

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Marketingový mix neziskové organizace Ponton

Marketing mix of non-profit organization Ponton

Ilona Přibáňová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilna PŘIBÁŇOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0358P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Marketingový mix neziskové organizace Ponton**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte pojem nezisková organizace, popište organizaci Ponton.
2. Analyzujte činnost organizace Ponton a způsoby jejího financování.
3. Analyzujte základní prvky marketingového mixu.
4. Navrhněte zlepšující opatření.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Marketingový mix neziskové organizace Ponton“

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

V Plzni, dne ...

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce, Ing. Pavlu Česalovi, za cenné rady a připomínky.

Rovněž si dovoluji poděkovat výkonnému řediteli občanského sdružení Ponton, Bc. Jakobovi Václavů, za jeho ochotu a poskytnuté materiály, díky kterým jsem mohla tuto bakalářskou práci zpracovat.

Obsah

Úvod.....	7
1. Organizace Ponton	9
1.1. Historie organizace.....	9
1.2. Ponton jako nezisková organizace	9
1.3. Právní forma organizace	11
1.4. Znaky neziskových organizací	11
1.5. Vize, poslání a cíle organizace Ponton	12
1.5.1. Vize.....	12
1.5.2. Poslání	12
1.5.3. Cíle	13
1.6. Organizační struktura	14
1.7. Financování neziskové organizace neboli fundraising	15
1.7.1. Definice fundraisingu	15
1.7.2. Zdroje financování.....	15
1.7.3. Financování Pontonu	18
2. Marketingový mix.....	22
2.1. Potřeba marketingu obecně v neziskových organizacích.....	22
2.2. Historie marketingového mixu.....	23
2.3. Produkt	25
2.3.1. Vrstvy produktu.....	25
2.3.2. Služby jako produkt a jejich charakteristika	26
2.3.3. Produkt Pontonu	28
2.4. Cena.....	33
2.4.1. Metody stanovení ceny.....	33
2.4.2. Cena Pontonu.....	34
2.5. Distribuce	36
2.5.1. Metody distribuce	36
2.5.2. Distribuční mezičlánky.....	37
2.5.3. Distribuce Pontonu	38
2.6. Propagace	40
2.6.1. Reklama	40
2.6.2. Osobní prodej	41
2.6.3. Podpora prodeje.....	41
2.6.4. Public relations	42

2.6.5. Přímý marketing	42
2.6.6. Propagace Pontonu	43
2.7. Lidé	45
2.7.1. Zaměstnanci ve službách	45
2.7.2. Lidé v Pontonu	46
3. Analýza marketingového prostředí	47
3.1. Mikroprostředí.....	47
3.1.1. Firemní prostředí Pontonu	47
3.1.2. Dodavatelé Pontonu.....	50
3.1.3. Marketingoví zprostředkovatelé Pontonu.....	50
3.1.4. Zákazníci	51
3.1.5. Konkurenti	53
3.1.6. Veřejnost.....	55
3.2. Makroprostředí.....	56
3.2.1. Politické faktory	57
3.2.2. Ekonomické faktory	58
3.2.3. Sociální faktory	59
3.2.4. Technologické faktory.....	60
4. SWOT analýza.....	62
4.1. SWOT analýza organizace Ponton.....	64
5. Návrh zlepšujících opatření	66
5.1. Marketingový mix	66
5.2. Ostatní návrhy	67
Závěr	69
Seznam tabulek	70
Seznam obrázků	71
Seznam použitých zkratk	72
Seznam použité literatury	73
Monografie	73
Zákony.....	74
Elektronické zdroje	74
Interní materiály	75
Seznam příloh	77

Úvod

Tato práce se zabývá analýzou konkrétní neziskové organizace, zejména jejím marketingovým mixem. Existence této neziskové organizace se odvíjí od finančních a materiálních prostředků poskytnutých donory a dárci, neboť jak vyplývá z obecného názvu, nejedná se o organizaci, jejímž cílem je tvorba zisku. Organizace musí s těmito prostředky hospodařit tak, aby dokázala poskytovat kvalitní produkt, a zároveň uhradit veškeré náklady. Organizace nese název Ponton, občanské sdružení a jejím produktem je služba. Ponton dává díky nabídce služeb v rámci jednotlivých projektů příležitost k začlenění do společnosti uživatelům, kterými jsou děti a mladí lidé, kteří jsou z určitých sociálních důvodů vyloučeni ze společnosti. Organizace Ponton těmto dětem a mladým lidem dává příležitost k jejich začlenění do společnosti, což ve výsledku přináší prospěch celé společnosti.

Důvodem výběru této organizace pro téma své bakalářské práce je to, že i nezisková organizace v dnešní době, kdy existuje více takových organizací, musí řešit problematiku marketingového mixu a snažit se nalézt taková opatření, která by posílala její pozici mezi subjekty nabízejícími totožné nebo obdobné služby, a to jak z hlediska projektů, tak z hlediska uživatelů.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat základní prvky marketingového mixu neziskové organizace Ponton a na základě provedené analýzy navrhnout zlepšující opatření. Analýze marketingového mixu Pontonu předchází podcíle:

- definice pojmu nezisková organizace, popis organizace Ponton,
- analýza činnosti organizace Ponton a způsobů jejího financování.

Pro zpracování bakalářské práce jsem na základě prostudování odborných publikací zabývajících se danou problematikou vypracovala osnovu. Teoretickou část jsem vytvořila na základě podrobnějšího studia monografií, zákonů a odborných internetových článků. Analytickou část jsem vytvořila na základě znalostí získaných tvorbou části teoretické, dále na základě výročních zpráv Pontonu, interních dokumentů Pontonu, výzkumů poskytnutých organizací, konzultací s výkonným ředitelem Pontonu a vlastního pozorování. Práce není přímo rozdělena na teoretickou a analytickou část, ale teoretické pojetí je vždy analyticky doplněno.

V bakalářské práci jsou zlepšující opatření navrhována na základě SWOT analýzy. Původně zamýšlené provedení dotazníkového šetření nebylo možné realizovat z důvodu anonymity prostředí a povahy uživatelů služeb jednotlivých projektů.

První kapitola se zabývá historií organizace Ponton, popisuje, jaké předpoklady musí pro organizaci platit, aby byla považována za neziskovou, dále popisuje právní formu Pontonu, základní znaky neziskových organizací, vizi, poslání a cíle, organizační strukturu a způsoby financování.

Kapitola druhá se nejprve zabývá tím, jestli obecně neziskové organizace marketing potřebují či nikoliv, dále popisuje historii marketingového mixu a jeho základní složky doplněné o další P – Lidi (People).

Třetí kapitola obsahuje analýzu marketingového prostředí organizace. Je zde podrobně popsáno mikroprostředí, skládající se z firemního prostředí Pontonu, jeho dodavatelů, marketingových zprostředkovatelů, zákazníků, konkurentů, veřejnosti a makroprostředí analyzované na základě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.

Kapitola čtvrtá obsahuje SWOT analýzu, která vznikla na základě analýzy mikroprostředí a makroprostředí, dále na základě konzultace s výkonným ředitelem a poskytnutých materiálech. Jsou zde uvedeny silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby.

Pátá kapitola obsahuje návrhy zlepšujících opatření. Kapitola neobsahuje pouze návrhy zlepšujících opatření marketingového mixu, ale i další opatření, která se marketingového mixu netýkají, avšak jejich zavedení může mít na organizaci pozitivní vliv.

1. Organizace Ponton

1.1. Historie organizace

Na konci října roku 1996 vzniklo v plzeňské městské části Vinice nízkoprahové centrum pro děti s názvem Společenství „Začít spolu“. Důvodem vzniku byla **neexistence mateřské školky** v této části města. Již o dva roky později bylo otevřeno nízkoprahové Centrum pro rodinu a v rámci něj pak projekt Klubíčko. Klubíčko se ale neustále rozvíjelo, a tak k výchově dětí v předškolním věku přibyl v roce 2000 program protidrogové prevence, dále doučování a sociální a krizové poradenství.

Zajímavým mezníkem je také rok 2002, kdy se Centrum pro rodinu přesunulo do prostor tehdy ještě 3. Zvláštní školy v Plzni, kde je sídlo organizace dodnes. Během dalších tří let se organizace začala profilovat jako nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM) a z Centra pro rodinu se stal projekt s názvem Pixla.

V roce 2006 dochází k přejmenování organizace na Ponton, občanské sdružení. O rok později vzniká další velký projekt, a to terénní program COM.PASS a v rámci projektu Pixla byl spuštěn také dílčí projekt MEZERY. V témže roce byly projekty Pixla a COM.PASS registrovány jako sociální služby dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Projekt Pixla byl od svého začátku velmi úspěšný a důkazem bylo osvědčení kvality od České asociace Streetwork získané v roce 2008. Předposlední velký projekt Bedna začal poskytovat službu v roce 2010, ale již o rok dříve byl registrován jako sociální služba. V srpnu 2013 byl spuštěn poslední velký projekt, a to projekt Jsem ready! (interní materiál, 2011).

Ponton realizuje i řadu dílčích projektů, které budou popsány, stejně jako pět hlavních projektů, v jiné kapitole této práce.

1.2. Ponton jako nezisková organizace

Organizace Ponton je nestátní neziskovou organizací. Spadá tedy do neziskového sektoru, který se od sektoru ziskového značně liší. Stěžejním rozdílem mezi organizacemi prvního a druhého zmíněného sektoru je cíl, s jakým tyto organizace provozují svoji činnost. V ziskovém, neboli **tržním sektoru**, je vždy **cílem zisk**. Prostředky pro svoji činnost získávají organizace buď z prodeje vlastního zboží,

nebo ze zboží, které distribuují. Naproti tomu **vneziskovém sektoru** je **cílem získání jistého užítku**, nikoliv zisku, ve valných případech se jedná o formu veřejné služby. Prostředky jsou získávány z veřejných nebo soukromých zdrojů. Dle způsobu financování je tedy možné další členění neziskového sektoru, a to na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností (Šimková, 2012).

Jak uvádí Merlíčková Růžičková (2011), pojem neziskové organizace **není** v České republice **přesně definován**. Neexistují tedy platné právní předpisy, podle kterých bychom se mohli řídit. Nicméně v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, je definován pojem nevýdělečné organizace, který pro nás bude znamenat totéž, co výraz neziskové organizace. Dle tohoto zákona je tedy možné považovat za neziskovou organizaci takovou organizaci, která nebyla založena za účelem podnikání. Výjimkou jsou družstva a obchodní společnosti, které jsou z tohoto okruhu vyloučeny, přestože též nebyly založeny za účelem podnikání. Dále není možné, aby organizace měla právní formu jako fyzická osoba, vždy se musí jednat o **osobu právnickou**.

Důležitým paragrafem zákona o daních z příjmů je § 18, který v 8. odstavci uvádí výčet poplatníků daně, tedy těch subjektů, které je možné zařadit mezi neziskové organizace, nejde ale o výčet vyčerpávající:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- veřejné výzkumné instituce,
- školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- obce, kraje, organizační složky státu,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

1.3. Právní forma organizace

Do 31. 12. 2013 bylo právní formou organizace Ponton občanské sdružení. Tuto právní formu upravoval, dnes již zrušený, zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Paragraf číslo 6 tohoto zákona uváděl, že občanské sdružení vzniká registrací. Registrovat se bylo nutné na Ministerstvu vnitra, a zároveň na Českém statistickém úřadě. Dále paragraf říkal, že návrh musí podat nejméně 3 lidé, přičemž minimálně jednomu musí být více než 18 let. Název sdružení muselo být pak zcela odlišné od názvu jakékoli právnické osoby, která již vyvíjí činnost na území České republiky, od názvu orgánu veřejné moci České republiky, od názvu mezinárodní organizace, jejího orgánu nebo její instituce a od názvu Evropské unie a jejích orgánů.

S účinností od 1. ledna 2014 ovšem dochází ke **zrušení zákona o sdružování občanů** a k přesunu právní úpravy občanských sdružení do **nového občanského zákoníku** (dále jen „NOZ“). Dle § 3045 NOZ se Ponton, stejně jako další občanská sdružení založená podle zákona o sdružování občanů považují za spolky, a to ode dne účinnosti NOZ. Velmi důležitým paragrafem je též § 3041, který obsahuje přechodná ustanovení adaptující právnické osoby na novou právní formu. Udává tedy například povinnost přizpůsobit stanovy občanského sdružení právní úpravě NOZ, a to nejpozději do 1. ledna 2017. Dále § 3042, dle něhož bude potřeba doplnit do rejstříku spolků ty údaje, které tam nebudou vloženy automaticky ze seznamu občanských sdružení a občanská sdružení budou mít povinnost do dvou let přizpůsobit nové právní úpravě svůj název. Název konkretizuje § 216 NOZ, dle něhož musí název spolku obsahovat slova: „spolek“, „zapsaný spolek“, nebo „z.s.“ (epravo.cz).

1.4. Znaky neziskových organizací

Neziskové organizace obecně mají i další charakteristiky, které je odlišují od organizací ziskových. Tyto uvádí Šimková (2012, s. 10):

- neziskové organizace jsou právnickými osobami,
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

Dále uvádí tři společné znaky pro soukromé neziskové organizace:

- nejsou ze zákona řízeny z vnějšího okolí,
- členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti,
- vytváří neformální členské struktury, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svoji činnost.

1.5. Vize, poslání a cíle organizace Ponton

1.5.1. Vize

Vize neboli představa je tím prvotním krokem, který nezisková organizace musí vypracovat. Představuje totiž **základní směr**, kterým se bude organizace ubírat. Je nezbytná pro úspěšné uplatnění poslání a vypracování strategického plánu. Vizi je možné charakterizovat např. dle Rektořika (2007, s. 34) následujícím způsobem:

- hledí do daleké budoucnosti,
- její definice je krátká,
- je srozumitelná pro každého,
- popisuje neměnný stav,
- může ji sdílet několik organizací v místě, v regionu, ve státě, na kontinentě, ve světě.

Na základě rozhovoru s výkonným ředitelem organizace (2014) můžeme uvést, že vizi organizace Ponton je realizování takových projektů, které dětem a mladým lidem v obtížných situacích pomohou tyto situace překonat a zasadí se tím i o změnu pohledu veřejnosti na tyto děti a mladé lidi.

1.5.2. Poslání

Poslání se od vize liší tím, že má naprosto **konkrétní charakter**. Říká nám tedy, z jakého důvodu daná organizace existuje. Je nezbytné, aby bylo poslání zformulováno výstižně, a zároveň tak, aby jednoznačně odlišovalo danou organizaci od těch ostatních, které mají stejné zaměření. Kdyby organizace neměla své poslání, jen těžko by sestavila návrhy dlouhodobých cílů. Charakteristické znaky poslání opět výstižněformuluje Rektořík (2007, s. 35 –36):

- neziskové organizace obecně musí zajišťovat takové potřeby občanů, které nezajišťuje tržní sektor. Soukromé neziskové organizace pak musí zajišťovat takové potřeby, které nezvládne zajistit ani sektor veřejný;
- poslání by si mělo vážit morálních zásad a mít lidumilný pohled na svět;
- každý zaměstnanec by díky němu měl chápat, jak je jeho konkrétní činnost důležitá a jak přispívá k dosažení cílů organizace;
- poslání musí být konkrétní, je totiž základním stavebním kamenem při stanovování cílů organizace, její strategie, při dosahování užitků, výkonnosti a efektivnosti;
- je důležitý segment občanů, z jejichž prokazatelných potřeb musí vycházet;
- velmi důležité je také umění formulovat poslání tak, aby bylo jasné jak všem v úvahu připadajícím skupinám, tak i všem ostatním subjektům, kterými mohou být například donátoři a sponzoři nebo na druhé straně finanční úřady, auditoři, ministerstva apod.

Posláním organizace Ponton je přispívat ke zdravému vývoji dětí, mládeže a rodin z nejrůznějších sociálních a etnických skupin, předcházet jejich sociálnímu vyloučení a napomáhat k jeho odstraňování (ponton.cz).

1.5.3. Cíle

Cíl neziskové organizace představuje takový stav, kdy jsou splněny jisté body obsažené například ve strategickém plánu. Pokud by se jednalo o kratší období, pak jsou tyto body obsažené v plánu finančním. Cíle můžeme dělit, mimo jiné, i dle následujících kritérií.

- Kritérium funkce
 - cíle primárních funkcí (jsou to takové funkce, díky nimž je dosaženo naplnění poslání organizace).
 - cíle sekundárních funkcí (tyto funkce pomáhají vytvářet podmínky pro splnění funkcí primárních).
- Kritérium času
 - cíle dlouhodobé (10–15 let),
 - cíle střednědobé (3–10 let),
 - cíle krátkodobé (méně než 3 roky),
 - cíle operativní.

- Kritérium adresnosti, kde cíle jsou členěny od organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky (Rektořík, 2007, s. 37 –38).

Organizace Ponton definuje své cíle následně:

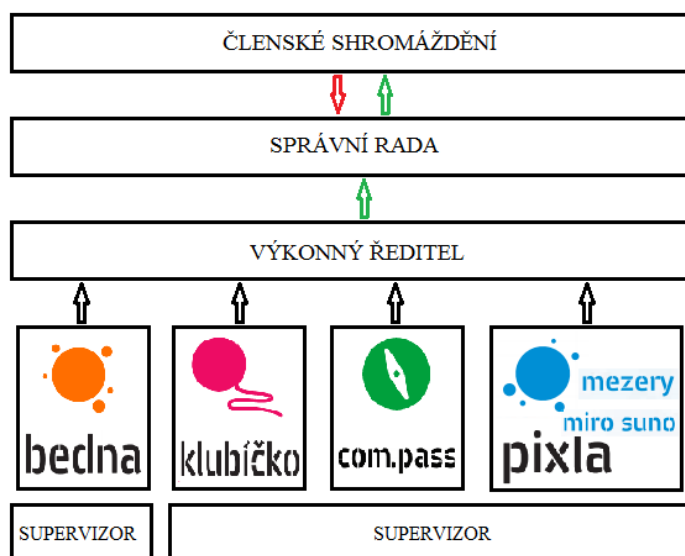
- poskytovat specifické typy sociálních služeb, zejména nízkoprahového charakteru, dle potřeb cílových skupin,
- realizovat vzdělávací programy pro děti, mládež a rodiny nacházející se v nepříznivé sociální situaci,
- vytvářet vzdělávací programy přispívající ke zdravému vývoji dětí a mládeže a k odstraňování sociálního vyloučení, realizovat nevýdělečné vzdělávací aktivity zvyšující kompetence učitelů v oblasti sociální integrace,
- vytvářet další programy dle potřeb cílových skupin,
- propojovat zdroje jednotlivců, organizací a společnosti a zkvalitňovat tak poskytované služby (ponton.cz).

Stěžejním dlouhodobým cílem Pontonu je prevence kriminality a sociálně patologických jevů. Organizace realizuje několik významných projektů, které napomáhají k úspěšnému dosažení těchto cílů.

1.6. Organizační struktura

Organizační struktura je znázorněna pouze graficky. Popis jednotlivých článků organizační struktury je uveden v další z kapitol práce.

Obrázek č.1: Organizační struktura Pontonu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě ponton.cz, 2014

1.7. Financování neziskové organizace neboli fundraising

1.7.1. Definice fundraisingu

Mnohé neziskové organizace se v dnešní době potýkají s nedostatkem finančních prostředků. A právě získáváním finančních prostředků se zabývá fundraising, který poskytuje těmto organizacím řadu metod a různých postupů, kterými je možné posílit finanční stabilitu, přispět k lepšímu a rychlejšímu rozvoji a tím pádem i ke snadnějšímu dosažení cílů organizace.

Jednu z možných definic pojmu fundraising uvádí Šobánková (2010, s. 7):

„Fundraising je proces, v rámci kterého organizace získává dárcy, kteří finančně či materiálně podporují její činnost.“

Dle zahraničních autorů Finlayho Craiga a Dicka Cooka je fundraising:

„Zapojení ostatních do toho, o co Vám jde, způsobem, který jim usnadní Vás podporovat. Řada lidí se chce více zapojit, ale nemají čas. Peníze jsou nejjednodušší způsob jak ukázat zájem. A fundraising je nabídka konkrétních možností na co a jak je věnovat“ (Šobánková, 2010, s. 8).

Další možnou definici uvádí Ledvinová, Pešta (1996, s. 7), kteří vidí fundraising jako vědu:

„Fundraising je věda o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše činnost jsou důležité a že se do nich vyplatí investovat. Je to věda o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem, důvěru.“

1.7.2. Zdroje financování

Zdrojem financování pro neziskové organizace jsou dárci. Dá se říci, že ti potenciální se vyskytují takřka všude. Nezisková organizace by se měla vyhnout tomu, být závislá pouze na jednom větším zdroji. Pokud bude mít organizace více zdrojů, tak ztráta některého z nich na ni nemusí mít velký dopad a má šanci najít dárcy jiného a udržet si finanční stabilitu. Nevládní neziskové organizace mohou tedy získat finanční prostředky jednak vlastními silami a jednak od dárců (institucí), které jsou k tomu přímo určeny.

Podrobnější přehled je uveden v následujících odstavcích:

A. Finanční prostředky získané vlastními silami

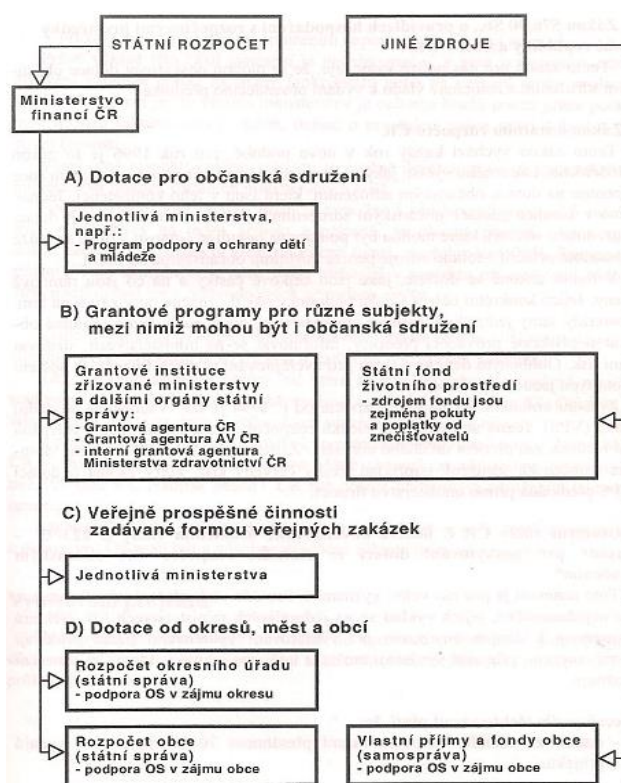
- *Členské příspěvky* – tyto příspěvky tvoří poměrně pravidelný finanční zdroj, a proto je ze všech ostatních zdrojů zdrojem nejstabilnějším. Jejich forma může být různorodá. Lze je získat **jednorázově** formou ročního příspěvku nebo **vícekrát ročně** v menších částkách. Pokud příspěvky organizace obdrží, měla by své dárci informovat jak o svých posledních akcích, tak o těch, které jsou naplánované (Marková, 1996).
- *Individuální dárci* – do této skupiny je možné zařadit příbuzné cílových skupin, lidi podobných zájmů, dobrovolníky nebo třeba předplatitele časopisu organizace. Ve většině případů se ale jedná o **dary jednorázové**, které ani nebývají plánované. Přesto je to zdroj, který má velký podíl na celkovém objemu darů (Rektořík, 2007).
- *Podniky*– zde se jedná o **sponzoring**. Obecně platí, byť je sponzoring v dnešní době již celkem běžnou záležitostí, že jsou podniky a firmy ochotny podpořit spíše organizaci účastníci se velké akce, která zaujme velké množství lidí a sponzorovi přinese významnou **propagaci**. Velmi běžné u tohoto zdroje je také to, že podporou nemusí být vždy jen finanční prostředky. Naopak velmi běžnou formou podpory jsou služby nebo zboží či dokonce propůjčení vlastních zaměstnanců (Marková, 1996). Dalším vhodným zdrojem informací je zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, který řeší otázky darů z pohledu zdanění pro fyzické osoby v § 15 a pro právnické osoby v § 20.
- *Vlastní činnost* – organizace může prodávat vlastní výrobky, stejně tak poskytovat kurzy, poradenství, pořádat plesy, tomboly nebo loterie (Rektořík, 2007).

B. Finanční prostředky získané od institucí, které jsou k tomu přímo určeny

- *Veřejný rozpočet, rozpočet samospráv, fondy Evropské unie* – problematiku poskytování dotací ze státního rozpočtu řeší zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Důležitou součástí této právní regulace je také úprava poskytování dotací z fondů Evropské unie. Evropská unie vytváří, kromě jiných, **tzv. kohezní politiku** (politiku hospodářské, sociální a územní soudržnosti). Na tu poskytuje z prostředků společného rozpočtu až jednu třetinu. Kohezní politika se uskutečňuje prostřednictvím tří hlavních fondů – **Evropského sociálního fondu (ESF), Evropského fondu pro regionální**

rozvoj(ERDF) a Fondu soudržnosti (FS). Prostředky z těchto fondů nelze ale čerpat přímo. Je nutné s Evropskou komisí dojednat tzv. **Operační programy** (právě i z těchto programů čerpá organizace Ponton). Ty pak mají na starost řídicí orgány (rezortní ministerstva, vyšší samosprávné územní celky, rady regionů soudržnosti), které vyhlášují výzvy k předložení projektů. V případě, že má nevládní nezisková organizace zájem o dotaci, musí některému z řídicích orgánů předložit projektovou žádost. Na základě žádosti se organizace účastní výběrového řízení, jehož hodnotící kritéria jsou veřejně dostupná. Je-li žádost schválena, vydá se rozhodnutí o poskytnutí dotace nebo se uzavře smlouva (Hloušek, Hloušková, 2011).

Obrázek č.2: Instituce, které mohou poskytnout státní peníze na činnost občanských sdružení



Zdroj: MARKOVÁ, Helena. FUNDRAISING 96: Finanční zdroje pro neziskové organizace. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura, 1996, s. 49. ISBN80-900189-7-1

- **Nadace a nadační fondy** – můžeme je definovat jako **účelová sdružení majetku**. Rozdílem mezi nadací a nadačním fondem spočívá v tvorbě nadačního jmění. Nadace má povinnost vytvářet nadační jmění, a to v minimální výši 500 tisíc korun. Nadační fond toto jmění nevytváří. Pro oba tyto subjekty ovšem platí, že jsou **vytvořeny za účelem podpory projektů, které mají dobročinný charakter**. Jedná se o jeden z předních zdrojů, ze kterého neziskové organizace získávají prostředky. Ty mohou být buď finanční, nebo ve formě hmotných darů. Je dokonce možné,

že nadace sama koupí předměty, které chtěla koupit za finanční prostředky nezisková organizace (Bačuvčík, 2011).

1.7.3. Financování Pontonu

Organizace Ponton získává finanční prostředky jak vlastními silami, tak i od institucí, které jsou k tomu určeny.

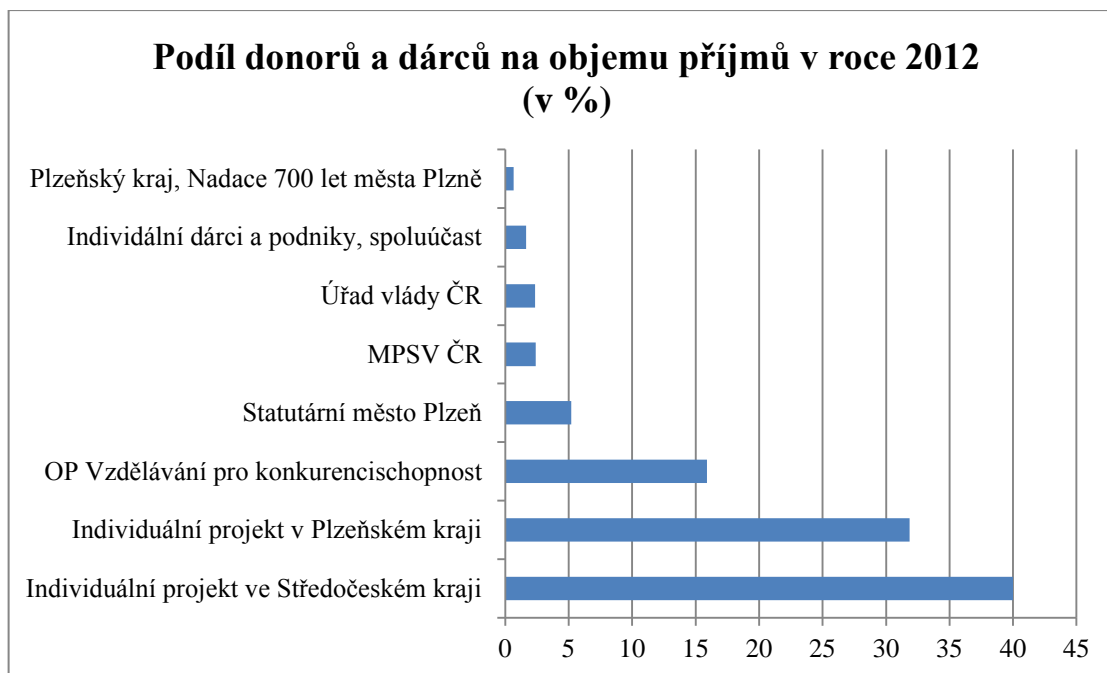
Jak je uvedeno výše, získat finanční prostředky vlastními silami je možné pomocí členských příspěvků, od individuálních dárců, podniků nebo vlastní činností. Jelikož Ponton nevybírá od uživatelů jednotlivých projektů žádné příspěvky, a zároveň nerealizuje žádnou vlastní ziskovou činnost, jsou zdrojem financí **individuální dárci a podniky**. Jejich podíl na celkovém objemu získaných finančních prostředků jsou ale jen necelá 2 procenta.

Významný podíl na celkových příjmech organizace mají prostředky poskytnuté **ostatními institucemi a nadacemi**. Mezi ně se řadí:

- Plzeňský kraj – Odbor sociálních věcí, Odbor kultury a Odbor kancelář hejtmána,
- Statutární město Plzeň,
- Nadace 700 let města Plzně,
- Město Příbram,
- Ministerstvo kultury ČR,
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR,
- Úřad vlády ČR,
- Individuální projekt Středočeského kraje,
- Individuální projekt Plzeňského kraje.

V následujícím grafu můžeme vidět procentuální podíl jednotlivých dárců a donorů na celkovém objemu příjmů Pontonu:

Obrázek č.3: Podíl donorů a dárců na objemu příjmů v roce 2012 (v %)

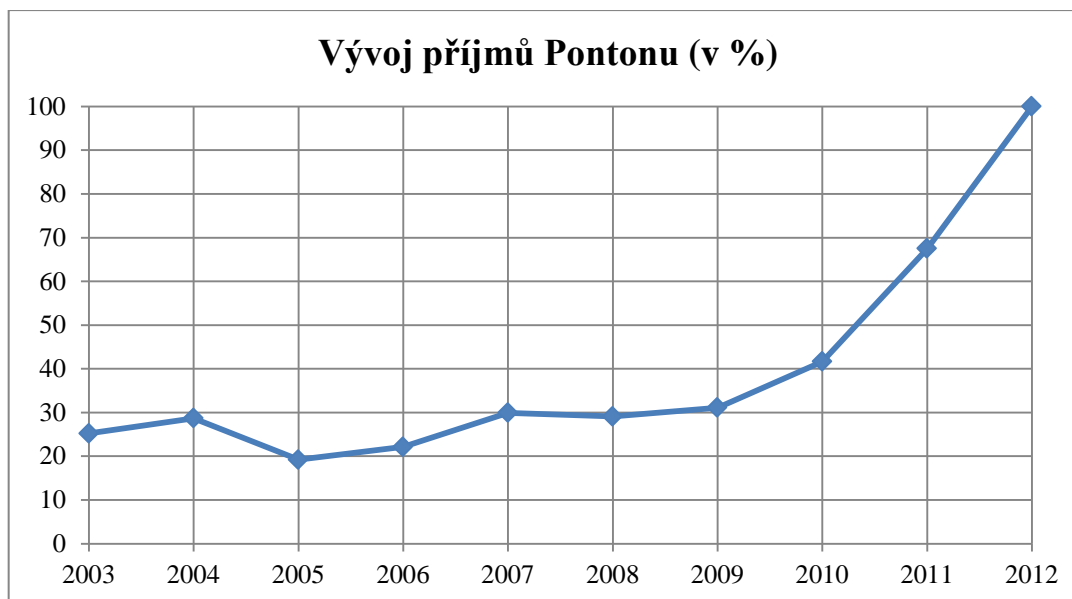


Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě ponton.cz, 2014

Z grafu je patrné, že v roce 2012 získal Ponton největší příjem z **Individuálních projektů** a také z výše zmíněného **Operačního programu**, konkrétně z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Samozřejmě zanedbatelnými nejsou ani příjmy ostatní, které také velmi výrazně pomohly Pontonu a umožnily mu tak poskytovat služby.

V následujícím grafu je zobrazen vývoj příjmů organizace v průběhu deseti let. Tento vývoj nemá od počátku rostoucí trend. Ten přichází až s rokem 2008. Údaje v grafu jsou uvedeny v procentech, a jelikož nejvyšší hodnoty příjmu dosáhla organizace v roce 2012, rovná se tato hodnota sto procentům.

Obrázek č.4: Vývoj příjmů Pontonu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě interních materiálů, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012; ponton.cz, 2014

V letech 2003 – 2005 byly hlavními zdroji organizace příjmy od Statutárního města Plzeň a Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“). V průměru byl jejich podíl na celkových příjmech Pontonu za tyto tři roky 67,3 %. V roce 2006 výrazně poklesl příjem od MPSV. Nicméně náhradou byl přisun finančních prostředků tentokrát od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“). Tato dvě ministerstva, spolu se Statutárním městem Plzeň, měla v roce 2006 podíl na celkovém příjmu Pontonu 61,3 %. V roce 2007 získal Ponton prostřednictvím MPSV finanční prostředky z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Velmi významné prostředky dále v tomto roce plynuly opět z MPSV, MŠMT a Statutárního města Plzně.

V roce 2008 se příjmy sice oproti roku minulému o něco snížily, ale v letech následujících docházelo pouze k jejich růstu. Jak je patrné z grafu, poměrně velký růst nastal v roce 2010. Důvodem je podpora projektů Pixla a COM.PASS v rámci Individuálního projektu Podpora sociálních služeb v Plzeňském kraji (dále jen „IP PK“) financovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V případě Individuálních projektů jsou vypsány veřejné zakázky, a pokud uchazeč splní požadavky stanovené zákonem a zadavatelem, může být vybrán a získat tak finanční podporu. Nicméně v prvním roce využití Individuálních projektů byl jejich podíl na celkovém příjmu Pontonu zhruba 23,6 %. V roce 2011 přichází další Individuální projekt, a to Podpora procesů směřujících k poskytování sociálních služeb a sociální

práce s důrazem na jednotnou strategii ve Středočeském kraji. Ten, spolu s IP PK, měl podíl na celkových příjmech Pontonu, jak v roce 2011, tak 2012, více jak 70 %. Dalším významným zdrojem byl v těchto dvou letech Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

V textu výše jsou uvedeny ty zdroje, které měly v průběhu let největší podíl na celkových příjmech organizace. To samozřejmě neznamená, že se může zapomínat na ty, které se podílely méně. Kromě současných zdrojů, které jsou uvedeny na začátku kapitoly a individuálních a firemních dárců, lze jmenovat další zdroje, které přispěly k chodu organizace v minulosti – NF Albert, Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadace Open Society Fund, Nadace OKD, NF pro kulturní aktivity občanů města Plzně a další.

2. Marketingový mix

2.1. Potřeba marketingu obecně v neziskových organizacích

U neziskových organizací zatím marketing nepatří mezi činnosti, které jsou pro tyto organizace tradiční. Důvodem je to, že zákazníci hledají speciální služby a požadavky chtějí vyřizovat ústně. Nicméně i neziskové organizace se **potýkají s konkurencí** a mají tudíž o marketing čím dál tím **větší zájem**. Marketing je spíše spojován především se ziskovým sektorem a konkurenceschopností. Proto je na místě otázka, jakou má marketing roli v organizaci, pro kterou není prioritou zisk a udržení konkurenceschopnosti (Hannagan, 1996).

Mezi ziskovým a neziskovým sektorem existuje řada rozdílů, ale také existují dva základní pilíře marketingu, které jsou těmto sektorům společné: služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna. **Služba zákazníkovi** je pro neziskovou organizaci jejím **hlavním cílem**. Směnný vztah je u neziskové organizace od organizace ziskové také odlišný. Pokud je poskytnut výrobek nebo služba, zákazník nemusí být požádán o zaplacení a cílem tudíž není dosažení zisku jako u ziskové organizace. Pro zákazníka není důležité, kdo mu službu poskytuje, ale to, zda je **služba kvalitní** a jaká je její **cena**. I nezisková organizace musí tedy zákazníky informovat o nabídce svých produktů, o jejich ceně nebo o místě, kde jsou produkty a služby nabízeny. A z tohoto plyne i potřeba marketingu v neziskovém sektoru (Hannagan, 1996).

Existují důvody, proč marketingové aktivity v tomto sektoru použít a proč nikoliv. Tyto uvádí Rektořík (2007, s. 91–93):

Argumenty pro používání marketingových aktivit v neziskovém sektoru:

- tyto aktivity podporují vznik situací, díky nimž roste soutěživost o získávání klientů a finančních prostředků,
- veřejnou kontrolou činnosti neziskových organizací je vyžadováno lepší komunikativní chování a vyšší efektivnost v řídicí a nákladové oblasti,
- s růstem požadavků spotřebitelů roste také potřeba zvyšování kvalifikace a kvality komunikace,
- vyšší účast spotřebitelů v procesu služeb znamená pro organizaci vyšší efektivnost využívání zdrojů při nákladovém omezení,

- s rostoucí profesionální úrovní pracovníků roste také potřeba vyšší úrovně managementu vnitropodnikových vztahů,
- důležitým předpokladem pro definování cílů, rozpočtů a definic produktu jsou výsledky marketingového průzkumu,
- možnost organizace rozvíjet podnikatelské aktivity jako doplňkový zdroj příjmů, v důsledku nedostatku finančních zdrojů, je možná pouze v podmínkách tržní regulace a tudíž je nezbytný marketingový rozvoj.

Argumenty proti používání marketingových aktivit v neziskovém sektoru:

- u neziskových organizací jsou marketingové aktivity spojeny s neadekvátním zvyšováním nákladů,
- spotřeba služeb v neziskovém sektoru vyplývá ze specificky vynucené potřeby,
- jednotlivé pracovní procesy jsou v neziskovém sektoru jedinečné a specifické,
- služby neziskových organizací nemají převážně tržní charakter,
- cenové motivy nejsou rozhodující při zvažování realizace služby,
- pokud se spotřebitelé rozhodnou využít služby, pak se toto rozhodnutí nerealizuje běžným způsobem.

2.2. Historie marketingového mixu

Marketingový mix je dominantní myšlenkou **moderního marketingu**. Lze ho definovat jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place)“ (Kotler, 2007, s. 70).

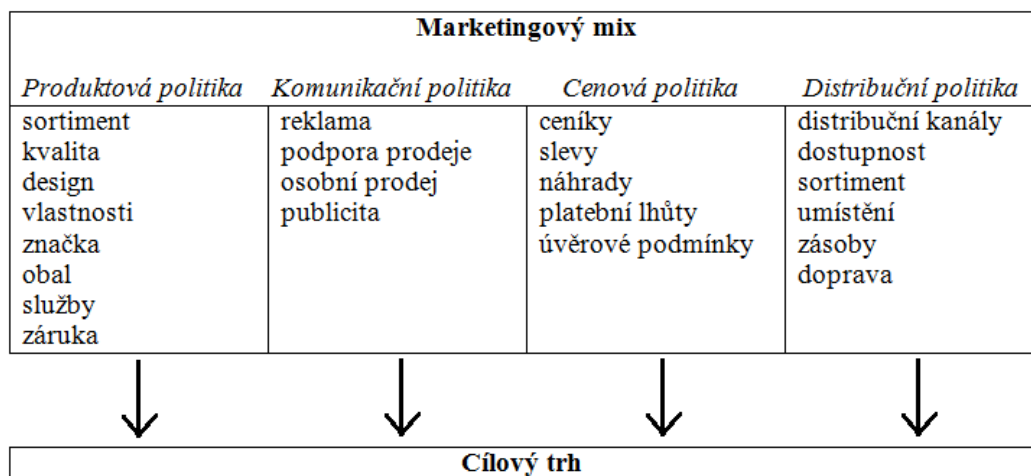
Tato definice marketingového mixu od renomovaného autora je ve srovnání s první zmínkou o marketingovém mixu poměrně nová. Poprvé se o „**mixu jednotlivých ingrediencí**“ zmínil v roce 1948 James Culliton ve své knize Řízení marketingových nákladů. Marketingový mix se dle Cullitona skládal z produktu (Product), ceny (Price), distribuce (Distribution) a propagace (Promotion). Ještě se tedy nejednalo o 4P (robertnemec.com).

O 16 let později byl Neilem H. Bordenem vydán článek „Koncept marketingového mixu“, který pojednával rovnou o **čtrnácti marketingových nástrojích**: produktové

politice, plánování, cenotvorbě, budování známosti značky, distribučních kanálech, osobním prodeji, reklamě, propagaci, balení, vystavování, servisu, manipulaci, zjišťování skutečností a analyzování.

Následným **sloučením prvků** jako jsou reklama, osobní prodej nebo vystavování do jediné oblasti propagace a výměnou pojmu distribuce za místo (Place) dal o něco později americký profesor marketingu Edmund Jerome McCarthy za **vznik současnému 4P** (rotschedl.com).

Obrázek č.5: Čtyři složky marketingového mixu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Kotler, 2007

Koncept 4P se ale setkává i s negativním ohlasem, a to z důvodu, že reprezentuje **pouze pohled prodávajícího**, nikoli však kupujícího. Zákazníky totiž kromě hodnoty a vyřešení jisté potřeby, kterou jim nákup produktu přináší, zajímá i to, jaké celkové náklady budou muset vynaložit, aby produkt získali. Dále zákazníky nezajímá distribuce, ale spíše chtějí, aby byl produkt co nejdostupnější. Stejně tak chtějí i kvalitní komunikaci. Proto je vhodné, aby byly čtyři základní složky marketingového mixu vnímány i jako **faktory na straně zákazníka**. Vzniká tedy **model 4C**, který je zákaznický paralelní k modelu 4P (Kotler, Armstrong, 2004).

Obrázek č.6: Model 4C

4P	4C
Výrobek (product)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Kotler, Armstrong, 2004

Samozřejmě s rozvojem marketingu jako takového se rozrůstá i samotný marketingový mix. Některé zdroje tedy uvádějí, že **existuje řada dalších prvků** marketingového mixu – lidé (People), materiální předpoklady (Physical evidence), procesy (Process), vytváření programů (Programming), vytváření balíčků (Packaging), partnerství (Partnership) nebo dokonce politický vliv (Power) (rotschedl.com).

Jak vyplývá z odstavce výše, marketingových konceptů je mnoho a dají se různě kombinovat. Pro účely této práce bude použit model 4P doplněný o dalšíP, a to lidi (People).

2.3. Produkt

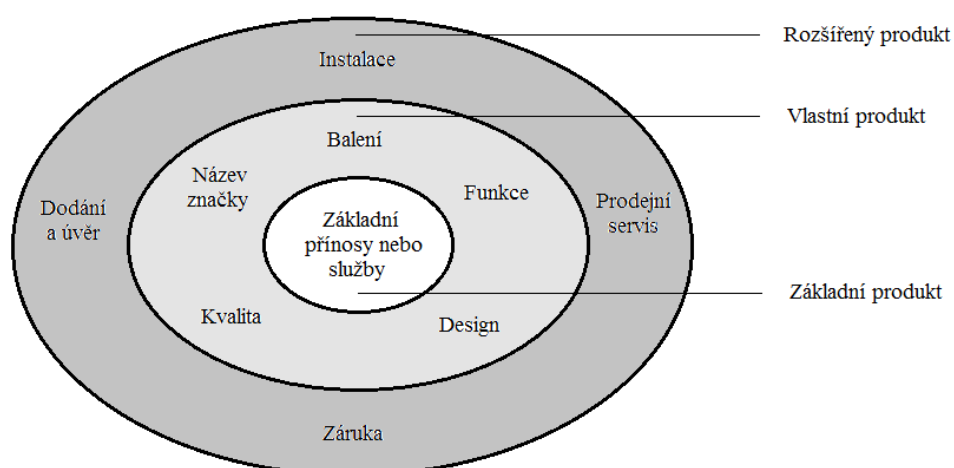
„Cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“ (Kotler, 2007, s. 615).

2.3.1. Vrstvy produktu

Kromě samotné definice uvádí Kotler (2007, s 616) i tři pomyslné vrstvy produktu:

- základní produkt,
- vlastní produkt,
- rozšířený produkt.

Obrázek č.7: Vrstvy produktu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Kotler, 2007

Pod *základním produktem* tedy rozumíme „**základní výhody nebo služby** zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu“ (Kotler, 2007, s. 616).

Lze tedy uvést, že základní produkt je jádrem produktu celkového. Díky jeho přínosům řeší zákazníci své problémy.

Do *vlastního produktu* patří „součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu“ (Kotler, 2007, s. 616). Tato vrstva je také velmi důležitá, a to z důvodu, že se díky složkám, které obsahuje, může společnost poskytující jak výrobky, tak služby **odlišit od konkurence** a získat tak zákazníky.

Poslední vrstvou je *rozšířený produkt*, který obsahuje „doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem“ (Kotler, 2007, s. 616). Jedná se tedy o **dodatečné výhody nebo služby**. Můžeme sem zařadit například delší záruční lhůty, odbornou instalaci, platby na splátku atd. I tato vrstva je důležitá, protože vyšší úroveň zákaznických výhod nebo služeb se též organizace odlišuje od konkurence. A má-li výhody nebo služby lepší než konkurence, bude jistě zajímavější i pro zákazníky.

2.3.2. Služby jako produkt a jejich charakteristika

Z definice produktu již víme, že kromě jiného sem patří i služby. Jelikož je produktem organizace Ponton právě služba, její podrobnější popis je uveden v následujícím textu.

Službu můžeme definovat dle Kotlera (2007, s. 710) jako „jakoukoli aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“

Pokud chceme srovnat výrobky a služby, je možné toto srovnání učinit na základě uvedení charakteristických znaků služeb, které by společnost měla při přípravě marketingových programů zohlednit. Těchto znaků je dle Kotlera (2007, s. 711) pět: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.

Nehmotnost je možné definovat jako „významnou charakteristiku služeb – služby nelze před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich dotknout“ (Kotler, 2007, s. 712). Není tedy ani možné službu například vystavit ve výloze jako hmotný výrobek a zákazník tudíž **nezná výsledek předem**. Proto se marketéři služeb snaží ke svým nehmotným nabídkám přidat též hmotné prvky, které zákazníka přesvědčí o vysoké kvalitě služeb. Důvodem je to, že díky nehmotnosti služeb nemá klient v ruce po nákupu nic víc než doklad (příkladem mohou být cestující, kteří obdrží lístek nebo

letenku) a slib, že bude služba opravdu provedena, což může vyvolat určitou nejistotu. Kupující může ale tuto nejistotu snížit vyhledáním jistých viditelných znaků jako jsou zaměstnanci, cena, vybavení nebo lokalita.

Neoddělitelnost definuje Kotler (2007, s. 714) jako „významnou charakteristiku služeb – služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé či stroje.“ Příkladem této vlastnosti může být učitel, který musí být v hodině přítomen, aby mohl studentům poskytnout svou službu, a též musí být přítomni studenti, aby měl učitel komu přednášet. Jak je tedy zmíněno již v úvodu kapitoly, u služeb je podstatný **přímý kontakt poskytovatele a zákazníka**, což nám charakterizuje právě neoddělitelnost. Jinými slovy je nutné, aby se poskytovatel a zákazník sešli v určitý čas a na určitém místě. Dalším rysem této vlastnosti je to, že při poskytování služby zákazníkovi jsou přítomni zákazníci jiní (při koupi jízdenky ostatní cestující, při vyučování ostatní žáci).

Proměnlivost můžeme, opět dle Kotlera (2007, s. 714), definovat jako „významnou charakteristiku služeb – kvalita služeb závisí na tom, kdy, kde, jak a kým jsou poskytovány.“ Tuto vlastnost tedy **reprezentují osoby**, které služby vytvářejí a využívají, a tudíž lze jen velmi obtížně řídit kvalitu těchto služeb. Je proto nezbytné, aby chování zaměstnanců v klíčových pozicích bylo co nejlepší a společnost tak dokázala uspokojit své zákazníky. Pro zajištění kvality poskytnutých služeb může firma učinit několik kroků – investovat do kvalitních postupů pro příjem a zaškolení přijímaných zaměstnanců a do najímání a školení zaměstnanců vhodných pro určité pozice, školit klíčové zaměstnance tak, aby veškeré jejich pracovní kroky vedly ke správné obsluze a k uspokojivému vyřizování veškerých stížností zákazníků. Nicméně i v případě, že budou zaměstnanci dobře školeni, nemusí to pro společnost znamenat úspěch v poskytování služeb, pokud své zaměstnance též dobře nemotivuje. Toho lze dosáhnout například pomocí pobídkových programů, díky nimž je odměněna kvalita a zdůrazněni zaměstnancovy dobré práce.

Pomíjivost je další „významnou charakteristikou služeb – služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití“ (Kotler, 2007, s. 716). Jedná se o charakteristiku, ze které se nestává problémem v případě stálé poptávky po službě. V opačném případě nastávají poskytovateli značné komplikace. Těm je ale možné se vyvarovat použitím několika strategií, které více či méně vyrovnají nabídku s poptávkou. Takovou možností na straně poptávky je **odlišení cenové politiky** pro různá časová období. Tím se přesune část poptávky, kdy je zájem o služby nejvyšší, na období se zájmem nižším. Typickým

příkladem je nabídka letenek „na poslední chvíli“. Pro stranu nabídky pak existuje možnost **přijetí zaměstnance** na částečný úvazek, což znamená posílení obsluhy v nejkritičtějším obdobích nebo naplánování dalšího rozšíření.

Posledním z pěti znaků služeb je **absence vlastnictví**. Na rozdíl od fyzického zboží nemá zákazník ke službě přístup po neomezenou dobu nebo ji nemůže po nějaké době prodat. Z tohoto důvodu by měla pro poskytovatele plynout snaha o posílení identity značky a spřízněnost se zákazníkem. Možností, jak toho dosáhnout může být použití pobídky k opakovanému využití služeb nebo vytvoření klubů či sdružení, která budou jednoduše nabízet určitý pocit sounáležitosti a vlastnictví.

2.3.3. Produkt Pontonu

Hlavním cílem organizace Ponton, je prevence kriminality a sociálně patologických jevů. Aby byl tento cíl úspěšně naplňován, realizuje Ponton několik hlavních a dílčích projektů. A právě v rámci těchto projektů je uživatelům poskytován produkt organizace – služba.

Obecně lze služby Pontonu rozdělit do čtyř kategorií:

- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (interní materiál, 2011).

Do služeb v bodu prvním lze zařadit kontaktní práce, situační intervence, doučování, preventivní programy, podporu vlastních aktivit, aktivity volnočasové a dále aktivity nadstavbové (návštěva posilovny, hudebny). Ke zprostředkování kontaktu se společenským prostředím dochází díky návštěvě sportovních a kulturních akcí, výletům nebo víkendovým výjezdům. Do sociálně terapeutické činnosti patří sociální poradenství, krizové intervence, práce se skupinou, tvorba individuálních plánů. Do služeb v bodu posledním spadá informační servis, kontakt s institucemi ve prospěch uživatele, preposlání nebo sociální poradenství.

Hlavní projekty

Těchto hlavních projektů, které organizace Ponton realizuje, je celkem pět, a to:

- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (dále jen „NZDM“) Pixla,
- terénní program (dále jen „TP“) COM.PASS,
- program včasné péče (dále jen PVP) Klubíčko,
- NZDM Bedna,
- Jsem ready!.

NZDM Pixla

NZDM Pixla jako takové vzniklo v roce 2005, kdy bylo na tento název přejmenováno původní Centrum pro rodinu. Je to místo, kde je umožněno mladým lidem trávit jejich volný čas. Mohou se zde bavit s vrstevníky, využívat internet, prostor pro vlastní aktivity nebo si zahrát stolní fotbálek. Mohou zde ale také nelézt odbornou pomoc, a to nejen v obtížné životní situaci. V rámci tohoto zařízení je možné požádat například o doučování nebo celkovou podporu při hledání možností, jak řešit různé nastalé životní situace (interní materiál, 2011).

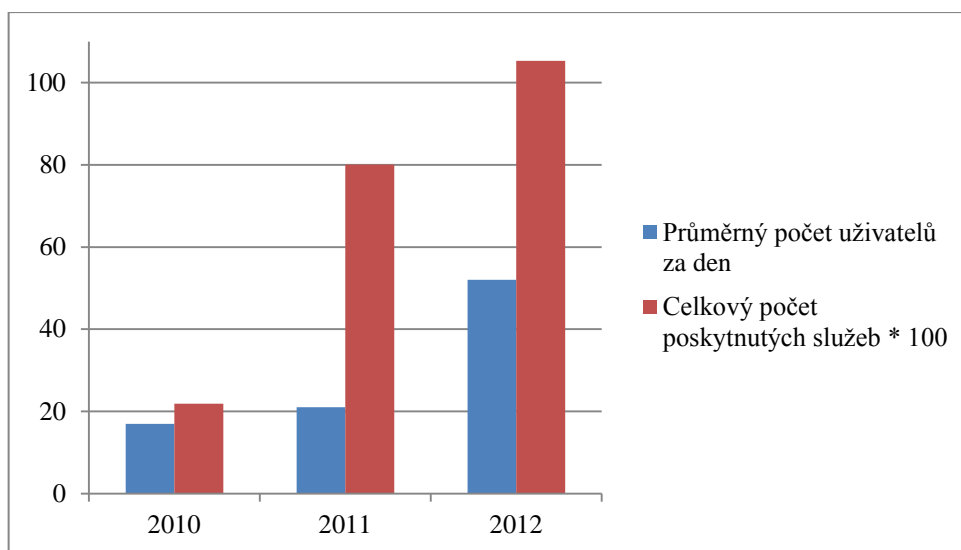
Cílem tohoto projektu je „předcházet vzniku a rozvoji rizikového chování, zvýšit schopnost zvládat obtížné životní situace, rozvíjet sociální schopnosti a dovednosti, aktivizovat k pravidelným zájmům a činnostem, posilovat hodnoty vzdělání“ (interní materiál, 2011, s. 8).

Navštěvovat Pixlu mohou všichni lidé, kteří začali chodit do školy, ale není jím více než 20 let, a zároveň jejich životní podmínky musí být nějakým způsobem odlišné od „normálního“ života, jaký si představuje většina z nás. Podmínkou návštěvy je dodržování pravidel, která jsou přesně stanovena. Mimo jiné mezi ně patří například zákaz užívání alkoholických nápojů, drog, násilí a vulgarit.

Projekt má platné **osvědčení kvality** poskytovaných služeb od České asociace streetwork, jejímž je členem. Dále je také registrovanou sociální službou dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách (interní materiál, 2011).

Následující graf ukazuje, že se v průběhu tří let nejen zvýšil průměrný počet uživatelů, kteří denně využívají služeb poskytovaných v Pixle, významně ale také narostl počet poskytnutých služeb celkem.

Obrázek č.8: Statistika projektu Pixla



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě interních materiálů, 2011, 2012; ponton.cz, 2014

TP COM.PASS

Jedná se opět o nízkoprahovou službu pro děti a mládež, která vznikla v roce 2007. Jedním z úkolů pracovníků tohoto programu je vyhledávat mladé lidi, kteří by mohli potřebovat podporu. Dalším úkolem je následná systematická práce právě s neorganizovanými dětmi a mládeží. Jedinečnou součástí tohoto programu je nabízení služby přímo **v přirozeném prostředí uživatelů**, tedy na místech, kde se obvykle mladí lidé sdružují. Daří se tak pracovníkům přimět ke spolupráci i ty lidi, kteří jiným institucím nevěří, případně nevědí, jak je využívat. Pro individuální práci s uživateli je jeden den v týdnu vyhrazena kontaktní místnost. Kromě nabídky sociální služby dále program nabízí i volnočasové aktivity.

Využít služeb programu COM.PASS mohou všichni mladí lidé od 11 do 25 let, kteří mají problém, se kterým potřebují pomoci. Služba je k dispozici i v případě, kdy si mladí lidé potřebují promluvit o svém životě a mají důvod, proč nechtějí nebo se jednoduše neumí svěřit své rodině nebo jiným institucím.

Stejně jako projekt Pixla má COM.PASS platné **osvědčení kvality** poskytovaných služeb od České asociace streetwork, jejímž je členem a je také registrovanou sociální službou dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách (interní materiál, 2011).

PVP Klubičko

Počátky tohoto předškolního programu sahají až do roku 1998. Je učen pro všechny děti od 3 let až do předškolního věku, kterým z nějakých důvodů, nejčastěji sociálních,

není umožněno nastoupit do předškolního zařízení. Program připravuje děti na vstup jak do mateřských škol, tak do prvních tříd škol základních. Dále je možná i spolupráce s rodiči, kteří se rádi připojí a chtějí se učit novým věcem. Klubíčko poskytuje službu v průběhu celého roku a navštěvují jej děti z Plzně a okolí (interní materiál, 2011).

Cíle tohoto projektu je tedy možné shrnout do několika bodů: „rozvíjet dovednosti dětí, zvýšit šance na bezproblémový vstup do běžného školského zařízení, povzbudit zájem rodin ze sociálně znevýhodněného prostředí o předškolní výchovu, zapojit rodiny do procesu vzdělávání již od raného věku dítěte, podporovat rodiny, vytipovat běžná předškolní zařízení pro přestup dítěte a podpora inkluzivního vzdělávání“ (interní materiál, 2011, s. 27).

V letech 2010 – 2012 bylo Klubíčko v průměru otevřeno 189 dní v roce. V roce 2010 navštěvovalo Klubíčko průměrně 8 uživatelů denně. Průměrná denní návštěvnost se v následujících dvou letech zvýšila o jednoho uživatele (interní materiál, 2011).

NZDM Bedna

Tento projekt je obdobou projektu Pixla, s tím rozdílem, že je provozován v Příbrami. Mladí lidé od 11 do 20 let zde mohou trávit svůj volný čas, potkávat se s kamarády nebo vyhledat radu, pomoc a podporu. Platí také stejné pravidlo zákazu užívání drog, alkoholických nápojů, cigaret, násilí a vulgarit.

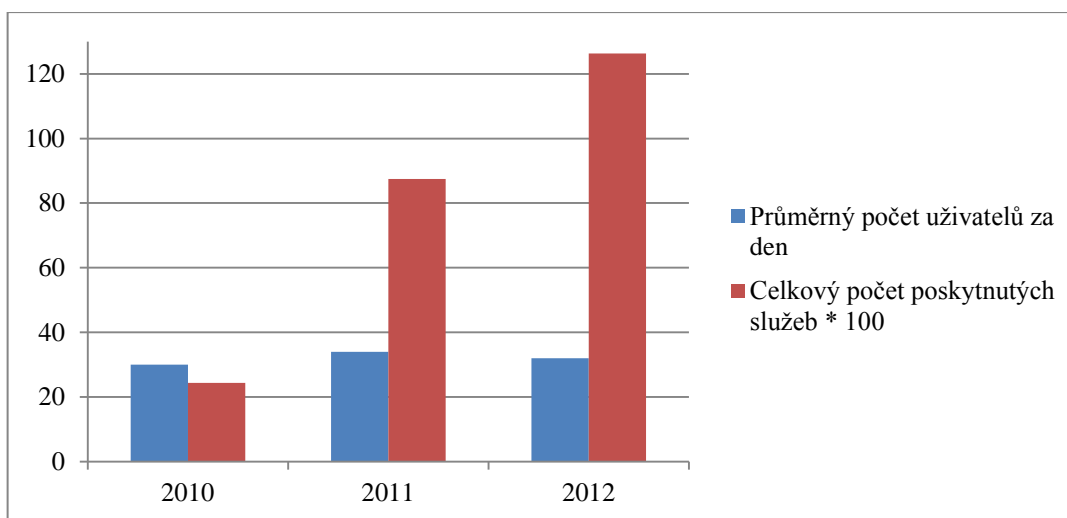
Opět se jedná o registrovanou sociální službu ve smyslu zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách a projekt má též platné **osvědčení kvality** poskytovaných služeb od České asociace streetwork, jejímž je členem (ponton.cz).

Ačkoliv se jedná o druhý nejmladší projekt, počet poskytnutých služeb během 3 let běhu tohoto projektu významně vzrostl a počet uživatelů, kteří denně služeb projektu využívají, je vyrovnaný, jak uvádí obrázek č. 9.

Je tedy zřejmé, že projekt Bedna je velice úspěšný a naplňuje své cíle, neboť uživatelé se stále častěji obracejí na pracovníky a ubývá ostychu požádat o radu a pomoc.

Do analýzy ve 4. a 5. bodu této práce jsou zahrnuty pouze 3 nejstarší projekty Pontonu realizované v Plzni. Projekty provozované v Příbrami do analýzy začleněny nebyly, a to z důvodu nenavštívení sídla organizace v Příbrami a bližšího neseznámení s programy, které se zde uskutečňují.

Obrázek č.9: Statistika projektu Bedna



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě interních materiálů, 2011, 2012; ponton.cz, 2014

Jsem ready!

Poslední velkým projektem je projekt *Jsem ready!*, který začal fungovat 1. srpna 2013. Zaměřený je na dlouhodobou a systematickou práci s dětmi z prostředí výchovných ústavů a dětských domovů. Cílem projektu je tedy pomoci těmto dětem usnadnit přechod z ústavního zařízení do „normálního“ života (ponton.cz).

Dílčí projekty a další činnost

MEZERY

Projekt *MEZERY* vznikl v roce 2007 a je vedlejší činností organizace Ponton realizovaný v rámci projektu Pixla. Jedná se o interaktivní semináře z oblasti primární prevence sociálně patologických jevů. Semináře trvají 2 vyučovací hodiny, vedou je zaměstnanci občanského sdružení Ponton a jsou určeny pro 1. i 2. stupně základních škol. Je možné je realizovat přímo ve třídách škol nebo v prostoru NZDM Pixla v sídle občanského sdružení Ponton (interní materiál, 2011).

Miro Suno

Jedná se opět o dílčí projekt, který spadá pod projekt Pixla. Je zaměřený na podporu hudebních a tanečních skupin dětí a mládeže, které mají zájem scházet se pravidelně a celoročně a připravovat se na různá vystoupení. Jedná se o takové skupiny, které vznikly při NZDM Pixla, kde je k dispozici hudebna. Setkávání v této hudebně je umožněno skupinám za symbolickou finanční spoluúčast. Dále je skupinám pomáháno pracovníky Pixly v organizování prvních koncertů a vystoupení.

Cíly projektu je *prevence negativních jevů a podpora rozvoje osobnosti*. Prvního zmíněného cíle se dosahuje smysluplným naplněním volného času uživatelů, kteří mají možnost vlastního vyjádření a vytváření pozitivních hodnot. Rozvoj osobnosti je podporován rozvojem schopností a dovedností uživatelů služeb za pomoci hry na hudební nástroje, prezentací vlastní tvorby a prezentací hudební kultury různých etnik (interní materiál, 2011).

Pixlování

Stejně jako MEZERY, i projekt Pixlování se poprvé objevil v roce 2007. Projekt je určený pro děti a mládež jak z Plzně, tak z jejího okolí. Je ale samozřejmostí, že připojit se může kdokoliv.

Cílem tohoto projektu je „zajistit kulturní program pro neorganizované děti a mládež, prostřednictvím koncertu hudební skupiny a dalších akcí během odpoledne informovat o nabídce služeb NZDM Pixla, TP COM.PASS a dalších projektů, poskytnout prostor pro prezentaci vlastních hudebních, případně tanečních aktivit, přivést do NZDM Pixla nové děti a mládež, nabídnout dětem a mládeži možnosti participovat na přípravě a organizaci takové akce, zapojit návštěvníky Pixlování z různých věkových a sociálních skupin do tvořivých workshopů“ (interní materiál, 2011, s. 14).

2.4. Cena

Cenou rozumíme „částku, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 483).

Cena je z prvků marketingového mixu **nejpružnější**. Důvodem je možnost změnit cenu velmi rychle, na rozdíl od produktu nebo distribuční cesty. Také je to jediný prvek, který je schopný přinést společnosti **hmatatelný příjem**. Prvky ostatní vytvářejí pouze náklady (Kotler, Armstrong, 2004).

2.4.1. Metody stanovení ceny

Organizace je tím, kdo bude rozhodovat o ceně poskytovaného produktu. To, jakou metodu stanovení ceny si společnost zvolí, záleží především na tom, jaké jsou její cíle, případně i na situaci, ve které se nachází. Je jasné, že v ziskovém sektoru bude cena pro zákazníka tak vysoká, aby pokryla veškeré náklady spojené s výrobou

a poskytnutím produktu a zároveň přinesla společnosti další zisk. V sektoru neziskovém je určení ceny pro uživatele služby složitější, protože zde není vytvoření zisku cílem. Foret (2012, s. 111–112) uvádí 5 způsobů, jak cenu stanovit:

- *cena založená na nákladech* – v tom případě se vypočítávají náklady na výrobu produktu a jeho distribuci. Jedná se o nejčastější způsob stanovení ceny. Důvodem tohoto prvenství je především jednoduchost výpočtu a poměrně snadný přístup k potřebným údajům,
- *cena na základě poptávky* – tato metoda je založena na odhadu objemu prodeje, a to v závislosti na různých cenových výších. Dále vychází z vlivu, jaký přinese změna ceny na velikost poptávky,
- *cena na základě cen konkurence*—o této metodě je vhodné uvažovat v případě, kdy společnost nabízí takový produkt, který je srovnatelný s produktem konkurence. Jestliže jsou totiž srovnatelné produkty, pak mohou být srovnatelné i jejich ceny,
- *cena podle marketingových cílů organizace* – zde je jasné, že pokud bude chtít společnost maximalizovat zisk, pak bude cena jejího produktu velmi vysoká, bude-li chtít například zlikvidovat konkurenci, pak bude cena naopak nízká,
- *cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem*—jedná se o způsob stanovení ceny, jakým chce organizace získat především zákaznickou spokojenost. Standardně se v tomto případě využívá výsledků marketingového výzkumu, a tak se cena stanovuje na základě znalosti hodnoty, kterou produktu připisuje sám zákazník.

2.4.2. Cena Pontonu

Za služby, které organizace Ponton poskytuje v rámci svých projektů, nejsou od uživatelů vybírány žádné členské příspěvky. Proto v tomto případě nebudeme na cenu pohlížet jako na určitou peněžní hodnotu, kterou zaplatí uživatel, ale bude pro nás představovat pouze **náklady**, které **jenutně pokrýt**, aby bylo možné službu poskytnout.

Ponton své náklady dělí na:

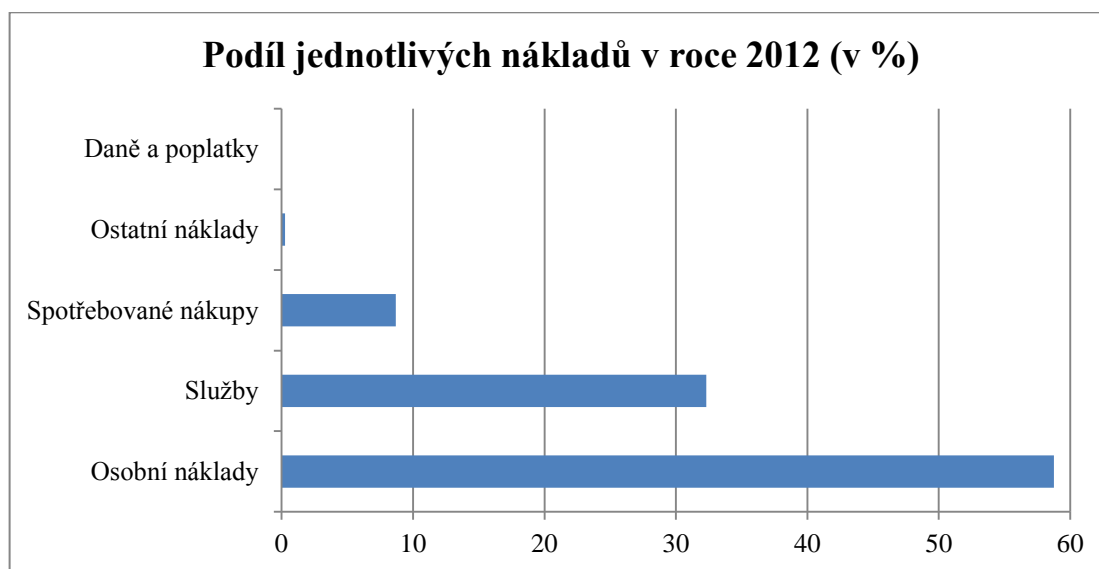
- spotřebované nákupy,
- služby,
- osobní náklady,

- daně a poplatky,
- ostatní náklady.

Mezi spotřebované nákupy patří provozní a výukový materiál, kancelářské potřeby, potraviny, drobný majetek, energie (plyn, elektřina), vodné a teplo. Mezi služby lze zařadit opravy, cestovné, dopravu, ubytování, supervizi, úklid, autorská práva, telefonní poplatky, propagaci, nájemné apod. Osobními náklady jsou náklady mzdové, dále sociální a zdravotní pojištění. Zbylé dva body, tedy daně, poplatky a ostatní náklady se na nákladech celkových podílí velmi malou výší.

Pokrytí uvedených nákladů je nezbytné k tomu, aby bylo možné realizovat jednotlivé projekty, a to jak velké, tak ty dílčí projekty, případně další činnost, jako například letní tábor. Procentní podíl jednotlivých nákladů na celkových nákladech organizace v roce 2012 znázorňuje následující graf.

Obrázek č.10: Podíl jednotlivých nákladů v roce 2012 (v %)

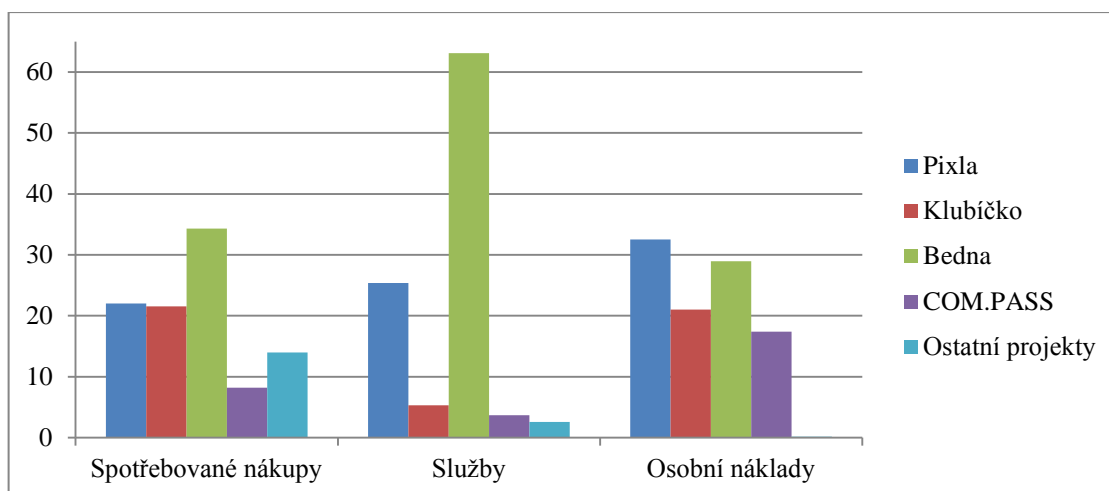


Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě ponton.cz, 2014

Jak je v grafu uvedeno, necelých 60 % všech nákladů organizace vynaloží na zaplacení mezd a pojištění svých pracovníků. Druhým největším nákladem jsou služby, které činí přes 32 % celkových nákladů. Více jak 8,5 % dosahují spotřebované nákupy a ostatní náklady, daně a poplatky nedosahují ani jednoho celého procenta.

Obrázek č. 11 zobrazuje jednotlivé náklady vynaložené v rámci hlavních projektů Pontonu (kromě projektu Jsem ready!, neboť ten v roce 2012 ještě neexistoval). Jelikož ostatní náklady, daně a poplatky činí pouhých 0,26 % z celkových nákladů organizace, na obrázku nejsou zobrazeny.

Obrázek č.11: Jednotlivé náklady vynaložené na projekty v roce 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě ponton.cz, 2014

Nejnákladnějším projektem se v roce 2012 stal projekt Bedna. Ten z celkových nákladů činil přes 40 %, přičemž nejvýraznější složkou byly služby. Druhým v pořadí byl z pohledu nákladů projekt Pixla, a to s podílem 29 % na celkových nákladech. Projekty Klubičko a COM.PASS se v průměru podílely 14 % na celkové výši nákladů. Všechny ostatní projekty jako například Pixlování nebo MEZERY a ostatní činnosti jako letní tábor se dohromady podílely na celkových nákladech pouhými 2 %.

Každopádně bilance výnosů a nákladů, respektive příjmů a výdajů, byla v roce 2012 pozitivní. Náklady dosahovaly 99,73 % výnosů a všechny tudíž byly pokryty.

2.5. Distribuce

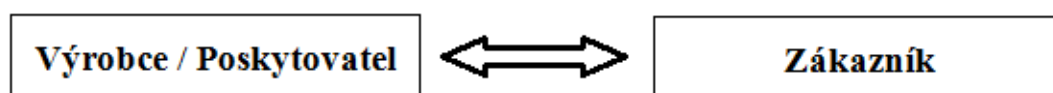
Pod pojmem distribuce se v marketingu neziskové organizace rozumí **místo**, kde je možné služby využít, tedy kde se **uskuteční konečná směna**. Také sem samozřejmě patří i distribuční kanál, který můžeme označit za určitou cestu, na níž se setkávají poskytovatelé služby se svými zákazníky, a to na určitém místě a v určitém čase, aby obě strany docílily snadnější směny (Hannagan, 1996).

2.5.1. Metody distribuce

Obecně můžeme distribuční kanál rozdělit na přímý a nepřímý distribuční kanál, a to podle počtu úrovní marketingových prostředníků, přičemž úrovní rozumíme „vrstvu marketingových prostředníků, která má určitou funkci při přibližování produktu a jeho vlastnictví konečnému spotřebiteli“ (Kotler, 2007, s. 961).

Přímý distribuční kanál neobsahuje ani jediného marketingového prostředníka. Znamená to tedy, že produkt plyne od výrobce nebo poskytovatele **přímo ke konečnému zákazníkovi**. Za výhodu této distribuce lze považovat především přímý kontakt se zákazníkem. Organizace pak velmi dobře dokáže zhodnotit, zda je zákazník spokojený či nikoliv. Další výhodou jsou nižší náklady. Jako nevýhodu je možné uvést užší pokrytí trhu (Foret, 2012).

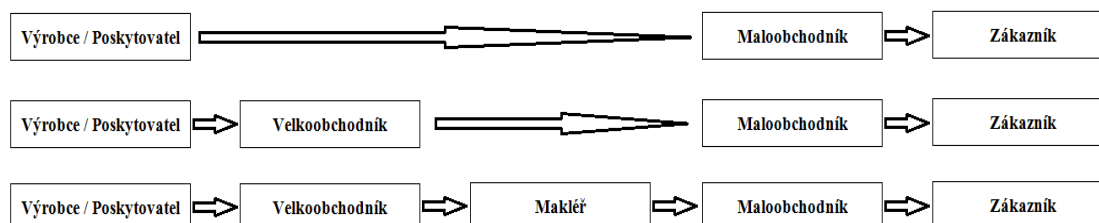
Obrázek č.12: Přímá distribuce



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Foret, 2012

Nepřímá distribuce se vyznačuje existencí **mezičlánku**. Mezičlánků může být více, nemusí být pouze jeden. Bez ohledu na jejich počet ale ztrácí výrobce přímý kontakt se zákazníkem, což může být jistou nevýhodou. Na druhé straně výhodou je větší pokrytí trhů. Dále výrobci odpadá starost s vyhledáváním vhodných zákazníků, ale také se samotným prodejem (Foret, 2012). Jak může vypadat nepřímá distribuce, ukazuje následující obrázek:

Obrázek č.13: Nepřímá distribuce



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Foret, 2012

2.5.2. Distribuční mezičlánky

Jak je zmíněno již v textu výše, distribučních článků může být v případě nepřímé distribuce několik. Mezičlánky můžeme dle Kotlera, Armstronga (2004) rozdělit na:

- prostředníky,
- zprostředkovatele,
- podpůrné distribuční mezičlánky.

Prostředníci nakupují přímo do výrobce, a tak se stávají na nějaký čas vlastníky nakoupených produktů. Společně s produkty také přebírají rizika spojená s obchodem.

Nakoupené produkty pak prodávají konečným spotřebitelům. Mezi prostředníky můžeme zařadit velkoobchody a maloobchody.

Zprostředkovatelé se nestávají vlastníky produktů, jejich úkolem je zprostředkovat kontakt mezi prodávajícím a kupujícím. Lze sem zařadit například makléře.

Podpůrné distribuční mezičlánky usnadňují směnu zboží. Jedná se o společnosti, které přispívají k větší efektivnosti distribuce. Jako příklad společností je možné uvést reklamní agentury nebo banky, příkladem konkrétních služeb mohou být služby finanční, poradenské, přepravní nebo skladovací.

2.5.3. Distribuce Pontonu

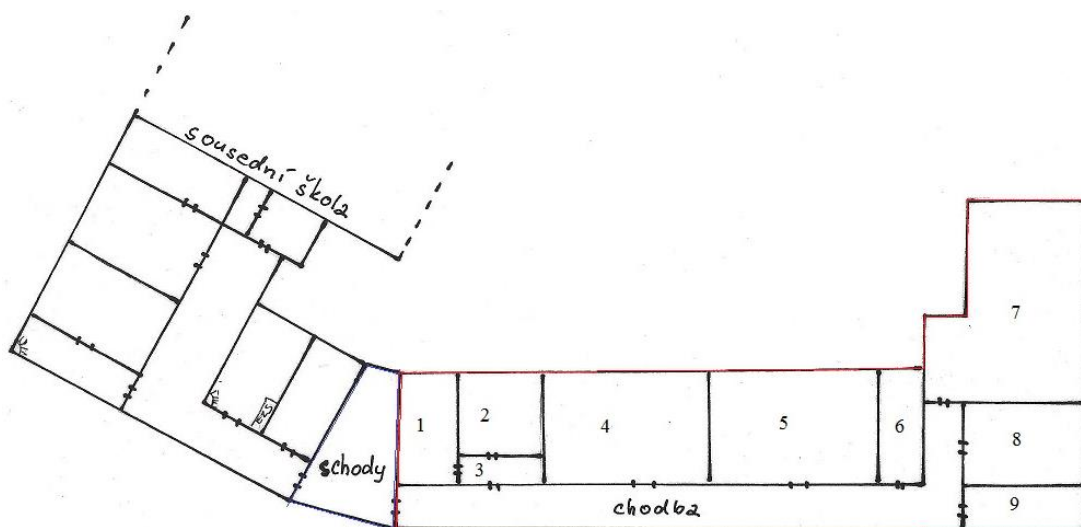
Distribucí, tedy místem, kde jsou poskytovány služby uživatelům, je v případě Pontonu budova, v níž má organizace sídlo.

Budova

Organizace Ponton má své sídlo v budově Základní školy, Plzeň, Podmostní 1, poblíž náměstí Republiky v Plzni. K dispozici jsou organizacirozsáhlé prostory školy, celé jedno křídlo v 1. patře budovy. V křídle se nachází klub projektu Pixla, hudebna, kontaktní místnost, prostor pro projekt Klubíčko a „zašívárna“. Tyto prostory jsou určeny uživatelům. Kromě nich mohou uživatelé využívat posilovny, která se nachází v přízemí budovy. Personál má v 1. patře k dispozici jednu velkou kancelář. Dále se zde nachází kancelář projektů Jsem ready!, Pixla a COM.PASS, tzv. služebna, a sklad. Celkem tedy Ponton využívá 16 % celkové rozlohy školy. COM.PASS jako terénní program a Jsem ready! jako nově vzniklý nemají pro uživatele kromě kontaktní místnosti v budově vlastní prostor.

Poloha budovy je pro uživatele velmi vhodná, neboť jak z výzkumu České asociace Streetwork (dále jen „ČAS“), který byl ukončen na konci ledna 2013, vyplývá, 41 % uživatelů trvá cesta do klubu méně než 10 minut a 30 % uživatelů méně než 20 minut.

Obrázek č.14: Prostor Pontonu v 1. patře budovy



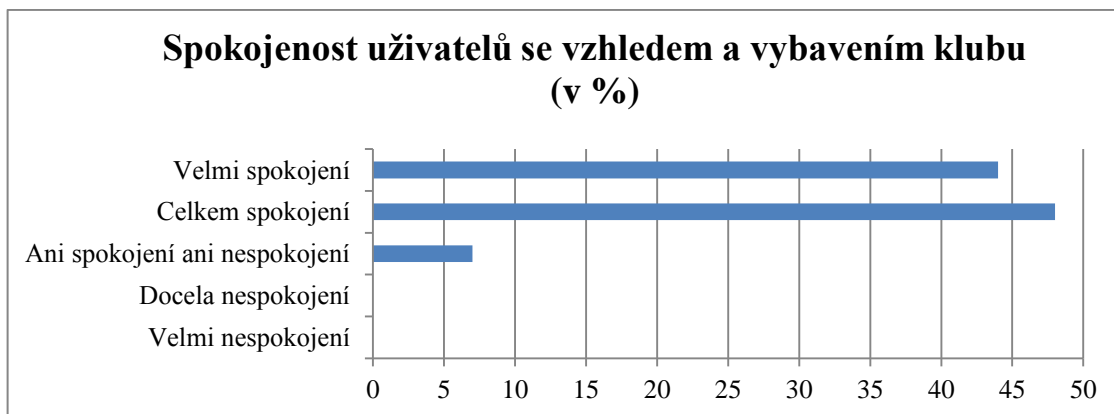
Zdroj: poskytnuto ředitelem Základní školy, Plzeň, Podmostní 1, 2014

Na výše uvedeném obrázku je červeně ohraničen a očíslován prostor v 1. patře budovy Základní školy, kde má Ponton sídlo. Pod vzestupně seřazenými čísly se nachází: hudebna projektu Miro Suno, „zašívárna“ uživatelů Pixly, sklad, klub projektu Pixla, služebna, WC, prostor projektu Klubíčko, kancelář vedení a kontaktní místnost.

Interiér

Prostor, který je k dispozici uživatelům Pixly, má rozlohu 105 m². Uživatelé zde mají k dispozici počítače s internetem, projektor nebo stolní fotbal. V klubu se mohou také občerstvit. Jedná se o prostor, který je možné přizpůsobit uživatelům. Z již zmiňovaného výzkum ČAS dále vyplývá, zda jsou uživatelé spokojeni se vzhledem a vybavením Pixly. Přes 92 % uživatelů je se vzhledem a vybavením spokojených, z toho 44 % velmi a necelých 50 % celkem. 7 % uživatelů nevidí vzhled a vybavení kladně, ale ani záporně. Žádný z uživatelů není jakkoliv nespokojen.

Obrázek č.15: Spokojenost uživatelů se vzhledem a vybavením klubu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Výzkumu v NZDM 2013 aneb Nizkoprahy pod lupou, 2013

Prostor pro uživatele Klubíčka má rozlohu 90 m². Jedna z místností je oranžově vymalovaná, na podlaze je položený koberec. Na stěny si mohou uživatelé vylepit plakáty, mezi kterými jsou též vyvěšená pravidla klubu. Jelikož Klubíčko navštěvují uživatelé předškolního věku, je jim zde k dispozici spousta hraček, dále televize s přehrávačem. V další místnosti mohou uživatelé u stolů tvořit s pracovníky organizace různé výrobky a věnovat se dalším tvůrčím činnostem.

2.6. Propagace

Propagace je posledním prvkem základního marketingového mixu. Díky tomuto prvku získávají zákazníci informace o produktu, jeho ceně a distribuci, ale i dalších jeho charakteristikách. Pro propagační mix můžeme použít synonymum, a to **komunikační mix**. Ten definuje Kotler (2007, s. 809) jako „specifickou směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů“. Mezi pět hlavních nástrojů komunikačního mixu tedy patří:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- public relations,
- přímý marketing.

2.6.1. Reklama

Reklamou rozumíme „jakoukoli formu neosobní placené prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora“ (Kotler, 2007, s. 809).

Reklama je specifická spíše pro obchodní společnosti, ale v současné době ji používá i celá řada neziskových organizací. Základním cílem reklamy je **přesvědčit zákazníka**, že produkt společnosti je právě ten nejlepší a uspokojí tak potřeby, přání nebo touhy spotřebitele lépe než produkt konkurence. Reklama, je-li ideální, také v řadě případů buduje dobrou pověst společnosti (Hannagan, 1996).

Kotler (2007) klasifikuje cíle reklamy dle primárního účelu. V rámci tohoto účelu má reklama informovat, přesvědčovat a připomínat:

- *informativní reklama* – používá se především při **zavádění nového** produktu a má spotřebitele na tento nový produkt upozornit. Dále může informovat o možné změně ceny produktu, popsat dostupné služby v rámci produktu apod.,
- *přesvědčovací reklama* – ta má za úkol především přesvědčit spotřebitele o tom, že produkt společnosti je tím nejkvalitnějším, který lze za nabízené peníze získat,
- *upomínací reklama* – jako u předchozích dvou reklam je i v tomto případě účel patrný přímo z názvu – tato reklama má spotřebitelům připomenout to, že produkt je stále na trhu a udržet tak povědomí o něm v mysli zákazníků.

Dále je možné rozdělit reklamu podle sdělovacích prostředků, jak uvádí Foret (2012, s. 130):

- *tisková reklama* – inzeráty v novinách a časopisech,
- *rozhlasová a televizní reklama*,
- *venkovní reklama* – billboardy, reklamy na budovách, reklama umístěná na zastávkách hromadné dopravy,
- *pohyblivá reklama* – reklama na dopravních prostředcích.

2.6.2. Osobní prodej

Osobní prodej je „osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Jedná se tedy o **osobní setkání prodejce se zákazníkem**, přičemž prodejce prezentuje zákazníkovi informace o produktu. Je zde tudíž kladen důraz na osobnost prodejce ve smyslu jeho profesionality, znalostech o produktu, chování, vystupování a vzhledu (Hannagan, 1996).

2.6.3. Podpora prodeje

„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky“ (Kotler, 2001, s. 590). Rozdílem mezi reklamou a podporou prodeje je to, že reklama pouze nabízí důvod, proč si koupit daný produkt, zatímco podpora prodeje je **podnět přímo k nákupu**. Podporu prodeje lze zaměřit na spotřebitele, obchodníky a prodejce a prodejní síly. Každá z těchto tří skupin má jisté nástroje podpory prodeje. V následujícím výčtu jsou uvedeny ty pro skupinu spotřebitelů (Kotler, 2001, s. 593-594):

- *vzorky* – jedná se o nabídku jistého množství produktu zdarma,
- *kupony* – dávají nositeli právo uplatnit při nákupu slevu, která je na kuponu uvedena,
- *rabaty* – jsou cenové slevy po nákupu produktu,
- *ceny balení* – znamenají pro spotřebitele slevu z běžné ceny produktu, případně sníženou cenu za nákup určitého počtu balení ve srovnání s jedním klasickým balením nebo dvou doplňujících se produktů zabalených dohromady,
- *prémie (dárky)* – jedná se o zboží, které je nabízeno buď za velmi nízkou cenu, nebo zcela zdarma, a to jako motivace při nákupu určitého produktu.

2.6.4. Public relations

Public relations, jinak také vztahy s veřejností jsou „snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří“ (Kotler, 2004, s. 630).

Pro budování dobrých vztahů s veřejností uvádí Foret (2012, s. 132) nejčastěji používané komunikační prostředky:

- publikování veřejně dostupných výročních zpráv jak v tištěné, tak v elektronické podobě,
- pořádání společenských akcí, na nichž jsou prezentovány produkty společnosti,
- pořádání a sponzorování různých sportovních a kulturních akcí,
- publikování podnikových časopisů nebo novin,
- pořádání akcí pro současné i bývalé zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- pořádání akcí v rámci sociálně-ekonomického rozvoje a akcí podporujících zlepšování životního prostředí apod.

2.6.5. Přímý marketing

Přímý marketing znamená „přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky, s cílem získat okamžitou odezvu“ (Kotler, 2007, s. 928).

Úkolem přímého marketingu je **budování dlouhodobých vztahů** se zákazníky. Marketingové nabídky jsou v tomto případě upravované podle potřeb segmentu, který je velmi úzce definovaný. Dokonce je možné upravit nabídku přímo pro individuálního

kupujícího. Podkladem pro přímý marketing jsou databáze zákazníků, ve kterých lze nalézt vyčerpávající údaje o jednotlivých či potenciálních zákaznících (Kotler, 2007).

Mezi formy přímého marketingu patří podle Kotlera (2007, s. 936-940):

- marketing po telefonu neboli telemarketing,
- direct mail –zasílání nabídek, oznámení, reklam a podobně osobám na určité adrese,
- zásilkové katalogy – mohou být tištěné nebo elektronické,
- teleshopping s přímou odezvou –rozdělujeme na reklamu s přímou odezvou (60 nebo 120 sekund dlouhé spoty) a nákupní kanály (televizní programy nebo celé stanice).

2.6.6. Propagace Pontonu

Prvním ze způsobů, kterým se organizace propaguje, je reklama umístěná na **vchodových dveřích budovy**, ve které má organizace sídlo. Jedná se o plakáty, na nichž jsou popsány jednotlivé projekty a jejich cíle. Kromě těchto plakátů, které jsou na dveřích umístěné po celý rok, využívá Ponton tuto plochu také k umístění plakátů upozorňujících na blížící se akce, jako například Pixlování. Plakát k poslednímu Pixlování je uveden v příloze A. Nicméně se jedná o reklamu, která příliš neosloví veřejnost, a to vzhledem k tomu, že se do objektu vchází branami, které se zamykají většinou po skončení otevírací doby organizace. Veřejnost tak kolem vchodových dveří vůbec neprochází. Nehledě na to, že prostor před budovou se nachází doslova pod mostem.

Reklama organizace se nachází také v prvním patře budovy, kde je logo organizace umístěno velkými písmeny přímo **v oknech**. Formát nápisu je dostatečně velký a tudíž dobře viditelný veřejnosti procházející kolem budovy školy.

Další formou propagace jsou **webové stránky**. Na stránkách organizace jsou dostupné tyto informace: základní info, poslání a cíle organizace, stanovy, základní popis jednotlivých projektů, výčet donorů a dárců, kontakty, aktuality a info, jak podpořit organizaci. V současné době jsou stránky pouze v provizorní verzi. Důvodem je napadení stránek virem. Stránky budou tedy obnoveny v závislosti na možnostech organizace.

Kromě výše zmíněných informací je možné na webových stránkách organizace nalézt také **výroční zprávy** organizace, a to z let 2011 a 2012.

Publikování výročních zpráv zahrnujeme do public relations, stejně jako již tolikrát zmíněné Pixlování nebo Bednění. Jinak tedy **dílčí projekty** či jiné akce, které se uskutečňují mimo budovu školy a jsou přístupné veřejnosti.

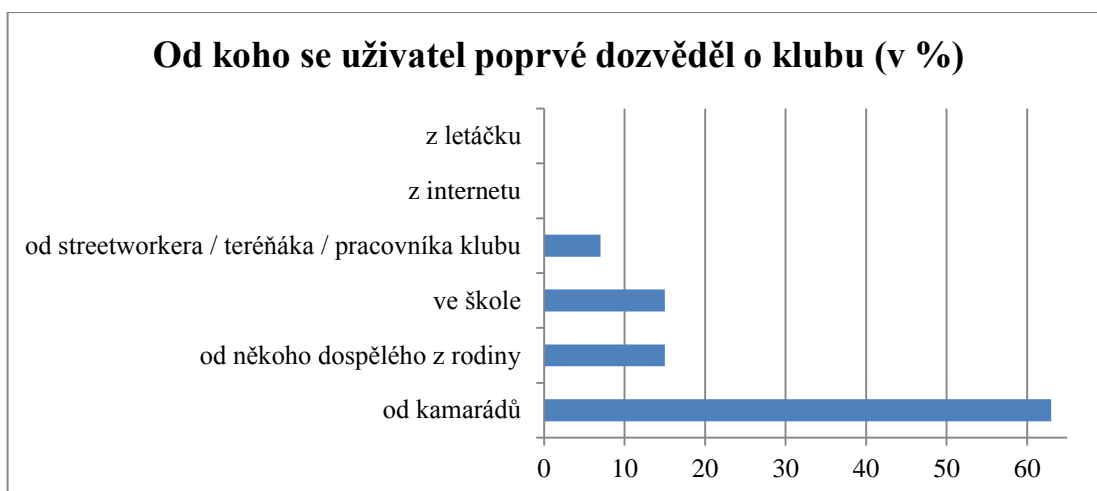
Neméně důležitou formou propagace je existence **skupiny na facebooku**. Ta vznikla v únoru roku 2012. V této skupině jsou kromě základních informací, jako jsou poslání a cíle organizace nebo kontakt, publikovaná sdělení a fotografie. Nová sdělení se ve skupině objevují několikrát do měsíce. Můžeme mezi nimi nalézt, jaké aktivity se v jednotlivých projektech udály, doplněné právě o fotografie z akcí. Příkladem může být vánoční večírek v Pixle, stužkovací párty pro nové členy Bedny nebo valentýnská párty v Klubíčku. Mezi příspěvky lze také zaznamenat poděkování společnostem, které nějakým způsobem Pontonu pomohly nebo pomáhají. Dále se zde objevují pozvánky na akce Pontonu nebo výsledky dotazníkových šetření. Důležitou složkou této skupiny je také odkaz na čtyři hlavní projekty Pontonu, které na facebooku mají své vlastní skupiny, na kterých se objevují nové příspěvky téměř každý den, a tak se mohou všichni dozvědět, co se který den v projektech dělo nebo se bude v nejbližších dnech dít.

Další z možností propagace je sdílení videosouborů na internetovém serveru **youtube**. Zde má projekt Bedna založenou skupinu a skrze ni se do „světa“ dostávají videa z akcí Bedny. Jedněmi z posledních přidaných videí jsou Vánoční párty NZDM Bedna, Breake dance workshop nebo Bednění.

V rámci internetové propagace Ponton také využívá odkaz na serveru **firmy.cz**. Zde je možné nalézt odkaz na webové stránky organizace, veškeré kontaktní údaje společně s mapou a zařazení organizace v kategorii Organizace pro děti a mládež.

Samozřejmě poměrně účinnou formou propagace jsou **samotní uživatelé** služeb, kteří o navštěvování klubů nebo o samotných poskytovaných službách hovoří se svými kamarády nebo známými. Výzkum ČAS se touto otázkou také zabýval, dotazovanými byli uživatelé z klubu Pixla. Výsledek ukazuje následující graf.

Obrázek č.16: Od koho se uživatel poprvé dozvěděl o klubu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Výzkumu v NZDM 2013 aneb Nizkoprahy pod lupou, 2013

Z grafu jasně vyplývá, že více než 60 % uživatelů se o klubu nebo poskytovaných službách dozvědělo od svých kamarádů. Dalších 30 % uživatelů od někoho dospělého z rodiny nebo ve škole, necelých 10 % od zaměstnanců organizace. Nikdo se o klubu nedozvěděl prostřednictvím internetu a nikdo též nezaznamenal informace z letáků.

2.7. Lidé

V rámci poskytování služeb není dost dobře možné se spokojit pouze se čtyřmi základními prvky marketingového mixu. Jelikož většina neziskových organizací poskytuje službu, je vhodné k základním čtyřem P přidat P další, a to lidi (People). Důvodem je to, že jsou to právě lidé, kdo poskytuje danou službu. Proto je také spokojenost zákazníka ovlivněna přístupem, vstřícností či znalostmi poskytovatelů služeb. Jako další důvod lze uvést jednu z vlastností služeb, která je již popsána v jiné kapitole – neoddělitelnost. Jenom pro připomenutí, není možné oddělit službu od jejího poskytovatele. Proto jsou lidé velmi důležitým prvkem marketingového mixu (Kotler, 2001).

2.7.1. Zaměstnanci ve službách

Je jasné, že každý zaměstnanec organizace se více nebo méně podílí na procesu poskytnutí služby. A právě podle tohoto podílu účasti rozděluje Janečková, Vašítková (2001) zaměstnance na:

- *kontaktní personál* – je v kontaktu přímo se zákazníky, i jeho účast je tudíž přímá,
- *ovlivňovatelé* – nepřicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem, i když produkt ovlivňují zásadně. Jejich práce spočívá ve vytváření strategie vývoje produktu,

plánu marketingového mixu, dále se zabývají třeba provozními plány. Můžeme sem tedy zařadit management organizace,

- *pomocný personál* – ten opět nepřichází do přímého kontaktu se zákazníkem, i když napomáhá produkci služby. Do této skupiny patří personalisté, pracovníci finančního oddělení, ale také třeba uklízečky. Pomocný personál, stejně jako ovlivňovatelé, není pro uživatele služby většinou viditelný.

2.7.2. Lidé v Pontonu

Vzhledem k produktu Pontonu, tedy službě, jsou lidé velmi důležitým faktorem.

Jako prvního je vhodné uvést ovlivňovatele – výkonného ředitele organizace. Jeho úkolem je:

- zajišťovat provozní záležitosti organizace,
- koordinovat projekty realizované organizací,
- řídit činnost zaměstnanců a zařízení provozovaných organizací (interní materiál, 2014).

Jako další jsou kontaktní pracovníci. Jsou to ti pracovníci, kteří přicházejí do bezprostředního kontaktu s uživateli a poskytují služby v rámci jednotlivých projektů. Každý projekt má tedy své pracovníky, kteří se (kromě společných projektů nebo akcí, jako je například Pixlování) věnují uživatelům právě ze svého projektu.

Poslední složkou zaměstnanců ve službách je pomocný personál. V Pontonu patří mezi tento personál účetní a finanční manažerka, PR manažer a grafik, IT specialista a správce webu a asistentka.

Pomocný personál i kontaktní pracovníci spadají v organizační struktuře pod výkonného ředitele. Ten za svou činnost odpovídá správní radě, která je výkonným orgánem organizace. Správní rada je pak za svou činnost odpovědná členskému shromáždění, které je nejvyšším orgánem organizace.

3. Analýza marketingového prostředí

Jelikož jedním z cílů této práce je návrh zlepšujících opatření, je důležité provést analýzu marketingového prostředí. Ta je nezbytná pro sestavení SWOT analýzy, protože právě SWOT analýza je sestavena na základě výstupů analýzy marketingového prostředí, které lze rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. SWOT analýza představuje v práci metodu, na jejímž základě budou navrženy zlepšující opatření, a to jak opatření vztahující se přímo k marketingovému mixu Pontonu, tak i další opatření ovlivňující chod organizace.

3.1. Mikroprostředí

Mikroprostředí lze chápat jako „faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků (firemní prostředí, dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 175).

Mikroprostředí obsahuje faktory, které lze ovlivňovat poměrně snadněji než faktory makroprostředí. U neziskových organizací lze mikroprostředí ještě rozdělit na **vnitřní a vnější**, kde do vnitřního spadají pracovníci a členové organizace a do vnějšího uživatelé služeb, veřejnost, státní správa, místní samospráva, komerční firmy, ostatní neziskové organizace a média. Příkladem ovlivnění faktoru mikroprostředí mohou být pracovníci neziskových organizací, kteří budují při své práci silné komunikační vazby na ostatní okolí, jako jsou právě uživatelé služeb, ale třeba i úředníci. Proto je potřeba v pracovnících posilovat loajalitu, aby jejich chování mělo pozitivní vliv na budoucí podporu organizace jak od dárců, tak od veřejnosti (Bačuvčík, 2011).

Mikroprostředí Pontonu bylo analyzováno na základě šesti faktorů uvedených v definici Kotlerem a Armstrongem. Výsledkem analýzy mikroprostředí je určení silných a slabých stránek společnosti.

3.1.1. Firemní prostředí Pontonu

s₁ – **tradice:** Jelikož organizace Ponton existuje již od roku 1996 (původně Společenství „Začít spolu“) lze říci, že její tradice je dlouhá. V době jejího vzniku existovalo jen velmi málo podobných organizací. V dnešní době dochází k jejich obrovskému nárůstu.

Přesto Ponton uspěl i ve vzrůstajícím konkurenčním prostředí. A právě díky stabilitě roste i důvěryhodnost samotné organizace.

s_2 – **komunikace mezi pracovníky:** Managementem v Pontonu je výkonný ředitel organizace. Ten sdílí svůj pracovní prostor s finanční manažerkou a účetní v jedné osobě a dříve i s asistentkou, jejíž pozice se nedávno uvolnila. Velmi často přichází do styku i s ostatními zaměstnanci organizace. Ti se samozřejmě potkávají na pracovišti běžně i napříč jednotlivých projektů. Komunikace a spolupráce je tak díky velikosti organizace na velmi dobré úrovni.

s_3 – **kolektiv:** Na pracovišti, a tudíž i mimo něj, existuje velmi přátelský vztah mezi pracovníky. To je dáno jednak přístupem výkonného ředitele, ale také tím, že zkrátka pracovníci v těchto službách jsou většinou „od přírody prosociální“, svou práci dělají rádi a motivací nejsou peníze – řada z nich věří, že to co dělají má vyšší poslání a z toho plyne kvalita jejich práce.

s_4 – **osobnost ředitele:** Mezi silné stránky organizace lze zařadit i samotného výkonného ředitele. Kromě vytváření pozitivního prostředí a zaujetí pro svou práci, a tudíž i pro celou organizaci, je kladem i předchozí práce současného ředitele, který sám dříve zastával pozici terénního pracovníka, pohyboval se v přirozeném prostředí uživatelů a tudíž chápe jejich problémový způsob života.

w_1 – **absence manažerských zkušeností:** Jelikož současný výkonný ředitel přišel do své funkce z pozice terénního pracovníka a jeho vysokoškolské vzdělání není v oboru managementu, způsobilo to v počátcích jeho nástupu organizaci určitou stagnaci. V průběhu působení se i bez patřičného vzdělání manažerské dovednosti výkonného ředitele neustále zlepšují, ale i přesto nejsou na takové úrovni, jakou by daná funkce vyžadovala.

w_2 – **pracovní vytíženost:** V případě managementu dochází k častým restům, tedy k úkolům, které nebyly splněny v termínu. To samozřejmě částečně souvisí právě s chybějícími manažerskými zkušenostmi. V případě ostatních pracovníků, zejména tedy těch, kteří přicházejí do styku s uživateli, dochází k časté práci přesčas.

w_3 – **nevhodná struktura pro řízení:** V současné době je v Pontonu zaměstnáno 20 zaměstnanců. Jejich správu a také celé hospodaření mají kompetenci pouze 2, resp. 2,5, pracovníků. To znamená, že tito pracovníci (výkonný ředitel, účetní a dnes už neobsazená pozice asistentky) vyřizují úkoly, které by neměly spadat do náplně jejich

práce. V případě managementu to brání rozvoji organizace, jelikož zde už pak nezbyvá prostor právě pro přemýšlení nad možným rozvojem.

s₅ – **kvalifikovaní pracovníci:** Do tohoto bodu lze zahrnout také vzdělání zaměstnanců. To se dá jistě považovat v případě Pontonu za velmi pozitivní. 85 % všech zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných, 5 % studuje na vyšší odborné škole a tudíž pouhých 10 % zaměstnanců nemá vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. I pro klienty takové organizace, jako je Ponton, může být jistým kladem, že jsou jim poskytovány služby od kvalifikovaných pracovníků, s jejichž jednáním a ochotou budou uživatelé zkrátka spokojeni. Nicméně i zde platí to, že kdo chce pracovat v tom oboru a nemá patřičné vzdělání, musí se dozdělovat. Do vzdělání zaměstnanců se dá zařadit i jejich pravidelné proškolení. To je koneckonců povinné, a to ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Témata školená v Pontonu se týkají práce s uživateli a metodiky práce. Jako příklad lze uvést vedení rozhovoru s uživatelem, krizové intervence, základy nízkoprahových klubů nebo romský svět.

s₆ – **pravidelné zjišťování spokojenosti uživatelů a kvality služeb:** Toto zjišťování probíhá formou dotazníků. To může být někdy složité kvůli povaze prostředí i ochotě uživatelů dotazník vyplnit. Organizace ale tímto způsobem může zjistit odpovědi na základní otázky, jako např. zda se uživatelům klub líbí, jak jim vyhovuje otevírací doba, jaký mají názor na spolehlivost pracovníků apod.

s₇ – **osvědčení kvality od České asociace streetwork:** Tato asociace je nevládní nezisková organizace, která působí v oblasti nízkoprahových sociálních služeb. Osvědčení kvality je udělováno na základě výsledku hodnocení kvality. Hlavní metodikou externího šetření kvality je Rozvojový audit ČAS. Na základě tohoto auditu se pak projekty organizace (Pixla a COM.PASS) staly členem této asociace.

s₈ – **dobře zpracovaná metodika práce:** Ta je jedním z důvodů získání osvědčení kvality od ČAS. Z kvalitního zpracování metodiky práce plynou výhody při zaškolování pracovníků a zaznamenávání podstatných situací slouží k rozvoji dobré praxe.

s₉ – **hospodaření s velkým objemem peněz a kvalitní administrativní:** I toto se dá zahrnout do silných stránek organizace. S přísunem peněz z Operačních programů a Individuálních projektů se musel Ponton naučit hospodařit se stále vzrůstajícím objemem peněz. Ale ještě před samotným získáním prostředků je potřeba zpracovat nejen žádosti, ale i spoustu další administrativy, která musí být bezchybná.

w₄ – **současná verze webových stránek:** Tento bod je pro organizace také velmi důležitý, jelikož webové stránky jsou jednou z forem propagace a je tedy potřeba i jim věnovat pozornost. V současné době, jak je již uvedeno v analýze marketingového mixu, mají webové stránky pouze dočasnou podobu a jejich správa se odvíjí od finančních možností organizace.

w₅ – **slabá propagace:** Obecně je propagace velmi slabou stránkou organizace. Za kvalitní lze považovat skupinu na Facebooku a dílčí projekty jako např. Pixlování. Jedená se tedy o slabou stránku, které by měla organizace věnovat značnou pozornost a zlepšit tak kvalitu své propagace.

3.1.2. Dodavatelé Pontonu

Kotler (2007, s. 131) definuje dodavatele jako „firmy a jednotlivce, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb“.

Za dodavatele v případě organizace Ponton můžeme jednoznačně označit donory a dárce. Jelikož právě oni poskytují organizaci zdroje, tedy finanční nebo materiální prostředky, které jí umožňují poskytnout danou službu svým zákazníkům, tedy uživatelům. Problém financování je řešen v samostatné kapitole.

w₆ – **nemožnost plánování:** Zde je možné uvést příklad letního tábora. V případě, že uživatelé by rádi jeli na letní tábor, který je možný zrealizovat za 3 měsíce, pak rozhodnutí o možnosti realizace přichází třeba pouhý měsíc před samotnou realizací. Důvodem jsou chybějící volné finanční prostředky.

3.1.3. Marketingoví zprostředkovatelé Pontonu

Marketingoví zprostředkovatelé jsou „firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím; zahrnují fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele“ (Kotler, 2007, s. 132).

Zde je opět možné uvést Základní školu, Plzeň, Podmostní 1, která organizaci pronajímá prostory. Tímto pronájmem tak Pontonu pomáhá distribuovat poskytované služby.

s₁₀/w₇ – **poloha budovy:** Polohu budovy je vzhledem k docházkové vzdálenosti uživatelů také možné považovat za silnou stránku. Budova je umístěna v centru města a prostory Pontonu jsou rozsáhlé. Ale na druhou stranu může být pro uživatele

nepříjemné to, že se kluby a kontaktní místnost nacházejí právě v budově školy. To pak může být do jisté míry v rozporu s principy nízkoprahovosti.

3.1.4. Zákazníci

Zákazníci jsou hlavním objektem zájmu činnosti organizace. Společnost si určí svůj vlastní cílový trh na základě předmětu své činnosti a své strategie. Kotler (2007, s. 133) uvádí až šest typů cílových trhů:

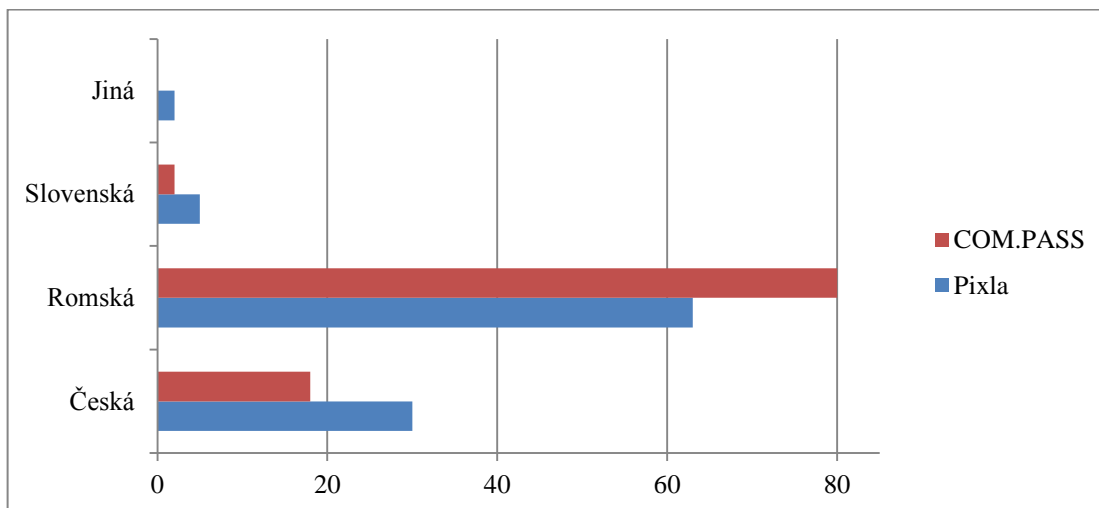
- *spotřebitelský trh* – kde kupujícími jsou jednotlivci a domácnosti, jejichž cílem je nákup zboží nebo služeb pro osobní spotřebu,
- *průmyslový trh* – kde dochází k nákupu zboží nebo služeb za účelem jejich dalšího zpracování ve vlastním výrobním procesu,
- *trh obchodních mezičlánků* – zde se uskutečňuje nákup zboží a služeb za účelem jejich prodeje se ziskem,
- *institucionální trh* – na něm se vyskytují například školy, nemocnice, věznice a podobné subjekty, které poskytují zboží nebo služby lidem v jejich péči,
- *trh státních zakázek* – ten tvoří vládní instituce, jejichž cílem je koupit zboží nebo službu, a vyprodukovat tak veřejnou službu či alokovat zboží a služby potřebným lidem,
- *mezinárodní trh* – v něm jsou zahrnuti kupující v jiných zemích (spotřebitelé, průmysloví výrobci, mezičlánky a vlády).

Z výše uvedených trhů organizace Ponton zajímá **trh spotřebitelský**. Tedy trh, na kterém jednotlivci, případně domácnosti nakupují výrobky nebo služby za účelem vlastní spotřeby. Je tomu tak i v případě, že uživatelé služeb Pontonu tyto služby v podstatě nenakupují, ale získávají je zdarma. Problém uhrazení veškerých nákladů vynaložených na poskytování služeb je řešen v kapitole Cena Pontonu.

s_{11}/w_8 – **klientská základna**: Ta ovlivňuje organizaci zejména vzhledem k pohledu dárců právě na etnické složení uživatelů Pontonu. Na serveru Romea.cz (2013) je uveden rozhovor s výkonným ředitelem organizace, který hovoří právě o získávání prostředků v závislosti na národnosti uživatelů služeb: „Víte, shánět prostředky na naše aktivity je velmi těžké. Zejména u soukromých či firemních sponzorů. Jakmile zjistí, že se staráme ve většině případů o romské děti, couvnou. Raději podpoří dětský domov, kojenecký ústav nebo handicapované“. Článek se sice týkal pouze projektu Klubíčko, ale podobné etnické složení uživatelů se týká i ostatních projektů organizace.

V rámci projektu ČAS měla organizace Ponton odhadnout toto složení uživatelů u projektů Pixla a COM.PASS. Odhady jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Obrázek č.17: Klientská základna Pixly a COM.PASSu (v %)



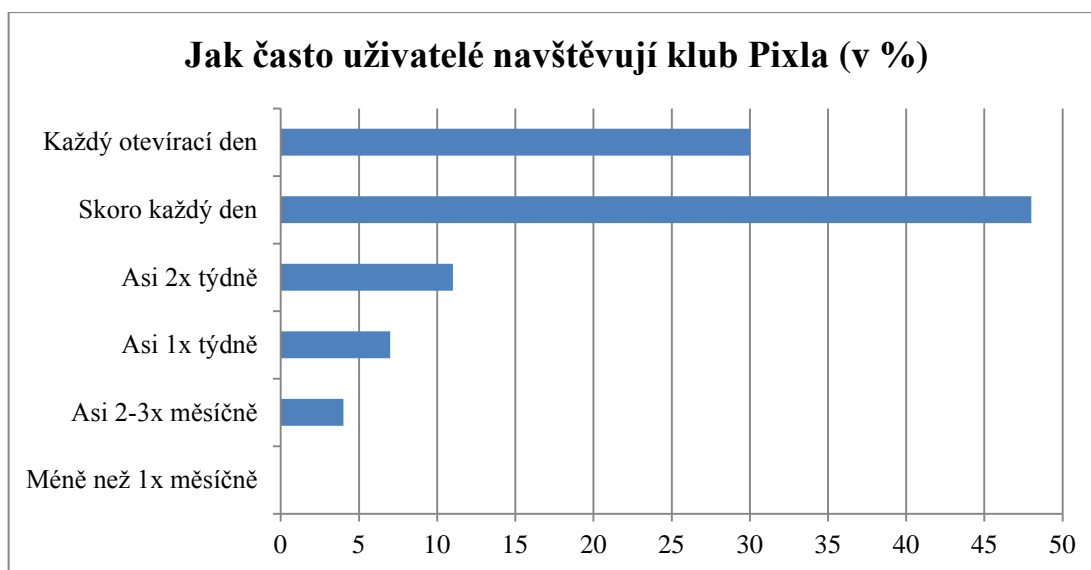
Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Výzkumu v NZDM 2013 aneb Nizkoprahy pod lupou, 2013

Klientská základna ale může být považována samozřejmě i za stránku silnou, a to vzhledem ke kapacitě, jelikož kapacita Pontonu je zcela naplněna. Toto souvisí i s konkurencí, protože i přes existenci podobných projektů nebo klubů konkurentů, neubývají Pontonu uživatelé.

s₁₂ – **časová dostupnost služby:** V případě projektu Pixla ohodnotila ČAS časovou dostupnost služby jako nadstandardní. To se projevilo také při zjišťování spokojenosti uživatelů, kteří uvádějí, že jim otevírací doba vyhovuje (76 % uživatelů).

s₁₃ – **pravidelnost otevření klubů:** Toto souvisí i s časovou dostupností. To, že je klub otevřen pravidelně do jisté míry motivuje uživatele klub navštěvovat také s nějakým pravidelným trendem. Na základě výzkumu ČAS lze uvést statistiku klubu Pixla, kterou ukazuje následující graf.

Obrázek č.18: Jak často uživatelé navštěvují klub Pixla (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Výzkumu v NZDM 2013 aneb Nizkoprahy pod lupou, 2013

S₁₄ – **spokojenost uživatelů s klubem:** Nejen díky časové dostupnosti nebo pravidelnosti otevření klubu jsou uživatelé Pixly s klubem spokojeni. Jejich spokojenost plyne také ze vzhladu klubu, z jeho vybavenosti, z jejich pocitu bezpečí nebo ze spolehlivosti a přátelského chování pracovníků. A protože jsou uživatelé spokojeni, rádi a pravidelně klub navštěvují a to je pak pro organizaci jasnou silnou stránkou.

3.1.5. Konkurenti

Vzhledem ke konkurentům je, opět podle Kotlera (2007), pro organizaci velmi důležité, aby si uvědomila své postavení i svou velikost na trhu, na kterém působí. Snahou každé společnosti je uspokojení zákazníka. Aby byla ale tato snaha ve finále úspěšná, musí najít organizace způsob, jak uspokojit zákazníka lépe než konkurence. Tímto způsobem může být získání jisté strategické výhody – upevnění nabídky v myslích zákazníků.

Konkurencí pro organizaci Ponton jsou jednak organizace, které mají stejné zaměření, ale také v podstatě všechny ostatní neziskové organizace. Důvod, proč jsou to organizace se stejným zaměřením je zřejmý – uživatelé služeb mají zkrátka na výběr, kterou z organizací hodlají navštěvovat. Rozhodovacích kritérií může být pro uživatele několik. Mohou se rozhodovat na základě kvality poskytovaných služeb, na základě docházkové vzdálenosti nebo na základě toho, zda služeb dané organizace využívají známí a kamarádi.

Důvodem, proč jsou to ale i ostatní neziskové organizace je to, že každá taková organizace získává jistou výši příjmů od donorů a dárců. Z toho jasně vyplývá, že

čímvíce je neziskových organizací, tím méně poplyne od donorů nebo dárců příjmů. Žádný z těchto zdrojů nepodpoří všechny takovéto organizace najednou, a to ani v případě, že by byl všemi požádán o pomoc. Proto je pak důležité přesvědčit tyto zdroje o tom, že právě služba dané organizace si zaslouží získat určitý příjem. Podobný problém je i u institucí, které jsou k poskytování dotací určeny. Pokud podmínky pro příjem dotací splní více organizací, musí se o tyto dotace dělit a z toho logicky plyne menší příjem pro každou jednotlivou organizaci.

V následujícím textu jsou uvedeny organizace z Plzně, které Pontonu konkurují především **z hlediska získávání finančních prostředků**, ale částečně **iz hlediska uživatelů**. Nicméně vzhledem k tomu, že má Ponton plnou kapacitu, tak se dá říci, že konkurence z hlediska uživatelů v podstatě v současné době neexistuje, i když jsou v místě působení Pontonu organizace, které nabízejí uživatelům stejné nebo podobné služby či jiné aktivity.

Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže Plzeň

Toto středisko provozuje kromě jiného nízkoprahový klub, jehož cílem je pomáhat mladým lidem při řešení různých situací, které plynou z dospívání. K dosažení cíle této organizace jsou prováděny kontaktní práce, poradenství, preventivní programy a výchovně-vzdělávací aktivity. Cílovou skupinou jsou tedy mladí lidé ve věku 15 –

26 let, kteří se nacházejí v nepříznivé životní situaci, nedávají přednost aktivnímu využívání volného času nebo mají takový životní styl, který vede ke konfliktu se zákonem nebo společností (sdbplzen.cz).

Pontonu středisko kromě financí konkuruje cílovou skupinou, která je velmi podobně definovaná. Rozdíl je tedy především ve vymezení věkové hranice, do které v případě Pontonu spadají děti a mladí lidé od 3 do 26 let.

Společnost Tady a Ted', o. p. s.

Tato obecně prospěšná společnost realizuje sice řadu projektů, z hlediska konkurence je možné brát v potaz pouze předškolní klub, jelikož pro ostatní služby jsou cílové skupiny odlišné od cílové skupiny Pontonu. Předškolní klub společnosti Tady a Ted' je určen pro rodiče a jejich děti od 3 do 6 let, kteří pocházejí ze sociálně znevýhodněného prostředí. Cílem klubu je pomoci dětem začlenit se do běžné mateřské školky, případně usnadnit nástup do školy základní (tadyated.org).

Naděje, o. s.

Organizace Naděje má své nízkoprahové zařízení pro děti a mládež s názvem Bludiště. Cílovou skupinou jsou děti a mládež od 6 do 15 let. Ale jen ti, kteří žijí v lokalitě Plzeň 2 a v přilehlém okolí. Posláním NZDM Bludiště je pomoci lidem z cílové skupiny s řešením problémů, a minimalizovat tak rizika plynoucí z jejich životního stylu. V důsledku je tak cílem organizace též prevence sociálně-patologických jevů. Vzhledem k územnímu vymezení lze NZDM Bludiště považovat za konkurenci pouze z hlediska rozdělení financí (nadeje.cz).

Amare Čhave – Asociace romských občanských iniciativ

Cílem sdružení je pomoci integrovat romskou populaci ve společnosti, přispívat k rovnoprávnému postavení Romů, vzdělanosti, sociální integraci, dále k rozvoji a podpoře sportovních a kulturních aktivit romské populace. Kromě toho pomáhá organizace prostřednictvím terénní práce lidem v nepříznivé sociální situaci a lidem, kteří jsou ohroženi sociálním vyloučením. Konkurencí pro Ponton může být kromě finančního hlediska také realizování volnočasových aktivit (amare.cz).

s₁₅ – **velikost cílové skupiny:** Tento bod je rozhodně silnou stránkou organizace, jelikož žádný z konkurentů nemá pro svou činnost vytyčenou cílovou skupinu tak širokou. Z toho také plyne naplněná kapacita všech projektů Pontonu.

3.1.6. Veřejnost

„Veřejnost je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv“ (Kotler, 2007, s. 134).

Kromě definice Kotler (2007, s. 134) dále uvádí sedm typů veřejnosti:

- *finanční instituce* – jedná se o instituce, které ovlivňují schopnost organizace získat peněžní prostředky (banky, akcionáři apod.),
- *média* – do této skupiny patří noviny, časopisy, televizní stanice apod.,
- *vládní instituce* – ovlivnění organizace vládními rozhodnutími,
- *občanské iniciativy* – skupiny a organizace, které mohou zpochybňovat marketingová rozhodnutí společnosti,
- *místní komunita a občané*,

- *širší veřejnost,*
- *zaměstnanci.*

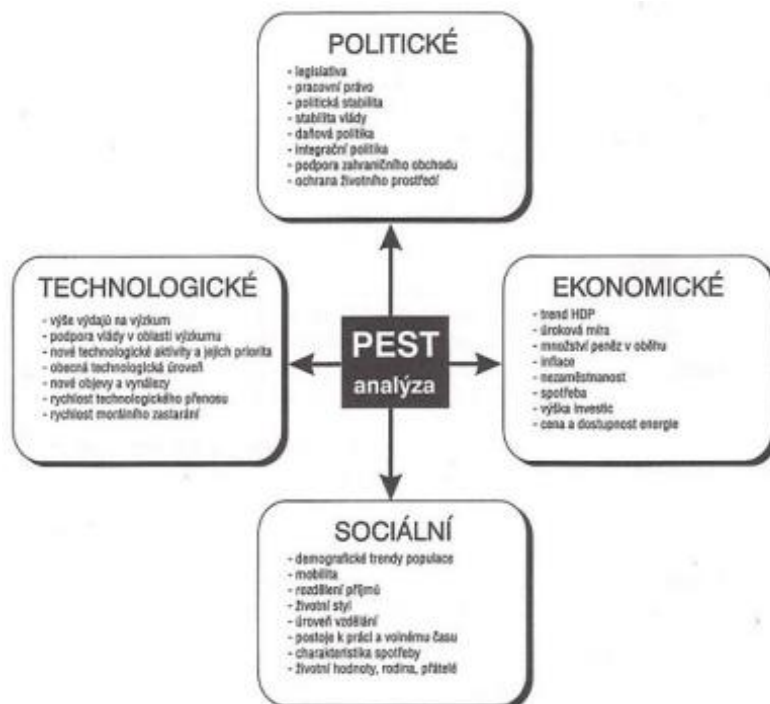
Organizace Ponton samozřejmě přichází do styku s finančními institucemi, příkladem může být žádost o bezúročný úvěr. Je také ovlivňována vládními rozhodnutími – například tvorbou a rušením různých zákonů nebo norem. Takovýmto příkladem je zrušení zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, kterým se organizace řídila do konce roku 2013. Také samotní zaměstnanci mají jistý vliv na celkový chod a prezentaci organizace.

3.2. Makroprostředí

Makroprostředí je okolí společnosti, které **nelze** příliš dobře nebo dokonce vůbec **ovlivňovat**. Ty faktory, na které může mít společnost alespoň nějaký vliv, jsou ovlivňovány slabě, pomalu a s dlouhodobou reakcí. Důvodem jsou externí instituce, tvořící část makroprostředí, společnost na ně nemá vliv žádný nebo pouze velmi omezený. Faktory makroprostředí jsou pro ziskové i neziskové organizace stejné (Zamazalová a kol, 2010).

Faktorů, které ovlivňují makroprostředí společnosti, je dle Kotlera (2007) celkem šest. Tedy těch, které mají největší vliv. Jedná se o faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Řada autorů uvádí tyto faktory v pokrácených kombinacích, díky nimž pak vznikají analýzy makroprostředí s názvy PESTE, STEPE či pouze STEP nebo PEST. V těchto případech se ale většinou pod písmenem S nacházejí faktory sociální, které ovšem zahrnují jak faktory demografické, tak kulturní. Pro účely této práce bude použita analýza PEST.

Obrázek č.19: PEST analýza



Zdroj: KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, s. 38. ISBN 80-7226-657-8

3.2.1. Politické faktory

Kotler (2007, s. 154) definuje politické prostředí jako „zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti“.

Mezi tyto faktory můžeme zařadit určitý právní rámec, který se týká ochrany spotřebitele, životního prostředí nebo samotné existence firem. Dále je možné sem zařadit lobbistické skupiny, instituce, které definují normy a udělují certifikáty a ocenění apod.

- **politická rozhodnutí** – Zde existuje podobné ohrožení neziskové organizace jako u firemních či podnikových dárců. V případě, že politickým rozhodnutím bude snížení veřejných výdajů a tudíž bude **méně** finančních prostředků vynaložených **na speciální služby** (t_1), bude se tak krátit příjem neziskových organizací. To opět může vést k ohrožení těchto organizací. Pro období 2014 a roky následující má dle dostupných informací plynout 20 % z celkového objemu prostředků poskytnutých Evropským sociálním fondem na sociální začleňování a boj proti chudobě, a to v rámci **nových Operačních programů** (o_1). To je pro Ponton jasnou příležitostí. Na stránkách MPSV je ve SWOT analýze situace v oblasti sociálního

začleňování možné nalézt, že jako slabou stránku určilo MPSV nedostatek nízkoprahových a terénních služeb, čehož může Ponton při získávání finančních prostředků využít. Na druhou stranu dochází k neustálému zvyšování počtu neziskových, nejen nízkoprahových, organizací a zvyšování počtu terénních služeb. To naopak pro Ponton představuje hrozbu, a to jak **z hlediska rozdělení financí** mezi tyto organizace (t_2), tak **z hlediska uživatelů** (t_3) (mpsv.cz).

- **daňová politika** – Jedná se o faktor, který má vliv opět zejména na firemní a podnikové dárce. Při **zvyšování daní** (t_4) budou firmy zvyšovat ceny svých produktů, což sice povede ke zvýšení zisků, ale může to též vést ke ztrátě zákazníků, kteří mohou přejít ke konkurenci, která bude produkovat levnější substituty. Nicméně zvyšování daní nemusí mít pochopitelně na neziskové organizace pouze negativní vliv vzhledem k nižším příjmům od dárců. Důsledkem zvyšování daní může být totiž i rozhodnutí vlády o vynaložení vyššího objemu peněz právě na speciální služby, což by bylo pro neziskové organizace pozitivní.
- **legislativa** – nestátní neziskové organizace nejsou legislativou ovlivněny stejně jako ty státní. Tvorba například nových zákonů může mít na organizace opět jak negativní, tak pozitivní vliv. V tomto bodě lze uvést třeba zrušení zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů a platnost zákona č. 89/2012 Sb., **nový občanský zákoník** (t_5), dle kterého se od 1. ledna 2014 musí občanská sdružení řídit.

3.2.2. Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí můžeme definovat jako „faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele“ (Kotler, 2007, s. 146).

Mezi tyto faktory lze tedy zařadit rychlost růstu mezd, dostupnost úvěrů, důvěru spotřebitelů v určitou ekonomiku a její měnu nebo výši úspor. Je jasné, že v každém státě je rozdělení obyvatelstva podle kupní síly jiné. Existují státy, kde je silná střední třída, v jiných je pak hodně chudých apod. Z tohoto důvodu se musí organizace přizpůsobovat situaci na daném trhu (Zamazalová a kol. 2010, s. 108).

- **veškeré nepříznivé změny v ekonomice** (t_6) – V případě neziskové organizace je poměrně složité přímo definovat jednotlivé ekonomické faktory, které by tyto organizace mohly ohrozit. Vše se odvíjí zejména z pozice jednotlivých dárců. Faktory, které ohrožují zdroje, pak vedou k ohrožení neziskové organizace. Například v případě finanční krize je dopadem na firmy a podniky snížení zakázek,

což vede k nižším tržbám a tedy nižšímu zisku. Dalším dopadem může být zhoršení platební morálky odběratelů, které může vést k finanční nestabilitě firem a podniků. Z toho plyne, že dárci nejsou ochotni, nebo zkrátka nemohou poskytnout dary v takové výši, v jaké by chtěli, pokud vůbec nějaké poskytnou.

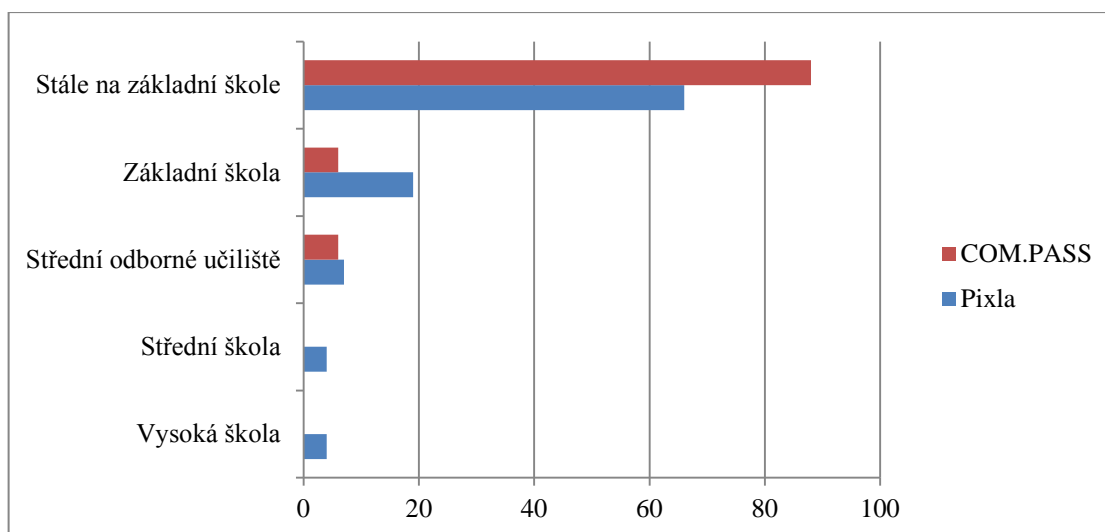
- **nezaměstnanost, výše mezd** (t_7) – Tyto faktory hrají roli zejména u individuálních dárců. Je zřejmé, že pokud přijde individuální dárci o práci nebo pokud klesne jeho měsíční mzda v závislosti na nepříznivých změnách v celé ekonomice, nebudou od něj plynout žádné dary, které by byl tento zdroj ochoten věnovat v případě příznivé situace, nebo nebudou jeho dary v takové výši.
- **fluktuace pracovníků** – I v oblasti poskytování služeb pochopitelně dochází k určitému pohybu pracovních sil. A to se samozřejmě nevyhýbá ani Pontonu. Opustí-li nějaký pracovník své místo, může to být pro organizaci příležitostí ve smyslu zaměstnání kvalifikovanějšího pracovníka nebo ve vytvoření **nové pracovní pozice** (o_2).

3.2.3. Sociální faktory

Jak je již zmíněno výše, mezi sociální faktory lze zařadit faktory demografické i kulturní. Faktory demografické nám popisují obyvatelstvo jako celek. Jejich úkolem je sledovat velikost obyvatelstva, jeho složení (například pohlaví, věk, vzdělanost apod.), rozmístění nebo hustotu, případně jiné statistické veličiny. Naproti tomu faktory kulturní se týkají jistých vlastností trhů a jejich subjektů. Kultura může obsahovat jednak duševní stránky jako například soubor určitých hodnot, idejí apod. nebo se také může týkat materiálních faktorů (Zamazalová a kol., 2010).

- **úroveň vzdělání**—Co se týče úrovně vzdělání, trendem uživatelů Pontonu je převážně vzdělání nižší. To samozřejmě vyplývá právě ze sociálního vyloučení, ve většině případů pak ze špatného životního stylu. U uživatelů zaniká nebo ani nikdy nevznikla snaha o lepší vzdělání. Proto je projekt Klubíčko velmi důležitým projektem. Věnuje se dětem předškolního věku a práci s jejich rodiči a má tyto děti připravit na lepší, bezproblémovější vstup do základní školy, motivovat je a pomoci jim získat pro sebe lepší budoucnost. V následujícím grafu je zobrazeno dokončené vzdělání uživatelů Pixly a COM.PASSu.

Obrázek č.20: Dokončené vzdělání uživatelů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Výzkumu v NZDM 2013 aneb Nizkoprahy pod lupou, 2013

- **mobilita** – Jelikož je sídlo Pontonu na velmi dobrém místě (v centru města, v dobré docházkové vzdálenosti, má v pronájmu rozsáhlé prostory), může zde také velmi snadno dojít k ohrožení organizace. A to hned z několika důvodů. Ohrožení by nastalo v případě, že by došlo k rychlému **zrušení nájemní smlouvy** (t_8). V takovém případě by bylo velmi obtížné najít prostory o vyhovující velikosti, na dobrém místě a ještě za nízkou úplatou. Podobné ohrožení by nastalo v případě **hygienického problému** (t_9), který by mohl pocházet jak od uživatelů Pontonu, ale stejně tak od žáků školy. V případě uzavření školy, a tudíž i Pontonu, by organizace musela vrátet poměrnou část dotací, ale zároveň by musela proplácet mzdy svým zaměstnancům. Stejně tak může školu a Ponton ohrozit živelná pohroma, např. požár. Jelikož organizace **nemá archiv uložen jinde** (t_{10}), došlo by v takovém případě ke ztrátě veškerých dat.
- **kultura** – Město, ve kterém má Ponton sídlo, tedy Plzeň, získalo pro rok 2015 titul Evropské hlavní město kultury (EHMK). Jedná se o projekt, díky kterému se mohou **při zapojení zviditelnit** jak tradiční kulturní instituce, tak i neziskové organizace (o_3) a občanské společnosti (plzen2015.cz).

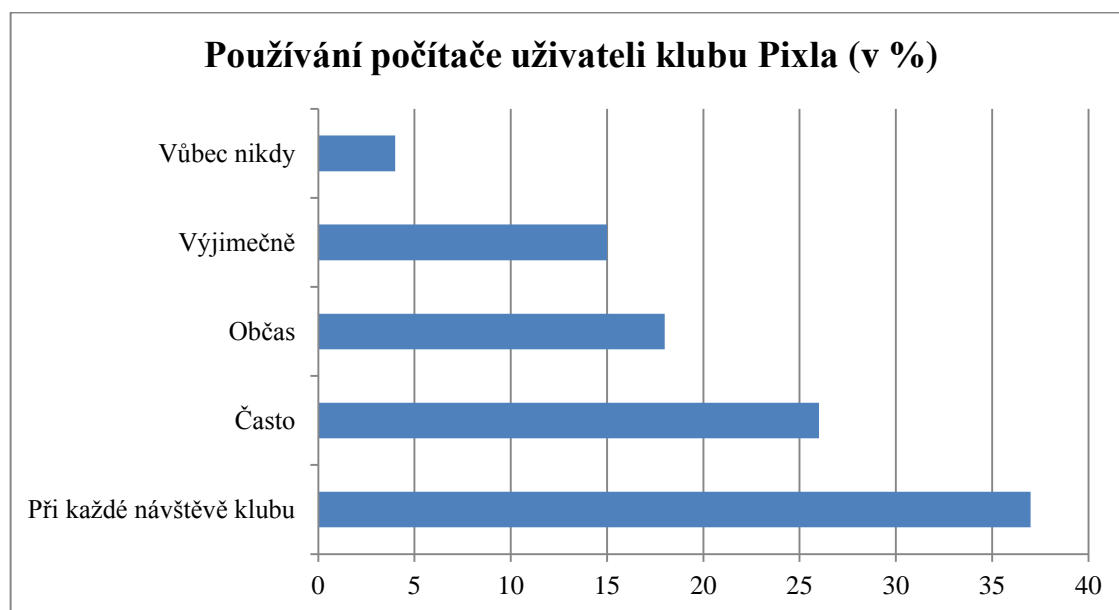
3.2.4. Technologické faktory

Kotler (2007, s. 152) definuje technologické prostředí jako „faktory, které vytvářejí nové technologie, a tím nové produkty a nové příležitosti na trhu“. Problém reagovat na technologické faktory je způsoben tím, že v této oblasti dochází neustále ke změnám a novému vývoji. Dobrým příkladem, který uvádí též Kotler (2007), je například

neexistence drtivé většiny všech dnešních běžných spotřebičů jako jsou televize, počítače, myčky nádobí, mobilní telefony a řada dalších. Naproti tomu životnost těchto technologií se neustále zkracuje. To je důvodem, proč je pro společnost složité udržet s technologickými změnami krok. Dalšími důvody mohou být vysoké náklady spojené s investicemi do výzkumu a vývoje nebo rostoucí regulace ze strany státu. Technologické faktory jako takové nemají ale na neziskovou organizaci přílišný vliv.

- **vybavenost klubu Pixla počítači** – V závislosti na rozvoji technologií se mění i trend trávení volného času dětí a mládeže. V dnešní době řada jednotlivců tráví svůj volný čas u počítače nebo televize namísto aktivní činnosti. To znamená, že i počítače v klubu mohou být jedním z hlavních důvodů návštěvy Pixly uživateli. Z výzkumu ČAS ale vyplývá, že pro žádného z uživatelů není hlavním důvodem návštěvy klubu hraní her nebo využívání internetu na počítači. Nicméně dalším výsledkem výzkumu také bylo, kolik % uživatelů použije počítač při návštěvách klubu Pixla. To zobrazuje následující graf:

Obrázek č.21: Používání počítače uživateli klubu Pixla (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Výzkumu v NZDM 2013 aneb Nizkoprahy pod lupou, 2013

4. SWOT analýza

Jak je již v textu uvedeno, SWOT analýza je **výstupem** analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Jedná se o analýzu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Kotler (2007, s. 97) definuje tuto analýzu jako „výťah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí“.

SWOT analýza je tedy jakýmsi shrnutím, **rekapitulací** jak **analýzy mikroprostředí**, tak **makroprostředí**. Úspěch analýzy závisí především na tom, jak dobře dokáže společnost zhodnotit její jednotlivé body. Nicméně výsledkem této analýzy není pouze určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, neboť to měly za úkol analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, ale vytvoření závěru na základě možností, jakými lze kombinovat tyto body analýzy a vytvořit tak vhodnou strategii pro organizaci (Tichá, Hron, 2002).

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 214) definují jednotlivé body SWOT analýzy následovně:

„**Přednosti** (silné stránky) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.“

„**Nedostatky** (slabé stránky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.“

„**Příležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.“

„**Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.“

Pokud tedy organizace vymezí své silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, může pak zpracovat SWOT matici, která je zobrazena níže:

Obrázek č.22: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2. - -	1. 2. - -
Příležitosti (O) 1. 2. - -	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2. - -	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: vlastní zpracování, 2014 na základě Tichá, Hron, 2002

Na obrázku jsou patrné 4 strategie, které vyplývají právě z identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Definice jednotlivých strategií uvádí Tichá, Hron (2002, s. 119):

„**WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.“

„**SO strategie** jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.“

„**WT strategie** jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.“

„**ST strategie** jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).“

4.1. SWOT analýza organizace Ponton

Identifikace jak silných a slabých stránek, tak příležitostí a hrozeb je výsledkem osobní konzultace s výkonným ředitelem organizace, dále vychází z poskytnutých výzkumů České asociace streetwork a vlastních dotazníků Pontonu zaměřujících se na spokojenost uživatelů a kvalitu poskytovaných služeb. Samozřejmě identifikace plyne také z analýzy vnitřního a vnějšího okolí organizace, jež byla podkladem pro sestavení analýzy SWOT.

Tabulka č.1: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • tradice • komunikace mezi pracovníky • kolektiv • osobnost ředitele • kvalifikovaní pracovníci (VŠ vzdělání, převážně v oboru sociálních služeb) • pravidelné zjišťování spokojenosti uživatelů a kvality služeb (vzhledem k anonymnímu prostředí) • osvědčení kvality od ČAS • dobře zpracovaná metodika práce • hospodaření s velkým objemem peněz, kvalitní administrativa • poloha budovy (vzhledem k docházkové vzdálenosti) • klientská základna (vzhledem k naplnění kapacity) • časová dostupnost služby • pravidelnost otevření klubu • spokojenost uživatelů s klubem • cílová skupina (vzhledem k uživatelům) 	<ul style="list-style-type: none"> • absence manažerských zkušeností • pracovní vytíženost • nevhodná struktura pro řízení • současná verze webových stránek • slabší propagace • nemožnost plánování (vzhledem k nejisté výši přijatých finančních příspěvků) • umístění klubů v budově školy (vzhledem k nízkoprahovosti) • klientská základna (vzhledem k firemním a individuálním dárcům)

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • nové Operační programy a Individuální projekty (splnění podmínek pro přijetí dotací) • vznik nové pracovní pozice po odchodu asistentky (restrukturalizace Pontonu z hlediska managementu) • EHMK Plzeň 2015 (zapojení se) 	<ul style="list-style-type: none"> • možné snížení vládních výdajů na sociální služby • růst neziskových organizací (z hlediska rozdělení financí – donoři i dárci) • nová konkurence (zejména pro Klubíčko) • možný negativní vývoj daňové politiky • nový občanský zákoník • možný příchod finanční krize • rostoucí nezaměstnanost, snižování mezd (zejména individuální dárci) • případné rychlé zrušení nájemní smlouvy (není kam se přestěhovat) • případné hygienické ohrožení → uzavření celé školy (vrácení poměrné části dotací, zároveň proplácení mezd zaměstnancům Pontonu) • externalizace dat – např. v případě požáru (archiv není uložen jinde → ztráta veškerých dat)

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5. Návrh zlepšujících opatření

5.1. Marketingový mix

Co se týče produktu Pontonu, který je určen uživatelům jednotlivých projektů, zde rozhodně není správnou cestou vytvářet produkt zcela nový, a to například rozšířením cílové skupiny nad 26 let. Možností ke zlepšení mohou pak být určitá opatření provedená v rámci jednotlivých projektů:

- lze sem zařadit **opakované získání osvědčení kvality** od České asociace streetwork. Toto osvědčení v současné době mají projekty Pixla a COM.PASS. Osvědčení se uděluje na 3 roky, a proto je pro organizaci žádoucí projít Rozvojovým auditem i v příštím období,
- v rámci projektu Klubíčko je jistě vhodná myšlenka analýzy možností **registrace** tohoto projektu **do sítě mateřských škol**. V případě této registrace by pro projekt plynuly od státu další peníze, a to na každé zapsané dítě,
- v současné době jsou všechny aktivity v Klubíčku provozovány jako jedna činnost. Jelikož se Klubíčko nevěnuje pouze dětem předškolního věku, ale i jejich rodičům, bylo by dobré činnost Klubíčka rozdělit na dvě části. Jedna část by se zaměřovala na předškolní vzdělávání a druhá na podporu rodiny dítěte. **Oddělení těchto dvou zaměření** by mohlo vést k zefektivnění poskytované služby.

U ceny produktu Pontonu je to podobné jako u produktu samotného. Už ze samotné povahy organizace je jasné, že není možné se ubírat cestou zavedení členských příspěvků. Je tedy vhodné hledat řešení v oblasti nákladovosti organizace.

- Téměř veškeré příjmy Pontonu plynou od státu, resp. prostřednictvím ministerstev, jednotlivých Operačních programů a Individuálních projektů z Evropského sociálního fondu. Jedná se o významné zdroje a v případě ztráty příjmu z některého z nich by mohlo velmi snadno dojít k ohrožení organizace. Proto by Ponton měl **diverzifikovat** toto **riziko** zvýšením počtu individuálních a firemních dárců. Ale i v případě zachování příjmů od stávajících donorů může být zvýšení počtu individuálních a firemních dárců výhodou. Pokud by se organizaci toto podařilo, může pak od jednotlivých subjektů žádat nižší finanční nebo materiální podporu. To by pro tyto subjekty bylo přijatelnější a spíše by organizaci podpořily.

Propagace Pontonu je na velmi nízké úrovni. To je pochopitelně dáno chybějícími finančními prostředky. Nicméně existují i možnosti, jak se zviditelnit bez vynaložení velkého objemu peněz.

- Jelikož Ponton podporuje uživatele, kteří mají zájem o hudbu a tanec, chtějí se kvůli této činnosti pravidelně scházet a připravovat se na vystoupení, může být možností dobré propagace **uspořádání festivalu romské hudby**. Festival by bylo vhodné uspořádat na jiném místě, než je realizován například projekt Pixlování. Zkrátka v jiné části města, než přímo v centru. Výsledkem by tedy kromě samotné propagace bylo i zainteresování lidí, kteří by jinak nenavštívili třeba zmíněné Pixlování. Návštěvníci by ale také viděli výsledek práce Pontonu, to, že i lidé s nějakým znevýhodněním umí a chtějí trávit čas lépe, že je Ponton opravdu prospěšná organizace. Zároveň by to pro některé návštěvníky mohlo být podnětem k podpoře organizace. Pochopitelně by mohl Ponton vybírat vstupné, a to buď pevně stanovené, nebo dobrovolné a tím tak zvýšit své příjmy.
- Další možností, jak o sobě dát vědět, přináší Pontonu projekt Plzeň – **Evropské hlavní město kultury 2015**, do kterého se Ponton může zapojit, a to například formou výše zmíněného festivalu. Opět by se jednalo o velmi významnou propagaci.
- Dále by měl Ponton věnovat pozornost svým **webovým stránkám**. Vzhledem k finančním možnostem organizace se nejedná o prioritu, ale i tak by organizace neměla zapomínat na to, že webové stránky jsou v dnešní době téměř neoddělitelnou součástí každé společnosti.

5.2. Ostatní návrhy

- Jelikož po příchodu současného výkonného ředitele došlo k určité stagnaci organizace v důsledku absence manažerských zkušeností (tato slabá stránka byla definována na osobní konzultaci s výkonným ředitelem Pontonu), je jistě vhodné zamyslet se nad **doplněním vzdělání managementu** právě v tomto oboru. Díky dalšímu odbornému vzdělání by došlo k osvojení jednotlivých manažerských aktivit a tím k určitému zlepšení fungování organizace. Management by pak dokázal lépe:
 - definovat jednotlivé úkoly,
 - určit, který z úkolů je prioritní,
 - přidělovat jednotlivé úkoly pracovníkům tak, aby je zvládli,

- zajistit optimální spolupráci na pracovišti,
- motivovat pracovníky,
- apod.
- Vzhledem k tomu, že jako slabá stránka byla po osobní konzultaci s výkonným ředitelem organizace označena pracovní vytiženost všech zaměstnanců, je na místě zhodnotit možnosti, jak tuto slabinu redukovat. Jednou z možností je výše zmíněné **doplnění manažerských znalostí** tak, aby stávající management dokázal dobře aplikovat jednotlivé manažerské aktivity. Další z možností je **přijetí nové pracovní síly**, alespoň na částečný úvazek, která by koordinovala činnost pracovníků, kteří přicházejí do styku s uživateli projektů.
- Velmi příhodně se také uvolnilo místo asistentky výkonného ředitele, které je prozatím neobsazené. Ponton tak může vytvořit **novou pracovní pozici** a namísto asistentky zaměstnat například finančního ředitele. Práce asistentky by se sice musela rozdělit mezi výkonného ředitele, účetní a nového zaměstnance, ten by se ale mohl více soustředit na záležitosti, které jsou pro organizaci klíčové.
- Organizace by také měla zaměřit pozornost na **zvyšování svých volných finančních prostředků**. Zvyšování těchto prostředků by Pontonu pomohlo při plánování a ve svém důsledku i v samotném rozhodování. Příkladem může být již zmíněný letní tábor, kdy organizace dokáže rozhodnout, zda se tábor uskuteční nebo ne, pouze několik málo týdnů dopředu.
- V rámci řízení lidských zdrojů by bylo vhodné zavést **systém hodnocení pracovníků organizace a jejich odměňování**.
- Velmi častým jevem je u neziskových organizací dobrovolnictví a zde se naskýtá Pontonu příležitost. Pokud by se Pontonu podařilo **zvýšit počet dobrovolníků**, dala by se do jisté míry snížit i již zmiňovaná pracovní vytiženost, neboť by na tyto pracovní síly mohly být delegovány jednodušší úkoly.
- Jelikož je práce v sociálních službách specifická a před samotným přijetím nového pracovníka je pro organizaci žádoucí znát jeho schopnosti, může Ponton zavést **systém výchovy svých budoucích zaměstnanců** právě formou dobrovolnictví nebo ale také formou stáží a praxí. Z tohoto by plynuly výhody pro obě strany, pracovník by dobře znal organizaci a zaměstnavatel by znal schopnosti potenciálního pracovníka, a snáze by se rozhodl, zda dobrovolníkovi či stážistovi nabídnout pracovní místo.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza současného marketingového mixu neziskové organizace Ponton, na jejímž základě byla navržena zlepšující opatření. Samotné analýze předcházely podcíle, a to definice pojmu nezisková organizace, popis organizace Ponton, analýza činnosti organizace a způsobů jejího financování.

Na základě analýzy činnosti organizace, jejího financování, stavu současného marketingového mixu a marketingového prostředí byla vytvořena SWOT analýza. V ní byly určeny jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby. V analýze převládaly silné stránky nad slabými, ale zároveň hrozby nad příležitostmi.

V poslední kapitole práce jsou uvedeny návrhy zlepšujících opatření, vyplývající právě ze SWOT analýzy. Pokud by Ponton tato opatření zavedl, jistě by to mělo na organizaci pozitivní vliv v mnoha směrech.

Celkově organizaci Ponton shledávám jako velmi prospěšnou. Nejen z provedených výzkumů je patrné, že uživatelé služeb v rámci jednotlivých projektů organizaci navštěvují rádi, ale mají též dobrý vztah se zaměstnanci organizace, důvěřují jim a cítí se v prostorách Pontonu bezpečně. To je odrazem toho, že pracovníci dělají svoji práci dobře a pomáhají tak těmto uživatelům v začleňování do společnosti. Bohužel druhou stranou mince je v tomto případě negativní pohled veřejnosti na uživatele Pontonu. Veřejnost si často neuvědomuje, nebo si zkrátka ani uvědomovat nechce, že služby Pontonu jsou prospěšné nejen pro uživatele služeb v rámci jednotlivých projektů, ale právě pro celou společnost.

To pochopitelně nesouvisí pouze s veřejností jako takovou, ale i s individuálními a firemními dárci. Pontonu je pomoc často odmítnuta právě kvůli jeho uživatelům, přesto že by oslovení dárci mohli požadované prostředky poskytnout, raději odmítnou nebo podpoří někoho jiného.

Ale i tak je organizace úspěšná i v konkurenčním prostředí, s poskytnutými prostředky hospodaří efektivně, poskytuje kvalitní službu a existují možnosti, jak zkvalitnit i její marketingový mix.

Působení v neziskovém sektoru je samo o sobě složité a realizování takovéto služby ještě složitější. Nejedná se o problematiku, která by společnost příliš zajímala, přestože i ona je výsledkem služby pozitivně ovlivněna. Můžeme jen doufat, že si to společnost uvědomí a změní svůj postoj k uživatelům služeb.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza.....	64
---------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační struktura Pontonu	14
Obrázek č. 2: Instituce, které mohou poskytnout státní peníze na činnost občanských sdružení	17
Obrázek č. 3: Podíl donorů a dárců na objemu příjmů v roce 2012 (v %)	19
Obrázek č. 4: Vývoj příjmů Pontonu (v %)	20
Obrázek č. 5: Čtyři složky marketingového mixu	24
Obrázek č. 6: Model 4C	24
Obrázek č. 7: Vrstvy produktu.....	25
Obrázek č. 8: Statistika projektu Pixla.....	30
Obrázek č. 9: Statistika projektu Bedna.....	32
Obrázek č. 10: Podíl jednotlivých nákladů v roce 2012 (v %).....	35
Obrázek č. 11: Jednotlivé náklady vynaložené na projekty v roce 2012 (v %).....	36
Obrázek č. 12: Přímá distribuce.....	37
Obrázek č. 13: Nepřímá distribuce	37
Obrázek č. 14: Prostor Pontonu v 1. patře budovy	39
Obrázek č. 15: Spokojenost uživatelů se vzhledem a vybavením klubu (v %).....	39
Obrázek č. 16: Od koho se uživatel poprvé dozvěděl o klubu (v %)	45
Obrázek č. 17: Klientská základna Pixly a COM.PASSu (v %).....	52
Obrázek č. 18: Jak často uživatelé navštěvují klub Pixla (v %)	53
Obrázek č. 19: PEST analýza	57
Obrázek č. 20: Dokončené vzdělání uživatelů (v %).....	60
Obrázek č. 21: Používání počítače uživateli klubu Pixla (v %).....	61
Obrázek č. 22: SWOT matice	63

Seznam použitých zkratk

ČAS – Česká asociace streetwork

EHMK – Evropské hlavní město kultury

ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj

ESF – Evropský sociální fond

FS – Fond soudržnosti

IP PK – Individuální projekt v Plzeňském kraji

IT – Informační technologie (Information technology)

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NF – Nadační fond

NOZ – Nový občanský zákoník

NZDM – Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

PR – Public relations

PVP – Program včasné péče

TP – Terénní program

Seznam použité literatury

Monografie

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

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 80-85839-45-8

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vydání, Brno: Edika, 2012, 184 s., ISBN 978-80-266-0006-0 (brož.)

HANNAGAN, Tim. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1996, 205 s., ISBN 80-85943-07-7

HLOUŠEK, Jan., HLOUŠKOVÁ, Zuzana. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. 1. vydání, Hradec Králové: Gaudeamus, 2011, 158 s., ISBN 978-80-7435-121-1 (brož.)

JANEČKOVÁ, Ludmila., VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2001, 179 s., ISBN 80-7169-995-0

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-657-8

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2001, 719 s., ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s., ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 856 s., ISBN 80-247-0513-3

LEDVINOVÁ, Jana., PEŠTA, Karel. *Základy fundraisingu, aneb, Jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996

MARKOVÁ, Helena. *Fundraising 96: Finanční zdroje pro neziskové organizace*. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura, 1996, ISBN 80-900189-7-1

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. aktualizované vydání, Olomouc: Anag, 2011, ISBN 978-80-7263-675-4

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualizované vydání, Praha: Ekopress, 2007, ISBN 978-80-86929-25-5

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010, ISBN 978-80-7368-750-2

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, ISBN 978-80-7435-230-0

TICHÁ, Ivana., HRON, Jan. *Strategické řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2002, ISBN 80-213-0922-9

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání, V Praze: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-115-4

Zákony

ČESKO. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Dostupný z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/1505/z83_1990.pdf

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=40374&nr=586~2F1992&rpp=15#local-content>

Elektronické zdroje

Cíle a předmět činnosti [online] amare.cz, [cit. 28.3.2014] Dostupné z: <http://www.amare.cz/cile>

Co je bludiště [online] nadeje.cz, ©2013–2014 [cit. 28.3.2014] Dostupné z: http://nadeje.cz/plzen/nizkoprah_bludiste

Dlouhodobá vize resortu práce a sociálních věcí pro oblast sociálního začleňování [online] mpsv.cz, 2012, [cit. 27.3.2014] Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13031/vize_SZ.pdf

Idea Evropského hlavního města kultury [online] plzen2015.cz, ©2015 [cit. 1.4.2014] Dostupné z: <http://www.plzen2015.cz/cs/o-projektu/idea-evropskeho-hlavniho-mesta-kultury>

Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy [online] robertnemec.com, 2005, [cit. 28.1.2014] Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketing/marketingovy-mix-rozbor/>

Modely marketingových mixů [online] rotschedl.com, 2010, [cit. 28.1.2014] Dostupné z: <http://www.rotschedl.com/files/modely-marketingovych-mixu.pdf>

Nízkoprahové zařízení pro děti Bludiště [online] nadeje.cz, ©2013–2014 [cit. 28.3.2014] Dostupné z: http://nadeje.cz/plzen/nizkoprahove_zarizeni_pro_deti

Nízkoprahový klub Vzducholod' [online] sdbplzen.cz, ©2014 [cit. 28.3.2014] Dostupné z: <http://www.sdbplzen.cz/stredisko-mladeze/programy-strediska/nizkoprahovy-klub-vzducholod/>

O Pontonu. [online] ponton.cz, 2014, [cit. 24.1.2014] Dostupné z: <http://www.ponton.cz/>

Prevence kriminality a sociálně patologických jevů sponzory netáhne [online] romea.cz, 2013, [cit. 26.3.2014] Dostupné z: <http://www.romea.cz/cz/zpravodajstvi/domaci/prevence-kriminality-a-socialne-patologickych-jevu-sponzory-netahne>

Projekty [online] ponton.cz, 2014, [cit. 4.3.2014] Dostupné z: <http://www.ponton.cz/projekty/>

Předškolní klub [online] tadyated.org, [cit. 28.3.2014] Dostupné z: http://www.tadyated.org/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=163

„Transformace“ občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku [online] epravo.cz, 2013, [cit. 10.3.2014] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/transformace-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-91443.html>

Výroční zpráva 2012 [online] ponton.cz, 2014, [cit. 15.1.2014] Dostupné z: http://www.ponton.cz/wp-content/uploads/2013/07/PONTON-vyrocni_zprava_2012.pdf

Interní materiály

Stanovy občanského sdružení Ponton. Ponton, občanské sdružení, 2014

Výroční zpráva 2003. Společenství „Začít spolu“, občanské sdružení, 2004

Výroční zpráva 2004. Společenství „Začít spolu“, občanské sdružení, 2005

Výroční zpráva 2005. Společenství „Začít spolu“, občanské sdružení, 2006

Výroční zpráva 2006. Ponton, občanské sdružení, 2007

Výroční zpráva 2007. Ponton, občanské sdružení, 2008

Výroční zpráva 2008. Ponton, občanské sdružení, 2009

Výroční zpráva 2009. Ponton, občanské sdružení, 2010

Výroční zpráva 2010. Ponton, občanské sdružení, 2011

Výroční zpráva 2011. Ponton, občanské sdružení, 2012

Výzkum v NZDM 2013 aneb Nizkoprahy pod lupou. Česká asociace streetwork, o. s., 2013

Seznam příloh

Příloha A:Plakát Pixlování

Příloha A: Plakát Pixlování



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

26.9.2013

Pod Saským mostem
Týden nízkoprahových klubů

PIXLOVÁNÍ

Underbridge Music Fest 2013



14:14 - 21:21
vstup zdarma

akci pořádá:

OBČANSKÉ SDRUŽENÍ

PONTON

flexibilní mosty v sociálních službách

v rámci projektu:

pixla

www.ponton.cz

Program:

- B.O.D. (alternative rap)
- Leiker & Ideal & Kumpáni (free style show)
- Team OverFly (akrobati)
- Žonglér o.s.
- tancování, taneční battle, gipsy music
- tetování, malování, skákací chůdy
- komentované prohlídky neziskovky
- teplé pivo, studené párky



PLZEŇSKÝ KRAJ
www.turisturaj.cz

2013 Plzeň

Abstrakt

PŘIBÁŇOVÁ, Iona. *Marketingový mix neziskové organizace Ponton*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 77 s., 2014

klíčová slova: nezisková organizace, marketingový mix, SWOT analýza

Tato práce se zabývá analýzou marketingového mixu konkrétní neziskové organizace. Hlavním cílem je tedy analýza marketingového mixu této organizace, které předchází vymezení pojmu nezisková organizace, popis konkrétní neziskové organizace, analýza její činnosti a financování. Po analýze marketingového mixu následuje analýza prostředí organizace, na jejímž základě je sestavena SWOT analýza. V závěru jsou navržnuta zlepšující opatření jak marketingového mixu, tak opatření, která se marketingového mixu netýkají, avšak jejich zavedení může mít na organizaci pozitivní vliv.

Abstract

PŘIBÁŇOVÁ, Ilona. *Marketing mix of non-profit organization Ponton*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 77 p., 2014

Key words: non-profit organization, marketing mix, SWOT analysis

This bachelor thesis deals with the analysis of the marketing mix of a particular non-profit organization. Therefore, the main goal is the analysis of the marketing mix of this organization which is preceded by the definition of the term non-profit organization, description of the particular non-profit organization and analysis of its activities and financing. The analysis of the organization's environment follows the analysis of the marketing mix and then a SWOT analysis is created. The last part of the thesis suggests improvement measures regarding the marketing mix as well as measures which are not related to the marketing mix, but their introduction might have a positive influence on the organization.