

Téma: Analýza mikrookolí - praktická část

Předmět: Strategická analýza/Neziskové organizace

Zaslal(a): Jakub Stingl [[web](#)]

Analýza mikrookolí

Cílem této kapitoly je prozkoumat trh, na kterém působí nezisková organizace Pestrá společnost, o.p.s.. Předmětem výzkumu je i identifikace a následný popis sil působících na organizaci. Tyto činnosti jsou významné k tvorbě vhodné strategie. Při analýze mikrookolí je využíváno Porterova modelu 5 sil, který je upraven pro potřeby zvolené neziskové organizace. Zdrojem informací jsou veřejně dostupné zdroje, jejichž struktura vychází ze získaných zkušeností při působení v této organizaci v rámci odborné praxe. Předchozí kapitoly této práce svým rozsahem často zasahují i do kontextu mikrookolí, proto se tato kapitola snaží uvádět pouze nejdůležitější či odlišná fakta z důvodu zamezení opakování informací.

Relevantní odvětví

Pestrá společnost, o.p.s. působí v několika různých oblastech, například provozuje projekt cestovní agentury, prostřednictvím partnerů prodává hračky z ponožek, poskytuje sociální služby či několikrát do roka pořádá vlastní bleší trh. Ze širšího hlediska se řadí do odvětví celého spektra neziskových organizací, pokud se odvětví vymezí například z pohledu zdrojů, které využívá. Tato kapitola se však zaměří na užší pohled, především na hlavní oblast působení, tedy výcvik asistenčních a vodících psů. Cvičení psi dokáží být také částečným substitutem osobního asistenta nebo rodinného příslušníka. Tato oblast je velmi individuální, nicméně srovnávat výslednou službu s profesionálním asistentem není vhodné, a proto se práce zaměří pouze na vytrénované psy.

V České republice je oblast pomocných psů poměrně zanedbávaná. Neexistuje žádný registr vycvičených psů, takže jejich aktivní počet není znám. Do výcviku se také mohou zapojit jak organizace, tak i jednotlivci, takže není možné dohledat ani počet výcvikových míst. Asistenční pes nemá v současné době statut jako vodičí a není tak plně hrazen státem a subjekty jsou tak při jejich výcviku odkázané na své dárce. Dalším problémem je absence certifikace či jiného ověření kvality služeb. V tomto odvětví nejsou povinná ani školení, takže organizace s vyšším standardem a mezinárodní akreditací jako je Pestrá společnost doplácí na negativní pověst nekvalitních cvičitelů. Nevhodná je také pozice samotných tělesně postižených klientů, pokud jsou se psem vykazáni, nemohou se momentálně nijak efektivně bránit, což by se u lidského asistenta nestalo. Ještě do náročnější situace se dostávají majitelé asistenčních psů, jelikož do některých veřejných prostorů může být vpuštěn pes pouze s náhubkem. Pro vodičího psa to není problém, nicméně smyslem asistenčního psa je především podávání věcí, což je s náhubkem zcela nemožné (Pragerová, 2016).

Z regionálního hlediska je působnost omezena na Prahu z mnoha důvodů. Jedná se například o podporu organizace městskou částí nebo magistrátem hlavního města Prahy. Důležité jsou také fyzické a právnické osoby v okolí organizace, u kterých je největší šance získání příspěvků. Význam blízkého okolí je ale důležitý především u samotných znevýhodněných klientů a dobrovolníků. Výcvik s nimi totiž zahrnuje osobní konzultace a společné tréninky. Zejména pro postižené lidi je cestování na delší vzdálenosti obtížné a pravidelně tak dojíždět větší vzdálenosti je poměrně náročné. Také případná kontrola životních podmínek psa by byla u delších vzdáleností obtížná.

Konkurence

Jedná se o první sílu z Porterova modelu konkurenčních sil. Jak už bylo zmíněno v předešlých odstavcích, problematika konkurence je poměrně komplikovaná. Nejprve je nutné zmínit, že rivalita, se kterou se musí společnost potýkat, nevzniká na úrovni zákazníků, ale dárců. Tím se konkurenční tlaky přesouvají do oblasti většiny neziskových organizací, kde tyto korporace bojují o finanční prostředky.

Největší síly působí přímo v odvětví, kde bojují o dárce obdobné společnosti. Je méně časté, že stejné fyzické či právnické osoby přispějí na stejný účel vícekrát. Při porovnání partnerů Pestré společnosti, o.p.s. a HELPPES – Centrum výcviku psů pro postižené o.p.s. mají z obrovského množství subjektů pouze 1 společného partnera, Nadaci Agrofert. Nicméně ani ten nemusí být aktuální, jelikož druhá zmíněná společnost uvádí na internetových stránkách i dnes už zaniklé společnosti. Mezi nejbližší konkurenty, kteří v Praze provozují totožnou nebo velmi podobnou činnost patří:

- Středisko výcviku vodicích psů (zřizovatelem je SONS ČR, z. s.)
- PES PRO TEBE, z. s.
- HELPPES – Centrum výcviku psů pro postižené o.p.s.

Mezi nestarší a největší patří Středisko výcviku vodicích psů, které od roku 1997 vycvičilo přes 400 psů. V současné době společnost pořádá soustředění pro své klienty, přednášky, exkurze pro školy nebo různé akce pro veřejnost. Disponuje i vlastní chovnou stanicí, kde získává většinu svých budoucích psích asistentů. Díky tomu také může pro zvýšení kvality vyřazovat psy před či v průběhu výcviku[1]. Také se zúčastňuje Mistrovství České republiky ve výkonu vodicích psů nebo se zapojila do mezinárodní spolupráce v rámci International Guide Dog Federation. V roce 2016 se zde vycvičilo 20 psů (SONS ČR, z. s., 2016).

PES PRO TEBE, z. s. je naopak proti Pestré společnosti o.p.s. značně menší. Organizace minulý rok předala pouze 5 psů a nemá také ani velký počet zaměstnanců. I přes svou velikost je členem EGDF, která sdružuje organizace zabývající se výcvikem vodicích psů a ADEu Assistance Dogs Europe, jenž se zabývá kontrolou úrovně, spoluprací a výměnou zkušeností. Významná je i skutečnost, že při výchově není využíváno kotců. Pro klienty jsou také uspořádávány každoroční týdenní soustředění. (Pes pro Tebe, z. s., 2016).

HELPPES – Centrum výcviku psů pro postižené o.p.s. je nejvíce podobná zkoumané organizaci. V roce 2016 bylo předáno 15 psů, celkově za dobu působení 213. Stejně jako Pestrá společnost se zde zabývají i canisterapií. Rozdílem je například širší způsob získávání prostředků o sbírky na ulicích. Korporaci se podařilo tento rok získat celou řadu cen, například „CENY APLAUS 2016“, „CENA PRIMA ZLATÁ PECKA“ nebo cenu „STATEČNÉ PSÍ SRDCE“. Nevýhodou je využívání kotců.

Konkurenční výhody Pestré společnosti, o.p.s. (nejen vůči zmíněným organizacím) lze uplatňovat při získávání dárců. Jedná se o důvod, proč zvolit právě danou organizaci. Je možné za ně považovat bezkotcový výcvik v přirozeném prostředí, moderní a interaktivní web či poskytované přehledné a transparentní informace. Základním indikátorem k přispění může být i udělení Značky spolehlivosti od Asociace veřejně prospěšných organizací. Dárce tak díky ní má informaci, že organizace hospodaří se svěřenými prostředky řádně a transparentně k naplňování svého deklarovaného poslání. Nemusí tak zjišťovat více podrobných a často i složitých informací, a přesto jí může důvěřovat.

Jeden z nejsilnějších bodů je kvalitní personální obsazení, které je na první pohled patrné ve všech ohledech od zvládnutí informačních technologií přes nejrůznější získané veřejné zdroje až po PR. Dobře zvládnutý styk s veřejností se projevuje prostřednictvím propagace v mnoha médiích. Při tvorbě této práce byla například odvysílána reportáž České televize popisující činnost Pestré společnosti, o.p.s. a zároveň se zapojili do výcviku i samotní zaměstnanci televize. Jednalo se o předvýchovu, při které jim zaměstnavatel umožnil pro tyto účely navštěvovat zaměstnání i se psem (ČT24, 2017).

Mezi ostatními neziskovými organizacemi je další silnou výhodou především práce se zvířaty a dětmi. Jedná se o velmi silné motivátory k darování prostředků k provozu či výchově.

Porter ve svém modelu uvádí i hrozby vstupu nových konkurentů. Ty v daném případě nejsou příliš vážným rizikem. Klientů pro toto odvětví je dostatek a jelikož si u dárců organizace konkurují napříč konkrétními oblastmi, další společnost se snadno ztratí v už tak obrovském množství neziskových organizací. Současní dárce už jsou rozebráni současnými korporacemi, takže nová organizace by musela najít nové kteří se doposud nezapojili nebo získat dárce cizí.

Klienti

Další bod z Porterova modelu konkurenčních sil. V případě dané společnosti se jedná o velmi specifickou situaci, ve které tato síla neexistuje nebo je velmi zanedbatelná. O asistenčního psa požádalo v roce 2016 deset lidí, z toho bylo 40 % odmítnuto. Přestože se s potenciálními klienty provádí osobní rozhovory, důvodem zamítnutí byl spíše kapacitní problém trenérů. Předáním psa však práce nekončí, společnost poskytuje podporu klientům i po vycvičení. Dále poskytuje rady a pomoc s dalšími záležitostmi jako je získání kompenzačních pomůcek nebo podpora při jednání s úřady. Také poskytuje lidem se zdravotním postižením bezplatnou službu sociální rehabilitace. U těchto služeb je počet uspokojených klientů 35 za rok. Přestože je toto číslo výrazně větší, nejedná se zcela jistě o stěžejní činnost. Výcviku psů je totiž věnována naprostá většina lidských, finančních i materiálních prostředků organizace. Klienty jsou především lidé postižení poruchou pohybu z nejrůznějších příčin. Nejčastěji se jedná o roztroušenou sklerózu nebo epilepsii, v roce 2006 se jednalo o dvě třetiny případů. Často je také nabídnuta podpora dětem, pomoc obvykle více potřebují, navíc bývá snadnější pro ně získat potřebné dárce (Pestrá společnost, o.p.s., 2016).

Klienti se nejčastěji o společnosti mohou dozvědět z televize, novin, internetových katalogů, online pořadů nebo jednoduše prostřednictvím vyhledávače, ve kterém se webové stránky organizace často zobrazují na prvních straně indexu.

Tréninky se zákazníky probíhají pravidelně v průběhu výcviku i následně po něm v budoucím nejnáročnějším prostředí psa, tedy v ulicích Prahy nebo v nákupních centrech.

Rostoucí výnosy Pestré společnosti umožňují zaměstnávat více trenérů a počet předaných psů tak má rostoucí trend, jak je patrné na grafu 18. Nejvíce psů bylo předáno v letech 2016 a 2014.

Mezi zákazníky lze zahrnout i samotné zaměstnance. V rámci organizace je provozován projekt sociální firmy CK Bezbatour. V této cestovní agentuře jsou zaměstnáváni znevýhodnění lidé za účelem jejich integrace do pracovního a sociálního života. Ročně je zde podpořeno až 12 osob, které se dokáží lépe uplatnit na trhu práce. Všem klientům je v průběhu poskytováno vzdělávání a odborné poradenství. Při své práci mohou pomáhat ostatním zajistit bezbariérovou

dovolenou bez nečekaných problémů spojených s jejich postižením.

Dodavatelé a dárci

Významnou silou v odvětví jsou dodavatelé. Přestože je Pestrá společnost, o.p.s. poměrně malou korporací, má specifický typ vyjednávací či spíše přesvědčovací síly z pozice neziskové organizace. Díky tomu se jí daří získávat produkty a služby často i zcela zdarma, nejčastěji se jedná o technická zařízení, digitální produkty a prostory k veřejným akcím. Samozřejmě často se nemusí jednat vždy o nezištné mecenášství, ale o výměnný obchod. Nezisková organizace obdrží prostředky ke svému fungování, dárci zase zlepšují vnímání své značky u veřejnosti, což může být cennější než tržní platba za službu či produkt.

Mezi hlavní položky nákladů patří kromě osobních nákladů také spotřebované nákupy a nakupované služby. Bohužel organizace nevlastní transparentní účet ani nejsou na jiných místech veřejně dostupné konkrétní položky nákladů. Lze pouze odhadovat z položek výkazu zisk a ztrát. Mezi největší výdaje budou patřit platby spojené s působením ve 2 rozsáhlých kancelářích v Praze na Černém Mostě. Společnost zde má k dispozici i zasedací místnost či malý sklad.

Mezi další položky lze uvést pojištění, internet, mobilní tarify zaměstnanců, webhosting, služby tiskárny a granule pro psy.

Největší hrozbou v oblasti dodavatelů je vypovězení nájemní smlouvy. Dle katastru nemovitostí je budova ve vlastnictví hlavního města Prahy a pod správou městské části Prahy 14 (ČÚZK, 2017). Všechny prostory jsou velmi dobře přizpůsobeny nejen prováděným činnostem organizace, ale i pro tělesně postižené. Právě toto přizpůsobení bylo cílem rekordních dotací v roce 2013 patrné v grafu 11. Najít pouze obdobné přízemní kanceláře v blízkém okolí by bylo velmi obtížné. Pokud by se vzaly v úvahu požadavky na přizpůsobení pro vozíčkáře, tento úkol by byl téměř nemožný. Bylo by pravděpodobně nutné nový objekt rekonstruovat, což by se standardní výpovědní lhůtou bylo velmi časově náročné a mohlo by výrazně ohrozit fungování organizace.

Substituční výrobky

Jak už bylo i zde naznačeno, mezi substituty patří jiné formy osobní asistence. Nejčastěji se jedná o osobního asistenta či člena rodiny, v krajním případě se také může jednat o ubytování v příslušném pečovatelském zařízení. Přestože u těchto případů není nutný vysoký jednorázový poplatek, jako je tomu u asistenčních psů, celkově se jedná o výrazně dražší varianty, jelikož je nutné vynakládat každý měsíc vysoké explicitní či oportunitní náklady. Také je pro mnoho klientů pes větším projevem svobody, kdy nejsou závislí na ostatních lidech. Důležitá je i psychologická stránka, jelikož už jen samotná přítomnost psa má na člověka pozitivní vliv. Mezi negativa patří menší asistenční schopnosti, nedokonalá legislativa a možné chyby způsobené zvířecími pudy.

Nejbližším substitutem je asistenční poník, jehož výhodou je i delší věk dožití 30 let. Nejedná se však o standardní asistenční zvíře, protože má specifický typ potřeb, odlišnou povahu i fyziologii proti psům (iPrima, 2017). V České republice byl představen první vodící poník konkurenční organizací HELPPES v roce 2016. Výcvik probíhal už od roku 2011. Mezi jeho výhody patří kromě doby dožití i silnější tělesná opora, což je důležité, pokud je nevidomý i tělesně postižený. Proti psům je však náročnější na prostor a v některých místnostech se může pohybovat s obtížemi (irozhlas.cz, 2011), (Blesk.cz, 2016).

Ovlivňovatelé

Jak už vyplývá z předchozích kapitol, organizace má několik skupin ovlivňovatelů. Nejsilnějšími jsou veřejné subjekty, které společnost ovlivňují pozitivně prostřednictvím příspěvků a dotací. Jejich vliv je však patrný i při tvorbě legislativy, která významně ovlivňuje chod organizace, život znevýhodněných klientů, ale i motivy daňového zvýhodnění dárců.

Základním kamenem jsou samozřejmě klienti, kteří jsou podstatou fungování celé organizace. Hlavní snahy jsou především v maximálním uspokojení jejich potřeb a umožnit jim život na co nejvíce srovnatelné úrovni s lidmi bez handicapu. Mezi nejdůležitější skupiny patří samozřejmě

také dárci. Jak už bylo zmíněno, mohou to být jednotlivci, ale i korporace či jiné subjekty.

Další skupinou jsou dobrovolníci, kteří celé měsíce zdarma předvychovávají štěňata a připravují je na budoucí ostrý výcvik. Právě oni významně svou dobrovolností snižují celkovou cenu vycvičeného psa, jelikož při placené předvýchově v domácím prostředí by se jednalo o velmi vysoké položky. Další možností k redukci těchto nákladů by bylo ubytování v kotcích, což ale snižuje životní podmínky psa, společnost by přišla o certifikaci bezkocového výcviku a také o významnou konkurenční výhodu.

Velký význam, především v posledních letech, mají média, která značně pomáhají s rozvojem organizace. Jedná se jak o zvyšování povědomí, tak i vybrané finanční prostředky od svých diváků nebo čtenářů. Minulý rok například Česká televize ve speciálním charitativním dílu pořadu Zázraky přírody vybrala 1,1 milionu korun prostřednictvím dárcovských SMS.

Veřejnost

Jak je uvedeno v teoretické části práce, veřejnost lze rozdělit na podporující, vnitřní, zprostředkující a spotřebitelskou. Vnitřní veřejnost je zde vynechána, jelikož jí je věnován prostor v následující kapitole vnitřní analýzy, konkrétně části o lidských zdrojích. Další druhy jsou pouze spíše zmíněny stručně, jelikož vše podstatné již bylo uvedeno v různých kapitolách této práce.

Do podporující veřejnosti lze zahrnout především dobrovolníky a dárci. Soukromí dárci mohou být fyzické i právnické osoby. Významné právnické osoby s příspěvkem nad 10 000 Kč jsou uváděny ve výročních zprávách nebo na webu Pestré společnosti, jedná se například o:

- NADACE ČEZ
- ČSOB
- CENTROPOL
- Hilton
- NABOSO

- CZ
- Nadační fond Avast
- CZ
- LUSH
- SRDCERVÁČI
- CANIS
- A mnoho dalších

Mezi veřejné dárce patří magistrát hlavního města Prahy, městská část Praha 14, Evropská unie, úřad práce a státní ministerstva.

Důležitá je i materiální a jiná podpora, kde patří mezi nejdůležitější technická podpora od společnosti Alza.cz, právní asistence od ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE Krejšík a partneři nebo psí krmení Perrito. Nejvýznamnější mediální podporu poskytuje Česká televize (Pestrá společnost, 2017). Zprostředkující veřejnost představují již uvedení dodavatelé, do spotřebitelské veřejnosti patří taktéž již uvedení zákazníci.

[1] Aktuální bilance vycvičených psů k vyřazeným je: 20:17 (SONS ČR,z. s., 2016)