné. Webové stránky organizace musí být zejména chytlavé, snadno k nalezení, aktuální a interaktivní s přehlednou a snadno použitelnou nabídkou (Hommerová, 2015).

5.5.5 People

K základnímu marketingovému mixu se zpravidla doplňuje jako páté „P“ bez ohledu na obor podnikání již výše zmínění „**lidé**“ (people). Lidé tvoří nedílnou součást každé organizace, lze sem zahrnout klienty, uživatele služeb, zaměstnance, dobrovolníky, stakeholdery, veřejnost, „zákazníky“ a další (Bačuvčík, 2011). Někteří autoři dokonce hovoří o tzv. interních zákaznících v podobě dobrovolníků. Za jistých okolností do skupiny zákazníků lze zařadit i donátory (Helmig, 2012).

„Lidé, lidský kapitál neboli lidský faktor v organizaci je kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou pak ty složky, které jsou schopny učít se změny, inovace a kreativnímu úsilí, což, je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (Armstrong, 2007, s. 31). Jak vyplývá z předešlého citátu, lidé jsou v organizaci klíčovým faktorem úspěchu, neboť se přímo podílí na tvorbě hodnoty pro návštěvníka. Pro správný chod organizace je důležité dodržovat určitá pravidla týkající se organizace práce, správného zaškolení, delegování pravomocí, kvalitní vzájemné komunikace i správné motivace.

V marketingové orientaci komerčního sektoru je cílovým objektem zákazník. Co se týká neziskového sektoru, používá se méně často označení „zákazník“. Mnohem častěji, se zohledněním aktivit neziskové organizace, se hovoří o klientovi, návštěvníkovi, účastníkovi, pacientovi, uživateli, donátorovi apod. Bačuvčík (2011) uvažuje za jistých okolností rovněž „veřejnost“ a „stát“ jako potenciální zákazníky neziskových organizací.

5.5.6 Partnership

Kooperace či spolupráce je i v neziskovém sektoru nedílnou součástí. Spolupráce na společných projektech výrazným způsobem navyšuje výsledný efekt a snižuje náklady pro jednotlivce / jednotlivé společnosti. Neziskové organizace často využívají v rámci partnerství barterovou směnu.

5.6 Marketingové trendy v neziskovém sektoru

V následujících dílčích kapitolách prezentujeme vybrané marketingové trendy nejen v neziskovém sektoru.

5.6.1 Branding v neziskovém sektoru

Slovo „značka“ (brand) pochází ze starohorského slova „brandr“, jehož význam lze identifikovat jako „vypálit“ nebo „ocejchovat“. Ze samotného významu slova je tedy patrné, že značka slouží k odlišení (Keller, 2007, s. 32).

Branding je významnou příležitostí nejen pro komerční podniky, ale také pro neziskové organizace. Značka se v posledních letech stává velmi efektivním propojením mezi prodejcem a koncovým uživatelem. Mezi základní výhody brandingů patří dle Healey (2008) faktory jako posilování dobré pověsti a zajišťování kvality. I přes atraktivitu a všudypřítomnost brandingových aktivit v ziskovém sektoru jsou neziskové organizace stále ne vždy přesvědčeny o jejich důležitosti. Branding (řízení značky) je tedy příležitostí k jejich udržitelnému rozvoji a především nástrojem k zajištění konkurenceschopnosti organizací.

„Rebranding (změna pozice značky) tak může pro značku představovat mírnou evoluci, stejně jako radikální proměnu názvu a celkové identity“ (Hommerová,

2015, s. 5). Problematiku rebrandingu v rámci řízení značky neziskových organizací prezentují rovněž Kotler a Lee (2013).

Je všeobecně známo, že **značka** (brand) může být jedním z nejhodnotnějších aktiv firmy. **Brand management** (často také **branding**) má za úkol řídit optimálně hodnotu značky. Vytvoření silné značky v sobě spojuje umění a vědu. Silná značka přináší věrnost a loajalitu zákazníků, což musí být podloženo kvalitním produktem. To vše platí nejen pro ziskové trhy, ale zároveň a bez rozdílu i pro neziskový sektor.

„Na branding je dnes zajímavá jedna věc, a sice, že ať už se značka ubírá kterýmkoli směrem, zdá se, že ji hned tak něco nezastaví. Značky se v dnešní době staly společenským a kulturním jevem s neuvěřitelnou silou a mocí, ať už se používají ve světě obchodu, umění, dobročinnosti, nebo sportu“ (Olins, 2009, s. 13).

Kotler a Keller (2007) představuje brand jako název, znak, symbol, design či kombinaci předchozích prvků, které slouží prodejci k identifikaci jeho zboží a jeho odlišení od konkurenčních výrobků či služeb. Branding tedy potě zahrnuje vytváření mentálních struktur a napomáhá spotřebiteli utřídit své poznatky o výrobcích a službách, v rámci tohoto procesu pak branding poskytuje přidanou hodnotu podniku.

Koncept značky tak slouží k vybudování dlouhodobějšího vztahu se zákazníkem a je de facto nejpokročilejším emocionálním nástrojem v rukou marketingových manažerů. Právě ti považují péči o značku za základní kámen a vrcholné umění marketingu, jelikož dobře vybudovaná značka pomáhá nejen svým zákazníkům, ale stejně tak svým vlastníkům, resp. organizacím, kterým poskytuje velmi praktické a užitečné výhody na trhu stále více nasyceném konkurencí. Jinak tomu není ani v případě neziskového sektoru, jak ukazuje současná realita a praxe (Hommerová, 2015).

Značka se tak stala velice efektivním spojením mezi prodejcem a koncovým uživatelem. Možná proto je dnes branding v komerční sféře téměř všudypřítomný. I přesto, že základní výhody, jako je posilování dobré pověsti, zajišťování kvality, zvyšování hodnoty společnosti atd., je evidentní, že neziskový sektor s jeho zaváděním stále váhá (Healey, 2008). Hlavním důvodem je, že široká veřejnost i samotné neziskové organizace si velmi často odmítají přiznat, že i na jejich trhu dochází k saturaci a dřív nebo později bude třeba čelit tvrdé konkurenci i v tomto oboru s cílem zajistit udržitelnost.

Neziskové organizace tak budou muset začít klást větší **důraz na hodnotu své značky**, její **rozvoj** i samotný **positioning**. Jako v každém oboru i zde však existuje hrstka těch, kteří jsou o krok napřed a uvědomují si svou stávající situaci již teď. Zavádí proto do svého každodenního fungování nejen moderní prvky managementu, jako je strategické plánování, ale i brandingové strategie, jež mohou výrazně pomoci organizacím z neziskového prostředí dosáhnout většího povědomí, oslovit nové cílové skupiny, získat nové zákazníky, zlepšit financování i **fundraising** a celkově **přispět k rozvoji občanské společnosti**, ke které byly předurčeny. Dá se tedy předpokládat, že se **branding stane výzvou pro udržitelnost neziskového sektoru 21. století**, kterou nebude dobré propásnout (Hommerová, 2015).

Problematika značky obecně je řešena jednak v rámci **produktové strategie**, ale svým úspěchem je odkázána spíše na **komunikační politiku** neziskové organizace. Úzce však souvisí i s cenovou politikou a nepřímo rovněž s distribucí (Hommerová, Jandač, 2014).

Branding dle Healey (2008) spojuje pět základních prvků – **positioning, příběh, design, cenu a vztah se zákazníkem**. Prvním z nich je positioning, který Hanzelková (2009, s. 5) definuje jako „vyjádření toho, jak výlučné místo značka zaujímá v myslích zákazníků“. Keller (2007) k této definici positioningu přidává další rozměr a definuje ho jako klíčové nalezení správné pozice v myslích jedinců, čímž u nich vyvolá žádoucí představy o podniku samotném. Dobrý positioning tak znamená vytvoření jedinečného prezentování značky a její akceptování spotřebiteli v rámci brandingů organizace. Dalším prvkem je příběh, poté následuje design, cena a vztah se zákazníkem (Healey, 2008).

Úkolem brandingů je zajistit úspěch značky pomocí několika zásadních úkolů (Healey, 2008):

- Posilovat dobrou pověst.
- Zvyšovat loajalitu zákazníků.
- Zajišťovat kvalitu výrobku.
- Podporovat vnímání hodnoty.
- Ujistit zákazníka, že vstoupil do světa vyznávajícího stejné hodnoty.

Přibová (2000) zahrnuje mezi hlavní úkoly řízení značky přidání hodnoty produktu, jeho přetvoření ve značku, udržování diferenciací výhody a rozvíjení či přetvoření produktového myšlení v myšlení značkové.

Proces strategického řízení značky je dle Kellera (2007, s. 72) rozdělen do následujících kroků:

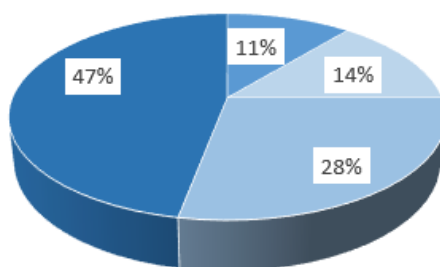
- identifikace, stanovení positioningu a hodnoty značky,
- plánování a implementace marketingových programů,
- měření a následná interpretace výkonnosti značky,
- udržování, zvyšování a rozvoj hodnoty značky.

Branding a brand management je v neziskovém sektoru, jak již bylo zmíněno, stále spíše novým pojmem, ke kterému neziskové organizace zauímají odlišná stanoviska. Na základě výzkumu společnosti SANEK Ponte (2015, n = 313) týkajícího se postoje neziskové organizace ke značce je patrné, že organizace v 47 % uvedly, že používají svou značku jako konkurenční výhodu. Téměř 30 % organizací poté značku řídí a vyhodnocuje a pouze 11 % organizací ji chápe pouze jako označení.

Výsledky realizovaného marketingového auditu na vzorku 50 neziskových organizací poskytujících sociální služby v roce 2019–2020 potvrdil tendence organizací vnímat značku jako nástroj pro zajištění udržitelnosti organizace. Výsledky z roku 2015 jsou zobrazeny na následujícím grafu.

Obr. 5.4: Postoj neziskové organizace ke značce

Postoj ke značce

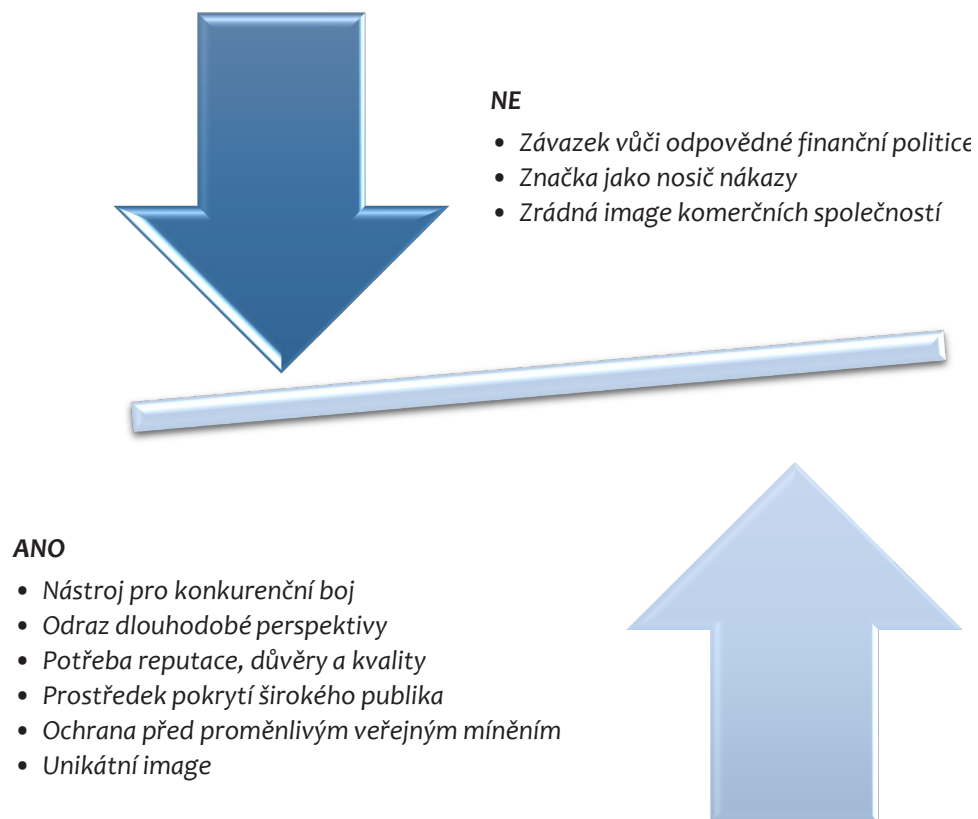


- značku chápeme pouze jako označení naší organizace
- značka není klíčová (podstatná) pro zajištění financování a dalšího chodu organizace
- značku řídíme, plánujeme a její vnímání mimo organizaci vyhodnocujeme
- díky silné značce získáme výhodu oproti konkurenci

Zdroj: Vlastní zpracování dle SANEK Ponte (2015) (2019)

Pro zavedení či nezavedení brandingů Jandač (2013) představuje tzv. brandingové kyvadlo, které by mělo přispět pádnými argumenty k efektivnímu a účelnému rozhodnutí, zda branding přijmout, či ne. Na základě rozhodnutí lze poté branding dle Hommerové (2015) uchopit jako prostředek k pokrytí širokého publika, k potřebě reputace, důvěry a kvality, k odrazu dlouhodobé perspektivy, k ochraně před proměnlivým veřejným míněním, ke konkurenčnímu boji, k vytvoření unikátní image a podobně. Je tedy patrné, že branding neziskové organizaci přináší mnoho výhod a díky jeho zavedení je možné lépe uchopit neziskovou organizaci jako takovou. Brandingové kyvadlo je vyobrazeno na obr. 5.5.

Obr. 5.5: Brandingové kyvadlo



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jandače (2013, s. 21) (2019)

Každá organizace musí posoudit pozitivní i negativní dopady řízení značky a vyhodnotit dle principu kyvadla, zda převažují klady.

5.6.2 Event marketing

Event marketing lze chápat jako jeden z nástrojů komunikačního mixu (Kotler, 2007). Pro pojem event marketing existuje mnoho definicí a názorů. Pro ilustraci je uvedeno několik těchto definicí od různých autorů.

„Takové **představení či akce**, které mají adresátům (zákazníkům, obchodním partnerům, názorovým vůdcům a spolupracovníkům) zprostředkovávat firemní, případně produktové sdělení prostřednictvím zinscenování **výjimečného zážitku**“ (Sistenich, 1999, in: Šindler, 2003, s. 22).

„Event marketing tvoří **zinscenované zážitky**, které mají z pohledu firmy, případně značky, zprostředkovat všem zúčastněným zážitky, tedy **vyvolat emoce** hodící se zároveň k propasení zvolené marketingové strategie“ (Nickel, 1998, in: Šindler, 2003, s. 22).

Z definicí uvedených výše je zřejmý fakt, že s event marketingem je spojeno určité jedinečné představení nebo událost, dále prožitek, který účastník vnímá najednou několika smysly a v neposlední řadě také komunikované sdělení, které má být sděleno konkrétní cílové skupině.

V nekomerčním marketingu lze event směřovat dvěma směry:

- interní komunikace – pořádání eventů pro spolupracovníky a zaměstnance, jedná se o společenské akce, např. plesy, při nichž jsou odměňováni nejaktivnější dobrovolníci či sponzoři dané organizace,
- externí komunikace – pořádání eventů je využíváno nejčastěji k účelům public relations a fundraisingu. Mezi takové eventy se řadí sbírkové akce, prezentační akce, sportovní akce, kulturní akce či mediální a veřejné eventy (Bačuvčík, Harantová, 2016).

Prakticky jsou eventy v neziskovém sektoru využívány především pro získávání peněžních prostředků, tedy je třeba na ně nahlížet především jako na součást komunikačního mixu. Pro jednotlivý event pak je třeba realizovat specifické plánování, stejně tak je třeba sladit celkový přístup k eventům v rámci neziskové organizace.

5.6.2.1 Plánování a tvorba eventmarketingové strategie

Event marketing se stává stále více významnou částí marketingové komunikace pro danou organizaci. Proto se společnosti snaží o co nejvyšší míru profesionality v této oblasti. Profesionální přístup se projevuje zejména v přístupu k plánování a stanovení eventmarketingové strategie.

Situační analýza

Situační analýza popisuje marketingovou situaci a obsahuje **analýzu vnějšího a vnitřního prostředí** společnosti. V rámci takové analýzy jsou hodnoceny faktory, které mohou mít vliv na pozici organizace a její úspěšné fungování (Kotler, 2007). Tato analýza je v počátku plánování event marketingu velice důležitá. Nejpoužívanější analýzou je zejména SWOT analýza – zhodnocení silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb.

Jsou zde tři hlavní oblasti pro základní SWOT analýzu. Nejdříve je nutné zhodnotit hlavní komunikační aspekty nasazení event marketingu v kontextu teorie integrovaného event marketingu:

- ekonomické a psychologické cíle,
- celkovou komunikační strategii organizace,
- zařazení produktu (služby), image, povědomí,
- potřebu na zážitky orientované komunikace,
- dosavadní zkušenosti s využitím event marketingu,
- porovnání event marketingu v souvislosti s ostatními nástroji komunikačního mixu,
- vhodné a dostupné příležitosti,
- nejvýznamnější aktivity konkurence v této oblasti (Šindler, 2003).

Další oblastí situační analýzy je **determinace nabídky a poptávky** po eventech. V této oblasti je nutné zohlednit dokonalou znalost současně nejoblíbenějších forem eventů v oblasti nabídky eventů, alternativních možností, klíčových ukazatelů (cena/výkon u jednotlivých eventů). Dále je nutné provést důslednou analýzu potřeb a **hodnot cílových skupin**, a to v oblasti poptávky po eventech, zejména je nutné analyzovat náplň volného času dané cílové skupiny, životní styl, zvyky, spotřební chování apod.

Poslední oblastí je **analytická část**, která zkoumá vnitrofiremní potenciál pro využití event marketingu. Pro možnost plánování eventů je nutné mít dostatečné množství zdrojů pro jeho zabezpečení. Z tohoto důvodu je nutné věnovat velkou pozornost zejména finančním zdrojům, kdy je nutné stanovit rozpočet, dále lidským zdrojům, kde je potřebné provést kvalitativní i kvantitativní analýzu. Je nutné sledovat zkušenosti a dovednosti zaměstnanců s event marketingem, počet zaměstnanců potřebný pro akci (nebo celkový počet zaměstnanců, kteří jsou k dispozici) a zjistit možnosti pro případný outsourcing těchto zdrojů.

Po provedení všech částí dané analýzy a jejich vyhodnocení stojí daná společnost před **rozhodnutím**, zda daný event pořádat, či nikoliv. Pokud se společnost pro pořádání eventů rozhodne, musí stále dbát na podrobnou analýzu a dohlížet na průběh jednotlivých činností po celou dobu plánování, organizování i průběhu daného eventů (Šindler, 2003).

5.6.2.2 Stanovení cílů event marketingu

Cíle event marketingu jsou silně závislé na **výsledcích situační analýzy**. Cíle, které si společnost stanovuje, se většinou dělí do dvou skupin – **cíle finanční a cíle strategické**. Finanční cíle mají úzkou souvislost s prodejními ukazateli, tzn. zvyšování obrátu a zisku, snižování nákladů, zvyšování efektivnosti apod. Jejich plnění by mělo být průběžně kontrolováno. **Cíle strategické**, které bývají často nazývány cíli marketingovými, slouží pro stanovení dlouhodobých cílů společnosti nebo pro stanovení podnikatelské strategie pro určité období. Úkolem strategických cílů je do jisté míry podpora cílů finančních. Mezi strategické cíle společnosti lze zařadit zvyšování kvality produktů a služeb, nárůst tržního podílu.

Strategické cíle jsou především tvořeny cíli komunikačními. V rámci event marketingu je nutné tyto cíle doplnit ještě o cíle taktické, jejichž součástí jsou cíle kontaktní (Šindler, 2003).

Kontaktní cíle

Cílem event marketingu je vytvořit **silnou vazbu** mezi značkou nebo konkrétní společností, produktem nebo službou a zvolenou cílovou skupinou. Čím lépe se daří tyto cíle plnit, tím efektivnější je zvolená forma zinscenování zážitku. Při plánování daného eventů je nutné uvědomit si, že ne každý, kdo dostane pozvánku a potvrdí svou účast na dané akci, se této akci i zúčastní. Pro odhadnutí

pravděpodobnosti účasti na eventu se používá celá řada modelů. Pro nadefinování konkrétních kontaktních cílů jsou zde jistá kritéria:

- celkový počet pozvánek,
- celkový počet potvrzení o účasti,
- celkový počet skutečně zúčastněných (Šindler, 2003).

Komunikační cíle

„Marketéři musí efektivně zanalyzovat situaci na trhu, správně stanovit komunikační cíle a zvolit vhodnou strategii, která stanovené cíle naplní“ (Karlíček, Král, 2011, s. 12). Cílem event marketingu je ovlivnit chování pomocí zprostředkování emotivního zážitku. Komunikační cíle mají proto klíčovou pozici v event marketingu. Na základě naplnění těchto cílů lze stanovit celkovou úspěšnost daného eventu. Komunikační cíle je možné dělit následovně:

- dle délky působení:
 - operativní,
 - taktické,
 - strategické,
- dle směru působení:
 - interní,
 - externí,
- dle psychologického působení:
 - kognitivně orientované,
 - afektovaně orientované.

Cíle **kognitivní a afektované** jsou navzájem neoddělitelné. **Kognitivně** orientované cíle působí přímo na náš mozek, mysl a rozum. Jedná se tedy o věcné informace, mezi které patří například podstatné informace o produktu, dané službě, informace o představení nového produktu atd. Emoce v tomto případě nehrají žádnou roli. Pro **afektovaně** orientované cíle je naopak přítomnost emocí neopomenutelná. Dochází zde k propojení emotivního prožitku a značky (Šindler, 2003).

Finanční cíle

Definice a následné měření naplnění finančních cílů event marketingu může být často problematické. Další problém nastává, pokud je event marketingu využito

v rámci dlouhodobého budování image. Tehdy vstupují do měření úspěšnosti další externí faktory, které mohou mít v oblasti event marketingu zesilující nebo naopak potlačující efekt. Finanční cíle musí být také sledovány z pohledu **celkově vynaložených nákladů** na event marketing. Posuzuje se dodržování stanoveného rozpočtu, popřípadě příspěvky od sponzorů, zisky z komplementárních služeb a **merchandisingu** (Šindler, 2003).

5.6.2.3 Identifikace cílových skupin event marketingu

Pro stanovení hlavních cílů event marketingu je nezbytné **stanovit a poznat** cílovou skupinu, které se event marketing týká. Je velmi důležité pečlivě analyzovat cílovou audienci. Čím lépe je organizace schopna seznámit se s návyky, preferencemi, požadavky a dalšími podstatnými údaji o dané cílové skupině, tím lépe je schopen vytvářet eventmarketingovou strategii orientovanou přímo na danou audienci. Je poté mnohem efektivněji využíváno emocí cílové skupiny pro upevnění postavení značky společnosti nebo silnějšího vztahu cílové skupiny k dané značce. V rámci diferenciací jednotlivých příjemců pro potřeby event marketingu je zde základní dělení na primární a sekundární cílové skupiny (Šindler, 2003).

- **Primární cílová skupina**
Skupina, kvůli které je daný event realizován a která se daného eventu účastní. Účastníci jsou ovlivňováni přímo na místě konání a v daném čase (Hamřík a kol., 2007).
- **Sekundární cílová skupina**
Skupina, která se přímo neúčastní eventu, ale klíčová sdělení se k ní dostávají prostřednictvím médií, publicity, tisku apod. (Šindler, 2003).

Veškerá síla event marketingu spočívá ve schopnosti vyvolat u určité cílové skupiny emoce právě ve chvíli, kdy jsou účastníky daného eventu. Takto ovlivnitelná je však primární skupina. Nesmí být však opomenuta ani sekundární skupina. Je proto nutné brát v potaz různé komunikační kanály, jako například televizi, noviny, rádio apod.

5.6.2.4 Stanovení strategie event marketingu

Pro organizaci je velmi důležité zvolit si vlastní strategii, kde se rozhodne, jakou cestou se bude ubírat celý projekt v oblasti event marketingu. Teprve tehdy je možné ovlivnit jeho budoucí úspěšnou, respektive neúspěšnou realizaci.

Strategie event marketingu zahrnuje známé a závazné stanovení střednědobých a dlouhodobých plánů v rámci definování chování organizace, které obsahují měřítka pro zinscenování, počet a typy eventů, jejichž prostřednictvím bude dosaženo zvolených cílů event marketingu. Podle Bruhna je stanoveno šest dimenzí, které definují strategii event marketingu a jeho dalšího vývoje. Stanovení strategie event marketingu je velmi důležité vzhledem k rostoucímu počtu eventů a množství vynakládaných prostředků na tyto eventy (Šindler, 2003).

Popis jednotlivých dimenzí podle Bruhna (in: Šindler, 2003):

1. Objekt event marketingu

Je nutné stanovit, zda předmětem eventu bude značka, nebo celá organizace.

2. Sdělení event marketingu

V této dimenzi je zahrnuta definice klíčového sdělení, které je rozhodující pro budoucí vývoj celého eventu. Takové sdělení musí být jasné a výstižné, protože je nezbytné, aby toto sdělení vyjádřilo hlavní myšlenku event marketingu. Dále je důležité, aby bylo použitelné i v rámci doprovodné komunikace. Pro cílovou skupinu je důležité, aby toto sdělení bylo co nejlépe a nejdéle zapamatovatelné.

3. Cílové skupiny event marketingu

Je důležité stanovit počet cílových skupin a jejich velikost. Organizaci se nabízejí dvě možnosti stanovení strategie:

- strategie standardizace – organizace se v rámci jednotného konceptu soustředí na konkrétní cílovou skupinu,
- strategie diferenciacce – organizace se orientuje na eventmarketingové koncepty pro více cílových skupin (Meffert, Bruhn, 1993).

4. Intenzita eventů

V této dimenzi organizace stanovuje dobu trvání a intenzitu eventmarketingové strategie. Zde jsou opět dva způsoby stanovení strategie:

- strategie koncentrace – zde je pořádáno méně eventů, ale každý z těchto eventů má vysokou intenzitu,
- strategie diverzifikace – zinscenování řady eventů, které se navzájem často velmi liší.

5. Typologie eventů

Výběr jednoho nebo několika typů eventů, které podají klíčové sdělení cílové skupině a zajistí naplnění eventmarketingových cílů.

6. Inscenace eventů

Vlastní, konkrétní provedení eventu, které povede k jednotné prezentaci.

Při inscenaci eventů je nutné stále myslet na kreativitu, což je klíčové pro provedení úspěšného eventů. V rámci kreativního provedení je nezbytné myslet na jedinečnost, zvláštnost a neopakovatelnost zážitku (Šindler, 2003).

5.6.2.5 Volba eventů

Po stanovení strategie event marketingu lze přistoupit k volbě jednoho či více eventů, a to ve dvou fázích. V první fázi se určuje jedna z pěti kategorií eventů:

- event marketing využívající příležitosti,
- imageový event marketing,
- značkový (produktový) event marketing,
- event marketing vztažený k know-how,
- kombinovaný event marketing (Šindler, 2003).

Kromě toho je podstatné určit formu, např. zábavně orientovaný, edukativně či charitativně orientovaný apod. Druhá fáze řeší volbu scénáře eventů a také jeho tvorbu. Eventový scénář přesně stanovuje program dané akce, jeho časový harmonogram, informace pro osoby, které v programu vystupují.

5.6.2.6 Naplánování zdrojů

Po schválení eventové strategie a stanovení počtu a typů jednotlivých akcí přichází na řadu naplánování zdrojů pro zajištění eventové akce. Do základních zdrojů se řadí lidské, hmotné a finanční. Při definování lidských zdrojů se posuzuje, jaký lidský potenciál bude k zabezpečení všech eventových aktivit zapotřebí. Lidské zdroje zastupují koordinátoři, účinkující, klienti, partneři, donátoři, experti z daného oboru či pomocný personál pro přípravu eventů. Za hmotné zdroje se považují veškeré prostředky nutné pro vlastní realizaci eventů, kterými je prostor odpovídající tématu eventů, technické vybavení, doprava, catering, ubytování či bezpečnost. K plánování a uspořádání eventové akce jsou potřebné finanční zdroje z celkového rozpočtu vyčleněné na komunikaci. K naplánování dostupnosti finančních prostředků dochází v souladu se strategií integrovaného event marketingu. Finanční prostředky se plánují s dostatečným časovým předstihem (Šindler, 2003).

5.6.2.7 Stanovení rozpočtu

Stanovení rozpočtu je bezpodmínečnou podmínkou pozdější realizace eventů. Ve většině případů jde o rámcový, průběžně aktualizovaný rozpočet, protože u některých položek není dopředu možné přesně stanovit výši nákladů. Z tohoto důvodu se běžně stanovuje maximální rozpočtová hranice, která by se neměla překročit. Při stanovení rozpočtu eventů je nutné mít na paměti z věcného hlediska počet realizovaných eventů a skupiny nejdůležitějších nákladů.

Mezi nejdůležitější náklady patří náklady na **plánování** (zaměstnanci, externí poradci, služby marketingové agentury), **přípravu** (tisk a distribuce pozvánek), **realizaci** (pronájem prostoru, techniky, účinkujících, catering, ubytování, doprava, pojištění), **následné** náklady spojené s činností po ukončení eventů (Šindler, 2003). Vzhledem k pestrosti event marketingu se liší i finanční prostředky na organizaci eventů. Rozpočet menších eventů, například seminářů, webinářů či večírků, se může pohybovat v řádu několika desítek tisíc korun. Rozpočty velkých eventů se mohou pohybovat až v řádech několika milionů (Karlíček, 2016).

5.6.3 Event controlling

Pod event controlling si lze představit systematické a plánovité vyhodnocování, které vede ke zlepšování stávajících a budoucích eventmarketingových procesů. Event controlling je založen na porovnávání jednotlivých realizovaných aktivit, respektive aktuálního stavu událostí se stanovenými cíli a předpoklady před samotným začátkem eventů (Šindler, 2003). Vyhodnocení eventové akce spočívá obvykle v analýze zpětné vazby účastníků. Analýza zjišťuje, jak event účastníky zaujal a jak ho vnímali, zda účastníci pochopili sdělení eventové akce či se změnilo jejich postoje. Mezi důležité ukazatele se řadí například počet účastníků akce. Na vyhodnocení eventů navazují další kroky směrem do organizace a směrem k cílové skupině (Karlíček, 2016).

5.6.3.1 Trendy v event marketingu

V rámci konference „#eventforum“ prezentoval V. Dams přehled nových trendů:

1. Egolution – zdůraznění vlastní osobnosti nejen pomocí selfies, ale i pomocí poměřování se se sebou samým. Nejedná se tedy pouze o fotografii,

- ale také např. o wearables, která měří srdeční tep, elektrický odpor pokožky nebo emoce.
2. Social media – hlavním cílem sociálních sítí už není pouze zůstat v kontaktu, ale také organizace volného času a setkávání s lidmi. Nejde pouze o osobní bázi, ale i o celospolečenský dopad.
 3. WOM 2000 3D – jedná se o novou verzi tzv. world of mouth. Dříve lidé doporučovali produkt nebo služby, dnes se však přihlíží k tomu, jak použití služeb nebo výrobků hodnotí jednotlivci.
 4. Co-creation – osoby nebo společnosti berou určité prvky ze sociálních sítí a poté je obsáhnou do skutečných akcí. Společnost si například vezme názory svých klientů, lidí z oboru, které získali ze sociální sítě, a zorganizují setkání na jednom místě. Taková akce ale nemá konkrétní cíl. Pro organizátora je proto velmi obtížné takovou akci uspořádat, jelikož nemá jasně stanovenou, jaký výsledek má akce přinést.
 5. Hlad po příběhu – tento trend je nejstarší, ale stále v daném oboru platí. K produktu je důležité prezentovat zajímavý příběh, který produkt dělá atraktivním v očích uživatelů (Živé kampaně určují směr event marketingu, 2019).

Roli eventů v rámci marketingového mixu vyzdvihl S. Weikamp na konferenci **EventFest** v dubnu 2019. Pro úspěch eventů se stává velmi důležité, aby eventová akce byla skvělá nejen na místě pro její účastníky, ale aby se dobře vyjímal i na sociálních sítích.

Při pořádání eventů by měl organizátor myslet na možnosti, jak vytvořit na akci vizuálně atraktivní obsah, který budou účastníci ochotni sdílet na sociálních sítích. Pro originální vyznění eventové akce lze například pozměnit zavedené pořádky a místo hlavního pódia vytvořit scénu s bodovým světlem jako v manéži (Trendy v marketingu, 2020).

5.6.3.2 Vztah event marketingu k dalším nástrojům komunikačního mixu

V rámci eventů a pro jejich propagaci jsou využívány ostatní nástroje komunikačního mixu. Jejich vzájemný vztah ukazuje obr. 5.6.

Obr. 5.6: Event marketing a nástroje komunikačního mixu



Zdroj: Šindler (2003, s. 30)

Reklama ve sdělovacích prostředcích

Propojení event marketingu a reklamy je poměrně nevýrazné, na rozdíl od propojení s jinými nástroji marketingového mixu. Úkolem reklamy v propojení s event marketingem je **seznámit veřejnost s plánovaným eventem**. Důležité je proto načasování a obsah této reklamy. U takové reklamy je nutné zhodnotit, jaké argumenty využít. Zda argumenty racionální (spíše pro muže), nebo argumenty emocionální (spíše pro ženy a děti). Stále však musíme mít na paměti, že tato reklama musí potenciálního účastníka upoutat (Hamřík a kol., 2007).

Podpora prodeje

Úkolem podpory prodeje je vzbudit v zákazníkovi zájem ve chvíli, kdy tento jeho zájem o daný výrobek nebo službu klesá. Vyplatí se využít zejména tehdy, kdy existuje tzv. pasivní potřeba výrobku či služby. Lidé daný výrobek chtějí, potřebují, ale mají určité zábrany, které je odrazují od koupě výrobku či služby. Potřebují určitý podnět k tomu, aby byli ochotni omezit koupi produktu, na který

jsou běžně zvyklí, a zakoupili produkt jiný, s kterým zatím nemají zkušenost. Zde je vhodné, aby výrobce využil podpory prodeje a nabídl například nějaký vzorek apod. Je však také další možnost, jak získat zákaznickou přízeň, a to prostřednictvím eventmarketingové akce. Event může být využit jako cena ve spotřebitelské soutěži, anketách, bonusových akcích apod. Zde plní daný event roli nějaké přidané hodnoty pro zákazníka, může mít za následek posílení image firmy a šíření dobrého jména organizace (Hamřík a kol., 2007).

Direct marketing

Tento způsob komunikace je velmi výhodný ve smyslu **úspory prostředků**, které jsou obvykle vynakládány ve velkém množství pro oslovení masy lidí. Finanční prostředky jsou u tohoto způsobu komunikace investovány jen do reklamy, která je zprostředkována pouze cílové skupině zákazníků. Direct marketing **ovlivňuje emoce cílové skupiny přímo** a tím výrazně rozhoduje o účasti dané cílové skupiny na eventu.

V první řadě je využito direct mailingu, kdy se organizace snaží získat informace o povědomí zákazníků a o daném produktu, resp. službě. Na základě získaných informací přizpůsobí daný event tak, aby odpovídal hlavním cílům této akce. V další fázi společnost osobně pozve cílovou skupinu na daný event. Toto pozvání by vždy mělo obsahovat silný emocionální podtext, tak aby zákazník motivoval k účasti na této akci (Hamřík a kol., 2007).

Public relations (PR)

Pro PR je velmi důležité **získat důvěru veřejnosti**. Hlavním úkolem PR je **budování silných a dlouhodobých vztahů mezi firmou a veřejností** a dále také **získání a udržení dobré image**. Mezi cíle PR patří atraktivita organizace pro zaměstnance, dobré vztahy k médiím, vytváření pozitivních vztahů k důležitým organizacím a osobám, lepší vztahy s dlouhodobými zákazníky společnosti a ochrana reputace služeb. Společným znakem event marketingu a PR je důležitost vzájemných vztahů a **emocionální podtext v komunikaci**.

Nedílnou součástí PR jsou tiskové konference. Ty se pořádají vždy při uvádění nového výrobku či služby na trh. Dále jsou také využívány při výročních organizacích nebo také při reakcích na negativní publicitu (Hamřík a kol., 2007).

5.6.3.3 Typy komunikace v event marketingu

Vedle nástrojů komunikačního mixu se organizace ještě zabývá různými typy komunikace v rámci event marketingu, mezi které patří přímá komunikace, multimediální komunikace a komunikace interní.

Přímá komunikace

V rámci komunikace je nejdůležitější podávat zákazníkovi **pravdivé a objektivní informace** a také s ním stále udržovat kontakt. Díky osobní komunikaci je organizace schopna působit cíleně na danou skupinu a vytvořit tak vhodný emocionální podnět (Hamřík a kol., 2007).

Přímou komunikaci lze rozdělit na **interní** (zaměřené na zaměstnance organizace) a **externí**. Mezi externí komunikaci řadíme např. **veletrhy a výstavy**, mezi komunikaci interní patří např. **workshopy**. V rámci externí komunikace jsou velmi důležitou součástí aktivity, jejichž hlavním cílem je udržení a dále rozvoj vztahů s klíčovými stakeholdery (Šindler, 2003).

Multimediální komunikace

V dnešní době stále více roste význam multimediální komunikace. I pro oblast event marketingu je možné využít například **internet**, který umožňuje interaktivní zapojení příjemců, multimediální využití a globální geografické pokrytí. Při využití multimediálních prvků však hrozí, že dojde k poklesu či úplné **ztrátě osobní přímé komunikace**. Právě kvůli absenci lidského faktoru v komunikaci a přímém kontaktu s potenciálním účastníkem se totiž mohou oslabit či úplně vytratit emoce, které jsou pro event marketing tak důležitou součástí. V dnešní době jsou například **on-line rozhovory nebo virtuální tiskové konference** naprosto běžnou záležitostí. Tato forma komunikace je používána ještě před začátkem eventu a slouží k navázání kontaktu s možnými účastníky (Šindler, 2003).

Interní komunikace

Zaměstnanci jsou nedílnou a nenahraditelnou součástí každé organizace. Společnost nemá možnost se udržet na trhu, kde je silná konkurence, nebo nemá možnost růst bez kvalifikovaných, spolehlivých a schopných zaměstnanců s dobrou pracovní morálkou. Tato společnost zajišťuje v rámci **motivace**.

Jako jeden z nástrojů motivace může organizace uplatnit event marketing, kdy pomocí dobře cíleného eventu může nadchnout nebo motivovat zaměstnance k lepším výkonům a jejich dalšímu vývoji. **Začlenění zaměstnanců** do aktivit event marketingu může také vést ke zvýšení jejich loajalitu vůči organizaci (Hamřík a kol., 2007).

5.6.4 Content marketing

Content marketing neboli obsahový marketing je známý již několik let, ale ve světě začal nabývat na významu přibližně v roce 2012 a jeho oblíbenost a využití na základě studie serveru Google Trends má rostoucí tendenci.¹⁴ V České republice začíná být tento marketingový trend doceňován později. Obsahový marketing tvoří hlavní část tzv. inbound marketingu. Inbound marketing je založen na vytváření a publikování kvalitního obsahu za účelem akvizice zákazníků. Vytvářený obsah musí být pro dané cílové skupiny zajímavý, aby na něj sami uživatelé odkazovali a sdíleli jej na sociálních sítích. Obsah může mít mnoho podob, mohou to být aktuální novinky, návody, videa, obrázky, infografiky, elektronické knihy atd. Inbound marketing je soubor aktivit, které se snaží přivést návštěvníka, z nějž se stane spokojený zákazník. Oproti tradičním tzv. outbound aktivitám (billboardy, TV a rozhlasová reklama, bannerová reklama) netlačí reklamu směrem k zákazníkům, ale získává jejich pozornost, přivádí je na web, a to většinou díky tvorbě užitečného a zajímavého obsahu. Podstatou inboundových marketingových aktivit je oslovit a zaujmout potenciální zákazníci a rekrutovat z nich zákazníky společnosti.

Inbound marketing se orientuje na vysvětlení přínosu produktu (místo pouhé prezentace samotného produktu), soustředí se na obousměrnou komunikaci (na rozdíl od jednosměrné komunikace v běžné reklamě) a snaží se zákazníka vzdělávat, bavit a zapojit.

Výhodou tohoto způsobu práce se zákazníky je nízkonákladový rozpočet oproti outboundu, největší položkou rozpočtu inboundové kampaně budou personální náklady, jelikož tato forma propagace vyžaduje investici co do času, úsilí, znalostí, zkušeností a kreativity.

¹⁴ Srov. <http://www.google.com/trends/explore?hl=en-US#q=content+marketing>.

Právě díky nízkým nákladům je tato forma možné akvizice a retence zákazníků doporučením vhodným typem marketingové aktivity v oblasti neziskového sektoru. Využití content marketingu v neziskovém sektoru zkoumal americký Content Marketing Institut ve spolupráci s Blackbaud, studii sponzoroval FusionSpark Media (Nonprofit Content Marketing, 2015).

Výsledky výzkumu v neziskovém sektoru, kterého se zúčastnilo 1 118 marketérů neziskových organizací v Severní Americe, jsou přesvědčivé a potvrzují význam obsahového marketingu pro neziskové organizace. Klíčem k úspěchu při aplikaci obsahového marketingu je dle studie písemně zpracovaná strategie, vyčleněná pracovní skupina výhradně na tvorbu zajímavého obsahu, pravidelná publikace a alokace rozpočtu na tyto aktivity (Nonprofit Content Marketing, 2015).

Neziskové organizace v Severní Americe se do obsahového marketingu pouštějí čím dál tím častěji spolu s tím, jak roste jejich důvěra v jeho efektivitu. Zkouší různé způsoby, využívají různé sociální platformy, roste jejich schopnost „vyprávět zajímavé příběhy“.

Shrnutí

Neziskové organizace jsou marketingově orientované, jestliže se jim díky uplatňování a využívání marketingových nástrojů a strategií daří dosahovat vytyčených cílů a udržitelnosti.

Marketing v řízení neziskové organizace definuje Bačuvčík (2011, str. 21) následovně: „Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.“ Tuto definici je nutno doplnit následovně – ... s cílem zajistit udržitelnost neziskové organizace!

Funkce marketingu neziskových organizací lze obecně rozdělit do 4 základních skupin:

- atraktivita pro podporovatele (podávání projektových přihlášek – státní správa, nadace, provádění kampaní, realizace speciálních eventů, zapojení donátorů, benefiční akce a další)

- atraktivita pro dobrovolníky (identifikace míst pro získání dobrovolníků, sdělení vize a poslání dobrovolníkům, výhody dobrovolnictví a další)
- utváření vztahů (navazování a údržba vztahů s členy vedení, institucemi, dobrovolníky, klienty, donátory, poskytovateli grantů, státní správou, médií, veřejností atd.)
- komunikace (inzerce, publicita, public relations a jiné)

Pro to, aby nezisková organizace byla dlouhodobě udržitelná, je nutné takové marketingové řízení, které při respektování vize a poslání organizace pomáhá dosahovat cílů organizace a komunikuje cíleně konzistentní vzkaz zainteresovaným skupinám (klienti, dobrovolníci, donátoři, veřejnost, jiní stakeholderi a další). Navíc, pokud všechny tyto části organizace pracují společně a vystupují konzistentně navenek, dochází k vyšší rozpoznatelnosti a identifikaci osobitosti a významu organizace.

Marketingová orientace poskytuje systematické prostředky koordinace činností navržené tak, aby přitáhly zdroje. Když jsou různé oblasti neziskového sektoru zaměřeny na její řízení a priority, snahy přilákat příspěvky, granty, dobrovolníky, firemní podporu apod., odrážejí organizační priority spíše než priority ředitele programu nebo třeba jednotlivých členů představenstva. Energie klíčových zaměstnanců jsou soustředěny v oblastech, které mohou nejpravděpodobněji nabídnout co největší přínos pro organizaci.

Ať už se jedná o organizaci v komerčním nebo neziskovém sektoru, zavedení řízení značky napomáhá danému subjektu tlumit konkurenční tlaky, najít si své stabilní místo na daném trhu a postupně si získat důvěru a schopnost podpořit tak udržitelnost organizace. Mnoho organizací veřejného sektoru začalo využívat svou značku taktéž jako nástroj aktivní komunikace se svým publikem s cílem tak vytvořit konzistenci v jejich vztazích. Branding se rovněž osvědčil jako aktivní prostředek pro motivaci a dosahování společných organizačních cílů. U neziskových organizací se hodnota značky promítá zejména do fundraisingu, tzn., že silná značka přitáhne nejen donátory, podporovatele, dobrovolníky, zákazníky, ale rovněž média, která organizaci i fundraiserům zajistí publicitu. Interně může značka pomoci jak zaměstnancům, tak i dobrovolníkům v jejich počínání tím, že jim jednoduše připomene jejich poslání a důvod existence samotné organizace. Externí cestou pak branding ujišťuje své dárce a klienty o důvěryhodnosti a kredibilitě organizace. Značka v neziskovém sektoru musí sladit potřeby a očekávání všech svých cílových skupin, které se od sebe velmi často liší. Neziskové organizace si tak musí být vědomy potřeby zpětné vazby, která hodnotí proces

vývoje značky a ztotožnění se s ní. Značku nestačí jen přijmout a mít, je nutné ji napojit na dosavadní aktivity neziskové organizace, zapracovat ji do komunikačního plánu organizace. Cílem je získat nové zaměstnance, dobrovolníky, dárce a podporovatele, obecně lze říci, že značka spolehlivosti by se měla promítnout do fundraisingových a public relations aktivit neziskové organizace.

Marketing management nabízí se zohledněním aktuálních vývojových trendů ve společnosti celou škálu možností budování konkurenceschopnosti a pevného postavení či růstu neziskových organizací na trhu. Mezi aktuální trendy patří kromě řízení značky i obsahový marketing (content marketing). Obrovský význam a účinnost vykazuje v neziskovém sektoru event marketing. Problémem však je v České republice stále značná neschopnost neziskových organizací tyto nástroje uchopit a efektivně implementovat do marketingového řízení neziskové organizace.

Zdroje ke kapitole 5

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing,
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM.
- Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Bačuvčík, R., Harantová, L. (2016). *Sociální marketing*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- CMI, Blackbaud (2015). *Nonprofit Content Marketing – 2015 Benchmarks, Budgets and Trends*. Presentation. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/CMI/nonprofit-content-marketing-2015-benchmarks-budgets-and-trends-north-america-by-cmi-blackbaud-and-sponsored-by-fusion-spark>
- Google Trends (2020). *Content marketing*. Dostupné z: <http://www.google.com/trends/explore?hl=en-US#q=content+marketing>
- Hamřík, Z., Kalman, M., Kotulák, Z., Pavelka, J. & Štainer, M. (2007). *Pořádáme akci – praktický event marketing pro cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Hannagan, T. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press.

- Hanzelková, A. (2009). *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck.
- Healey, M. (2008). *Co je branding*. Praha: Slovart.
- Helmig, B., Boenigk, S. (2012). *Nonprofitmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Hommerová, D., Jandač, L. (2014). Branding as an opportunity for non-profit organizations. In: *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2014*. Chemnitz: Verlag der GUC, s. 57–62.
- Hommerová, D. (2015). *Branding neziskových organizací*. Vyd. 1. Žatec: Ohře Media.
- Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. 1. vydání. Praha: Idea servis.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Hyánek, V., Hladká, M. (2017). *Model dárcovského chování v ČR*. Praha: Acta Oeconomica Pragensia.
- Jakubíková, D. (2005). *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada.
- Jandač, L. (2013). *Branding jako strategický nástroj managementu neziskových organizací*. Plzeň: ZČU. Diplomová práce.
- Karlíček, M., Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Karlíček, M. a kol. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada.
- Keller, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Kotler, P., Lee, N. (2008). *Social marketing: influencing behaviors for good*. 3. vyd. Los Angeles: Sage Publications.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada.
- Krechovská, M., Hejduková, P., Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- MediaGuru (2019). Živé kampaně určují směr event marketingu. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/03/zive-kampane-jsou-budoucnosti-event-marketingu/#.VSK1lfmsWCK>
- MediaGuru (2020). Trendy v event marketingu: Myslete na sociální síť a udržitelnost. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/03/trendy-v-event-marketingu-myslete-na-socialni-site-i-udrzitelnost/>
- Meffert, H., Bruhn, M. (1993). *Marketing Fallstudien: Fallbeispiele-Aufgaben-Lösungen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler.

- Olins, W. (2009). *O značkách*. Praha: Argo spol. s r.o.
- Pope, J. A., Sterrett Isely, E., Asamoa-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*. 21, s. 184–201.
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing.
- Příbová, M. (2000). *Strategické řízení značky: brand management*. 1. vyd. Praha: Ekopress.
- Ogilvy & Mather (2015). *On our minds*. Dostupné z: <https://www.ogilvy.com/>
- SANEK Ponte (2015). *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015*. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2015/09/studie-vedeni-a-rizeni-nno-2015.pdf>
- Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Svoboda, V. (2009). *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing.
- Šedivý, M., Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
- Šedivý, M., Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada.
- Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Šindler, P. (2003). *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., akt. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Zamazalová, M. a kol. (2010). *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck.

Výzkum neziskového sektoru – 10 ročníků šetření

Kateřina Brunclíková, Petr Konečný, Petr Vojtíšek

Jak už bylo uvedeno, přestože si pojem marketing spojujeme primárně s provozováním podnikatelských aktivit, je nezbytnou součástí řízení i v oblasti poskytování veřejně prospěšných aktivit neziskových subjektů. Speciální kapitolou jsou sociální služby poskytované nestátními organizacemi. Už Brennan (2012) si všímá, že u sociálních služeb, zvláště služeb péče o seniory a péče o děti, dochází k větší marketizaci, tedy většímu zapojení komerčních firem do poskytování těchto služeb, které byly dlouhá léta spíše doménou neziskovou. K této „marketizaci“ dochází napříč režimy sociálních států a můžeme se s nimi setkat jak v režimu liberálním (britském), tak paralelně i režimu skandinávském, který se vyznačuje vysokou mírou státní regulace (Brennan, 2012).

I nestátní neziskové organizace si v posledních letech více a více uvědomují, že prodávají své produkty a služby a že i ony musejí na konkurenčním trhu obstát. Jak to dělají? A do jaké míry umějí svůj marketing reflektovat, plánovat, realizovat, vyhodnocovat a řídit? To jsou otázky, na které se již řadu let zaměřuje SANEK Ponte. Tato kapitola přináší shrnuté poznatky z mnohaleté praxe a řady šetření, která byla provedena mezi lety 2008–2017, a následných auditů marketingu z let 2018–2019.

6.1 Metodologie

Nezisková organizace specializující se na manažerské služby SANEK Ponte realizovala dotazníková šetření v letech 2008–2017, během této doby bylo osloveno každoročně zhruba 150–250 organizací občanského sektoru, nejvíce z nich v oblasti sociální práce a sociálních služeb. Vzhledem k tomu, že cílem těchto šetření

bylo zjistit stav vedení a řízení nestátních neziskových organizací, není v tuto chvíli ani tak podstatná oblast jejich zájmu, jako spíše jejich struktura z pohledu velikosti.

Přestože byl během let využíván dotazník s téměř totožnou baterií otázek, není možné aspirovat na reprezentativní kvantitativní výzkumnou strategii. Vzorek nebyl jednak reprezentativní a také organizace, které se jako respondenti zúčastnily, nebyly vždy ve stejném složení. Získaná data nám však umožňují jiné zajímavé interpretace. Za prvé je možné sledovat trendy v jednotlivých organizacích, které se výzkumu zúčastnily opakovaně, za druhé je možné sledovat zajímavé trendy v různých oblastech řízení neziskových organizací v čase. A právě druhým efektem se zabývá tato kapitola.

Pro výzkumy v letech 2008–2017 byla využita metoda dotazníkových šetření, kdy samotné dotazníky byly velmi robustní a obsahovaly několik oblastí otázek. Postupně byla zjišťována strategická východiska organizace, jako je poslání, hodnoty a vize, a zároveň se zjišťovala schopnost organizací s nimi pracovat v rámci externí komunikace. Další oblastí byla oblast marketingového mixu, kde jsme zjišťovali, zda organizace je schopná popsat svůj produkt, definovat jeho cenu, místo a podporu prodeje, jestli má personál, který se stará o marketing, a jestli při propagaci používá partnery. Tak obsáhlý dotazník nám umožnil sesbírat velké množství dat a popsat marketing v organizacích velmi podrobně. Výhodou byla znalost prostředí neziskových organizací a osobní angažmá osob, které sbírají data. To nám zajistilo relativně vysokou návratnost, která se pohybovala kolem 95 %. Výběr respondentů byl proveden formou nenáhodného výběru na základě dostupnosti v kombinaci s kvótním výběrem. Mezi výběrové kvóty patřily region a velikost organizace.

6.2 Co přinesla šetření SANEK Ponte v letech 2008–2017 a následné marketingové audity

Potřeba zabývat se otázkami marketingu v neziskových organizacích začala vyplývat už během pravidelných výzkumných šetření zaměřených na řízení neziskových organizací. To, že neziskové organizace řeší marketing pouze okrajově, bylo zřejmé z výsledků v oblasti PR a fundraisingu. V obou případech jsme se setkávali s relativně neuspokojivými výsledky. Řadu let se mezi odpověďmi na cílové skupiny pro PR objevovala skupina „široká veřejnost“ a relativně nízké zastoupení skupiny „veřejná správa“. Byla velmi podceňovaná pozice fundraisera

nebo odborníka na public relations – v řadě organizací buď úplně chyběla, nebo byla zastoupena pouze externisty, nebo nízkými pracovními úvazky. Pozice fundraisera byla obsažena v organizační struktuře pouze u cca 10 % organizací. Na druhou stranu jsme ve výsledcích fundraisingu mohli sledovat velmi nízké zastoupení soukromých zdrojů, a to jak zdrojů z vlastní podnikatelské činnosti, tak zdrojů od soukromých dárců. Jako kdyby fundraising a PR byly pouze okrajovými oblastmi v celém řízení organizace. Pravidelně u 70–80 % organizací absentovaly komunikační plán a fundraisingový plán, ještě tristnější byla situace v měření výsledků, natož dopadů PR a fundraisingu. Dalším pozoruhodným zjištěním byla velmi nízká úroveň finančního plánování. Meziročně jsme mohli sledovat jen nízké procento organizací (cca 20 %), které měly finanční plán a další klíčové dokumenty pro řízení financí v organizaci.

Tato, ale i další dílčí zjištění nás vedla k tomu, že jsme se v letech 2018–2019 zaměřili na tvorbu marketingových auditů organizací občanského sektoru. Považujeme totiž marketing za disciplínu, která v neziskových organizacích účelně propojuje fundraising a PR. A to i přesto, že marketing neziskových organizací je v řadě věcí specifický a liší se od marketingu v komerční sféře.

6.3 Výsledky

Výzkum přinesl řadu pozoruhodných výstupů, které bychom nyní zařadili podle významu:

1. Marketing je jako disciplína vnímán jen ve výrazné menšině případů. Řada organizací se domnívá, že marketing patří spíše do soukromého sektoru a v neziskovém sektoru není příliš aktuální. Některé organizace, především ty, které prodávají placené sociální služby, si uvědomují, že schopnost vyhledat zákazníka se svým produktem je důležitá a je potřeba ji dále rozvíjet. Proto i některé organizace mají ve svých strategických plánech obsaženu oblast rozvoje marketingu, PR a fundraisingu. Je ale třeba dodat, že důraz kladou spíše na fundraising a PR a se slovem marketing tak často neoperují.
2. Řada nestátních organizací neoperuje s pojmem zákazník, ale spíše s pojmem klient nebo uživatel. U organizací, kde je zákazník zároveň nositelem platby, je nasnadě zaměření na jeho oslovení. U organizací preventivního charakteru, tam, kde je zákazníkem například veřejná správa, může docházet k tomu, že je často zaměňován klient za zákazníka. Přitom

k problematice určení zákazníka je pro nás důležitější poznat, kdo činí rozhodnutí o nákupu (ať už se jedná o nákup sociální služby pro koncového uživatele, nebo zajištění kapacit pro odpovědné orgány veřejné správy, například kraje nebo obce). V marketingu se tomu říká „decision-maker“, tedy ten, kdo činí rozhodnutí o tom, jaký produkt a za jaké peníze se nakoupí. Tam, kde je zákazník zřetelný, to znamená například u služeb sociální péče, je komunikace směrem k němu snadná. Ovšem tam, kde je zákazníkem jiná osoba než uživatel služby, se setkáváme s tím, že jeho oslovení je spíše intuitivní. Přesto, že drtivá většina nevnímá veřejnou správu jako cílovou skupinu pro PR, jako zákazníka ji oslovuje spíše nezáměrně. Pro práci s touto obtížně definovatelnou cílovou skupinou je nezbytné mít dostatek dat a faktů, které dokazují potřebnost služby. To může zajistit dobrá evaluace a assessment, které však nemá mnoho organizací zřetelně zahrnuto ve strukturách řízení.

6.4 Diskuse závěrů a závěrečná doporučení

Produkt v sociálních službách, tedy obsah služby samotné, se ve své podstatě neliší od běžných produktů na volném trhu, ať už jde o zboží, nebo služby. Obsah služby jako takové podléhá zákonné regulaci. Služba musí splňovat jisté obsahové a kvalitativní nároky. Přesto je každá služba stejného druhu jiná. Pro poskytovatele je důležité, aby dokázali velmi dobře popsat svoji službu, a to především v čem je excelentní, v čem se liší od jiných služeb – v čem je unikátní. Jenom tak může nabídnout dobrou alternativu k obdobným službám na trhu, v sociálních službách tedy dalším dostupným poskytovatelům. Jednou z možností, jak definovat excelenci služby, je poctivá (nikoliv formální) práce s hodnotami a zásadami služby. Řada poskytovatelů má zásady služby definovány pouze formálně, proto aby splnila povinnost uloženou standardy kvality. Ale výstižně formulované a skrz naskrz organizací prorostlé a do každodenních výkonů prodchnuté hodnoty fungují nejen navenek tím, že dávají nezaměnitelnou podobu službě, ale také směrem dovnitř organizace, kde mohou posilovat vnitřní konzistenci organizace i motivaci zaměstnanců.

Podle směrnice Evropského parlamentu a Rady o službách na vnitřním trhu jsou některé sociální služby považovány za služby obecného hospodářského zájmu (jsou to ty, které má krajský úřad zanesené v regionální síti). Tyto služby mají na jednu stranu relativní jistotu financování z veřejných dotací, na druhou stranu jsou demotivovány k rozvoji fundraisingu, protože vlastní peníze vložené

do služby automaticky krátí dotaci. Ostatní služby, které sice nemají nárok na výhody plynoucí ze zařazení do regionální sítě, mají jistou větší svobodu ve svém financování a v možnostech pracovat s cenou a produktem především směrem k inovacím a fundraisingu.

Cena a vůbec celková cenotvorba může být u sociálních služeb trochu problematická, a to z toho důvodu, že určení ceny v sociálních službách podléhá regulaci. Vesměs ve všech službách dochází k tomu, že cenová regulace nastavuje strop úhrady hluboko pod náklady služby. Z toho důvodu spíše než na tvorbu ceny se musí poskytovatelé zaměřovat na způsob, jakým snižovat náklady při udržení kvality, a zároveň na dobré PR a lobbying, díky kterým mohou lépe uspět v konkurenčním boji o státní dotace. Systém financování je navíc nastaven tak, že neziskové organizace jsou vůči příspěvkovým organizacím krajů značně znevýhodněny (Průša, 2012).

Při nastavování cen tak spíše než na náklady a zisky musí poskytovatel hledět na požadavky poskytovatele dotace, který více dotuje ty poskytovatele, kteří mají vyšší výběr úhrad od klientů. Proto řada neziskových poskytovatelů sociálních služeb nastavuje svou cenu na maximální možnou hranici stanovenou vyhláškou 505/2006 Sb.

Doporučení pro oblast cenotvorby tak nesměřuje ani tak ke stanovení ceny, jako k její prezentaci. Poskytovatelé se často setkávají s námitkami na vysokou cenu, slyší námitky od seniorů, lidí s nízkými příjmy atd. Na tomto místě doporučujeme nekomunikovat výši úhrady, ale výši celkových nákladů, které je třeba vynaložit za poskytnutí péče. Zákazník si tak lépe uvědomí, že platí pouze část těch celkových nákladů a že poskytovatel je tím, kdo musí sehnat další část na úhradu. To v praxi posouvá vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem směrem k lepšímu pochopení. Poskytovatel zároveň musí znát přednosti své služby tak, aby dokázal zákazníkovi vysvětlit, jaká hodnota se za zdánlivě vysokými náklady skrývá.

Vedle toho je zde velká oblast služeb sociální prevence poskytovaných ze zákona bezplatně – to znamená, že poskytovatel musí jejich financování zabezpečit bez možnosti účtovat klientovi úhradu. V tu chvíli je však zákazníkem zadavatel služby, kterým je veřejnoprávní nebo samosprávný orgán. Na poli sociální prevence se uplatňují zhruba ze 70 % nestátní neziskové organizace – je to tedy jejich doména (MPSV, 2010).

Na problematiku **místa** můžeme nahlížet dvěma způsoby. Zaprvé na místo poskytování služby (provozovna nebo terén), které volí poskytovatel podle svých strategických záměrů, kapacitních možností a také po dohodě s registrujícím orgánem. Zadruhé, a to je z pohledu marketingu zajímavější, jako na místo na trhu (positioning).

Doporučujeme, aby poskytovatel dobře znal regionální trh sociálních služeb, aby pravidelně sledoval nejen konkurenci, ale i substituty nahrazující jeho službu (například volnočasový klub může být významným a nežádoucím substitutem nízkoprahového zařízení pro děti a mládež). Dále je třeba sledovat pravidelně i měnící se potřeby cílové skupiny, nová ohrožení a příležitosti. Poskytovatel by měl mít zmapované místo poskytování z několika úhlů. Zaprvé je třeba mít znalost současné cílové skupiny a jejích aktuálních potřeb. Je dobré znát a vyhodnocovat trendy v potřebách cílové skupiny a také posilovat znalost prostředí z pohledu regionu, strategií a záměru krajských úřadů a dalších veřejnoprávních subjektů rozhodujících o legislativě a financích. K tomu dobře slouží tři klíčové oblasti řízení – strategické řízení, evaluace a PR a lobbying.

Podpora prodeje je kategorií, která se v sociálních službách v neziskových organizacích zas tak často neobjevuje, není v ohnisku zájmu poskytovatelů. Oblast ATL (reklama v rozhlasu či televizi) je v podstatě nulová. Je to především proto, že je velmi nákladná a její výnosy nejsou pro neziskové organizace rentabilní. Přitom s takovým typem reklamy se můžeme setkat například ve Spojených státech, kde je trh se sociálními službami zcela regulovaný. Můžeme se tam setkat například s televizní reklamou na domov pro seniory nebo i léčebnou pro osoby se závislostmi.

Neziskové organizace mohou sázet na podporu činěnou formou BTL (PR, rozvoj vztahů se zákazníky a dárci, přímé oslovení cílové skupiny apod.). Je to dokonce velice žádoucí. Nejlepší reklama pro sociální služby vychází velmi často z referencí spokojených zákazníků, ať už přímých odběratelů, jejich rodin, nebo na druhé straně zadavatelů (veřejná správa). Proto doporučujeme v rámci evaluace služeb zpracovat do evaluačních nástrojů sběr zpětné vazby zákazníků, ale i například jejich blízkých nebo dalších osob, které mohou v budoucnu poskytnout pozitivní reference na sociální službu nebo organizaci jako celek.

Lidé jsou posledním prvkem marketingového mixu 5P pro sociální služby a neziskové organizace. Jsou nositelem velmi vysoké hodnoty a jejich práce vytváří velmi vysokou přidanou hodnotu službě. Dvě totožné služby se liší právě tím,

jaký tým je vykonává. Sociální služby, zvláště služby sociální péče, jsou v poslední době sektorem s relativně vysokou fluktuací pracovníků. Na jedné straně to může být dáno objektivními faktory, jako například vysoké nároky na kvalifikaci a nízké mzdové ohodnocení, na druhé straně ale existují organizace, které i přes nízké mzdové ohodnocení a vysoké nároky na pracovníky dokážou udržet stabilní tým. U těchto organizací se ukazuje velmi důkladná práce s motivací a loajalitou. Proto doporučujeme, aby management organizace velmi důkladně dbal o oblast rozvoje lidských zdrojů a v dostatečném předstihu plánoval neobsazenost organizační struktury, ale i trendy – například předpokládané dovednosti na konkrétním pracovním místě, schopnosti současných pracovníků zvládnout nároky měnícího se prostředí, vybavení a podobně. Zároveň je nutné nepodceňovat práci s vizemi a hodnotami organizace, s jejich systematickým a pravidelným provozováním do každodenních činností, do vztahů mezi lidmi na pracovišti i do externí a interní komunikace.

Posílit motivaci, loajalitu a vůli pracovníků i za ztížených podmínek lze projevením upřímného zájmu. V práci s lidmi je nezbytné poskytovat kvalitní a otevřenou zpětnou vazbu, poskytovat včasné a přesné informace a aktivně vytvářet uspokojivé pracovní prostředí. Mezi další motivační prvky vedoucí k větší loajalitě je i přiměřený podíl pracovníků na rozhodovacích procesech tam, kde je to reálné a efektivní.

Shrnutí

Marketing je pro nestátní neziskové organizace zatím zemí neprozkoumanou. Existují samozřejmě velké a silné organizace, které mají svá PR a marketingová oddělení, ale stále je to špička ledovce, zbývající organizace jako by byly pod hladinou. Prostředí a konkurence však dříve nebo později donutí neziskové organizace se na marketing více zaměřit. Do budoucna v souvislosti s demografickým vývojem a sociálními jevy bude třeba stále rychleji reagovat na potřeby cílové skupiny a doručit jim službu na míru jednoduše a včas, a to se bez kvalitního marketingu neobejde.

Zdroje ke kapitole 6

- Brennan, D., Cass, B., Himmelweit, S., Szebehely, M. (2012). *The marketisation of care: Rationales and consequences in Nordic and liberal care regimes*. Dostupné z: <http://esp.sagepub.com/content/22/4/377>
- Evropský parlament a Rada. *Směrnice EP a Rady o službách na vnitřním trhu 2006/123/ES*.
- Molek, J. (2009). *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- MPSV ČR (2010). *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči*. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf
- Průša, L., Víšek, P. (2012). *Optimalizace sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- SANEK Ponte (2008–2017). *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2008–2017*. Praha: SANEK Ponte.
- Vojtíšek, P. (2018). *Princip solidarity ve službách sociální péče v ČR*. Praha: Karolinum.
- Vojtíšek, P., Šámalová, K., Tomeš, I. (2019). *Řízení sociálních procesů v České republice*. Praha: Karolinum.

Metodologie výzkumu

Kateřina Brunclíková, Petr Konečný

V metodologii sociálních věd se rozlišují především dvě základní výzkumné strategie, a to kvalitativní a kvantitativní. V praxi se většinou obě dvě strategie mohou prolínat, navazovat samy na sebe a vzájemně se i doplňovat. Základem kvantitativní výzkumné strategie je testování hypotéz. Kvalitativní výzkumná strategie se však snaží o porozumění sociální realitě (Disman, 2000).

Při výzkumu v tomto projektu jsme se přiklonili k výzkumné strategii kvalitativní, a to z několika důvodů. Jedním z důvodů byl velmi nízký počet respondentů. Tento nízký počet však plně odpovídá kvalitativní výzkumné strategii, prostřednictvím které můžeme aplikovat tzv. induktivně-deduktivní postupy. Jedním z posledních faktorů, které ovlivnily volbu mezi výzkumnou strategií kvantitativní a kvalitativní, byla její charakteristika, která odpovídala povaze zvoleného výzkumného problému. Důvodem této volby je hlavně to, že zkoumaný problém není zakotven v uceleném teoretickém konceptu. Nejde nám zde o ověřování stanovených hypotéz, nýbrž o popsání situace mezi poskytovateli sociálních služeb a vytvoření komplexního holistického obrazu zvoleného tématu, a to na základě analýzy dokumentů, dotazníku a rozhovoru s vedoucími zúčastněných neziskových organizací a s pracovníky, kteří mají na starosti PR a fundraising, se kterými bude výzkum realizován. Volba výzkumné strategie do značné míry ovlivňuje i volbu metod a technik výběru výzkumných jednotek, zjišťování a analýzu dat (Žižlavský, 2003).

Hendl (2005) ve své knize *Kvalitativní výzkum* uvádí jeho základní charakteristiky, které jsou následující:

- Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny jedinců.

- Výzkumník se snaží získat integrovaný pohled na předmět studie a jeho kontextovou logiku.
- Používají se relativně málo standardizované techniky sběru dat. Hlavním instrumentem je výzkumník sám.
- Hlavním úkolem je objasnit, jak se lidé v daném prostředí dobírají pochopení toho, co se děje, proč jednají určitým způsobem. Data se induktivně analyzují a interpretují. Kvalitativní výzkumník získává obraz situace teprve během výzkumu.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že kvalitativní výzkumná strategie a následně i její metody se využívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Výzkumník tak vyhledává a analyzuje informace, které přispívají k vysvětlení výzkumných otázek, a provádí tak induktivní a deduktivní závěry, které budou v rámci výzkumu zcela naplněny.

Při tvorbě metodologie pro výzkum mezi nestátními neziskovými organizacemi poskytujícími sociální služby byl tedy zvolen postup cestou výzkumu kvalitativního, neboť bylo účelné zjistit a pochopit subjektivní pohled jednotlivých organizací na pojem *marketing* a řízení organizace se zvláštním zaměřením na komunikační strategii, PR, fundraising, poslání, vize a hodnoty organizace a práce s nimi.

Kvalitativní výzkum zaměřený primárně na „efektivní marketingové řízení“ byl realizován v období 06/2019–09/2019. Výzkumu se zúčastnilo celkem 50 neziskových organizací, které nejprve vyplnily dotazník, následně u nich proběhly řízené rozhovory a pak docházelo ke zpracování a interpretaci dat.

Cílová skupina

Výzkumná jednotka byla definována jako nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby. Výběr organizací byl záměrný. Osloveny byly organizace malé, střední i vyšší kategorie vzhledem k rozpočtu organizace. Vybrané organizace jsou poskytovateli sociální služby různého druhu. Ve vybraném vzorku byly zastoupeny služby sociální prevence, sociální péče i oblast sociálního poradenství. Vybrané organizace působily buď na místní, anebo regionální úrovni a jejich vzorek byl vybrán poměrně na základě rozmístění po území České republiky, tedy do výzkumu se zapojily organizace ze všech krajů ČR.

Vybrané organizace byly nejprve osloveny elektronicky, byla jim nabídnuta účast na projektu, o kterém jim byly poskytnuty bližší informace, a byla jim slíbena anonymita. Na základě pozitivní reakce od organizací se vyvíjela další spolupráce.

Memorandum

S organizacemi, které byly vybrány ke spolupráci a souhlasily s jejími podmínkami, bylo následně sepsáno memorandum o účasti v projektu, které jim zajišťovalo anonymitu, definovalo obsah spolupráce a zaručovalo mlčenlivost o poskytnutých či sdílených datech a informacích.

Sběr dat

V první fázi vybrané organizace poskytly dokumenty potřebné k získání důležitých dat o organizaci. Jednalo se zejména o výroční zprávy, které poskytují ucelený obraz o fungování z oblasti sociální služby (sociálních služeb) i z oblasti finančního řízení organizace. Při šetření bylo vždy přítomno vedení organizace a následně její pracovníci, kteří měli na starosti komunikační strategii a fundraising.

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů patří ke standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu a jejich rozmanitost znamená první výhodu pro kvalitativní strategii. Další výhodou je okolnost, že data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, které nejčastěji vznikají při uskutečňování rozhovorů či pozorování, měření a testování. Samotná role výzkumníka je důležitá především při výběru dokumentů, nikoli v informacích, které jsou obsaženy v dokumentech (Hendl, 2005).

Proto bylo zapotřebí získat data, která by poskytla komplexní a ucelené informace o obecné charakteristice poskytovatelů sociálních služeb. Dále podala stručný přehled o dosavadních poskytovaných službách, jejich organizaci a fungování v rámci organizace. Potřebná data, která bychom se snažili získat prostřednictvím rozhovoru, a ne analýzou dokumentu by nemusela být zcela komplexní a vyčerpávající. V tomto případě se jednalo o analýzu výroční zprávy organizace.

Analýza dokumentů bude využita zejména k obecné charakteristice vybraného vzorku neziskových organizací. Může jít zejména o výroční zprávy, vnitřní předpisy, standardy, směrnice apod.

Samotný proces zpracování dokumentů má tyto fáze:

1. Definice výzkumné otázky a vyjasnění toho, co budeme považovat za dokument.
2. Pramenná kritika (externí a interní posouzení dokumentů).
3. Interpretace dokumentů zaměřená na hledání odpovědi na položené otázky a vypracování zprávy (Hendl, 2005).

Dotazník

Jako výzkumný nástroj bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník byl jako výzkumný nástroj zvolen z důvodu časové nenáročnosti.

Obecně je dotazníkové šetření definováno jako jedna z technik terénního sběru informací, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získány písemně, prostřednictvím tištěných otázek obsažených v dotazníku a je charakterizováno těmito rysy: zjišťuje potřebné údaje zprostředkovaně, prostřednictvím subjektivní výpovědi zkoumaných osob; nedochází k přímé interakci mezi výzkumným pracovníkem a respondentem; je to technika (viz metody, procedury a techniky) vysoce formalizovaná a standardizovaná.

Z našeho pohledu byla právě proto nejvhodnějším prostředkem pro prvotní sběr základních dat o organizaci, zejména přístup a fungování v oblasti práce s hodnotami a strategickými dokumenty, komunikace, propagace, fundraisingu a obecně přístupu jednotlivých organizací k marketingu jako pojmu.

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena právě proto, že umožňuje získání i takových informací, které obvykle z přímého pozorování nelze vyčíst a které jsou potřebné pro naplnění kvalitativní povahy prováděného výzkumu. Takovými jevy jsou zde zejména individuální postoje jednotlivých organizací a jejich zástupců, jejich přání, vize a vnímání těchto často poměrně abstraktních oblastí řízení a nastavení.

Podle stupně formalizovatelnosti jsme otázky dělili na otázky otevřené, tj. na takové, které respondent zodpovídá vlastními slovy, a na otázky uzavřené, při

kterých je odpověď zaznamenávána označením nejvhodnější alternativy ze seznamu předem připravených odpovědí. Množina možných odpovědí je tedy omezena a je určena i jejich formulace. To nutně vede ke ztrátě určitého množství informace, ke schematizaci a simplifikaci odpovědí. Na druhé straně, pokud mají být výsledky výzkumu statisticky zpracovány (a s tím je třeba při většině dotazníkových šetření počítat), je nutné i odpovědi na otevřené otázky nějakým způsobem kódovat. Proto jsme zpracovávali dotazník rovnoměrně podle vztahu a podstaty konkrétních oblastí výzkumu z pohledu na účel výzkumu a podle těchto kritérií rozdělili otázky na otázky otevřeného a uzavřeného typu, abychom získali přesná data i subjektivní náhledy dotazovaných.

V rámci dotazníku byly použity jak otázky otevřené, tak uzavřené. Při vyplňování uzavřených otázek mají respondenti na výběr list předem vybraných možností, z kterých vybírají tu nejvhodnější alternativu. Tento typ otázek byl zvolen zejména z několika důvodů. Uzavřené otázky jsou velmi využívané při dotazníkových šetřeních zejména kvůli unifikovanosti odpovědí, které poskytují. Tyto odpovědi jsou také snáze použitelné pro následnou interpretaci dat. Při sestavování uzavřených otázek je důležité naplnění dvou požadavků. Prvním požadavkem při konstrukci uzavřených otázek, resp. listu možných odpovědí je důležité poskytnout vyčerpávající možnosti, a to zejména z důvodu umožnění respondentovi vybrat nejvhodnější odpověď. Druhým požadavkem je vzájemná vylučnost odpovědí, tedy že respondent by neměl váhat mezi dvěma nebo více možnostmi (Babbie, 2016).

Tvorba dotazníku

Dotazník byl strukturován do logických celků zaměřených na jednotlivé oblasti klíčové pro výzkum, jež mapovaly organizaci a její strategické fungování jako celek.

Pro distribuci dotazníku nebyly použity fyzické papírové dotazníky, nicméně dotazník byl distribuován online. Tento typ dotazování nabízí značné výhody oproti použití tradičního dotazování. Výhody jsou patrné zejména v rámci nákladů, rychlosti distribuce a sběru dat, flexibility či využití. Jelikož byl dotazník distribuován prostřednictvím Click4Survey, lze jej označit za tzv. „self-completion“ dotazník. Jedná se o typ dotazníků, které respondenti vyplňují samostatně. Jedním z typů tzv. „self-completion“ jsou dotazníky internetové (Bryman, 2008).

Dotazník byl v elektronické podobě odeslán vybraným organizacím. Ty pomocí dotazníku následně provedly sebehodnocení.

Dotazník byl strukturován do logických celků zaměřených na jednotlivé oblasti klíčové pro výzkum, jež mapovaly organizaci a její strategické fungování jako celek.

Struktura dotazníku

Dotazník byl strukturován následovně:

1. **Vize, poslání, hodnoty a strategická východiska organizace** — v této části dotazníku, kde bylo cíleno na oblast vize, hodnot a poslání organizace, bylo zjišťováno, zda a jak organizace má tyto prvky stanovené a definované a zda a jak s nimi pracuje.

Strategická východiska zahrnovala činnost organizace. Bylo zjišťováno, zda organizace poskytuje sociální služby a jakého jsou druhu. Činnost organizace byla rozdělena do tří následujících skupin:

- a) hlavní činnost,
- b) další hlavní činnost,
- c) ostatní činnosti.

Hlavní činnost přitom byla definována jako registrovaná sociální služba, kterou organizace poskytuje, další hlavní činnost jako neregistrovaná služba podobného charakteru a ostatní činnosti jako činnosti jiné, sloužící především k financování chodu organizace.

2. **Komunikační strategie** — bylo zkoumáno nastavení PR v organizaci.
3. **Fundraising** — tato část dotazníku se soustředila na vnímání a pochopení principů fundraisingu. Organizace poskytovaly přesné informace o svém financování a o poměrech mezi jednotlivými zdroji svých financí.
4. **Poskytované služby** — organizace sdělovaly, jaké služby poskytují a jak jsou definovány. Dotazník zkoumal také cenu služeb a podle čeho ji organizace nastavují, umístění (okruh působení organizace, poptávka a konkurence v místě), oblast řízení lidských zdrojů, propagace služeb, nastavení prodeje.
5. **Vnímání pojmu marketing** — pro výzkum je rovněž důležité pochopení přístupu neziskových organizací k pojmu marketing.

Neformální rozhovor

Neformální rozhovor spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce. Informátor si ani nemusí uvědomit, že jde o explorační rozhovor. Nashromážděná data se liší rozhovor od rozhovoru. Otázky se pak mohou měnit a reagovat na aktuální situaci. Výhodou neformálního rozhovoru je, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace. Slabinou naopak je, že sběr dat trvá delší dobu a je časově náročný na analýzu (Hendl, 2005).

S pracovníky každé organizace následně proběhl osobní rozhovor, který měl dále ujasnit a konkretizovat data získaná z dotazníků a dokumentů zaslaných organizací a pro jejich ověření.

Zdroje ke kapitole 7

- Babbie, R. E. (2016). *The practice of social research*. Boston: MA CENGAGE Learning.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody aplikace*. Praha: Portál.
- Reynolds, C. S. (2006). *The Ecology of Phytoplankton*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Žižlavský, M. (2003). *Metodologie pro sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.

Marketingový audit

Kateřina Brunclíková, Petr Konečný

Do marketingového auditu se zapojilo celkem 30 neziskových organizací poskytujících sociální služby. V prvotní fázi každá organizace vyplnila on-line dotazník, jehož údaje byly následně ověřeny a doplněny rozhovorem na místě. Kromě on-line dotazníku byl organizaci souběžně zaslán i pomocný dokument, který byl vytvořen v excelu, a jeho jednotlivé oblasti konkrétně mapovaly:

- **oblast strategie** – v jakých oblastech organizace konkrétně strategicky plánuje a jaké cíle má pro danou oblast a daný rok nadefinovány,
- **oblast financování** – procentuální zastoupení financování u jednotlivých subjektů za rok 2018,
- **oblast fundraisingu** – procentuální rozdělení kanálů v rámci fundraisingu. Praxe však ukázala, že tato oblast byla pojmána ze strany neziskových organizací nejednotně (% z množství užívání kanálu X množství příjmu finančních zdrojů, které z FR způsobu plynou).

V rámci marketingového auditu byly zkoumány následující oblasti:

1. vize, poslání a strategická východiska organizace;
2. komunikační strategie (PR, brand, zainteresované strany);
3. financování, fundraising;
4. produkt a konkurence – registrované sociální služby;
5. produkt a konkurence – další hlavní služba;
6. produkt a konkurence – ostatní činnost;
7. cena;
8. umístění;
9. propagace;
10. lidé;
11. partnerství;

12. prodej;
13. vnímání marketingu.

8.1 Interpretace dat jednotlivých oblastí

1. Vize, poslání a strategická východiska organizace

Marketingový audit ukázal, že všechny neziskové organizace mají definována strategická východiska, a to formou strategických plánů, které jsou na období 3–5 let. Pro většinu z nich jsou živým dokumentem, tzn., že v praxi je používají a pravidelně vyhodnocují a aktualizují. V rámci organizace je vydefinována jak vize, tak poslání, avšak rozdílnost vnímání těchto pojmů a vazeb mezi nimi je chápána půl na půl (tzn., že polovina organizací vizi považuje za zastřešující pojem, ze kterého je pak definováno poslání, pro druhou polovinu organizací je důležitější poslání než vize). U všech organizací však bylo zjištěno, že nemají zaveden systém řízení rizik (risk management), který by jim popisoval a vyhodnocoval rizika organizace, projektů, služeb apod.

2. Komunikační strategie (PR, brand, zainteresované strany)

Oblast komunikační strategie je téměř vždy součástí strategického plánu. Samostatný dokument v podobě PR plánu ve většině případů vytvořen není. Většina organizací PR plán nahrazuje excelovou tabulkou, která představuje seznam PR akcí, na kterých se organizace podílí již několik let. Organizacím chybí jasná představa PR a jeho provázanosti na FR aktivity. Organizace jsou ve většině případů propagovány prostřednictvím sociálních sítí, zejména facebooku, webových stránek, dále pomocí tištěných propagačních materiálů a místních/regionálních rubrik. U registrovaných sociálních služeb se řada z nich potýká s problémem jasné srozumitelnosti směrem k cílové skupině. Obecně oblast PR je stále v rámci neziskových organizací vnímána jako doplňková pozice. I když si organizace tento handicap uvědomují a vnímají její potřebnost, nemají dostatek finančních prostředků pro její zabezpečení.

3. Financování, fundraising

Všechny organizace jsou z větší části financovány z veřejných zdrojů. Svou závislost na veřejné správě si však neuvědomují, neboť argumentují tím, že plní zakázku státu. Z toho se také odvíjí celkové vnímání fundraisingu. Třetina

organizací neví, proč vůbec má fungování služeb dofinancovat, když plní zakázku státu, a proč by měly pozici fundraisera zřizovat. Už jen samotné vymezení fundraisingu je definováno odlišně. Polovina organizací za fundraising považuje individuální dárce, firmy, nadace. Druhá polovina organizací si fundraising definuje jako vyjednávání s veřejnou správou, které je součástí pozice ředitele/ředitelky.

Pozice fundraisera často podléhá fluktuaci a není v organizaci zastoupena samostatně. Z výsledků marketingového auditu zřetelně vyplynulo, že organizace pravidelně nevyhodnocují výsledky fundraisingu a počty dárců ve skupinách dle tzv. pyramid dárců a nevědí, jak se skupinou dárců systematicky a uceleně pracovat.

Obr. 8.1: Individuální a firemní dárce



Zdroj: SANEK Ponte, z.s.

Pokud je pozice fundraisera v organizaci zřízena, není jasně komunikována dovnitř organizace a není jasně definována spolupráce s PR pozicí (SANEK Ponte, z.s.).

4. Produkt a konkurence – registrované sociální služby

Rozvoj sociálních služeb je součástí strategie organizace. Poslání registrované sociální služby vychází z vize/poslání organizace jako celku. Registrované sociální služby si uvědomují svou konkurenční výhodu, ale neumí tento potenciál využít v rámci PR a FR. V rámci poskytování sociálních služeb je potřeba zaměřovat se na efektivitu každé služby a zkoumat jejich dopady, které se dají využít pro věcnou argumentaci v oblasti FR.

5. Produkt a konkurence – další hlavní služba

Viz bod 4.

6. Produkt a konkurence – ostatní činnost

Obchodní aktivity přinášejí zisk jen zčásti. Poměrně běžným jevem je stav, kdy organizace / odpovědná osoba není schopna produkt zřetelně a uchopitelně představit „laikům“.

7. Cena

V rámci marketingového auditu bylo zjištěno, že ceny jsou ve větší části nastaveny historicky. Cena většinou pokrývá jenom přímé náklady na prodaný produkt nebo služby a nepokrývá náklady nepřímé, tzn. celkové režijní, mzdové náklady apod. Kalkulace marže se vyskytuje jen vzácně.

8. Umístění

Organizace vědí, kde své služby poskytují, jakou mají působnost a vymezení.

9. Propagace

Propagace registrovaných služeb je zakomponována do PR plánu. Propagace pro ostatní služby, za které považujeme služby, které generují zisk, není u většiny organizací systematicky řešena. Zde doporučujeme definovat zásady propagace služeb, návazně pak vypracovat plán propagace (kanály, aktivity, harmonogramy) a propagaci realizovat. Nedílnou součástí musí být i vyhodnocování efektivity propagace.

10. Lidé

Marketingové aktivity tvoří v drtivé většině jen část pracovní náplně určeného pracovníka. Lidé řešící marketing na plný úvazek se v zapojených organizacích neobjevují. Běžnou činností osob odpovědných (mimo jiné) za marketing je propagace služeb či produktů a často PR než marketing služeb.

11. Partnerství

Organizace mezi sebou vzájemně spolupracují. Vzájemnou spolupráci vnímají zejména v rovině, kterou jim definuje standard kvality č. 8, „ná vaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje“.

12. Prodej

Organizace trendy prodeje sledují. Produkty se mění nahodile, reagují z větší části na poptávku a tím se snaží o tzv. inovaci produktu.

13. Vnímání marketingu

Vnímání tohoto pojmu je velmi individuální. Někdo tento pojem vnímá pozitivně, jiný jako nutnou součást udržení na trhu.

Shrnutí

V rámci celkového zhodnocení můžeme konstatovat, že většina organizací je **z hlediska marketingu na střední úrovni**. Marketingové procesy jsou podchyceny na operativní úrovni. Chybí však strategické řízení pro oblast FR/PR včetně nastavení vzájemné spolupráce PR/FR. Organizace dílčí aktivity monitorují, pracují se zpětnou vazbou a průběžně inovují.

9

Metodika marketingového řízení pro nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby

Markéta Kopecká

Jedním z hlavních výstupů projektu je zpracování metodiky, která bude praktickým nástrojem v oblasti marketingového řízení pro nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby.

Cílem bylo zejména vytvořit metodiku, jež bude pokrývat jak výchozí teoretická hlediska, tak i praktická doporučení a bude doplněna o příklady dobré praxe. Dalším kritériem při vzniku metodiky, který musel projektový tým vzít v potaz, bylo, že musí být využitelná pro neziskové organizace bez ohledu na jejich velikost, místo působnosti a počet neregistrovaných služeb.

Základními zdroji pro obsahovou část metodiky byly výstupy z proběhlých marketingových auditů, předchozích výzkumů v této oblasti realizovaných Západočeskou univerzitou v Plzni a Masarykovou univerzitou. Dalším významným zdrojem pak byly zkušenosti z poradenské praxe aplikačních garantů, a to jak společnosti IQS – International Quality Services, s.r.o., tak i SANEK Ponte, z.s. (podrobněji v kap. 6).

Pro vytvoření struktury metodiky bylo čerpáno i z doporučení MPSV pro tvorbu metodik určených následně pro certifikaci tímto ministerstvem (MPSV, 2020). Zohledněny byly i některé požadavky vyplývající z mezinárodních norem zabývajících se např. systémy managementu kvality a společenské odpovědnosti (ISO 9001, IQNet SR10). Na základě těchto atributů je metodika velmi dobře implementovatelná do systémů a procesů i v organizacích, jež jsou již dle těchto standardů certifikovány nebo o certifikaci do budoucna uvažují.

Metodika se sestává ze dvou částí, z nichž první tvoří sebehodnoticí dotazník a druhou vlastní metodika.

Sebehodnoticí dotazník

Dotazník je určen k on-line posouzení marketingu a ostatních činností NNO. Otázky v sebehodnoticím dotazníku vychází z provedených auditů NNO a byly doplněny dalšími dotazy tak, aby byl pokryt celý rozsah činností NNO, prioritou však zůstalo vyhodnocení efektivního využívání marketingových nástrojů.

Při tvorbě sebehodnoticího dotazníku byly využity principy, jež se objevují standardně v oblasti koučinku. Vedení organizace si samo ohodnotí, jaký je současný aktuální stav a poté cílový stav, kterého chce dosáhnout. Zároveň si určí i význam dané oblasti/nástroje pro efektivní marketingové řízení. Dotazník není omezen jen na otázky a odpovědi, ale lze do něj vpisovat i vlastní poznámky, obsahuje i konkrétní doporučení a příklady dobré praxe. Sebehodnoticí dotazník je vytvořen v on-line formě a u vybraných otázek je uveden i přímý interaktivní odkaz do metodiky k příslušné kapitole.

Obr. 9.1: Ukázka sebehodnoticího dotazníku a jeho propojení s metodikou

3.3 JE V ORGANIZACI STRATEGICKY ŘEŠENA OBLAST KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ORGANIZACE >> METODIKA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

AKTUÁLNÍ STAV	CÍLOVÝ STAV	MOJE POZNÁMKY
Částečně řešíme	Budeme řešit ve větším rozs	
Má to pro nás velký význam	Bude to mít pro nás velký v	

Doporučení týmu:

- Vytvořit jednotnou PR/FR strategii, která bude definovat aktivity na jednotlivá období včetně odpovědné osoby. Personálně posílit oblast PR/FR, posílit dovednosti v oblasti plánování a řízení propagačních kampaní, pro PR pozici jasně vymezit kompetence a oblasti, do kterých může vstupovat.
- Vytvořit PR plán na následující období, jehož součástí bude PR/FR matice. PR/FR matice vychází z výřtu veškerých zainteresovaných stran (tedy třetích stran), majících vliv na fungování organizace. Pro každou třetí stranu popisuje její charakteristiku, důvod spolupráce, klíčové sdělení organizace a FR potenciál.
- Sestavit si plán komunikačních (PR) aktivit.
- Provázet komunikační aktivity s nabízenými produkty a službami.
- Definovat měřitelné cíle komunikačních aktivit a průběžně je vyhodnocovat.
- Zaměřit se v komunikaci na obsahy (content marketing) – příběhy o tom, jak pomáhají a propojit to i s fundraisingem.
- Využívat cílené eventy jako efektivní nástroj komunikace. Každou uspořádanou akci následně vyhodnotit. Zde je nejlepší možnost zprostředkovat emoce, společný zážitek a osobní kontakt organizace s veřejností a oslovení potenciálních dárců.
- Nastavit proces vyhodnocování pořádaných PR akcí. Využívat analytické nástroje pro sledování zpětné vazby návštěvníků webu, newsletteru, facebookového profilu a dopadu jejich komunikačních aktivit obecně. Pro každou cílovou skupinu vybrat vhodné komunikační kanály.

Příklady dobré praxe:

- Pro přípravu obsahů komunikace (webové stránky, letáky, značka, ...) "investovat" do profesionálních grafických služeb, jelikož ty "prodávají" a zajišťují úspěch organizace na trhu.
- Při tvorbě komunikační strategie identifikovat, k jakému okruhu příjemců se strategie obrací, a na základě toho identifikovat jazykové prostředky, kterým příjemci v souvislosti se sdělením rozumí, a tv používat.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Po vyplnění dotazníku je možno jej vygenerovat do jiného formátu (PDF), a to včetně grafického znázornění výsledků. Tento výstup může dále sloužit jako

podklad pro další strategické rozhodování organizace, plánování a zlepšování, neboť je z něj patrné, na jaké oblasti je vhodné se zaměřit, a to jak z hlediska dalšího rozvoje nebo případného omezení aktivit v určitém segmentu. Zároveň může dotazník sloužit jako nástroj pro pravidelné sebehodnocení organizace a srovnání vývoje organizace v čase. Podobně tedy jako v koučinku, resp. v tomto případě sebekoučinku lze využít metodu GROW a rozpracovat vybraná témata k dosažení stanoveného cíle.

Metoda GROW (Whitmore, 2014):

- cíle (**g**oal setting), jak dlouhodobé, tak krátkodobé,
- realita (**r**eality), tj. zjištění skutečného stavu věci,
- možnosti (**o**ptions), tj. alternativní strategie,
- volba, co (**w**hat), kdy (**w**hen), kdo (**w**ho) má vůli (**w**ill) něco udělat.

Obr. 9.2: Ukázka vygenerovaného výstupu ze sebehodnotícího dotazníku

Evaluační tabulka - přehled

Evaluační otázka	Oblast	Skóre	<< Útulum Rozvoj >>
3.1 Je v organizaci strategicky řešena oblast managementu organizace	Strategická oblast řízení organizace	5	<input type="checkbox"/>
3.2 Je v organizaci strategicky řešena oblast nabízených služeb a produktů	Strategická oblast řízení organizace	2	<input type="checkbox"/>
3.3 Je v organizaci strategicky řešena oblast komunikační strategie organizace	Strategická oblast řízení organizace	3	<input type="checkbox"/>
3.4 Je v organizaci strategicky řešena oblast řízení lidských zdrojů	Strategická oblast řízení organizace	13	<input type="checkbox"/>
3.5 Je v organizaci strategicky řešena oblast finančního řízení	Strategická oblast řízení organizace	0	<input type="checkbox"/>
3.6 Je v organizaci strategicky řešena oblast fundraisingu	Strategická oblast řízení organizace	0	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Sebehodnotící dotazník je k dispozici na webové adrese:

<https://emanno.zcu.cz/formular/>

Metodika

Komplexně popisuje nástroje řízení marketingu NNO, a to i s přesahem do strategického řízení celé NNO. Celkem se skládá z šesti hlavních kapitol, přičemž první kapitole předchází úvod a základní pojmy a terminologie a po poslední, šesté kapitole, která je věnována problematice trvalého zlepšování, následuje závěr a informační zdroje a použitá literatura.

V úvodu je zmíněn důvod vzniku metodiky, pro koho je určena, její cíle, popis a nástroje. Zmíněna je i podstata inovativnosti v daném oboru. Pro srozumitelnost

a porozumění odborných výrazů a pojmů je následně zařazen přehled se základními pojmy a terminologií.

První kapitola je věnována kontextu organizace s důrazem na legislativní kontext a zainteresované strany.

Druhá kapitola je zaměřena na řízení NNO v souvislosti s efektivním marketingem, a to zejména na oblast strategie (vize, mise), komunikační strategie, řízení lidských zdrojů a fundraisingu. Pozornost je upřena i na oblast finančního řízení a způsobu nabízených služeb a produktů.

Problematicke plánování je pak určena kapitola třetí, v jejímž rámci je zpracována problematika nastavování cílů a vyhodnocování rizik a šancí.

Následuje kapitola čtvrtá, zabývající se realizací, na kterou plynule navazuje pátá kapitola, v níž je popsán proces vyhodnocování a kontroly.

Poslední kapitola se zabývá významem a metodami trvalého zlepšování a trvalé udržitelnosti NNO.

Každá z kapitol metodiky je logicky uspořádána a obsahuje stručný teoretický základ k dané problematice, jenž je dále doplněn o konkrétní doporučení a příklady dobré praxe, včetně návrhů na možnou implementaci v NNO.

Metodika je praktickou příručkou, která obsahuje i další zdroje rozšiřující pohled na danou problematiku a společně se sebehodnoticím dotazníkem tvoří ucelený flexibilní nástroj pro efektivní marketingové řízení pro NNO, a to nejen těch, jež působí v oblasti sociálních služeb.

Zvolený způsob zpracování metodiky a dotazníku ve formě on-line s interaktivním propojením je nejen inovativním prvkem, ale přináší uživatelům i požadovaný komfort při práci s ní.

Metodika je umístěna stejně jako ostatní výstupy z projektu na:
<https://emanno.zcu.cz/>

Zdroje ke kapitole 9

Whitmore, J. (2014). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press.

MPSV ČR (2020). *Postup Ministerstva práce a sociálních věcí při schvalování a užití metodik jako výsledku výzkumu, vývoje a inovací NmetS (Metodika)*.

Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Postup+p%C5%99%C3%AD+schvalov%C3%A1n%C3%AD+a+u%C5%BEit%C3%AD+metodik+typu+NmetS.pdf/cc89f7f6-3a60-0abf-d5e9-240b16d1c6e2>

EN ISO 9001:2015 Quality management systems.

IQNet SR10:2015 Social responsibility management system.

Závěr

Největším přáním, které po celou dobu realizace projektu stmelovalo náš tým, bylo dosaženými výsledky a prezentovanými výstupy přispět ke stabilitě a případně dalšímu rozvoji neziskových organizací, zejména pak neziskových organizací poskytujících sociální služby, a přispět také k rozvoji výzkumu neziskového sektoru.

Právě v této nelehké době, která nás všechny významně zaměstnává a znamená značné nejistoty pro řízení jakéhokoliv subjektu, je zapotřebí nabízet návodná řešení, sdílet příklady dobré praxe, upozorňovat na rizika a nevystavovat se jim, posilovat silné stránky a eliminovat ty slabé, využívat příležitostí. To vše jsme měli na paměti při tvorbě této knihy.

Předložená monografie se snaží komplexně zasadit řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby do prostředí neziskového sektoru v České republice včetně aktuálně platné legislativy, zdrojů dat o neziskovém sektoru a hodnocení tohoto sektoru. Druhá kapitola se věnuje sociálním službám v České republice a hodnocení jejich stavu na datech. Velká část této publikace řeší otázky marketingového řízení spolu se specifiky sociálního marketingu se zohledněním aktuálních trendů. Stejně tak otázky finančního řízení opírající se o aktuální trendy tvoří bezpochyby přidanou hodnotu monografie. Zkušenosti autorského kolektivu se opírají o vlastní realizovaný výzkum založený na marketingových auditech u vybraných neziskových organizací poskytujících sociální služby a zároveň na dřívějších letitých zkušenostech z předchozích výzkumů a jiné odborné činnosti v oblasti neziskového sektoru. Ty nejpodstatnější výsledky aktuálního výzkumu, stejně jako výsledky výzkumů předchozích přináší kapitoly šest a sedm. V kapitole deváté je možno se seznámit stručně s dalším výstupem vědeckého projektu, a tím je zpracovaná a otestovaná metodika pro nestátní neziskové organizace poskytující sociální služby, která představuje snadno aplikovatelný nástroj pro řízení neziskových organizací a hodnocení jejich stavu.

Seznam zkratek

4P	marketingový mix (product, price, place, promotion)
BTL	below the line
CEDR	centrální evidence dotací z rozpočtu
CPO	církevní právnická osoba
ČSÚ	Český statistický úřad
EPO	evidovaná právnická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
ISVZ	informační systém o veřejných zakázkách
NISD	neziskové instituce, které jsou oddělenými právními osobami a poskytují služby domácnostem a jsou soukromými netržními výrobci
NNO	nestátní nezisková organizace
NOZ	nový občanský zákoník
NS	náboženská společnost
OOS	organizace občanské společnosti
OPS	obecně prospěšná společnost
PR	public relations
RPSS	registrace poskytovatele sociálních služeb
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
SDP	státní dotační politika
SS	soukromý sektor
SÚNI	satelitní účet neziskových institucí na ČSÚ
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
VS	veřejný sektor
z.s.	zapsaný spolek

Seznam obrázků

Obr. 1.1

Srovnání dobrovolníků v ČR podle činnosti a právní formy, 2016 (%)

Obr. 1.2

Struktura zdrojů neziskových organizací

Obr. 1.3

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru

Obr. 2.1

Kapacita poskytovatelů sociálních služeb dle sektoru a typu zařízení

Obr. 2.2

Kapacita poskytovatelů sociálních služeb dle lokace zařízení

Obr. 2.3

Zastoupení jednotlivých krajů dle počtu provozovaných zařízení sociálních služeb

Obr. 5.1

Prostředí komerčního podniku

Obr. 5.2

Prostředí neziskové organizace

Obr. 5.3

Komunikační mix

Obr. 5.4

Postoj neziskové organizace ke značce

Obr. 5.5

Brandingové divadlo

Obr. 5.6

Event marketing a nástroje komunikačního mixu

Obr. 8.1

Individuální a firemní dárci

Obr. 9.1

Ukázka sebehodnoticího dotazníku a jeho propojení s metodikou

Obr. 9.2

Ukázka vygenerovaného výstupu ze sebehodnoticího dotazníku

Seznam tabulek

Tab. 1.1

Vybrané ukazatele

Tab. 1.2

Počty neziskových organizací

Tab. 1.3

Zdroje financování

Tab. 1.4

Financování přímé a nepřímé

Tab. 2.1

Podrobná struktura poskytovatelů zařízení sociálních služeb dle počtu zařízení

Tab. 2.2

Počet zařízení dle jednotlivých druhů sociálních služeb

Tab. 2.3

Poskytovatelé jednotlivých druhů sociálních služeb

Tab. 2.4

Poskytovatelé sociálních služeb dle věkové kategorie cílové skupiny

Tab. 2.5

Počty zařízení sociálních služeb dle poskytovatele v jednotlivých krajích ČR

Tab. 3.1

Zdrojový rozpočet – příklad

Tab. 3.2

Programový rozpočet – příklad

Tab. 3.3

Rozpočet cash flow – základní schéma

Tab. 3.4

Účinnost metod fundraisingu dle základní skupiny dárců

Tab. 3.5

Vybrané definice crowdfundingu

Tab. 5.1

Různá chápání marketingu v ziskovém a neziskovém sektoru

Tab. 5.2

Ansoffova matice

Tab. 5.3

Vzájemný vztah mezi základními marketingovými nástroji „4P“ a „4C“

Rejstřík

Analýza potřeb cílových skupin

Technika zjišťování rozdílu mezi aktuálním stavem a žádoucím stavem u cílových skupin organizace.

Analýza zainteresovaných stran

Nástroj sloužící k identifikaci zainteresovaných skupin, nástroj k popisu povahy jejich rolí a zájmů v projektu / v činnosti organizace-

Analýza zákazníků

V marketingové terminologii postupy a techniky sloužící ke zmapování znalostí o potřebách a očekávání uživatelů/příjemců/klientů/zákazníků služeb.

Barter

Směna zboží a služeb bez peněžní kompenzace.

Benchmarking

Srovnání organizace s nejlepším konkurentem na trhu a zjištění příčin, v čem je organizace lepší a v čem horší a proč.

Branding

Řízení značky, zhodnocení výrobků a služeb prostřednictvím značky.

Byznysplán

Podnikatelský plán, psaný dokument zahrnující jak část analytickou, tak konkrétní plán včetně stanovených cílů pro následující období.

Cílové skupiny organizace

Ti, pro koho jsou určeny služby/produkty organizace (uživatelé / příjemci služeb / klienti).

Cílový trh

Část reálně dostupného trhu, na kterou se chce společnost zaměřit.

Content marketing

Obsahový marketing, zaměření se na sdělení obsahů směrem k zainteresovaným stranám, velký význam u neziskových organizací ve vazbě na fundraising.

Dárcovství

V případě darů, dotací a dobročinných příspěvků, A předá B věc X a neobdrží žádnou hmatatelnou protihodnotu.

Event marketing

Uspořádání konkrétní události s jasným cílem pro jasně vymezenou cílovou ohraničenou skupinu lidí.

Facilitace

Způsob vedení diskuze neutrálním facilitátorem.

Fundraising

Systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců.

Kalkulace

Složka manažerského účetnictví; jedná se o přiřazování nákladů na jednu kalkulační jednici (základní jednotku výkonu).

Kalkulační vzorec

Sestavování kalkulace ve formě sledu jednotlivých nákladových položek.

Konkurenční výhoda

Organizace vykonává jednu nebo více činností lépe než její konkurenti.

Krizový management

Snaha kontrolovat a minimalizovat nebezpečí plynoucí z nepříznivé události, která se týká organizace nebo jejích služeb.

Kvalita

Souhrn vlastností a charakteristik, které jsou schopny uspokojit skutečné či možné potřeby.

Logický rámeček

Metoda využívaná k utřídění závěrů strategické analýzy (cílů/výsledků/aktivit), vyznačení logických vazeb mezi nimi a nastavení logicky provázaného/strukturovaného projektu/strategie.

Marketing

Proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka (klienta/uživatele) efektivním způsobem zajišťujícím rovněž splnění cílů organizace.

Marketingový audit

Komplexní, systematické, nezávislé a pravidelné prověřování společnosti, jejích cílů, strategie a aktivit.

Marketingový mix

Základní marketingový mix je tvořen 4 „P“ – produkt, cena, komunikace, distribuce; existují různé nástroje rozšířeného marketingového mixu – např. lidé, procesy, balíčky...

Marketingový plán

Psaný dokument, který shrnuje poznatky o trhu, ukazuje, jakým způsobem firma plánuje dosáhnout svých marketingových cílů, a pomáhá řídit a koordinovat marketingové aktivity.

Měření spokojenosti zákazníků/klientů/uživatelů

Meziroční měření schopnosti společnosti uspokojovat potřeby svých zákazníků/

klientů/uživatelů.

Náklady

Peněžní spotřeba výrobních faktorů, které slouží k získání ekonomického prospěchu; spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření.

Positioning

Tvorba nabídky organizace a image s cílem zaujmout specifické místo v myslích zákazníků na cílovém trhu.

PR

Public relations – vztahy s veřejností.

Pravidlo SMART

Pravidlo používané u stanovování cílů v rámci strategického plánování, které určuje, že cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované.

Produkt

Výrobek nebo služba, může být i myšlenka či patent.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Proces řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících a hledání „styčných bodů“ pro maximalizaci jejich loajality

Samofinancování

Financování hospodářské činnosti z vlastních zdrojů; podpora nezávislosti organizace.

Situační analýza

Analýza hodnotící jak současný, tak minulý stav a predikující budoucí vývoj; patří sem například analýza makroprostředí, mezoprostředí, mikroprostředí, vnějšího i vnitřního prostředí (SWOT, PESTLE, benchmarking, portfoliová analýza, analýza zákazníků...).

Sociální marketing

Marketing, který realizují neziskové či vládní organizace, aby pozitivně ovlivňovaly společnost (např. protidrogové kampaně).

Strategie

„Plán hry“ pro dosažení cílů společnosti.

SWOT analýza

Nástroj strategického plánování, který je využitelný i v rámci projektového plánování a dalších oblastí managementu organizace (vč. například marketingových aktivit).

Vícezdrojové financování sociálních služeb

Sociální služby jsou obvykle financovány z několika zdrojů, například z příjmů od uživatelů sociálních služeb, z příjmů od zdravotních pojišťoven, z veřejných zdrojů a dalších zdrojů jako sbírky, sponzorské dary, Evropského sociálního fondu apod.; zajištění nezávislosti na jednom zdroji financování.

Vnímaná hodnota

Hodnota obsažená v nabídce společnosti a vnímaná spotřebitelem.

Vztahový marketing

Programy navrhované pro zlepšení či ochranu image společnosti nebo jejích jednotlivých produktů.

Zainteresované strany (skupiny, „stakeholders“)

Ti, kdo přímo či nepřímo ovlivňují samotnou organizaci nebo její konkrétní projekt / aktivitu / poskytovanou službu, a ti, kdo jsou činností organizace / konkrétním projektem / poskytovanou službou přímo či nepřímo ovlivňováni (donoři, poskytovatelé služeb a uživatelé – příjemci služeb).

Seznam literatury

- Agrawal, A., K., Catalini, Ch. & Goldfarb, A. (2013). *Some Simple Economics of Crowdfunding*. Dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w19133>
- Andreasen, A. R., Kotler, P (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Arnoldová, A. (2016). *Sociální péče: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing.
- AVPO ČR (2019). *Zprávy o stavu neziskového sektoru v ČR za léta 2002–2018*. Dostupné z: <https://www.avpo.cz/zpravy-o-stavu-neziskoveho-sektoru-v-cr-za-leta-2002-2018/>
- Babbie, R. E. (2016). *The practice of social research*. Boston: MA CENGAGE Learning.
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM.
- Bačuvčík, R., Harantová, L. (2016). *Sociální marketing*. Neratovice: Verbum Publishing.
- Bachmann, P. (2011) *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Basil, D. Z., Wymer, W. (eds.) (2007). *Social Marketing: Advances in Research and Theory*. Best Business Book.
- Bell, J., Masoka, J. & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Belleflamme, P., Lambert, T. & Schwienbacher, A. (2014). *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263775341_Crowdfunding_Tapping_the_Right_Crowd
- Bezouška, P. (2014). *Nadace a nadační fondy po faceliftu*. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-58790210-nadace-a-nadacni-fondy-po-faceliftu>
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- Boukal, P. & kol. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica.

- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*. 22(1), s. 37–51.
- Bray, I. (2010). *Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work*. Berkley: Nolo.
- Brennan, D., Cass, B., Himmelweit, S., Szebehely, M. (2012). *The marketisation of care: Rationales and consequences in Nordic and liberal care regimes*. Dostupné z: <http://esp.sagepub.com/content/22/4/377>
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- CMI, Blackbaud (2015). *Nonprofit Content Marketing – 2015 Benchmarks, Budgets and Trends*. Presentation. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/CMI/nonprofit-content-marketing-2015-benchmarks-budgets-and-trends-north-america-by-cmi-blackbaud-and-sponsored-by-fusion-spark>
- Čámský, P., Sembdner, J., & Krutilová, D. (2011). *Sociální služby v ČR v teorii a praxi: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Portál.
- ČSÚ (2019). *Satelitní účet neziskových institucí*. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat
- Čtvrtník, J. & Lejsal, M. (2013). *Sociální služby a způsob financování – podklad k odborné diskusi*. Praha: MPSV.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- EN ISO 9001:2015 Quality management systems.
- Ervin, A. (2005). *Applied Anthropology: Tools and Perspectives for Contemporary Practice*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Evropský parlament a Rada. *Směrnice EP a Rady o službách na vnitřním trhu 2006/123/ES*.
- Fořtová, J. (2014). *Význam neziskových institucí v ČR roste*. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2017/03/vyznam-neziskovych-instituci-v-cr-roste/>
- Fořtová, J. (2018). *Produkce neziskového sektoru se zvýšila*. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/12/produkce-neziskoveho-sektoru-se-zvysila/>
- Giudici, G. & kol. (2012). *Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship?* Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2157429>
- Google Trends (2020). *Content marketing*. Dostupné z: <http://www.google.com/trends/explore?hl=en-US#q=content+marketing>
- Hamřík, Z., Kalman, M., Kotulák, Z., Pavelka, J. & Štainer, M. (2007). *Pořádáme akci – praktický event marketing pro cestovní ruch*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Hannagan, T. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- Hanzelková, A. (2009). *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck.

- Hargreaves Heap, S. P. (2013). *What is the Meaning of Behavioural Economics?* Cambridge: Cambridge Journal of Economics.
- Healey, M. (2008). *Co je branding*. Praha: Slovart.
- Hejduková, P. & Krechovská, M. (2018). Development of alternative development of alternative finance models and the position of crowdfunding in alternative forms of finance. In: *Proceedings of the 9th Economics & Finance Conference, London*. Prague, Czech Republic: International Institute of Social and Economic Sciences, s. 63–74.
- Hejduková, P. (2015). *Veřejné finance. Teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck.
- Helmig, B., Boenigk, S. (2012). *Nonprofitmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Hemer, J. (2011). *A snapshot on crowdfunding. Working papers firms and region*. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10419/52302>
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody aplikace*. Praha: Portál.
- Hloušek, J., Hloušková, Z. & Hanuš, P. (2014). *Management v nonprofitních organizacích*. Univerzita Hradec Králové: Gaudeamus.
- Hommerová, D. (2015). *Branding neziskových organizací*. Vyd. 1. Žatec: Ohře Media.
- Hommerová, D., Jandač, L. (2014). Branding as an opportunity for non-profit organizations. In: *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2014*. Chemnitz: Verlag der GUC, s. 57–62.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: Idea servis.
- Hyánek, V., Hladká, M. (2017). *Model dárcovského chování v ČR*. Praha: Acta Oeconomica Pragensia.
- Chris, J. J. (2015). *Nudging and Social Marketing*. USA: Springer Nature. IQNet SR10:2015 Social responsibility management system.
- Jakubíková, D. (2005). *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada.
- Jandač, L. (2013). *Branding jako strategický nástroj managementu neziskových organizací*. Plzeň: ZČU. Diplomová práce.
- Janečková, E., Mach, P. (2019). *Zákon o sociálních službách. Komentář*. Praha: Wolters-Kluwer ČR.
- Kaczor, P. (2015). *Sociální politika a sociální systém ČR*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE.
- Karlíček, M. a kol. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada.

- Karlíček, M., Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Keller, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Kislingerová, E. & kol. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Klečková, A. (2020). *Fenomén jménem neziskovky*. Policy Paper. Praha: Institut pro politiku a společnost.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada.
- Kotler, P., Lee, N. (2008). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotler, P., Lee, N. (2009). *Up and out of poverty, The social marketing solution*. Pearson, USA: Wharton School Publishing.
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. USA: AMA, *Journal of Marketing*, 35, s. 3–12.
- Krechovská, M., Hejduková, P. & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kuvíková, H., Stejskal, J. & Svidroňová, M. (2014). *Neziskové organizácie – teoretické a ekonomické súvislosti*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Ledvinová, J. (2013). *Jak na fundraising. Kuchařka pro začínající fundraisery. Manuál pro výuku*. Praha: České centrum fundraisingu.
- Mack, E. (2012). *A Brief History of Crowdsourcing*. Crowdsourcing. Dostupné z: <http://www.crowdsourcing.org/editorial/a-brief-history-of-crowdsourcinginfographic/12532>
- Madill, J., Abele, F. (2017). *From Public Education to Social Marketing: The Evolution of the Canadian Heritage Anti-Racism Social Marketing Program*. In: Basil, D. Z., Wymer, W. (eds.): *Social Marketing: Advances in Research and Theory*. Best Business Book, s. 27–53.
- Malíková, E. (2011). *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada Publishing.
- Maršíková, L. (2014). *Systém financování sociálních služeb aneb cesta tam a zase zpátky*. Praha: MPSV.
- Matoušek, O. & kol. (2007). *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál.
- MediaGuru (2019). *Živé kampaně určují směr event marketingu*. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2015/03/zive-kampane-jsou-budoucnosti-event-marketingu/#.VSK1lfmsWCK>
- MediaGuru (2020). *Trendy v event marketingu: Myslete na sociální síť a udržitelnost*. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/03/trendy-v-event-marketingu-myslete-na-socialni-site-i-udrzitelnost/>

- Meffert, H., Bruhn, M. (1993). *Marketing Fallstudien: Fallbeispiele-Aufgaben-Lösungen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gabler.
- Mertl, J. (2007). *Přístupy k hodnocení efektivnosti sociálních služeb v národním hospodářství*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Molek, J. (2009). *Marketing sociálních služeb*. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf
- Molek, J. (2009). *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Molek, J. (2011). *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- MPSV (2018). *Doporučený postup 4/2018, který nahrazuje doporučený postup č. 5/2017 Materiálně-technický standard pro služby sociální péče poskytované pobytovou formou – pro účely výzev IROP č. 81 a 82*. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Doporu%C4%8Den%C3%BD+postup+MTS+4_2018+IROP+81+%2C82.pdf/0373f8cc-c642-d1e1-4fde-437e6d3b1224
- MPSV (2019). *Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019–2025*. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/08/Strategie-p%C5%99%C3%ADpravy-na-st%C3%A1rnut%C3%AD-spole%C4%8Dnosti-2019-2025-ma_ALBSBADJYUA2.pdf
- MPSV ČR (2010). *Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči*. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf
- MPSV ČR (2020). *Postup Ministerstva práce a sociálních věcí při schvalování a užití metodik jako výsledku výzkumu, vývoje a inovací NmetS (Metodika)*. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/650267/Postup+p%C5%99%C3%AD+schvalov%C3%A1n%C3%AD+a+u%C5%BEit%C3%AD+metodik+typu+NmetS.pdf/cc89f7f6-3a60-0abf-d5e9-240b16d1c6e2>
- MPSV ČR (2020). *Registr poskytovatelů sociálních služeb*. Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>
- Němeček, P. (n. d.). *Fundraising a samofinancování sociálních služeb*. Olomouc: info Thea.
- Neziskovky.cz (2007). *Fundraisinový plán*. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanek/946/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/022007-fundraisingovy-plan/
- Novák, R. (2018). *Pobytová zařízení pro seniory*. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/dokumenty/analyzy/Pobytov%C3%A1%20za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20pro%20seniory_2018_12.pdf
- Ogilvy & Mather (2015). *On our minds*. Dostupné z: <https://www.ogilvy.com/>
- Olins, W. (2009). *O značkách*. Praha: Argo spol. s r.o.

- Ondráčková, K. & Černý, D. (2015). *Crowdfunding: Investiční modely*. FinExpert.cz. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/crowdfunding-investicni-modely>
- Payne, A. A. (1998). Does the government crowd-out private donations? New evidence from a sample of non-profit firms. *Journal of Public Economics*. 69, s. 323–345.
- Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing.
- Pilát, M. (2015). *Komunitní plánování sociálních služeb v současné teorii a praxi*. Praha: Portál.
- Plamínek, J. (1996). *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos.
- Pope, J. A., Sterrett Isely, E., Asamo-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*. 21, s. 184–201.
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing.
- Projekt Interaktivní mapa neziskového sektoru – dílčí výstupy – CZ. 03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006215.
- Propel Nonprofits (2020). *Nonprofit Finance: 12 Golden Rules*. Dostupné z: <https://www.propelnonprofits.org/resources/12-golden-rules-nonprofit-finance/>
- Prouzová, Z. (2015). *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR*. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf
- Prouzová, Z. (2016). *Přímé a nepřímé financování soukromých neziskových organizací z veřejných rozpočtů České republiky v letech 2008 až 2013*. Brno: Masarykova univerzita.
- Průša, L. (2006). *Model optimálního uspořádání sociálních a zdravotnických služeb na regionální úrovni*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Průša, L. (2008). *Efektivnost financování sociálních služeb v domovech pro seniory*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Průša, L. (2010). *Jak zefektivnit systém financování sociálních služeb?* Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Průša, L., Víšek, P. (2012). *Optimalizace sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, v.v.i.
- Přibová, M. (2000). *Strategické řízení značky: brand management*. 1. vyd. Praha: Ekopress.
- Renz, D. O. & kol. (2010). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Reynolds, C. S. (2006). *The Ecology of Phytoplankton*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector: An overview (Vol. 1)*. Manchester: Manchester University Press.
- Salganik a kol. (2006). Unpredictability in an Artificial Cultural Market. *Business Sciences*. 311(854). DOI: 10.1126/science.1121066.
- SANEK Ponte (2008–2017). *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2008–2017*. Praha: SANEK Ponte.
- SANEK Ponte (2015). *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015*. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2015/09/studie-vedeni-a-rizeni-nno-2015.pdf>
- Skákalová, T. (2016). *Sluchová vada a její sociální dopady v dospělém věku: vybrané problémy*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Sontag-Padilla, L., Staplefoote, L. & Morganti, K. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature*. RAND Corporation. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt5hhvjg>
- Steinberg, S. & DeMaria, R. (2012). *The crowdfunding bible: How to raise money for any startup, video game, or project*. New York: Lulu.
- Stejskal, J. (2010). *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, tiskové a distribuční centrum.
- Stejskal, J., Kuvíková, H. & Matřáková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer.
- Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Svoboda, V. (2009). *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing.
- Šebo, J. (2002). Teoretické aspekty financovania neziskových organizácií. *Národohospodářský obzor*. S. 60–74.
- Šedivý, M. & Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šedivý, M., Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
- Šedivý, M., Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada.
- Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Šindler, P. (2003). *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

- The Basics of Social Marketing. How to Use Marketing to Change Behavior. Turning Point Social Marketing National Excellence Collaborative.* Dostupné z: http://www.turningpointprogram.org/toolkit/pdf/SM_Basics_web.pdf
- Tomeš, I. (2018). *Povinná sociální solidarita*. Praha: Karolinum.
- Truhlářová, Z., Levická, J., Vosečková, A., Mydlíková, E. (2015). *Mezi láskou a povinností – péče očima pečovatелů*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Vašků, A. (2011). *Srovnání systému poskytování sociálních služeb v České republice a Nizozemsku*. Rožnov pod Radhoštěm: Inovace v sociálních službách.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., akt. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Vláda ČR (2015). *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015–2020*. Praha: Vláda ČR.
- Vojtíšek, P. (2018). *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Karolinum.
- Vojtíšek, P. (2018). *Princip solidarity ve službách sociální péče v ČR*. Praha: Karolinum.
- Vojtíšek, P., Šámalová, K., Tomeš, I. (2019). *Řízení sociálních procesů v České republice*. Praha: Karolinum.
- Weinreich, N. K. (1999). *Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weinreich, N. K. (2007). *Social Marketing at Your Fingertips: A Quick Guide to Changing the World*. Dostupné z: <http://www.social-marketing.com/social-marketing.pdf>
- Whitmore, J. (2014). *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press.
- Willigen, J. van (2002). *Applied Anthropology: An Introduction*. 3. vyd. Westport, CT, USA: Praeger Publishers.
- Wymer, W., Wymer, W. W., Knowles, P., Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yang, A. H., Lee, P. Y. & Chang, T. Y. (2011). Does self-financing matter? Recalibrating the rationale of NGOs' self-reliance in search of sustainability. *Journal of Asian Public Policy*. 4, s. 263–278.
- Young, T., E. (2013). *The Everything Guide to Crowdfunding Learn How to use Social Media for Small Business Funding – Understand Crowd Psychology, Gain an Online Presence, Create a Successful Crowdfunding Camp*. Adams Media Corp.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

- Zamazalová, M. a kol. (2010). *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck.
- Zíková, T. (2012). Sociální marketing. In: Hirt a kol. *Vybrané kapitoly z aplikované antropologie*. Plzeň: ZČU, s. 146–162.
- Žižlavský, M. (2003). *Metodologie pro sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.

Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby

Autorský kolektiv

Dita Hommerová, Kateřina Brunclíková, Tereza Dvořáková, Pavlína Hejduková,
Marie Hladká, Romáš Hirt, Vladimír Hyánek, Petr Konečný, Markéta Kopecká,
Michaela Krechovská, Tereza Šlehoferová, Jan Tluchoř, Petr Vojtíšek

Vydání publikace bylo schváleno Vědeckou redakcí
Západočeské univerzity v Plzni.

Recenzenti:

doc. Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD.
doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.

Jazyková korektura:

Hana Roubalová

Grafický návrh obálky:

Anastasia Vrublevská

Typografická úprava:

Jakub Pokorný

Vydala:

Západočeská univerzita v Plzni
Univerzitní 2732/8, 301 00 Plzeň

Vytiskl:

XXX
adresa XXX

První vydání, 174 stran

Pořadové číslo: XXXX, ediční číslo: 55-0XX-20
Plzeň 2020

ISBN 978-80-261-XXXX-X

© Západočeská univerzita v Plzni, 2020
autoři, 2020