

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí na konkrétní podnik

**The Influence of Environment on the Specific
Company**

Michaela Šimková

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2023

v. r. Michaela Šimková

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce zaměřenou na analýzu konkurenceschopnosti podniku.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte vlivy, které působí na podnik a jeho okolí.
4. Zpracujte SWOT analýzu daného podniku.
5. Zhodnoťte a navrhněte opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Mgr. Petře Skálové Ph. D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Jiríně Helíškové, ředitelce Hospice svatého Lazara, za čas a poskytnuté informace.

Obsah

Úvod	6
1 Vliv okolí podniku.....	7
1.1 Prvky okolí podniku.....	7
1.2 Analýza okolí podniku	9
1.2.1 PEST analýza.....	9
1.2.2 SWOT analýza.....	10
2 Neziskový sektor	11
2.1 Konkurenceschopnost neziskových organizací.....	11
2.2 Neziskové organizace v České republice	13
2.3 Spolek.....	14
3 Finanční aspekty nestátních neziskových organizací	15
3.1 Finanční plánování	16
3.2 Hodnocení výkonnosti neziskových organizací.....	18
3.2.1 Vybrané finanční ukazatele neziskových organizací.....	18
3.3 Fundraising jako zdroj financování nestátních neziskových organizací.....	22
4 Marketingové řízení neziskových organizací	23
4.1 Základní marketingový mix neziskových organizací	23
4.2 Současné trendy marketingového řízení v neziskových organizacích.....	25
4.3 Crowdfunding v neziskových organizacích	27
5 Představení vybrané neziskové organizace	30
5.1 Poslání organizace a poskytované služby	31
5.2 Organizační struktura	32
5.3 Hospodaření Hospice svatého Lazara	33
5.3.1 Analýza finančních ukazatelů HSL	33
5.3.2 Financování hospicové péče	35

5.3.3	Rozložení výnosů HSL v letech 2020 a 2021	36
5.3.4	Fundraising v Hospici svatého Lazara	38
6	Makroprostředí Hospice svatého Lazara	41
6.1	PEST analýza	41
6.2	SWOT analýza Hospice svatého Lazara	45
6.2.1	Silné stránky Hospice svatého Lazara	45
6.2.2	Slabé stránky Hospice svatého Lazara.....	45
6.2.3	Příležitosti Hospice svatého Lazara	46
6.2.4	Hrozby Hospice svatého Lazara	47
6.3	Vyhodnocení provedených analýz	50
6.3.1	Návrhy a opatření na základě provedených analýz	50
	Závěr	52
	Seznam použitých zdrojů	53
	Seznam tabulek	56
	Seznam obrázků	57
	Seznam grafů.....	58
	Seznam příloh.....	59
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Pro bakalářskou práci jsem si zvolila téma Vliv okolí na konkrétní podnik. Vybraným podnikem je nezisková organizace Hospic svatého Lazara z. s. v Plzni. Tato organizace byla vybrána z osobního důvodu, vzhledem k tomu, že v ní pracuje má matka, kterou jsem v jejím zaměstnání často navštěvovala.

První kapitola práce se teoreticky zabývá vlivy okolí podniku, jež jsou zde stručně popsány. Jedná se o vlivy geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické a kulturně-historické. Dále se pak zmiňují o analýzách okolí podniku. V práci bylo čerpáno z odborné i zahraniční literatury.

V druhé kapitole je popsán neziskový sektor obecně. Je zde zmíněna konkurenceschopnost neziskových organizací, neziskové organizace v České republice, popis spolku a jeho charakteristika.

Další kapitoly jsou zaměřené na jednotlivé aspekty ovlivňující mnou zvolený podnik. Jedná se především o finanční aspekty, marketingové řízení a financování neziskové organizace obecně.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzy okolí podniku a na základě jejich vyhodnocení z nich vyvodit možné návrhy ke zlepšení. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci a její rozpočet je určený na pokrytí všech nákladů, budou zvolena taková doporučení, která organizaci nedostanou do finanční tísně.

V praktické části práce jsem charakterizovala zvolený podnik. Jsou zde zmíněné základní informace a poslání organizace. Dále se pak zabývám strategickou analýzou podniku. Podklady byly poskytnuté samotným Hospicem svatého Lazara. Data byla získána rozhovorem s ředitelkou hospice, ale ve velkém množství z výročních zpráv.

Závěrečná část bakalářské práce je věnována zhodnocení vlivu okolí na podnik pomocí SWOT analýzy a dále navrhovaným opatřením, která by měla pomoci organizaci v jejím dalším rozvoji.

1 Vliv okolí podniku

Podnik se nenachází v izolaci, nýbrž je při své činnosti velmi silně ovlivňován okolím, které se musí naučit respektovat a zajímat se o jeho jednotlivé prvky. Podnik totiž tento vnější svět ovlivňuje jen omezeně. Okolí podniku však podnik samotný ovlivňuje daleko silněji – mnoha faktory, mezi nimiž existují souvislosti. Toto okolí lze strukturovat a vymezit tak jeho jednotlivé prvky (Synek & Kislingerová, 2015).

1.1 Prvky okolí podniku

Okolí podniku zahrnuje následující prvky:

- geografické;
- sociální;
- politické a právní;
- ekonomické;
- ekologické;
- technologické;
- etické;
- kulturně historické (Synek & Kislingerová, 2015).

Některé prvky okolí podniku jsou hmotné povahy (například geografické), některé nehmotné povahy (například právo, hospodářská politika, etické principy).

Geografické okolí především vymezuje logistiku podniku. Pokud se jedná o stacionární výrobu, vliv geografického okolí se bere v potaz při rozhodování o umístění daného podniku.

Sociální okolí významně ovlivňuje fungování podniku. V ideálním případě by provozovaná činnost měla prospívat nejen podniku, ale i společnosti. Vedení každého podniku by mělo brát v úvahu dopady činnosti podniku na společnost. Orientace na zisk však často upřednostní ekonomické zájmy vlastníka před sociálním prospěchem okolí. I zájmy zaměstnanců se mohou dostat do rozporu se zájmy společnosti (Synek & Kislingerová, 2015). Podnikatelská rozhodnutí většinou představují jakýsi kompromis mezi ekonomickými zájmy a sociální odpovědností. V poslední době je patrné, že zohledňování sociálních důsledků nevede automaticky k hlubokým ekonomickým ztrátám, ale může přinášet výhody oběma stranám.

Politické okolí má na podnik širokospektrální vliv, definovaný zájmy politických stran nejen koaličních, ale i opozičních. Politické strany se liší ve svých názorech, což s sebou nese důsledky i pro podnikovou sféru. Politické okolí svůj vliv prosazuje především prostřednictvím práva. **Právní okolí** pomocí práva a jeho institutů představuje jakýsi rámec pro činnosti podniku. Za nejdůležitější právní normu v této sféře lze považovat zákon o obchodních korporacích (dříve obchodní zákoník). K významným faktorům právního okolí řadíme vymahatelnost práva (Synek & Kislingerová, 2015).

Ekonomické okolí je pro podnik stěžejní, protože z něj získává výrobní faktory i kapitál a předává mu své výrobky a služby. Ve svém rozhodování a chování je však ovlivňován hospodářskou situací země, tj. následujícími faktory:

- dostupnost a ceny výrobních faktorů;
- daňová zátěž podniků;
- hospodářský růst, měnový a devizový vývoj.

K ekonomickému okolí se řadí i odběratelé (zákazníci) a dodavatelé podniku a finanční instituce (Synek & Kislingerová, 2015).

Význam **ekologického okolí** neustále roste nejen vlivem aktivních občanských sdružení, ale především zvýšeným zájmem obyvatelstva vyspělých zemí o ochranu životního prostředí. Ekologie představuje pro podniky finanční zátěž, ale zároveň je třeba ekologické normy respektovat a přispět tak ke zlepšení stavu planety (Synek & Kislingerová, 2015).

Technologický pokrok pomáhá podnikům k lepším hospodářským výsledkům a zvyšuje jejich konkurenceschopnost. V některých případech bohužel negativně ovlivňuje životní prostředí či rozdmýchává sociální problémy (Synek & Kislingerová, 2015).

Etika zaujímá v podniku stále významnější roli. Stále více je kladen důraz na dodržování etických principů. V každé zemi obraz toho, co je špatné a co dobré, formují média a veřejné mínění. Řada dezinformačních kampaní v posledních letech komplikuje tvorbu názorů jednotlivce na témata hýbající světem. Historická zkušenost a geografická poloha také ovlivňuje etické citění (Synek & Kislingerová, 2015).

Kulturně historické okolí se formuje dlouhá staletí. Ekonomický i technologický rozvoj je podmíněn kulturní úrovní a vzdělaností obyvatelstva (Synek & Kislingerová, 2015).

Jednotlivá okolí se navzájem ovlivňují a prolínají. Některé prvky vykazují stabilitu a jsou pevně spjaty s určitým regionem či společenstvím lidí. Jiné naopak podlehly globalizačním tendencím a lze je tak považovat za celosvětově jednotné. Jejich geografické a národní hranice se stírají (Synek & Kislingerová, 2015).

Toto členění shrnuje všechny prvky představující takzvané **makroprostředí**, které existuje nezávisle na vůli podniku, je tedy považováno za externí prostředí. Spadá sem i takzvané **mezoprostředí**, které podnik dokáže do určité míry ovlivnit například využitím marketingových nástrojů. Interní prostředí, tj. **mikroprostředí**, ovlivňuje podnik přímo prostřednictvím svých aktivit (Taušl Procházková a kol., 2017).

1.2 Analýza okolí podniku

V rámci strategického řízení dochází k dlouhodobému plánování a vytyčení směru, kterým se organizace bude ubírat. Následuje strategická analýza, která si klade za cíl identifikovat, analyzovat a zhodnotit faktory, které působí na podnik a mohou ovlivnit jeho cíle i strategie. Strategická analýza hodnotí, zda je organizace připravena realizovat svůj strategický záměr. Jejím cílem je pomocí analytických technik definovat současný stav organizace a predikovat její budoucí vývoj. Mezi nejpoužívanější nástroje a metody patří PEST analýza, Porterův model 5 sil, SWOT analýza a Benchmarking (Taušl Procházková a kol., 2017). Pro potřeby této práce se autorka bude podrobněji věnovat PEST a SWOT analýze.

1.2.1 PEST analýza

PEST analýza analyzuje makrookolí podniku. Vlivy makroprostředí jsou zde rozděleny do čtyř základních skupin:

- **politické a právní faktory** (stabilita politické situace a vlády, existence zákonů vztahujících se k aktivitám podniku);
- **ekonomické faktory** (makroekonomické ukazatele);
- **sociální a kulturní faktory** (demografický vývoj populace, vzdělanost, životní styl, mobilita obyvatelstva);
- **technologické faktory** (technologický pokrok, trendy a podpora v oblasti výzkumu a vývoje).

PEST analýza si neklade za cíl analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale zaměřit se na složky představující pro podnik významnou příležitost nebo hrozbu. Z analýzy by mělo vyplynout, s jakou pravděpodobností k této příležitosti či hrozbě dojde. Jednotlivé faktory je třeba průběžně sledovat (Taušl Procházková a kol., 2017).

1.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá všemi složkami okolí podniku, tj. makroprostředím, mezoprostředím i mikroprostředím. Z výsledku SWOT analýzy se vytvoří SWOT matice, která přehledně ukáže příležitosti (**Opportunities**), hrozby (**Threats**), silné (**Strenghts**) a slabé (**Weaknesses**) stránky podniku (Taušl Procházková a kol., 2017). Kombinací příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami vznikají čtyři základní situace, které podnik zvažuje:

- **Přístup SO** – využití silných stránek a velkých příležitostí;
- **přístup ST** – využití silných stránek k eliminaci hrozeb;
- **přístup WO** – snaha o eliminaci slabých stránek za pomoci příležitostí;
- **přístup WT** – snaha minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám (Veber a kol., 2009).

Tyto přístupy pak lze využít při tvorbě konkrétní strategie (Veber a kol., 2009).

2 Neziskový sektor

Význam neziskových subjektů v současnosti roste na národní i mezinárodní úrovni. Jejich nezastupitelná role v ekonomice má několik důvodů. Neziskové organizace totiž fungují v oblastech pro ziskový sektor neatraktivních. Tyto oblasti primárně negenerují zisk nebo zde nedochází k poskytování služeb na tržním principu kvůli dohledu státu nad daným oborem. Neziskové organizace jsou schopny provádět některé činnosti efektivněji, než by to dokázal stát či jiný ziskový podnik. Odvětví, kde neziskové organizace působí, zpravidla přispívají k rozvoji společnosti. Jedná se o oblast sociálních služeb, zdravotní péče, vzdělávání a školství, vědy a výzkumu, obrany a justice (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Neziskový sektor také podporuje zájmové skupiny. Podílí se tedy na rozvoji společenského i politického života. Neziskové organizace jsou považovány za indikátor společenského rozvoje (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018), jež uspokojují mnoho sociálních, kulturních či environmentálních potřeb ve společnosti.

V současnosti dynamicky roste celosvětově, především ve vyspělých zemích, sociální a ekonomický vliv neziskového sektoru, který se stává nedílnou součástí národního hospodářství. Ziskový a neziskový sektor se vzájemně doplňují a vytvářejí systém smíšené ekonomiky.

Neziskové organizace působí v neziskovém sektoru. Neprovozují činnost na klasickém tržním principu. Hlavním smyslem jejich fungování není generování zisku. „*Neziskové organizace lze tedy označit jako subjekty založené na nekomerčním principu, například za účelem dosahování společného společenského dobra, a slouží veřejnému prospěchu či prospěchu určité skupiny*“ (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 19).

2.1 Konkurenceschopnost neziskových organizací

Neexistuje jednotná definice konkurenceschopnosti. Nejvíce se tímto pojmem zabývají publikace věnované marketingu. Publikace zmiňující teorii konkurenceschopnosti nalezneme i v národohospodářských, sociálních či ekologicky orientovaných vědních oborech (Mikoláš, 2012).

Dle profesora Mikoláše (2012) lze **konkurenceschopnost podniku** chápat jako „*konkurenční potenciál podniku a konkurenční zájem (tj. zájem o vstup podniku do konkurence), tzn. podnikavost*“.

Současné konkurenceschopné podniky musí za účelem vytváření konkurenčního potenciálu zohledňovat skutečnost nejen z ekonomického či obchodního hlediska, ale i z těchto dalších:

- Vize;
- příroda;
- společnost;
- prostor;
- čas;
- strukturální potenciál;
- lidský potenciál;
- finanční potenciál;
- zájmový potenciál (Mikoláš, 2012).

Obecně lze konkurenceschopnost definovat jako schopnost prosadit se na daném trhu, v daném odvětví, ve vztahu k ostatním, vykazovat konkurenční výhodu a být úspěšný (Henželová, 2016).

I u neziskové organizace je její konkurenceschopnost důležitým faktorem pro posouzení její dlouhodobé úspěšnosti. Neziskové organizace vykazují jistá specifika, která je odlišují od klasických firem působících v podnikatelském sektoru. Jelikož primárním účelem podnikání u neziskové organizace není generace zisku, je nutné i na konkurenceschopnost nahlížet z jiného úhlu. Stále platí, že konkurenceschopnost je považována za jeden z hlavních ukazatelů dlouhodobé úspěšnosti organizace. Aby obstála ve vysoce konkurenčním prostředí, je nutné vytvořit úspěšnou strategii a disponovat **dlouhodobou udržitelnou konkurenční výhodou** (Kučerová, 2011), která ji bude odlišovat od ostatních. Při hodnocení konkurenceschopnosti je tedy třeba zkoumat celý „balíček“, zahrnující například dlouhodobou pozici na trhu, stabilitu, schopnost získávat finanční prostředky a adaptovat se v rámci neustále se vyvíjejícího prostředí a schopnost odhadnout správně budoucí vývoj uvnitř i vně organizace.

2.2 Neziskové organizace v České republice

V České republice rozlišujeme dva druhy neziskových organizací, a to státní neboli vládní a nestátní neboli nevládní (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018). Státní neziskové organizace mohou mít formu příspěvkové organizace nebo organizační složky státu (Taušl Procházková a kol., 2017). Pro potřeby této práce se autorka bude nadále zabývat pouze druhou, početnější skupinou neziskových organizací.

Nestátní neziskové organizace mohou být zřízeny soukromými subjekty a upravovány jinými právními předpisy než vládní neziskové organizace. Za nejdůležitější nestátní neziskové organizace lze dle aktuální právní úpravy označit:

- spolky;
- fundace;
- ústavy;
- politické strany a politická hnutí;
- zájmová sdružení PO;
- registrované církve a náboženské společnosti;
- školské právnické osoby;
- veřejné výzkumné instituce;
- honební společenstva;
- odborové organizace (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Posláním veřejně prospěšné společnosti je pomáhat vlastní činností k dosažení obecného blaha. Od 1. 1. 2014 došlo ke změnám v právních formách neziskových organizací. Nelze například zakládat nové obecně prospěšné společnosti. Dosavadní mohou existovat nadále (Taušl Procházková a kol., 2017).

Dle nového občanského zákoníku lze nově zakládat pouze spolky, fundace, nadace, nadační fondy, ústavy a sociální družstva.

Za příklad nestátní neziskové organizace si autorka práce zvolila Hospic svatého Lazara, který se řadí mezi spolky.

2.3 Spolek

Spolek je právnickou osobou, jejíž definice dle nového občanského zákoníku vypadá následovně: *„Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Nikdo nesmí být nucen k účasti ve spolku a nikomu nesmí být bráněno vystoupit z něho“* (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Spolek může vykonávat hlavní i vedlejší činnost. Hlavní činností spolku nesmí být podnikání, ale pouze uspokojování společného zájmu, za jehož účelem byl spolek založen (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018). Porušení tohoto zákazu vede ke zrušení spolku soudem (Vít, 2015). Podnikání či jiná výdělečná činnost však může být jeho vedlejší činností. Realizovaný zisk z vedlejší činnosti lze využít jen pro hlavní, tj. neziskovou činnost, a uhradit tak náklady spojené právě s činnostmi naplňujícími poslání organizace (Taušl Procházková a kol., 2017). Tento neziskový princip tedy znamená, že v případě dosažení zisku nelze tento zisk rozdělit mezi vlastníky či členy (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018). Toto rozdělení na hlavní a vedlejší činnost je důležité z daňového hlediska, protože zisk z hlavní činnosti spadá pod jiný daňový režim než zisk z hospodářské činnosti (Vít, 2015).

Název spolku musí obsahovat slovní spojení „zapsaný spolek“, nebo zkratku z. s. Vznik spolku je určen dnem zápisu do veřejného rejstříku. Jeho statutární orgán a nejvyšší orgán musí být jasně určeny (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Členy spolku se mohou stát jak fyzické, tak právnické osoby. Členové spolku neručí za dluhy spolku. Stanovy musí zahrnovat:

- název;
- sídlo;
- účel založení spolku;
- práva a povinnosti členů vůči spolku;
- určení statutárního orgánu (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

3 Finanční aspekty nestátních neziskových organizací

Financování neziskových organizací lze vzhledem k jejich povaze považovat za unikátní a inovativní. K základním principům financování neziskových organizací se řadí:

- vícezdrojovost;
- samofinancování a fundraising;
- neziskové rozdělování zdrojů;
- daňové úlevy (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018)

Zdroje financování neziskové organizace mohou nabývat různých podob. Jedná se nejen o zdroje finanční, ale i nefinanční v podobě věcných darů, know-how nebo dobrovolnictví. Získané prostředky mohou pocházet ze zdrojů domácích i zahraničních a od rozličných subjektů. Může se jednat o individuálního dárce, veřejnou správu, mezinárodní instituci, soukromoprávní neziskovou organizaci a další. Důraz je kladen na dostatečnou diferenciaci portfolia zdrojů příjmů i forem jejich získávání. Díky vícezdrojovému financování organizace lze minimalizovat rizika. Nejde však jen o počet jednotlivých zdrojů, ale i o jejich poměrné zastoupení na celkovém financování. Nezisková organizace, která získává prostředky z více zdrojů, přičemž jeden z nich je dominantní a organizace je na něm závislá, se může velmi snadno dostat do existenčních problémů (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Primárním dlouhodobým cílem neziskové organizace je efektivní naplňování poslání, za jehož účelem byla zřízena, nikoli maximalizace tržní hodnoty firmy. Aby organizace byla schopna své poslání dlouhodobě financovat, měla by být finančně stabilní a soběstačná. K tomu je zapotřebí zvolit vhodnou finanční strategii, která definuje strukturu zdrojů financování a jejich využití, způsob získávání kapitálu, výši pracovního kapitálu či způsob využití volných peněžních prostředků (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018). Vzhledem k získávání značné části finančních prostředků od sponzorů, dárců či státu zde hraje mimořádně důležitou roli finanční důvěryhodnost a transparentnost.

Daňová soustava České republiky hraje důležitou roli i v působení neziskových organizací, které jsou daňovými poplatníky, ale zároveň mohou čerpat daňové úlevy a zvýhodnění. I v mnoha dalších vyspělých zemích umožňuje legislativa z důvodu cílů neziskových organizací orientovaných na veřejné blaho zvláštní daňové režimy. Nejčastěji se lze setkat s osvobozením od daně (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

3.1 Finanční plánování

K důležitým oblastem managementu neziskových organizací se řadí finanční plánování, které je úzce spjato se strategickým řízením celé organizace. Za nástroj finančního plánování je považován rozpočet, který je většinou členěn na hlavní a vedlejší činnost. Pro hlavní činnost je rozpočet sestavován většinou jako vyrovnaný, tj. náklady se rovnají výnosům. Rozpočet vedlejší činnosti je vhodné nastavit jako přebytkový (tj. výnosy převyšují náklady). Krátkodobě může být vedlejší činnost ve ztrátě.

Existují tři základní metody pro sestavování rozpočtu:

- **Rozpočet od nuly** – určený pro nové projekty, u nichž nemáme k dispozici informace z předchozích období. Rozpočet se vytváří na základě plánu a časového rámce při předchozím odhadu nákladů na projekt.
- **Rozpočet na základě výsledků v minulém období** – u tohoto rozpočtu se vychází z rozpočtovaných výnosů a nákladů z minulého roku a je nutné do něj promítnout všechny změny.
- **Kombinace** obou metod – neměnné činnosti jsou rozpočtovány dle minulého období a nové činnosti od nuly (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

U neziskových organizací přicházejí v úvahu tři druhy rozpočtu:

- **Zdrojový rozpočet** se vytváří za účelem zpřehlednění nákladů organizace a jejich zdrojů. Tento rozpočet funguje jako jeden z podpůrných nástrojů pro fundraisera, protože jej informuje o finančním zabezpečení projektu a způsobech naložení s finančními prostředky dárců. **Fundraiser** je osoba, která se profesionálně zabývá získáváním zdrojů pro neziskové organizace. Této metodě se obecně říká **fundraising**. Fundraiser může svoji činnost vykonávat interně, což znamená, že je kmenovým zaměstnancem nevládní neziskové organizace, nebo externě, kdy ho organizace najme na zpracování projektových záležitostí, ale i k získávání financí. V České republice prozatím převažuje interní pojetí této činnosti (Boukal a kol., 2013).
- **Programový rozpočet** poskytuje přehled nákladů jednotlivých činností a zdroje financování těchto nákladů. Jsou zde rozepsány jednotlivé projekty, ke kterým jsou dle plánovaných činností rozpočítány náklady, ke kterým jsou následně naplánovány předpokládané výnosy (Boukal a kol., 2013).
- **Rozpočet peněžních toků** (cash-flow) – Kromě rozpočtů nákladů, výnosů a zdrojů financování je pro efektivní finanční řízení neziskové organizace důležité disponovat informacemi o plánovaných peněžních tocích. Ty lze sledovat a strukturovat do tří oblastí – provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Klíčovou roli v získávání finančních prostředků hraje samofinancování a fundraising. **Samofinancování** napomáhá k nezávislosti organizace. Spadá sem prodej vlastních výrobků, poskytování služeb, příjmy z nájmu, movitého nebo nemovitého majetku nebo příjmy z členských příspěvků. V praxi u drtivé většiny neziskových organizací příjmy z vlastní činnosti nepostačují k jejich kvalitnímu a efektivnímu fungování. Z tohoto důvodu se stále více využívá fundraising, který zajišťuje finanční prostředky pro provozní činnosti, investice a rozvoj neziskové organizace. Spočívá v oslovování dárců a uzavírání pokud možno dlouhodobých partnerství a spolupráce s nimi. Fundraising pro organizaci zajišťuje specialista, tj. **fundraiser**, ředitel organizace, člen statutárního orgánu nebo dobrovolník. Náplň jeho činnosti nemusí směřovat pouze k získávání finančních prostředků, ale může vyhledávat i jiný typ hmotné podpory, služeb nebo například dobrovolnické činnosti (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

3.2 Hodnocení výkonnosti neziskových organizací

Hodnocení výkonnosti neziskových organizací je specifické. Nelze totiž převzít metody měření výkonnosti, které byly vytvořeny pro podniky, jejichž cílem je generovat zisk. Každá nezisková organizace vykazuje svá specifika, jež je při hodnocení její výkonnosti třeba brát v úvahu. Jako optimální se jeví při hodnocení kombinovat kvantitativní i kvalitativní ukazatele. K hodnocení výkonnosti se tedy využívá vícekriteriální hodnocení, kdy se kromě finančních ukazatelů posuzují i ukazatele plnění poslání organizace.

Finanční ukazatele předkládají obrázek o finanční stabilitě, soběstačnosti, platební schopnosti a cash-flow organizace. Díky nim lze odhalit případné problémy v hospodaření. Vzhledem k rozmanitosti poslání a účelu vzniku neziskových organizací je možné poměrně těžko posuzovat výkonnost organizace právě z pohledu plnění poslání. Za typický ukazatel může být považován například počet úspěšně dokončených projektů. V poslední době nabývají při hodnocení výkonnosti na významu nefinanční ukazatele (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

3.2.1 Vybrané finanční ukazatele neziskových organizací

Pro analýzu finančních ukazatelů se informace získávají především z účetních výkazů, tj. rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích, dále příloh k účetní závěrce a z výroční zprávy. Používají se různé absolutní, stavové i tokové ukazatele či ukazatele poměrové. Celá následující kapitola se bude zabývat poměrovými ukazateli.

Autarkie vyjadřuje míru soběstačnosti neziskové organizace. Lze ji vyjádřit na bázi příjmů a výdajů nebo výnosů a nákladů. Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů ukazuje schopnost organizace pokrýt náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy. Autarkie na bázi příjmů a výdajů naznačuje, jak dokáže organizace pokrýt své výdaje ze svých příjmů. Pokud hodnota dosáhne sta procent a více, znamená to, že organizace dokáže pokrýt výdaje ze svých příjmů (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 66).

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100 \quad (1)$$

kde:

$A_{HV-H\check{C}}$... autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;

$V_{H\check{C}}$... výnosy z hlavní činnosti;

$N_{H\check{C}}$... náklady hlavní činnosti.

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100 \quad (2)$$

kde:

A_{CF} ... autarkie na příjmově výdajové bázi celkem;

P_y ... příjmy;

V_e ... výdaje.

Jelikož nezisková organizace může v rámci své vedlejší činnosti generovat zisk, lze k hodnocení její výkonnosti zařadit i ukazatele rentability, a sice:

- **Rentabilita nákladů doplňkové činnosti** – jedná se o ukazatel efektivnosti, který porovnává velikost zisku z doplňkové činnosti se souvisejícími náklady. Tento ukazatel vychází v procentech. Pokud se hodnota ukazatele nachází v záporných číslech, je záhodno přestat danou hospodářskou činnost provozovat (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 67).

$$r_{ND\check{C}} = \frac{V_{H_{D\check{C}}}}{N_{D\check{C}}} * 100 \quad (3)$$

kde:

$r_{ND\check{C}}$... rentabilita nákladů doplňkové činnosti;

$V_{H_{D\check{C}}}$... výsledek hospodaření doplňkové činnosti;

$N_{D\check{C}}$... náklady doplňkové činnosti.

- **Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti** – tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry kryje zisk z doplňkové činnosti ztrátu z hlavní činnosti. Pokud organizace v hlavní činnosti nevykazuje ztrátu či se výsledek hospodaření činnosti rovná nule, nemá smysl se tímto ukazatelem zabývat (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 67).

$$Z'' = \frac{zisk_{DČ}}{ztráta_{HČ}} * 100 \quad (4)$$

kde:

Z'' ... míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti;

$zisk_{DČ}$... výsledek hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě;

$ztráta_{HČ}$... výsledek hospodaření z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě.

- **Variátor celkových nákladů** – zkoumá poměr mezi dynamikou vývoje celkových nákladů a výnosů. Pokud je hodnota ukazatele vyšší než jedna, organizace bude muset usilovat o získání vyšších neinvestičních prostředků (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 67).

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1} - N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1} - V_t}{V_t}} \quad (5)$$

kde:

var_N ... nákladový variátor;

N_{t+1} ... náklady celkem v období t + 1;

N_t ... náklady celkem v období t;

V_{t+1} ... výnosy celkem v období t + 1;

V_t ... výnosy celkem v období t.

Likvidita – podává informaci o schopnosti organizace plnit své závazky. Pohotová, takzvaná rychlá likvidita by se měla pohybovat kolem hodnoty jedna. Hodnota takzvané okamžité likvidity by se měla pohybovat nad hodnotou 0,2 (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 68).

$$\text{Pohotová likvidita } L_{II} = \frac{P_e + P_o}{KZ_V} \quad (6)$$

kde:

L_{II} ... pohotová likvidita;

P_e ... peníze a jejich ekvivalenty;

P_o ... krátkodobé pohledávky;

KZ_V ... krátkodobé závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita } L_I = \frac{P_e}{KZ_V} \quad (7)$$

kde:

L_I ... okamžitá likvidita;

P_e ... peněžní prostředky a jejich ekvivalenty;

KZ_V ... krátkodobé závazky.

Ukazatele aktivity – znázorňují efektivitu hospodaření managementu s majetkem. Jedná se o ukazatele rychlosti a doby obratu. Například rychlost obratu zásob je vyjádřena poměrem nákladů k průměrné velikosti zásob. Cílem je dosažení co nejvyšší hodnoty ukazatele. Sledovat lze například i obrat kapitálu, který znázorňuje výkonnost zdrojů vložených do výroby. Cílem je dosažení co nejvyšší hodnoty (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 69).

$$\text{Obrat kapitálu} = \frac{V}{K} \quad (8)$$

kde:

V ... výnosy celkem;

K ... kapitál celkem.

Ukazatel produktivity práce – často vychází z přidané hodnoty. U tohoto ukazatele lze sledovat například velikost přidané hodnoty na jednoho pracovníka. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik peněžních jednotek vytvořených organizací připadá na jednoho pracovníka (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 69).

$$PP = \frac{PH}{\bar{L}} \quad (9)$$

kde:

PP ... produktivita práce;

PH ... přidaná hodnota;

\bar{L} ... průměrný počet pracovníků.

3.3 Fundraising jako zdroj financování nestátních neziskových organizací

- Neziskové organizace získávají finanční prostředky následujícími způsoby (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018):
- **Samofinancováním** – to znamená, že tyto finanční prostředky získávají vlastní činností, například prodejem výrobků, poskytováním služeb, členskými příspěvky či pronájmem dlouhodobého majetku. Schopnost samofinancování samozřejmě zvyšuje nezávislost organizace. Tento způsob získávání financí nelze aplikovat na všechny organizace tohoto druhu, neboť některým v této aktivitě mohou bránit například legislativní či kapacitní důvody.
- **Z veřejných zdrojů** – v rámci dotační politiky státu mohou instituce státní správy financovat nestátní neziskové organizace z veřejných rozpočtů. Činí tak prostřednictvím přímé podpory v podobě dotací, z veřejných rozpočtů v České republice, tj. ze státního rozpočtu, krajských a obecních rozpočtů, státních fondů i dotací zahraničních zdrojů (především z EU). Nestátní neziskové organizace mohou být financovány i prostřednictvím nepřímé podpory, tj. poskytováním daňových úlev či jiných osvobození.
- **Od individuálních dárců** – patří mezi náročné činnosti a k práci fundraisera. Specifickou formou tohoto financování může být dobrovolnictví, což znamená, že dobrovolník vykonává činnost a veřejně prospěšnou aktivitu na podporu organizace bez nároku na odměnu.
- **Od podniků** – podpora ze strany podniků je nejčastěji realizována formou daru či sponzorství nestátní neziskové organizace. Dnes podniky k této podpoře přistupují systematicky.
- **Od nadací a nadačních fondů** – tyto fondy jsou zakládány s cílem podpořit projekty nestátních neziskových organizací splňujících jejich poslání. Základním specifikem je dobře vypracovaný projekt, popř. žádost o grant.

4 Marketingové řízení neziskových organizací

Marketingové řízení neziskových organizací vykazuje svá specifika. **Existují čtyři základní skupiny funkcí marketingu neziskových organizací:**

- atraktivita pro podporovatele;
- atraktivita pro dobrovolníky;
- utváření vztahů – takzvaný relationship management;
- komunikace (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Jednotlivé činnosti je nutno koordinovat tak, aby přitáhly zdroje. Cíly marketingového řízení neziskových organizací je tedy **identifikace hlavní cílové skupiny**, navržení produktu, zvolení distribuční cesty a nastavení marketingové komunikace. **Pro úspěšnou realizaci marketingové strategie se doporučují následující kroky:**

- definice vztahu mezi marketingovým a strategickým plánem organizace;
- určení marketingového cíle, tj. konkrétní akční cíle i cíle v oblasti image;
- prezentace organizace na trhu;
- realizace marketingového auditu;
- definice marketingového plánu;
- vytvoření marketingové komunikační kampaně;
- evaluace výsledků (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

4.1 Základní marketingový mix neziskových organizací

Marketingový mix používají organizace a firmy k dosažení marketingových cílů, a je tak nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Mix v sobě obsahuje nástroje, které jsou využívány k ovlivňování potřeby a přání zákazníků. Jeho jednotlivé části vycházejí z anglických názvů nástrojů marketingového mixu ze zkratky „4P“ (product, price, place, promotion) (Taušl Procházková a kol. 2017).

Další autor ve své knize uvádí, že marketingový mix v sobě zahrnuje veškeré prvky, kterými lze uspokojit spotřebitele a organizace je může tak do jisté míry kontrolovat. Tyto nástroje jsou na sobě závislé (Brown, 1991).

V následujících odstavcích jsou tyto nástroje uvedené.

Produkt

Produkt může být služba čili věc nemateriální povahy, ale i hmotný produkt. Produkt by měl obsahovat znak, díky němuž jej lze porovnat s konkurencí. Produktová strategie se zabývá značkou, vlastnostmi produktu, obalem, kvalitou, zárukou i stylem (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Dle Druckera (1994, s. předmluva) je produktem neziskové organizace změněná lidská bytost. Produkt neziskové organizace je proto obtížné jednoznačně identifikovat.

Cena

Jedná se o sumu, kterou uživatel zaplatí za služby poskytované neziskovou organizací. Většinou tato částka nepokrývá celé náklady (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Místo

Místem rozumíme spíše způsob poskytování služby. Produkt bývá k dispozici na více místech, například v zařízení poskytovatele, sídle nebo pracovišti uživatele, v terénu nebo bez vazby na jakékoliv místo, například v případě filantropie. Distribuce se zabývá tím, jak, či kdy služba nebo výrobek dorazí k odběrateli (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Komunikace

Prostřednictvím marketingové komunikace jsou informovány a přesvědčovány cílové skupiny, čímž dochází k realizaci marketingových cílů organizace. Součástí komunikačního mixu pro neziskové organizace bývají (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018):

- osobní prodej;
- public relations;
- podpora prodeje;
- direct marketing;
- reklama;
- event marketing a sponzoring.

Někteří autoři k tomuto základnímu marketingovému mixu přidávají ještě například cílovou skupinu (public), politiku (politics) a lidi (people) (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

4.2 Současné trendy marketingového řízení v neziskových organizacích

Strategie marketingu musí být vždy aktuální, chytlavá a odpovídat době, ve které je vytvářena. Proto se v následujících odstavcích autorka práce zabývá současnými trendy v marketingovém řízení v neziskových organizacích. V této podkapitole budou tak rozepsány marketingové aktivity s příklady, které ne vždy musí být finančně náročné (Stratílková, 2021).

Guerilla marketing

Cílem Guerilla marketingu je šokovat a vyvolat debatu, přičemž lze za minimálních nákladů dosáhnout maximálního efektu. Jako příklad lze uvést kampaň organizace Amnesty International bojující proti porušování lidských práv. V rámci boje proti obchodu s bílým masem v roce 2009 na německých letištích poslali členové organizace na jezdící pás mezi běžná zavazadla ženu zabalenou do průhledného kufru.

Pod Guerilla marketing spadá i takzvaný **Tissue – Packing Advertising**, který se těší oblibě v Japonsku. Místo letáků jsou lidem na ulicích rozdávány produkty, u kterých se předpokládá, že si je ponechají déle než řadový leták. V tomto případě se jedná o potisk obalu papírových kapesníků (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Buzzmarketing

Buzzmarketing bývá označován za jeden z neúčinnějších nástrojů vůbec. Anglické slovo „buzz“ znamená v českém pojetí bzukot, což už logicky napovídá, že cílem je vyvolat rozruch a následné samovolné šíření informace. V neziskovém sektoru lze tento typ marketingu využít jak k vyvolání rozruchu ohledně samotné neziskové organizace, tak i k vyvolání diskuse o kontroverzních tématech, která společností rezonují (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Internet a sociální sítě

Internet skýtá mnoho možností, jak snadno oslovit jeho uživatele. V posledních letech na důležitosti nabývají sociální sítě (dnes především Instagram, Twitter, Youtube, Facebook

a další), webové stránky, blogy nebo e-mail marketing. Nespornou výhodou jsou nízké náklady (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Realizace eventů

Realizací eventů je chápáno pořádání akcí, které nabízí účastníkům netradiční seznámení s posláním dané neziskové organizace a jež bývají většinou spojeny s originálním zážitkem (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018). Jedná se například o běhy, pochody, aukce apod. Covidová doba bohužel těmto akcím příliš nepřála. Některé musely být zrušeny úplně, některé musely být přesunuty do online prostředí.

Virální marketing

„Virální marketing slouží ke zvýšení růstu povědomí o značce a využívá k tomu neřízené šíření informace mezi lidmi“ (Rostecký, 2012).

K nejznámějším virálním kampaním v posledních letech patří takzvaná *Ice Bucket Challenge* (kbelíková výzva), ke které se v roce 2014 připojily miliony lidí z celého světa. Jejím cílem bylo zvýšit povědomí o nemoci ALS (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Affiliate marketing

Principem takzvaného Affiliate marketingu je reklama neziskové organizace na internetových stránkách u smluvních partnerů. Pokud návštěvník provede určitou činnost na webové stránce partnera, například nakoupí určitý produkt, bude odebírat newsletter nebo zde stráví nějakou dobu, poskytne tento partner neziskové organizaci finanční odměnu (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Crowdfunding a fundraising

Zatímco crowdfundingová kampaň vybírá pouze jednorázovou finanční částku určenou k realizaci konkrétního projektu, principem fundraisingu je vykonávat systematickou, časově neomezenou činnost (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Boukal (2013, s. 34) definuje fundraising jako: *„systematické získávání finančních i nefinančních prostředků, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání.“*

Neziskové organizace jsou na crowdfundingu a fundraisingu závislé. Proto jsou nezbytnou součástí marketingového řízení organizace.

Těmto pojmům budou věnovány následující podkapitoly.

4.3 Crowdfunding v neziskových organizacích

„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“ (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018, s. 140).

Tento způsob financování se těší stále větší oblibě v zahraničí i v České republice. Pomáhá získávat finance pro komerční i nekomerční projekty, které by jinak nemohly vzniknout.

Investory se stávají osoby z široké veřejnosti, které v krátkém časovém úseku přispívají malými částkami. Vše probíhá online, většinou v úzké vazbě na sociální síť. Tímto způsobem se financují většinou projekty z oblasti vzdělávání, umění a kultury, dále i produkty či společnosti. Této možnosti jakožto zdroje příjmů většinou využívají jednotlivci, začínající firmy či neziskové organizace (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Proces při crowdfundingu **začíná oslovením potenciálních přispěvatelů**. Pokud je projekt zaujme, přispějí na něj finančním obnosem dle finančních možností.

Crowdfunding, jak ho známe dnes, vznikl kolem roku 2003. Tím, že se přispěvatelé sami rozhodují, zda chtějí daný projekt podpořit ještě předtím, než dojde k jeho samotné realizaci či k nastartování výroby, dostává autor projektu zpětnou vazbu o jeho potenciálním úspěchu a zájmu o něj ještě před jeho uvedením na trh. Přispěvatelé pomáhají uzpůsobit projekt tak, aby co nejlépe odpovídal jejich potřebám. Toto zapojení uživatele je vnímáno jako užitečný zdroj inovací (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

K účastníkům crowdfundingu řadíme investory či přispěvatele a zákazníky, jejichž kontakt probíhá prostřednictvím internetových crowdfundingových portálů neboli platform. **Investorem** je v podstatě každý, kdo má k dispozici volný kapitál, dokáže se s projektem identifikovat, podporuje ho a zajímá se o něj. Zpravidla tento projekt dále propaguje ve své komunitě. **Zákazníky** jsou převážně malí a střední podnikatelé, start – upy, neziskové organizace a živnostníci, kteří chtějí realizovat svůj nápad, ale nedostává se jim finančních zdrojů k jeho uskutečnění.

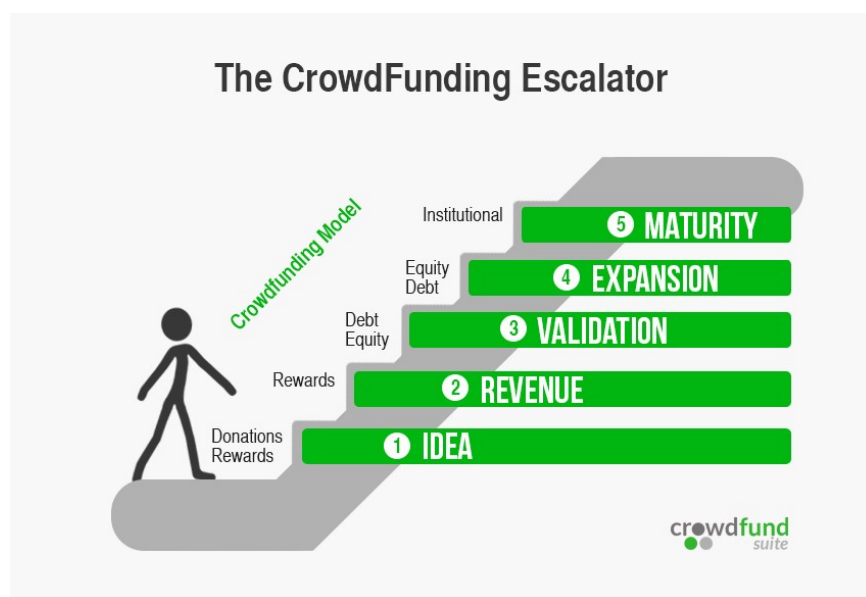
Crowdfunding skýtá mnoho výhod. Podnik či nezisková organizace může především v začátcích svého působení získat finanční prostředky. Díky němu lze podpořit neobvyklé inovativní projekty, často hodnotné a nekonvenční. Prostřednictvím crowdfundingu získává organizace jako vedlejší produkt rovněž výzkum trhu, který naznačuje, zda a jaký je o daný produkt či službu zájem. V podstatě se jedná o nízkonákladový marketing, který představuje projekt široké veřejnosti. Tvůrci díky internetu nejsou omezeni geografickou polohou.

Crowdfunding vykazuje i nevýhody. Určitým rizikem se stává právě prezentace projektu široké veřejnosti. Může tak snadno dojít k okopírování či imitaci inovativního projektu. Příspěvatelé mohou naletět podvodníkům, kteří si vytvoří prezentaci fiktivního projektu na internetové platformě.

Tvůrci projektu mohou vybírat ze široké škály crowdfundingových modelů i platform. Při rozhodovacím procesu jim pomáhá takzvaný **crowdfundingový eskalátor**. Tento koncept spočívá v pěti krocích (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018):

- idea;
- výnosy;
- ověření;
- expanze;
- zralost.

Obr. 1: Crowdfundingový eskalátor



Zdroj: Crowfundsuite.com (2022)

Modely crowdfundingového financování lze rozdělit na neinvestiční a investiční. **Neinvestiční modely** jsou vhodné především pro financování jednorázových projektů a patří sem dárcovský crowdfunding (*donation – based crowdfunding*) a odměnový crowdfunding (*reward – based crowdfunding*). **Dárcovský crowdfunding**, často označovaný jako charitativní, funguje na principu sbírky, kdy přispěvatelé bez očekávání jakékoliv protislužby nebo odměny darují finanční obnos. Tento model se logicky hodí spíše pro dobročinné účely. Přispěvatel pocítuje satisfakci z vykonání dobrého skutku. **Odměnový crowdfunding** je nejrozšířenější. Přispěvatel je motivován protislužbou za svůj finanční přínos. Jedná se většinou o nepeněžitou odměnu formou poděkování, slevy či poskytnutí služby nebo produktu, který pomáhá financovat. Mezi investiční modely řadíme **půjčkový, podílový a honorářový** (Krechovská, Hommerová, & Hejduková, 2018).

Základem crowdfundingového financování je **crowdfundingová kampaň**. V jejím rámci dochází k představení podnikatelského nápadu široké veřejnosti prostřednictvím online crowdfundingové platformy. Klíčovou rolí zde hraje přípravná fáze, kterou nelze podcenit. Je třeba provést analýzu ostatních projektů, připravit si kvalitní podkladové materiály (videa, fotografie apod.), rozplánovat odměny, stanovit dobu trvání, vytvořit skupiny fanoušků a těsně před umístěním projektu na portál provést finální kontrolu. V rámci marketingu je po spuštění kampaně zapotřebí propagovat projekt (například navázáním komunikace s médii), umisťovat odkazy na kampaň a neustále komunikovat s přispěvateli i fanoušky a vytrvale zodpovídat všechny dotazy k projektu na sociálních sítích. Po ukončení kampaně se doporučuje poděkovat **co nejosobněji**, vytvořit si seznam přispěvatelů a neustále informovat o průběhu realizace projektu na webových stránkách.

5 Představení vybrané neziskové organizace

„Hospic svatého Lazara je samostatnou právnickou osobou jako nestátní, nezisková, veřejně prospěšná, necírkevní křesťanská charitativní organizace, která vystupuje v právních vztazích svým jménem a může v mezích tohoto statutu nabývat práv a zavazovat se. Řídí se platnými zákony o sdružování a je registrována Ministerstvem vnitra České republiky“ (Stanovy Hospice svatého Lazara).

Hospic svatého Lazara (v této práci dále uváděna zkratka HSL) je nezisková organizace, která vznikla v roce 1998 za účelem poskytování hospicové a paliativní péče všem, kteří ji potřebují. Organizace se nachází ve Sladkovského ulici v Plzni. Jedná se o specializované zdravotnické zařízení s 28 lůžky, v němž se pracuje specializovaný tým lékařů, zdravotních sester, ošetřovatelů, fyzioterapeutů, sociálních pracovníků a dalších, kteří zajistí až 330 pacientům každý rok profesionální zdravotní a ošetřovatelskou péči.

Jedná se o zavedenou organizaci s dobrým jménem a dobře zvoleným logem (viz obrázek 2).

Obr. 2: Logo Hospice svatého Lazara



Zdroj: Hospic svatého Lazara (2022)

5.1 Poslání organizace a poskytované služby

Posláním Hospice svatého Lazara je poskytovat lůžkovou paliativní (hospicovou) péči, organizovat, zajišťovat a poskytovat paliativní (hospicovou) péči v domácím prostředí, připravovat a vzdělávat své profesionální i dobrovolné pracovníky a materiálně zajišťovat svou činnost. HSL spolupracuje při své činnosti s organizacemi stejného nebo podobného zaměření v České republice i v zahraničí, pořádá sbírky na dobročinné účely, vydává videa a audio nahrávky, periodické a neperiodické publikace a tiskoviny, organizuje společenské, kulturní a jiné veřejné akce za účelem získání finančních prostředků.

Dle vyjádření Světové zdravotnické organizace (WHO) z roku 2014 můžeme paliativní péči definovat jako: *„přístup zlepšující kvalitu života pacientů a jejich rodin, kteří čelí problémům spojeným s životem ohrožující nemocí, prostřednictvím předcházení a zmírňování utrpení pomocí včasného zjištění, vyhodnocení a řešení bolesti a dalších fyzických, psychosociálních a duchovních potíží.“*

Dle definice uvedené Asociací hospiců v roce 2017 je hospicová péče charakterizována jako *„specializovaná integrovaná forma zdravotní, sociální a psychologické péče, poskytovaná nemocným všech indikačních, diagnostických i věkových skupin, u nichž je předpokládána prognóza délky života na základě rozumného lékařského posouzení kratší než šest měsíců a u kterých byla ukončena aktivní léčba.“*

Pod hospicovou péči spadá především péče paliativní. Důraz je kladen nejen na léčbu bolesti, ale i na plnění psychologických, sociálních a duchovních potřeb nemocných a jejich rodinných příslušníků. Hospicovou péči poskytují *„speciální lůžková zařízení hospicového typu“* (§ 22a zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, v souladu se zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, § 2. písm. A), § ř, odst. 2, písm. H), § 9 písm. D) (Asociace hospiců, 2022).

Hospic svatého Lazara poskytuje čtyři následující služby, **a to lůžkovou hospicovou péči, domácí hospicovou péči, podpůrnou a paliativní ambulanci a půjčovnu pomůcek.**

Podpůrná a paliativní ambulance byla otevřena v roce 2019 s cílem zvýšit kvalitu života pacientů a pozitivně ovlivnit příznaky základního onemocnění, snížit nadměrnou intenzitu léčby a zabránit nadbytečnému pobytu v nemocnici. Doktoři tak mají dostatek času na pacienta a společně vytvoří plán péče a cílů léčby.

Nejnovější domácí hospicová péče začala být poskytována v roce 2022. Tato metoda je nejlepší volbou v okamžiku, kdy nevyléčitelně nemocný člověk chce prožít svůj poslední čas v rámci rodiny a ve známém prostředí. V této situaci hospic nabízí profesionální podporu vedenou s respektem a přáním každého jednotlivce, a to od celého týmu HSL.

5.2 Organizační struktura

Orgány sdružení tvoří valná hromada HSL, správní rada, revizní komise a ředitel HSL.

Valnou hromadu svolává správní rada písemně jedenkrát za rok. Valná hromada volí správní radu HSL na čtyřleté období, revizní komisi HSL na dobu tří let. Schvaluje zprávu správní rady a revizní komise.

Správní rada se skládá z pěti řádných členů s hlasovacím právem a může si povolat i mimořádného člena s hlasem poradním. Jedná se o ředitele a volené zástupce profesionálních pracovníků HSL. Správní rada rozhoduje o všech zásadních otázkách činnosti HSL. Může jmenovat a odvolat ředitele, schvaluje a pozměňuje organizační řád, schvaluje zprávu ředitele HSL a kontroluje a hodnotí hospodaření a činnost HSL.

V čele HSL stojí **ředitel**, který je statutárním orgánem a odpovídá za svoji činnost správní radě. Rozhoduje o činnosti HSL samostatně v mezích daných organizačním řádem. Odpovídá za hospodaření a veškerý majetek HSL. Po skončení každého kalendářního roku předkládá správní radě ke schválení zprávu o činnosti hospodaření. Přijímá a propouští pracovníky.

Revizní komise HSL je kontrolní orgán, který odpovídá za svoji činnost správní radě. Provádí pravidelné revize hospodaření, minimálně dvakrát ročně.

Dle poslední zveřejněné výroční zprávy z roku 2021 se počet pracovníků v Hospici svatého Lazara pohybuje okolo čísla 60. V hospici pracuje specializovaný tým lékařů (7), zdravotních sester (19) jedna vrchní sestra a na záskok staniční sestra, ošetřovatelů (18), fyzioterapeutů (3), sociálních pracovníků (2) a dalších.

K vedení, tedy ke správní radě a řediteli se řadí fundraiseri (2), hlavní ekonom, účetní, mzdová účetní, administrativní pracovnice. Dále v hospici pracuje několik kuchařek, údržbářů a recepčních.

Celá organizační struktura se nachází v příloze A.

5.3 Hospodaření Hospice svatého Lazara

Autorka práce čerpala z výročních zpráv Hospice svatého Lazara v letech 2016–2021.

Příjmy HSL tvoří především:

- platby zdravotních pojišťoven;
- poplatky za služby HSL, placené přímo uživateli služeb;
- příspěvky státní správy a samosprávy na služby poskytované HSL;
- příspěvky spolupracujících organizací;
- členské příspěvky, dobrovolné dary organizací či jednotlivců;
- výtěžky sbírek na dobrovolné účely pořádaných HSL;
- výnosy hospodářské činnosti.

Procentuální rozdělení příjmů v letech 2020 a 2021 je znázorněné v grafu 1 a v grafu 2.

5.3.1 Analýza finančních ukazatelů HSL

Na základě dat získaných z výročních zpráv HSL v letech 2016–2021 autorka vypočítala hodnoty finančních ukazatelů znázorněných v tabulkách 1-5. Vzorečky a vysvětlení jednotlivých finančních ukazatelů jsou k nalezení v teoretické části v podkapitole 3.2.1.

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Jak je patrné z výpočtů v tabulce 1, autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů se pohybuje kolem hodnoty sta procent. Z toho lze soudit, že míra soběstačnosti HSL je postačující. Pro výpočet autorka práce použila vzoreček číslo 1.

Tab. 1: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v letech 2016–2021

Položka	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy z HČ	24 309 000	28 104 000	28 067 000	30 811 000	36 053 000	38 688 000
Náklady z HČ	24 281 000	28 102 000	28 456 000	31 050 000	36 176 000	38 669 000
Autarkie HČ	100,12 %	100,01 %	98,63 %	99,23 %	99,66 %	100,04 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HSL, 2022

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Jelikož hodnota tohoto ukazatele nevykazuje záporné výsledky, je žádoucí v této doplňkové hospodářské činnosti pokračovat. Vzhledem k tomu, že v letech 2016-2018 nebyla doplňková činnost vykonávána, začíná tabulka 2 až rokem 2019. Pro výpočet byl použit vzoreček číslo 3.

Tab. 2: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v letech 2016–2021

Položka	2019	2020	2021
VH z DČ	230 000	144 000	188 000
Náklady z DČ	332 000	380 000	183 000
Rentabilita nákladů DČ	69,28 %	37,89 %	102,73 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HSL, 2022

Variátor celkových nákladů

V tabulce 3 jsou vypočteny hodnoty variátoru celkových nákladů. Variátor celkových nákladů za rok 2016 činí 1,014. Hodnota ukazatele je nepatrně vyšší než 1, tj. dynamika změny nákladů je větší než dynamika změny výnosů. Proto bylo na místě se zamyslet o způsobu získání vyšších neinvestičních prostředků.

Mezi lety 2017 a 2018, že se nepatrně snížily výnosy a vzrostly náklady. Dynamika růstu nákladů byla vyšší než dynamika poklesu výnosů.

Variátor celkových nákladů se v letech 2018, 2019 a 2020 pohyboval těsně pod číslem 1. Jelikož hodnota ukazatele je menší než 1, není organizace urgentně nucena získávat vyšší neinvestiční prostředky.

Tab. 3: Variátor celkových nákladů v letech 2019–2020

Položka	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	24 309 000	28 104 000	28 068 000	31 372 000	36 578 585	39 058 116
Náklady	24 263 000	28 102 000	28 457 000	31 381 000	36 557 875	38 851 549

Pokračování tabulky 3. K výpočtu variátoru autorka práce použila vzoreček číslo 5.

Položka	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Variátor	1,014	-9,86	0,873	0,994	0,926

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2022

Obrat kapitálu

Z tabulky 4 je patrné, že obrat kapitálu v průběhu let kolísá. V posledních třech letech pak vykazuje klesající tendenci. K výpočtu obratu kapitálu byl použit vzoreček číslo 8.

Tab. 4: Obrat kapitálu v letech 2016–2021

Položka	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	24 309 000	28 104 000	28 068 000	31 372 000	36 578 585	39 058 116
Kapitál	6 639 670	8 685 000	8 723 000	9 078 000	11 052 000	13 410 000
Obrat kapitálu	3,66	3,24	3,22	3,46	3,31	2,91

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HSL, 2022

5.3.2 Financování hospicové péče

Hospice jsou financovány z více zdrojů. V naprosté většině případů se jedná o nevládní neziskové organizace. Zdravotní složku již hradí zdravotní pojišťovny, stále však není dořešena úhrada sociální složky. Momentálně se skládá z příspěvku klienta, příspěvku na péči, v některých případech přispívají kraje a obce. Nezanedbatelnou položkou jsou dary fyzických a právnických osob. Znamená to tedy, že v každém hospici lékařská a ošetrovatelská péče (včetně veškerých služeb) stojí v průměru 2 500 Kč na pacienta za den. Zdravotní pojišťovna přitom hradí jen 50–60 %. Jelikož jsou hospice v drtivé většině nevládní neziskové organizace, chybí jim tedy zřizovatel (například kraj), z jehož rozpočtu by docházelo k hrazení jejich rozpočtu. Hospice tedy opakovaně žádají obce, kraje, Ministerstvo zdravotnictví i Ministerstvo práce a sociálních věcí o finanční prostředky. Na tyto dotace neexistuje právní nárok. Tyto zdroje tvoří zhruba dvacet procent rozpočtu.

V praxi se tato skutečnost projevuje tak, že vedení hospice na konci roku netuší, zda bude v následujícím roce disponovat dostatkem finančních prostředků na platy a provoz. Na financování hospicové péče se také částečně podílejí klienti, rodiny klientů, kteří hradí příspěvek 350 Kč za den. Zbytek finančních prostředků na provoz hospice získávají od soukromých dárců, nadací, fondů, jednotlivců a dalších. Bez jejich pomoci by hospicová péče nemohla být poskytována.

Údaje v tabulce 5 dokládají skutečnost, že výše výnosů se víceméně rovná výši nákladů každý rok.

Tab. 5: Vývoj výnosů a nákladů HSL 2016–2020 (v tisících)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	24 309	28 104	28 068	31 372	36 579	39 058
Náklady	24 263	28 102	28 457	31 381	36 558	38 852
VH	46	2	-389	-9	21	207

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv HSL, 2022

5.3.3 Rozložení výnosů HSL v letech 2020 a 2021

Jak je patrné z rozložení výnosů hospice z roku 2020, příjmy od zdravotních pojišťoven v roce 2020 tvořily pouhých 51,47 % z celkových výnosů. Z toho vyplývá, že téměř polovinu svých prostředků musí hospic získávat z různých zdrojů.

V roce 2020 tvořily přijaté příspěvky na péči 11,12 %, dotace od statutárního města Plzně 7,19 %, platby pacientů 8,05 %, dotace od Plzeňského kraje 3,28 %, ostatní výnosy 3,42 %, dary od fyzických osob 1,58 %, dary od právnických osob 0,70 %, dary a dotace od obcí 2,42 %, příspěvky od nadací 1,42 %, dotace od městských obvodů Plzeň 1–5–0,93 %. Mimořádně vysoká byla v roce 2020 dotace Ministerstva zdravotnictví. Tvořila 8,43 % z celkových výnosů a byla určena na mimořádné odměny pro pracovníky lůžkových zdravotnických zařízení za jejich nasazení v období první vlny pandemie covidu-19.

V roce 2021 činily příjmy od zdravotních pojišťoven 56,98 % z celkových výnosů, dotace od statutárního města Plzně 5,95 %, platby pacientů 8,27 %, dotace od Plzeňského kraje

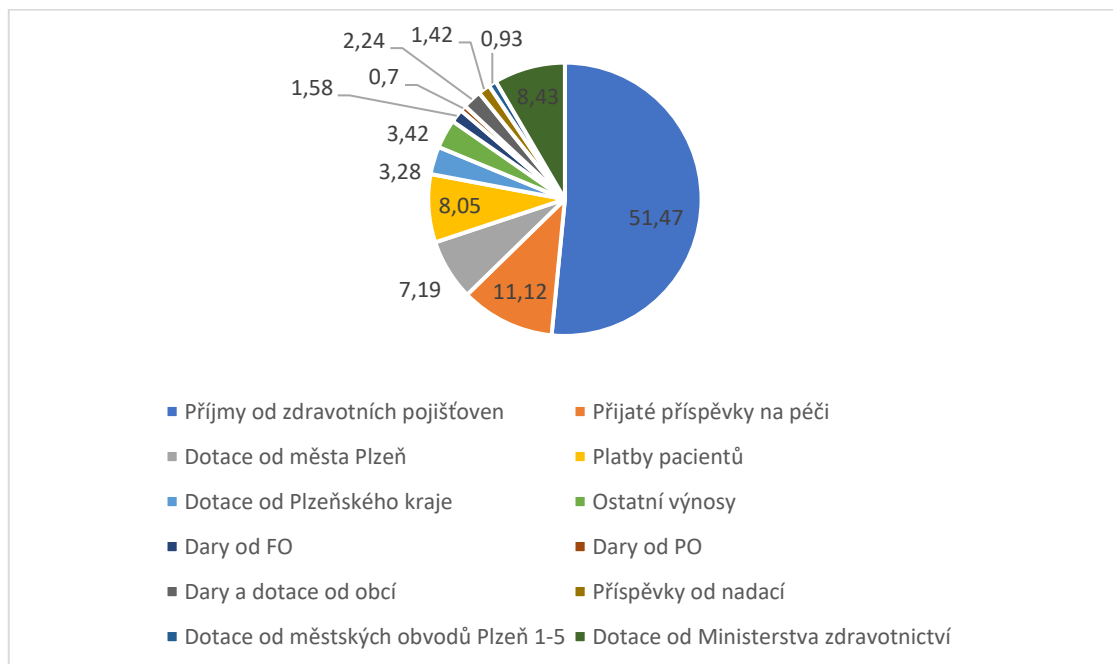
3,84 %, ostatní výnosy 2,14 %, dary od fyzických osob 0,30 %, dary od právnických osob 0,56 %, dary a dotace od obcí 1,37 %, příspěvky od nadací 0,55 %, dotace od městských obvodů Plzeň 1–4 0,66 %.

Opět v roce 2021 HSL obdržel mimořádně vysokou dotaci od Ministerstva zdravotnictví, která tvořila 8,13 % z celkových výnosů. Pro srovnání – v roce 2019 tvořily dotace od Ministerstva zdravotnictví pouze 0,47 % z celkových výnosů, v roce 2018–1 %, v roce 2017–2 %.

Dary od právnických a fyzických osob ve výši 2 275 000 Kč v roce 2021 management hospice nespotřeboval. Dary byly převedeny do zvláštního fondu pro následující, pro hospic pravděpodobně ekonomicky náročnější roky.

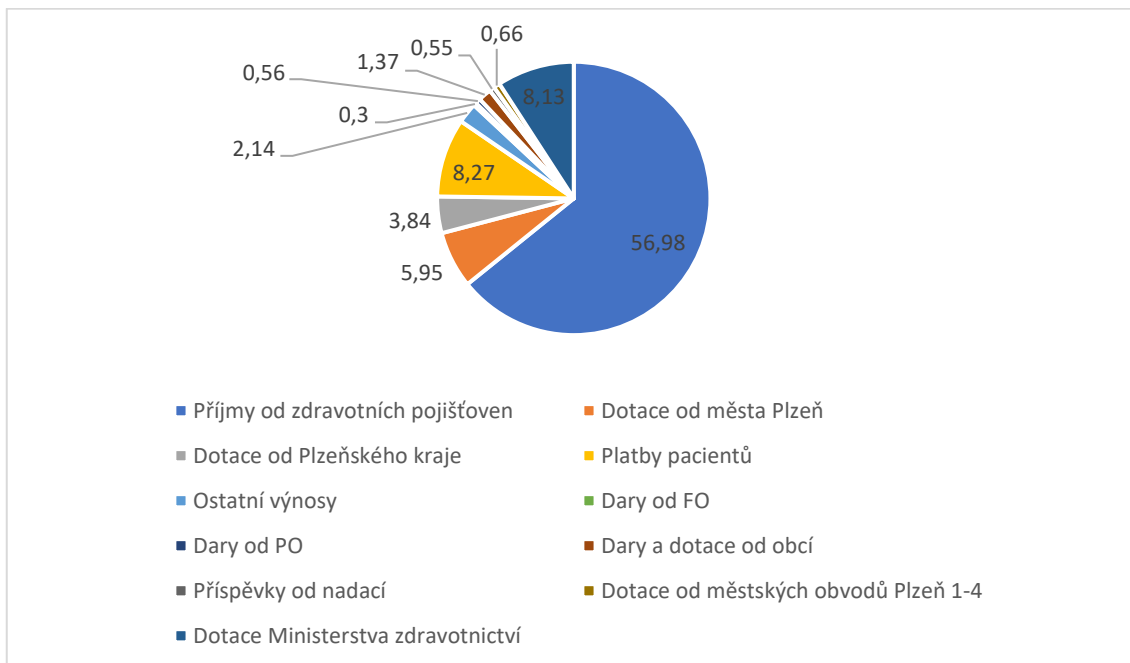
Při srovnání rozložení výnosů HSL v letech 2020 a 2021 je patrné navýšení procent z celkových výnosů u příjmů od zdravotních pojišťoven. Došlo k poklesu procentuálního podílu u příspěvků u nadací.

Graf 1: Rozložení výnosů HSL v roce 2020



Zdroj: Zpracování dle výroční zprávy HSL, 2022

Graf 2: Rozložení výnosů HSL v roce 2021



Zdroj: Zpracování dle výroční zprávy HSL, 2022

5.3.4 Fundraising v Hospici svatého Lazara

Přestože hospic nemá nouzi o nové pacienty a nemusí tedy lákat klienty prostřednictvím reklamních kampaní, bez kvalitního marketingu by neměl šanci na přežití. Prostřednictvím vhodně zvolených marketingových kampaní získává chybějící finanční prostředky na jeho provoz od soukromých dárců a dalších, protože pouze 50 % nákladů na hospicovou péči je hrazeno pojišťovnami.

Pro hospic jsou velmi přínosné a velmi důležité pravidelné příspěvky drobných dárců. Lze s nimi totiž počítat při plánování a výhledu do budoucna. Vedení může například zakoupit chybějící pomůcky, aniž by nejdříve muselo čekat na výsledek různých podaných žádostí o dotace.

5.3.4.1 Hodnocení spolehlivosti neziskových organizací

Vzhledem k vysokému počtu registrovaných neziskových organizací v České republice (v roce 2018 počet činil 142 664 neziskových institucí) (Fořtová, 2021), které se ucházejí o různé formy soukromé či veřejné podpory, je nesmírně obtížné z pohledu potenciálního dárcce vyhodnotit spolehlivost dané organizace. Mezi základní kritéria spolehlivosti neziskové organizace se řadí **transparentnost** (informování veřejnosti o své činnosti a hospodaření) a **hospodárnost** (řádné a adekvátní hospodaření se svěřenými prostředky).

Pro účely orientace dárců v této otázce existuje několik projektů hodnocení spolehlivosti. Hospic svatého Lazara figuruje mimo jiné na webovém portálu www.darujspravne.cz, který veřejnosti nabízí katalog prověřených neziskových organizací, jež lze na těchto webových stránkách i přímo podpořit. Nutno podotknout, že zde chybí objektivní hodnocení z pohledu nezávislé osoby. Veškeré podklady formou dotazníku sděluje organizace sama.

Hospic svatého Lazara využil v minulosti tento portál na veřejnou sbírku na průmyslovou myčku nádobí, která stála včetně DPH a montáže 52 405 Kč. Cílovou částku 53 000 Kč se podařilo vybrat ze 78 % a přispělo dvanáct dárců.

5.3.4.2 Konkrétní příklady fundraisingu v Hospici svatého Lazara

V současnosti na platformě www.darujme.cz probíhají čtyři dlouhodobé projekty: „*Hospicová péče o nevléčitelně nemocné a jejich rodiny, Pohonné hmoty pro domácí hospic, Podpůrná a paliativní ambulance Hospice svatého Lazara, Zaměstnanci a čtenáři SVK PK podporují provoz Hospice svatého Lazara*“.

Na webových stránkách hospice www.hsl.cz lze vstoupit do charitativního obchodu, kde lze zakoupit charitativní ponožky.

Hospic svatého Lazara je aktivní na sociálních sítích – na Instagramu i Facebooku. Zhruba jednou týdně zde vedení zveřejňuje nové příspěvky o akcích konaných s cílem finančně podpořit HSL. Informuje mimo jiné o dárcích, sdílí příběhy svých pacientů či jejich rodinných příslušníků. V neposlední řadě se snaží šířit a dělat osvětu týkající se paliativní a hospicové péče. Například zde byl věnován prostor existenci tzv. Papučového dne, jehož úkolem je pomoci lidem si uvědomit, že člověk si přeje umírat v domácím prostředí. K tomu je zapotřebí rozšířit dostupnost mobilní hospicové péče.

HSL již několik let pravidelně pořádá benefiční aukce. Hospic tak lze podpořit nákupem děl zavedených i začínajících současných autorů. Tyto aukce jsou určené na získání dalších finančních prostředků na pokrytí nákladů Hospice svatého Lazara.

Jednou měsíčně se koná v kulturním prostoru Moving Station dobročinný kavárenský kvíz, jehož výtěžek je věnován na provoz HSL.

6 Makroprostředí Hospice svatého Lazara

Následující kapitola je věnována charakteristice složek makroprostředí, které na činnost organizace v průběhu času působí a jimž je třeba se přizpůsobovat. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou využívány analýzy PEST a SWOT.

6.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy HSL jsou v následujícím textu zmíněny faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické, rozšířené o vliv pandemie covidu-19.

Politické a právní faktory

K otevření prvního českého hospice došlo v roce 1995 v Červeném Kostelci. Hospic svatého Lazara vznikl jako nezisková organizace v roce 1997, kdy od města Plzně dostal do výpůjčky zrekonstruovaný dům ve Sladkovského ulici v Plzni. Byl otevřen v dubnu 1998 jako třetí hospic v České republice. V českém právním řádu však ani deset let poté pojem hospic nebyl znám. Bylo zapotřebí sloučit a prosadit novely zákonů zaměřené na financování hospicové péče z veřejných zdrojů. Z tohoto důvodu vznikla v roce 2005 **Asociace poskytovatelů hospicové paliativní péče**. Podílela se na zákonodárných iniciativách, které si kladly za cíl zakotvit hospicovou paliativní péči do legislativy. Ve zdravotní a sociální oblasti je hospicová péče upravena zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, vyhláškou č. 505/2006 Sb., k provedení zákona o sociálních službách.

Vzhledem k velké závislosti na dotacích od samospráv krajů a obcí čelí vedení hospice po každých volbách novým výzvám a čeká jej navazování a budování nových kontaktů.

Ekonomické faktory

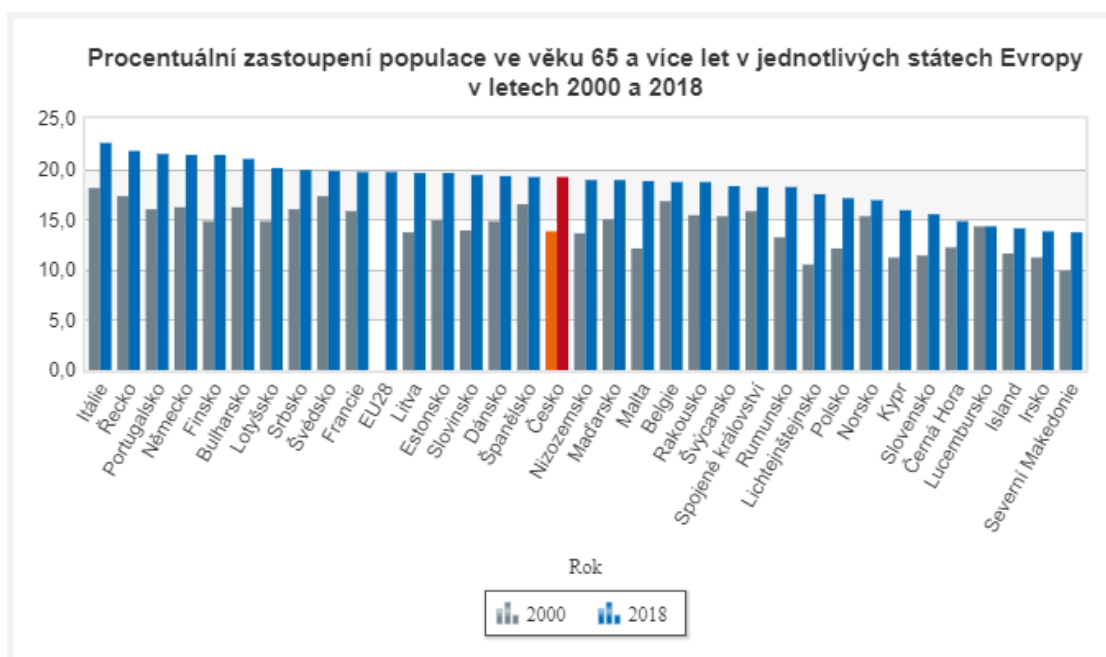
Ekonomické ukazatele, ekonomický růst a struktura státních výdajů České republiky nepřímo ovlivňují schopnost vedení hospice získávat peněžní prostředky na jeho chod. V období hospodářské konjunktury lze očekávat například štedřejší dary od soukromého sektoru. Problémy nastávají v období hospodářské recese nebo vlivem zcela nečekané skutečnosti, která se téměř okamžitě celosvětově negativně promítne do fungování ekonomik jednotlivých států. V roce 2020 celý svět, ekonomicky i lidsky, ochromila pandemie Covidu-19. Toto období ještě zvýšilo finanční nejistotu HSL, se kterou se

každoročně potýká. Zařízení tohoto typu, závislá na přijímání darů od jednotlivců a firem, nebyla v době pandemie vůbec schopna odhadnout výši částky, kterou od dárců obdrží. Vzhledem k mimořádnosti situace nikdo nedokázal predikovat budoucí vývoj finanční situace firem ani jednotlivců. Mnoho perspektivních firem, do té doby schopných podporovat neziskový sektor, vlivem pandemie najednou bojovalo o přežití. Pandemie Covid-19 zcela reálně ohrožovala existenci poskytovatelů hospicové péče v České republice.

Sociální faktory

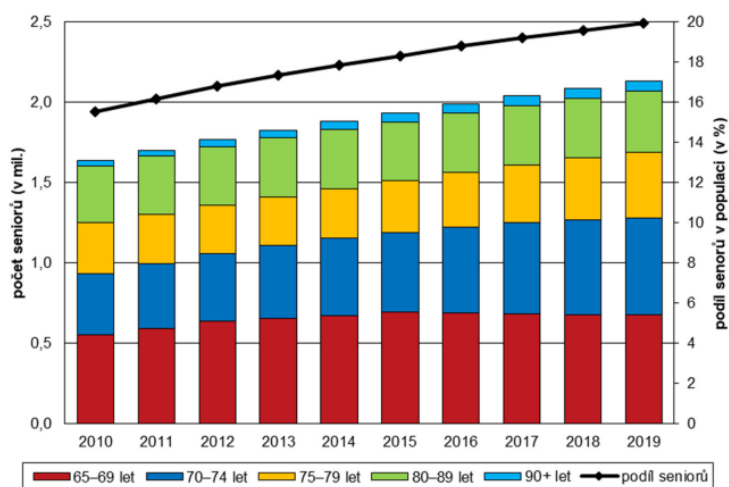
K **sociálním faktorům** řadíme i **faktory demografické**. Jak je patrné z obrázku 3, demografický vývoj v Evropě již léta směřuje ke stále se zvyšujícímu podílu starší populace na celkovém počtu obyvatel. Výjimkou není ani Česká republika. Grafy 4, 5 i 6 jasně potvrzují stejný trend. Tento proces stárnutí populace bude do budoucna vyžadovat navýšení kapacit zařízení hospicového typu. Otevírání tabu týkajícího se smrti a odcházení se projeví ve zvýšené poptávce po mobilních hospicích.

Graf 3: Demografický vývoj populace



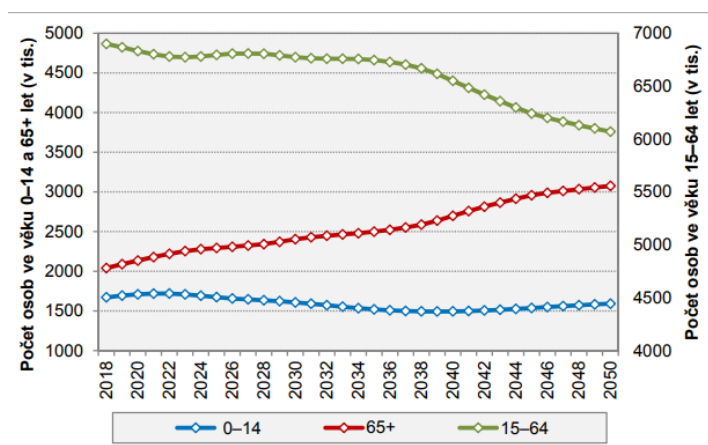
Zdroj: Český statistický úřad, 2022

Graf 4: Počet a podíl seniorů v obyvatelstvu ČR k 31. 12. 2020



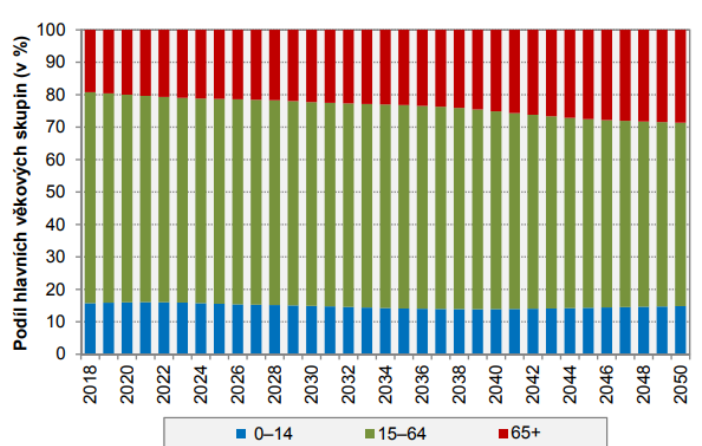
Zdroj: Český statistický úřad, 2022

Graf 5: Počet osob v ČR dle hlavních věkových skupin, 2018–2050



Zdroj: Český statistický úřad, 2022

Graf 6: Podíl hlavních věkových skupin v ČR v %, 2018–2050



Zdroj: Český statistický úřad, 2022

Technologické faktory

Z rozhovoru s ředitelkou Jiřinou Helíškovou (osobní komunikace 23. 3. 2022) se ukázalo, že se technologický vývoj hospice týká zejména oblasti medicíny. Lékaři mohou využít lepší léčebné metody a přípravky moderní paliativní medicíny, například na tlumení bolesti. V rámci hospice funguje i půjčovna kompenzačních pomůcek, které pomáhají nemocným lépe zvládat péči v domácím prostředí. Nejvíce jsou půjčovány koncentrátoři kyslíku, polohovatelná lůžka a invalidní vozíky. Díky technologickému pokroku se tyto pomůcky neustále zdokonalují a je nutné je doplňovat a ty starší obměňovat technologicky vyspělejšími. V době pandemie HSL pořídil pro pacienty tablety s odpovídajícím softwarem, aby mohli být v kontaktu s rodinou alespoň v online režimu. Vzhledem k rozšíření služeb o mobilní hospic v roce 2021 bylo nutné pořídít s pomocí sponzorů spolehlivé automobily.

Vliv pandemie covid-19

Nečekané vnější okolnosti v podobě pandemie covidu-19 bezesporu ovlivnily chod Hospice svatého Lazara.

Dle ředitelky Hospice svatého Lazara Jiřiny Helíškové (osobní komunikace 5. 4. 2022) se během pandemie covidu-19 podařilo udržet fungování hospice na relativně standardní úrovni. Hospic nadále pokračoval v provozu, samozřejmě za omezení návštěv, které ale nebyly zcela zrušeny, avšak za přísných hygienických opatření. Část příbuzných pacientů proto využila možnost komunikace v online prostředí. Zaměstnanci byli více vytíženi z důvodu zdravotní nezpůsobilosti, a proto v této době bylo obtížné vše zvládnout.

Podstatně se zvýšily náklady na ochranné pomůcky a dezinfekci, protože manipulace s pacienty bez těchto pomůcek nemohla být vykonána.

Hospic obdržel od města Plzně mimořádnou dotaci na kompenzaci vzniklých nižších příjmů hospice. Nepřijímali se na covid pozitivní pacienti a v době, kdy vlna zasáhla hospic, se nepřijímali vůbec. To zapříčinilo nízkou obložnost, a tedy nízké příjmy. Zároveň se řešil nedostatek personálu, který byl také vlnou zasažen. Všechny veřejné akce naplánované v rámci fundraisingu se musely přesunout do online prostoru. Jednalo se například o dobročinný live stream koncert, běh či online formu benefiční aukce.

Stále otevřenou otázkou zůstává, jak dopady pandemie ovlivní potenciální donátory, respektive prosperitu českých firem a finanční možnosti jednotlivců.

Doba covidu-19 byla pro organizaci velmi těžká, jak z důvodu nemocnosti personálu, tak nemocnosti pacientů. V takovém případě by mohl hospic oslovit studenty středních zdravotnických a sociálních oborů a nabídnou jim buďto dobrovolnickou praxi, ke které by mohly zpracovat ročníkovou práci nebo placenou praxi na bázi brigády. V obou případech, by tato možnost mohla být pro hospic velkou výhodou do budoucna. Proto autorka práce tuto možnost velmi doporučuje.

6.2 SWOT analýza Hospice svatého Lazara

Následující kapitola se zabývá SWOT analýzou zvolené organizace. V tabulce 6 je zobrazen souhrnný přehled silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami.

6.2.1 Silné stránky Hospice svatého Lazara

Jedná se o zavedenou organizaci s dobrým jménem i dobře zvoleným logem, vykonávající smysluplnou a prospěšnou práci. Kromě péče o pacienty na lůžkových odděleních poskytuje organizace službu domácího hospice a provozuje podpůrnou a paliativní ambulanci. HSL se řadí mezi stabilní a důvěryhodné zaměstnavatele poskytující širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, jako jsou například stravenky, pobyty a vzdělávání zaměstnanců.

Dobrý a zkušený tým je pověstný vysokou kvalitou poskytované péče i služeb a lidským přístupem. O získávání finančních darů a vytváření dobrého PR se starají dva zkušení fundraiseri, kteří efektivně komunikují prostřednictvím sociálních sítí a organizují různé akce pro veřejnost. V HSL probíhá několikrát do roka supervize. HSL má dobré vztahy s představiteli veřejné správy. HSL je dobře dostupný veřejnou městskou dopravou, a to díky jeho umístění v širším centru krajského města.

6.2.2 Slabé stránky Hospice svatého Lazara

Mezi slabé stránky patří nevyhovující budova bez okolní zeleně s nedostatečnou kapacitou lůžek a omezenou možností parkování. Problémem je sehnat úklidovou firmu poskytující kvalitní služby. Omezený rozpočet i výše úhrad od zdravotních pojišťoven zvyšují finanční závislost na ostatních subjektech.

Dle slov MUDr. Martina Pachnera (primář HSL, zdravotní grant a zástupce ředitelky) péči o pacienty zdravotní pojišťovny nepokryjí, z toho důvodu, že paliativní péče je komplexní služba, která v sobě zahrnuje nejen zdravotní, ale i sociální službu. Z tohoto

logického důvodu se tomu zdravotní pojišťovny brání. Doktor Pachner doufá ve zlepšení situace. Zřízení mobilního hospice sebou přineslo další ekonomickou výzvu. Jedná se o personálně i mobilně náročnou službu. Zatímco v lůžkové části HSL se lékař postará o 28 pacientů denně, v rámci mobilního hospice zvládne lékař za den navštívit maximálně 4 až 5 pacientů. (Šrámková, 2022)

6.2.3 Příležitosti Hospice svatého Lazara

V legislativní oblasti lze využít k dosažení stanovených cílů větší vyjednávací síly v rámci sdružení Asociace poskytovatelů hospicové péče a fóra mobilních hospiců. Navázání spolupráce s jinými hospici může usnadnit otevírání tématu smrti a odcházení a zároveň zefektivnit čerpání podpory z veřejných prostředků, grantů i dotací a vynaložit tlak na veřejné činitele, protože s ohledem na demografický vývoj evropské společnosti je třeba do budoucna počítat se stále se zvyšujícími výdaji na hospicovou i paliativní péči. Relativně malá konkurence v oboru, tj. existence jednoho hospice v každém kraji v ČR, dovoluje HSL soustředit se především na získávání finančních prostředků (nikoli klientů) a rozšiřovat tak portfolio nabízených služeb. Vyšší finanční příspěvky dovolují využívání nových medicínských postupů.

Účast pracovníků v expertních skupinách pomáhá navazovat kontakty napříč veřejným i soukromým sektorem, šířit povědomí o existenci HSL a být strůjcem probíhajících změn. HSL se aktivně zapojuje do celostátních kongresů paliativní medicíny. V roce 2021 na kongresu konaném v Plzni HSL obdržel prestižní ocenění za příkladnou praxi v paliativní péči. HSL se bude v roce 2023 podílet na výuce studentů lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Plzni v rámci nového předmětu Geriatrie a paliativní péče (Výroční zpráva HSL 2021).

Dobrá zpětná vazba od rodin, které většinou vyzdvihují lidský přístup personálu, otevírá dveře při získávání nových donátorů a zvyšuje zájem dobrovolníků do hospice docházet. Hospic by měl také využít současné období, kdy se otevřela veřejná diskuse nad důchodovou reformou, která podstatně zvýšila povědomí a zájem veřejnosti o otázkách stáří a konce života k získání dalších soukromých donátorů. Jelikož současná ekonomická situace ovlivněna dopady pandemie nedovoluje HSL uvažovat o přesunutí zařízení do větších prostor, doporučuje autorka práce zaměřit se na navyšování kapacity mobilního hospice.

6.2.4 Hrozby Hospice svatého Lazara

Mezi aktuální hrozby lze řadit nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání a odliv zaměstnanců vlivem náročnosti profese, z důvodu syndromu vyhoření či jiných zdravotních rizik vlivem fyzické zátěže. Fungování HSL mohou ohrozit legislativní změny učiněné v neprospěch podpory hospiců nebo změna politické situace po volbách. Zatímco v Německu je u lůžkových hospiců kolem 90 % celkových nákladů hrazeno z prostředků veřejného zdravotního pojištění, v Polsku se podobně jako v České republice krytá výše nákladů pohybuje jen okolo 50–60 %, což znamená neustálý boj s hledáním alternativních způsobů financování. Oproti tomu nejlépe si v rámci Evropy vede Velká Británie, označována za kolébkou moderního hospicového hnutí, kde hospice nejsou ohroženy na existenci, protože péče je hrazena z Národní zdravotní služby a dobře fungujících charitativních fondů (Kozlerová, 2020). Finanční situaci HSL může zhoršit snížení ochoty dárců HSL i nadále vlivem vnějších okolností podporovat (například pandemie covidu-19). Tyto nepředvídatelné skutečnosti ještě zvyšují již tak silnou konkurenci v boji o sponzory.

Tab. 6: SWOT analýza HSL

Silné stránky (interní analýza) S	Slabé stránky (interní analýza) W
<ul style="list-style-type: none"> • zavedená organizace s dobrým jménem a téměř s 25 lety zkušeností • výměna zkušeností s ostatními poskytovateli hospicové péče v ČR • podpůrná a paliativní ambulance • domácí hospic • dobře zvolené logo/značka • stabilní a důvěryhodný zaměstnavatel • zaměstnanecké benefity (stravenky, pobyty a vzdělávání zaměstnanců) • smysluplná a prospěšná práce • kvalita péče i služeb (např. různé typy terapií) • dobrý tým • dobré PR, zkušený fundraiser • dobré vztahy s představiteli veřejné správy • dobrá dostupnost veřejnou městskou dopravou vzhledem k umístění v širším centru krajského města • lidský přístup • akce pro veřejnost • komunikace prostřednictvím sociálních sítí • supervize několikrát do roka 	<ul style="list-style-type: none"> • nevyhovující budova bez zeleně s nedostatečnou kapacitou • omezené možnosti parkování • omezený rozpočet • výše úhrad od zdravotních pojišťoven (ZP pokryje jen polovinu) • personální náročnost mobilního hospice • úklidová firma (velké náklady a nekvalitní služ

Příležitosti (externí analýza) O	Hrozby (externí analýza) T
<ul style="list-style-type: none"> • legislativa (větší vyjednávací síla v rámci sdružení Asociace poskytovatelů hospicové paliativní péče a fóra mobilních hospiců) • navýšení kapacity mobilního hospice • granty a dotace • zlepšení povědomí o hospici • malá konkurence • podpora z veřejných prostředků • zájem dobrovolníků a zájem donátorů • dobrá zpětná vazba od rodin klientů • navázání spolupráce s jinými hospici • demografický vývoj • využití nových medicínských postupů • otevření tématu domácího hospice veřejnosti • účast pracovníků v expertních skupinách • rostoucí zájem odborné i laické veřejnosti o hospicovou a paliativní péči • spolupráce s FN Plzeň • operační programy z fondů EU na podporu hospicové péče 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání • legislativní změny • změna politické situace po volbách • odliv zaměstnanců vlivem náročnosti profese • syndrom vyhoření • zdravotní rizika vlivem fyzické zátěže • snížení ochoty dárců vlivem vnějších okolností (např. Covid-19) • konkurence v boji o sponzory

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

6.3 Vyhodnocení provedených analýz

Na základě provedené SWOT analýzy podniku považuje autorka práce za nejvhodnější strategickou cestu **přístup SO**, který využívá silné stránky a příležitosti organizace.

Jak již bylo zmíněno, prioritním cílem neziskových organizací není generace zisku, nýbrž plnění poslání, které si organizace vytyčila. Z tohoto důvodu i u SWOT analýzy klade autorka důraz na kvalitu péče a společenskou úlohu hospice, která spočívá v otevírání tématu paliativní péče a poslední fáze života. Jelikož je hospic zavedená organizace s velmi dobrým jménem, rodinným prostředím a funkčním, zkušeným a specializovaným týmem, může své silné stránky využít k uvedení nových příležitostí do praxe.

Ve spolupráci s ostatními hospici a sdruženími dosáhne větší vyjednávací síly v oblasti legislativních změn ve prospěch zařízení věnujících se paliativní péči. Účinným a přesně cíleným fundraisingem lze zvýšit finanční podporu z řad soukromých a veřejných subjektů.

6.3.1 Návrhy a opatření na základě provedených analýz

Jak vyplývá z provedených analýz, poslání HSL, tj. poskytovat hospicovou péči všem bez rozdílu, se stává důležitým, stále častěji zmiňovaným tématem ve společenském prostoru. V souvislosti s otevíráním témat týkajících se smrti a jejího přijetí umírajícím a jeho rodinnými příslušníky se šíří povědomí o existenci domácí i lůžkové hospicové péče, díky nimž lidé odcházejí na smrt připraveni, smířeni a obklopeni svými blízkými, v důstojném prostředí a s podporou zkušených specialistů pečujících o fyzickou i duševní schránku člověka.

Nejen z těchto důvodů, ale i z pohledu demografického vývoje čeká hospice v příštích letech stále se zvyšující poptávka po péči. V případě HSL bude třeba vyřešit už nyní nedostačující kapacitu budovy, omezené možnosti parkování či absenci zahrady, tj. pro člověka tolik potřebné zeleně. Z tohoto důvodu autorka práce doporučuje započít jednání s městem či krajem o nalezení adekvátního prostoru či o stavbě zcela nového zařízení.

U zařízení tohoto typu je prioritou soustředit se na kvalitu péče poskytovanou pacientům. Tato priorita musí být upozaděna z důvodu nejisté finanční situace a omezeného rozpočtu. Je třeba ve spolupráci s dalšími zařízeními poskytujícími hospicovou péči lobbovat za jistou finanční i legislativní podporu. Význam fundraisingu stále poroste. I v této oblasti je třeba stále nacházet další způsoby, jak oslovit širokou veřejnost. Autorka

navrhuje tvorbu krátkých videí s příběhy pacientů obsahující číslo transparentního účtu, kam lze poté zaslat libovolnou částku.

Autorka doporučuje oslovit středoškolské studenty zdravotnických a sociálních oborů, kteří budou v době výpadku personálu vypomáhat s péčí o pacienty. V rámci praxe či brigády.

V posledních letech výše dotací od fyzických osob převyšuje výši darů od osob právnických. Autorka práce doporučuje zaměřit se na oslovování firem v Plzeňském kraji, které byly finančně co nejméně zasaženy pandemií covidu-19.

Dále autorka práce doporučuje zaměřit se na navýšení kapacit mobilního hospice a využít tak současné období ve veřejné diskusi o důchodové reformě, která zvyšuje povědomí o stárnutí populace a konce života k získání darů od soukromých donátorů.

Vzhledem k náplni práce HSL se náklady na propagaci pohybují v daleko nižších částkách, než je tomu u klasických soukromých firem. Klíčovou osobou pro získávání finančních prostředků **je bezesporu kvalitní fundraiser**. Výše vybraného obnosu se odvíjí od jeho vytrvalosti, houževnatosti, komunikačních dovednostech, od jeho kontaktů, jeho kreativity a v neposlední řadě od jeho vlastního finančního ohodnocení.

Jak už autorka práce několikrát uvedla, jelikož Hospic svatého Lazara je nezisková organizace, autorka doporučuje takové návrhy, které finančně nezasáhnou rozpočet organizace. Jelikož oslovení veřejnosti či zveřejnění příběhů na sociálních sítích, kterými hospic nejvíce komunikuje je bezplatné a zaleží na ochotě dárců či budou chtít přispět a jak velký finanční obnos.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzy okolí podniku a na základě jejich vyhodnocení z nich vyvodit možné návrhy ke zlepšení. Autorka si ke zpracování vybrala Hospic svatého Lazara z. s. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, jejímž primárním cílem není generování zisku, nýbrž plnění poslání, bylo nutné k prováděným analýzám přistupovat z jiného úhlu.

Posláním hospice je poskytovat paliativní (hospicovou) péči. Právě z tohoto důvodu bylo nutné při provádění SWOT analýzy brát v potaz primární, tj. neekonomický cíl, tj. kvalitu péče a společenskou úlohu hospice, která spočívá v šíření povědomí o způsobu a procesu odcházení lidí, eliminaci strachu ze smrti či ztráty blízkého člověka a o potřebě zajistit dostatek lůžkové a mobilní hospicové péče vzhledem k demografickému vývoji v Evropě.

Na základě provedené SWOT analýzy zvolila autorka práce přístup SO, který těží ze silných stránek hospice svatého Lazara, díky kterým nachází nové příležitosti.

Autorka také provedla analýzu finančních ukazatelů, z níž vyplývá, že míra soběstačnosti HSL je dostačující, je ale žádoucí pokračovat v doplňkové hospodářské činnosti a organizace není urgentně tlačena do získávání vyšších neinvestičních prostředků. Ve sledovaných letech 2016–2021 hospodaří HSL víceméně s vyrovnaným rozpočtem.

Z dlouhodobého hlediska představuje pro hospice v České republice největší problém způsob jejich financování. Zdravotní pojišťovny hradí pouze 50–60 % celkových nákladů na pacienta na den. Hospice jsou odkázány získávat zbylé finanční prostředky ve formě darů, dotací či příspěvků. Neobejdou se tedy bez schopného fundraisera. Paradoxem zůstává, že navzdory vysokému zájmu pacientů se vedení neobejde bez kvalitního marketingu cíleného na získávání chybějících finančních prostředků.

Větší vyjednávací síly v oblasti legislativních změn dosáhne HSL pouze v intenzivní spolupráci s ostatními hospici v České republice.

Seznam použitých zdrojů

- Asociace hospiců. (2022). <https://asociacehospicu.cz/>
- Asociace poskytovatelů hospicové paliativní péče. (2017). *Koncepce hospicové péče pro Českou republiku*. <https://asociacehospicu.cz/uploads/Koncepce%20hospicov%C3%A9%20p%C3%A9%C4%8De%20pro%20%C4%8CR%20-%20final.pdf>
- Boukal, P., Mikan, P., Pemová, T., Vávrová, H., Vilikusová, I., & Zatloukalová, T. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Grada.
- Brown, S. (1991). *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington Books.
- Conkin, B. (2015, January 26). *The Crowdfunding Escalator: Pick the Right Crowdfunding Platform*. Crowdfundsuite. <https://crowdfundsuite.com/crowdfunding-escalator-pick-right-crowdfunding-platform/>
- Český statistický úřad. (2022). <https://www.czso.cz/>
- Daruj správně. (2017). *Hospic svatého Lazara, z.s.* <https://www.darujspravne.cz/organizace/detail/hospic-svateho-lazara-z-s>
- Drucker, P. (1994). *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Management Press
- Fořtová, J. (2021, February 2). *Počet neziskových institucí i jejich zaměstnanců dále roste*. Socialnipolitika.eu. <https://socialnipolitika.eu/2021/02/pocet-neziskovych-instituci-i-jejich-zamestnancu-dale-roste/>
- Henželová, M. (2016). *Konkurenceschopnost neziskové organizace* [Diplomová práce]. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická.
- Hospic svatého Lazara. (2022). *Nezůstanete sami...odteď jsme pro vás i doma*. <https://hsl.cz>
- Kozlerová, A. (2020). *Ekonomická bilance lůžkové hospicové péče* [Diplomová práce]. České vysoké učení technické v Praze. Fakulta biomedicínského inženýrství.
- Krechovská, M., Hommerová, D., & Hejduková, P. (2018). *Řízení neziskových organizací*. Grada.

- Kučerová, J. (2011). *Neziskové organizace* [Bakalářská práce]. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní.
- Mikoláš, Z. (2012). *Podnikání a konkurenceschopnost*. Vysoká škola podnikání v Ostravě. https://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/001.pdf?fbclid=IwAR1VhsH0Ssg9-_u1zu5KdgrdxqHLLizgxSzGICNMIL554uhO4c_OYupTHSU
- Rostecký, J. (2012, February 15). *Virální marketing: Lidé v roli protagonistů, jak to vlastně probíhá?* Mladý podnikatel. <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-viralni-marketing-t892>
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. C. H. Beck.
- Stratílková, Ž. (2021). *Marketingová strategie iniciativy Posilujeme Česko* [Diplomová práce]. Univerzita Karlova. Fakulta humanitních studií.
- Šrámková Kubíková, J. (2022, January 29). *Není vůbec samozřejmé, že se lidé se smrtí smíří, říká lékař z hospicu* Idnes.cz https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/hospic-sv-lazara-smireni-smrt-domaci-hospic-lekar-zajem.A220122_647315_plzen-zpravy_vb
- Taušl Procházková, P., Jelínková, E., Jiřincová, M., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Veber, J., Vodáček, L., Švecová, L., Němec, P., Nový, I., Mládková, L., Malý, M., Kotoučová, J., & Fotr, J. (2014). *Management: Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press.
- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Grada.
- Hospic svatého Lazara. (2017). *Výroční zpráva Hospice svatého Lazara 2016*.
- Hospic svatého Lazara. (2018). *Výroční zpráva Hospice svatého Lazara 2017*.
- Hospic svatého Lazara. (2019). *Výroční zpráva Hospice svatého Lazara 2018*.
- Hospic svatého Lazara. (2020). *Výroční zpráva Hospice svatého Lazara 2019*.
- Hospic svatého Lazara. (2021). *Výroční zpráva Hospice svatého Lazara 2020*.
- Hospic svatého Lazara. (2022). *Výroční zpráva Hospice svatého Lazara 2021*.

WHO. (2014, May 24). *Strengthening of palliative care as a component of comprehensive care throughout the life course*. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/162863/A67_R19-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zákon č. 89/2012 Sb.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování.

Seznam tabulek

Tab. 1: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v letech 2016–2021	33
Tab. 2: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v letech 2016–2021	34
Tab. 3: Variátor celkových nákladů v letech 2019–2020	34
Tab. 4: Obrat kapitálu v letech 2016–2021	35
Tab. 5: Vývoj výnosů a nákladů HSL 2016–2020 (v tisících)	36
Tab. 6: SWOT analýza HSL	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Crowdfundingový eskalátor	28
Obr. 2: Logo Hospice svatého Lazara	30

Seznam grafů

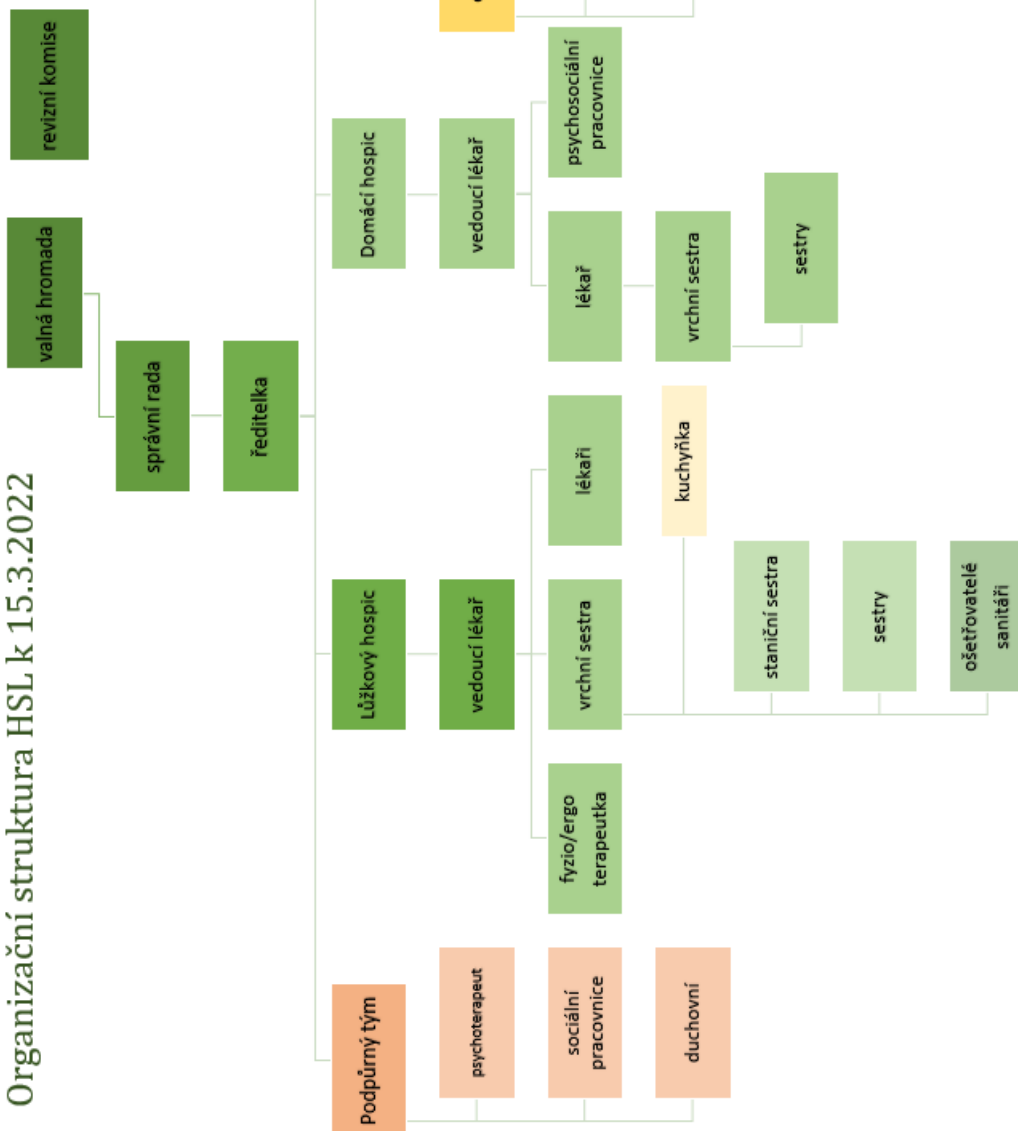
Graf 1: Rozložení výnosů HSL v roce 2020.....	37
Graf 2: Rozložení výnosů HSL v roce 2021.....	38
Graf 3: Demografický vývoj populace	42
Graf 4: Počet a podíl seniorů v obyvatelstvu ČR k 31. 12. 2020.....	43
Graf 5: Počet osob v ČR dle hlavních věkových skupin, 2018–2050	43
Graf 6: Podíl hlavních věkových skupin v ČR v %, 2018–2050.....	43

Seznam příloh

Příloha A: Celá organizační struktura HSL

Příloha A: Celá organizační struktura HSL

Organizační struktura HSL k 15.3.2022



Abstrakt

Šimková, M. (2023). *Vliv okolí na konkrétní podnik* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika].

Klíčová slova: okolí podniku, PEST analýza, strategická analýza, SWOT analýza

Bakalářská práce se zabývá vlivem okolí na Hospic svatého Lazara v Plzni. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, je potřeba k analýzám přistupovat z jiného úhlu. V první, teoretické části autorka představuje neziskový sektor v České republice a nastiňuje specifika finančního a marketingového řízení neziskové organizace. V praktické části následuje charakteristika Hospice svatého Lazara a jeho organizační struktury. Cílem práce je analyzovat okolí organizace a na základě jejich vyhodnocení konkrétních analýz z nich vyvodit možné návrhy ke zlepšení. Nejprve je provedena finanční analýza podniku. Následuje PEST analýza zkoumající vnější okolí podniku. V následující kapitole je vypracována SWOT analýza. V poslední části autorka práce doporučuje několik opatření, které zlepší konkurenceschopnost podniku.

Abstract

Šimková, M. (2023). *The Influence of Environment on the Specific Company* [Bachelor thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics, the Czech Republic].

Keywords: environment of a company, PEST analysis, strategic analysis, SWOT analysis

The bachelor thesis deals with the influence of the environment on the St Lazar Hospice in Pilsen. Since this hospice is a non-profit organisation it is necessary to approach analyses from a different perspective. In the theoretical part the author defines the non-profit sector in the Czech Republic and outlines the specifics of financial and marketing management within non-profit organisations. In the practical part the characteristics of the hospice's organisational structure follows. The objective of the thesis is to carry out the analyses of the environment of the organisation, to evaluate the results of those analyses and deduce suggestions for future improvements. Firstly, the financial analysis of the hospice is carried out. Secondly, the PEST and the SWOT analyses are carried out. Finally, the author recommends several measures that will improve the competitiveness of the hospice.