

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Branding jako strategický nástroj managementu
neziskových organizací**

**Branding as a strategic tool for management of
non-profit organizations**

Lukáš JANDAČ

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Branding jako strategický nástroj managementu neziskových organizací“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 27.11.2013

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych tuto práci věnoval celé své rodině, která mě ochotně po celou dobu mých studií nejen v Čechách, ale i v zahraničí podporovala a zajistila mi tak ty nejlepší podmínky, co si jen student několika vysokých škol může přát.

Dále bych rád poděkoval Ing. Ditě Hommerové., Dh.D., MBA za její velice profesionální a přitom lidský a vřelý přístup. Její vstřícnost, ochota, odborné vedení a cenné rady dopomohly k vypracování nejen této diplomové práce, ale i řady dalších prací během mého vysokoškolského studia na Západočeské univerzitě.

Mé poděkování taktéž patří organizaci AFS. Ta mi za 7 let mého působení přinesla celou řadu užitečných zkušeností, dovedností a příležitostí pro můj budoucí profesní život, které bych jen kdekoliv jinde těžko získával.

Obsah

Úvod.....	7
Metodika práce	9
I Branding v neziskovém sektoru.....	10
1 Značka a její řízení.....	11
1.1 Brand.....	11
1.2 Branding	12
1.3 Brand management	14
2 Neziskový sektor a strategický management.....	15
2.1 Neziskový sektor.....	15
2.2 Plánování a profesionalizace v neziskovém sektoru.....	16
2.3 Strategický plán v neziskovém sektoru	17
3 Branding v neziskových organizacích.....	18
3.1 Role brandingů v neziskovém sektoru.....	18
3.2 Fenomén tzv. „brandingového kyvadla“ v neziskovém sektoru	20
3.3 Zavádění brandingů v neziskovém sektoru	27
II Strategie brandingů v AFS Intercultural Programs, Inc.....	30
1 Představení sítě AFS.....	30
1.1 Historie a současnost sítě AFS	30
1.2 Služby a produkty sítě AFS.....	31
1.3 Poslání, vize a strategie sítě AFS	33
2 Strategie brandingů AFS.....	39
2.1 Základní prvky AFS brandingů	39
2.2 Brandingová strategie AFS.....	42
2.3 Brand manuál AFS.....	43
III Implementace brandingů v AFS Mezikulturní programy, o. s.....	46
1 Představení společnosti AFS CZE.....	46
1.1 Historie a současnost AFS CZE.....	46
1.2 Služby a produkty AFS CZE	47
1.3 Strategie AFS CZE na českém trhu	50

2 Implementace brandingů AFS	57
2.1 Implementační proces brandingů AFS.....	57
2.2 Rizika implementace brandingů AFS.....	62
2.3 Finanční plán procesu implementace brandingů AFS.....	64
IV Cost-Benefit analýza	70
1 Metoda CBA	70
1.1 Smysl a podstata metody CBA.....	70
1.2 Vymezení základních pojmů.....	71
1.3 Metodický postup CBA.....	73
2 Vypracování Cost-Benefit analýzy pro zavedení brandingů AFS.....	74
2.1 Definování podstaty projektu	74
2.2 Vymezení struktury beneficentů.....	75
2.3 Popis investiční a nulové varianty projektu	78
2.4 Vymezení, kvantifikace a členění všech přínosů a nákladů projektu	79
2.5 Vyčlenění neocenitelných přínosů a nákladů a jejich slovní popis.....	81
2.6 Převod ocenitelných přínosů a nákladů na hotovostní toky	86
2.7 Stanovení diskontní sazby	89
2.8 Výpočet kritériálních ukazatelů	89
2.9 Posouzení projektu a rozhodnutí	92
3 Závěrečné shrnutí a doporučení.....	92
Závěr.....	94
Seznam tabulek.....	95
Seznam obrázků	95
Seznam použité literatury.....	96
Seznam příloh.....	99
Přílohy	100

Úvod

Neziskové organizace se staly neodmyslitelnou součástí nejen vyspělé společnosti 21. století, ale i dobře fungujícího trhu. Jsou aktivním prostředníkem mezi veřejným a ziskovým sektorem. Jejich role nezávislého mediátora je tak již zcela nepostradatelná, jelikož jsou to právě tyto organizace, které na sebe dobrovolně převzaly břímě odpovědnosti za mnohdy neodpovědné chování dnešní společnosti.

Neziskové organizace hrají klíčovou roli nejen v otázkách životního prostředí, chudoby, dodržování lidských práv, či vzdělávání, ale i v mnoha dalších důležitých aspektech našeho života. Jejich viditelnost a vliv tak nabírá na síle. To dokazuje i dramatický nárůst počtu takových organizací a jejich sílící pozice, kterou si od dob svého vzniku na trhu vydobily. I přesto tyto subjekty čelí výzvam, jejichž charakter je pro všechny aktéry globálního trhu stejný.

Narůstající konkurence, stále náročnější zákazníci, vývoj a inovace, to vše nutí všechny organizace hledat nové cesty k úspěchu i obyčejnému přežití. Možná právě proto se i neziskový sektor začal poohlížet po efektivních nástrojích řízení ze ziskového prostředí, jako je např. strategický management, finanční řízení, marketing a mnoho dalších.

Jedním z takových „nalezených“ nástrojů pro neziskový sektor je i branding. American Marketing Association definuje značku jako „název, výraz, znak, symbol nebo design či jejich společnou kombinaci, které mají schopnost identifikovat zboží nebo služby jednoho nebo skupiny prodejců a odlišit je od konkurenčních“. [3, str. 33] Koncept značky tak slouží k vybudování dlouhodobějšího vztahu se zákazníkem a je de facto nejpokročilejším emociálním nástrojem v rukou marketingových manažerů. Právě ti považují péči o značku za základní kámen a vrcholné umění marketingu, jelikož dobře vybudovaná značka pomáhá nejen svým zákazníkům, ale stejně tak svým vlastníkům, resp. organizacím, kterým poskytuje velmi praktické a užitečné výhody na trhu stále více zavaleném konkurencí. Jinak tomu není ani v případě neziskového sektoru, jak ukazuje stávající realita a praxe.

AFS Intercultural Programs, Inc. se řadí mezi ty mezinárodní neziskové organizace, které si důležitost a potřebu silné značky plně uvědomují. V roce 2008 proto spustila pilotní projekt „AFS Global Brand Platform“, jehož hlavním úkolem bylo posílit a zmodernizovat již přes 90 let existující celosvětovou značku AFS.

Hlavním cílem celé práce bude snaha představit branding jako strategický nástroj managementu podniku, který aktivně dopomáhá k vytyčeným cílům, resp. vizi jakékoliv organizace, konkrétně pak celosvětové sítě AFS a její české pobočky AFS Mezikulturní programy, o. s. Diplomová práce je členěna do čtyř hlavních kapitol, které na sebe logicky i obsahově navazují.

První kapitola se zabývá problematikou brandingu, jeho teoretickým základem, brandigovou strategií a následnou implementací v neziskovém prostředí. Řeší taktéž otázku efektivního řízení takových organizací. Autor zde vychází převážně z odborných publikací, textů a studií provedených ve většině případů na území Spojených států amerických, kde je tento koncept hojně využíván a dále rozvíjen.

Druhá kapitola se věnuje praktickému pohledu na brandigovou strategii, konkrétně prostřednictvím mezinárodní sítě organizací AFS. Je zde představena nejen historie společnosti (pro lepší dokreslení a pochopení jejího poslání), ale i její současnost. Kapitola čtenáři představí strategickou myšlenku celosvětového brandingu AFS jako jednoho z nejúčinnějších prostředků pro dosažení stanovené interní Vize 2020.

Ve třetí kapitole je čtenář dopodrobna seznámen s českou pobočkou AFS Mezikulturní programy, o. s., kterou zavedení a aktivní využívání jednotného brandingu teprve čeká. Tato kapitola tak přiblíží problematiku implementačního procesu brandingové strategie do praxe a s tím spjatých finančních analýz a plánů, vycházejících ze standardních postupů moderního managementu podniku.

Diplomová práce je pak uzavřena čtvrtou kapitolou, která hodnotí využití jednotné mezinárodní politiky značky AFS na národní úrovni prostřednictvím analýzy Cost-Benefit, nejpoužívanějším metodickým nástrojem pro hodnocení rozvojových projektů neziskové sféry. Následuje celkový závěr práce.

Metodika práce

I přesto, že branding, neboli nauka o značce je v posledních několika letech velice rozvíjený koncept moderního marketingu, jeho spojení se strategickým managementem a tematické napojení na neziskový sektor, není jako téma v odborných textech zdaleka tak rozvinuto. Autoři, ale i výzkumní pracovníci se ve svých publikacích tomuto „troj spojení“ věnují pouze okrajově, než aby ho hlouběji zkoumali. Z velké části o něm však hovoří jako o nové a rozvíjející se disciplíně, která má v neziskovém sektoru své místo a relevantní opodstatnění.

Z tohoto důvodu bylo pro vypracování diplomové práce na téma „*Branding jako strategický nástroj managementu neziskových organizací*“ nutné načíst a prostudovat širokou škálu publikací, odborných textů, článků a výzkumů, jejichž původ je z velké části ve Spojených státech amerických, kde koncept moderního řízení neziskových mezinárodních organizací zažívá svůj boom.

Dalším nepostradatelným zdrojem informací byla tzv. AFS Global Brand Platform. Jedná se o pilotní projekt zavedení brandigové strategie do každodenního chodu sítě AFS Intercultural Programs, Inc. po celém světě.

Práce samotná tak kombinuje teoretický pohled na toto téma s praktickým.

I Branding v neziskovém sektoru

Globální trh 21. století se stal místem, kde stále náročnější zákazníci hledají své uspokojení mezi nepřeborným množstvím konkurenčních nabídek. Společnosti tak musí přicházet se stále sofistikovanějšími výrobky a službami, kterými se snaží nejen předejnat své protihráče, ale ukázat tak i svou pozici lídra, popřípadě zajistit svůj průměrný výkon nebo dokonce přežít a nezmizet tak nadobro z trhu. Firmy taktéž v posledních několika letech rozvíjejí novou strategii „budování vztahů“ se všemi svými stakeholdery s cílem vytvořit oboustranně výhodnou a stabilní spolupráci.

Právě budování obchodních a zákaznických vztahů je hlavním předmětem brandingů bez ohledu na typ trhu a druh cílové skupiny. O brandingů se rovněž hovoří jako o entitě, jež v sobě kombinuje funkční hodnoty založené na výkonu s emočními hodnotami. [6, str. 9] Díky tomu je tato moderní disciplína často označována za „nejpokročilejší marketingový nástroj“, který ovlivňuje mnohdy skloňované pojmy jako je např. nabídka, přidaná hodnota, spotřeba či loajalita zákazníka a pracuje s nimi. Správně řízený brand s dobrou marketingovou strategií tak dává svým zákazníkům slib přinášející mu uspokojení a usnadnění jeho dalšího budoucího rozhodování.

Značka se tak stala velice efektivním spojením mezi prodejcem a koncovým uživatelem. Možná proto je dnes branding v komerční sféře téměř všudypřítomný. I přesto, že základní výhody, jako je posilování dobré pověsti, zajišťování kvality, zvyšování hodnoty společnosti atd., není již možné přehlížet, neziskový sektor s jeho zaváděním stále váhá. [4, str. 10] Proč? Široká veřejnost i samotné neziskové organizace si velmi často odmítají přiznat, že i na jejich trhu dochází k saturaci a dřív nebo později bude třeba čelit tvrdé konkurenci i v tomto oboru.

Neziskové organizace tak budou muset začít klást větší důraz na hodnotu své značky, její rozvoj i samotný positioning. Jako v každém oboru i zde však existuje hrstka těch, kteří jsou o krok napřed a uvědomují si svou stávající situaci již teď. Zavádí proto do svého každodenního fungování nejen moderní prvky managementu, jako je strategické plánování, ale i brandigové strategie, jež můžou výrazně pomoci organizacím z neziskového prostředí dosáhnout většího povědomí, oslovit nové cílové skupiny,

získat nové zákazníky, zlepšit financování i fundraising a celkově přispět k rozvoji občanské společnosti, ke které byly předurčeny. Dá se tedy předpokládat, že se branding stane výzvou neziskového sektoru 21. století, kterou nebude dobré propásnout.

Tato kapitola je rozdělena do tří témat stěžejních pro branding neziskových organizací. Čtenář by tak měl získat celkový přehled o tom, co je branding a jakým způsobem může pomoci při strategickém rozvoji dané organizace.

1 Značka a její řízení

1.1 Brand

Slovo „značka“ a vůbec celý její koncept existuje již celá staletí. Slovo „brand“, ze staronorského slova „brandr“, by se dnes dalo přeložit jako „vypálit“ či „ocejchovat“. Jak už překlad sám napovídá, značky primárně sloužily a stále slouží k prostému odlišení zboží jednotlivých výrobců. [3, str. 32] Značkování – anglicky „branding“ – však od dob svého vzniku prošlo významným vývojem.

Jak vidíme fenomén značky dnes? Kotler svou definicí pouze zpřesňuje historické dogma, když říká, že „brand jako název, znak, symbol, design či jejich kombinace slouží prodejci či skupině prodejců pro identifikaci jejich zboží či služeb a pro odlišení od konkurence“. [1, str. 248] Keller, uznávaný profesor marketingu na Dartmouth College, toto tvrzení dále rozšiřuje a ve své publikaci píše, že „značka je sama o sobě produktem, ale takovým, který dodává další dimenze, jež ho odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby“. [3, str. 15] Hlavním cílem značkování i v 21. století je tedy aspekt odlišení se. Otázkou však zůstává, proč právě odlišení je v očích výrobců, resp. prodejců i spotřebitelů tak důležité?

Bedbury v jedné ze svých knih věnovaných problematice brandingů hovoří o značce jako o „psychologickém hře, která se odehrává hluboko v myslích zákazníků.“ [34] Značku samotnou na základě tohoto předpokladu proto můžeme vymezit i jako soubor funkčních a emočních hodnot. Brand je tak svou podstatou jakýmsi příslibem vnitřního uspokojení. „Je to znak, metafora působící jako nepsaná smlouva mezi výrobcem a

zákazníkem, prodávajícím a kupujícím, účinkujícím a divákem, prostředím a těmi, kdo je obývají, událostí a těmi, kteří ji prožívají“. [4, str. 9] Obrazně tak mluvíme o značce tehdy, když míníme všechny atributy produktu, které v našich myslích, jako kupujících, zanechávají trvalou emoční stopu, konkrétní představu. [4]

Co všechno může mít svůj vlastní brand? Stručně řečeno cokoliv: výrobky, služby, organizace, místa i lidé. Aaker, brandingový guru, vidí značku, nezávisle na tom, do které z těchto kategorií patří, jako jedno z nejdůležitějších nehmotných aktiv jakéhokoliv druhu podnikání. Dobře spravovaná značka může podpořit nejen firemní pověst, posílit úspěch nových produktů, dosáhnout vyšších marží, zaujmout větší podíly na trhu a získat loajalitu zákazníků, ale celkově tak přinést vyšší finanční výnosy a být tak zaručeným zdrojem příjmů pro budoucnost. To dokazuje i studie společnosti Interbrand, mezinárodní organizace působící v oblasti značkového poradenství, která určila tři typy nejvýdělečnějších aktiv v portfoliích společností: hmotná aktiva, další nehmotná aktiva a značky. [6, str. 8] Některé odhady dokonce naznačují, že až 70 % z celkové hodnoty některých společností může být tvořeno hodnotou značky, která se odvíjí od budoucích tržních předpokladů a očekávání.

Značka je z nefinančního hlediska de facto tvořena a hodnocena tím, co si o ní myslí a jak jí vnímá sám koncový spotřebitel. Firmstone a Morrison ve svých knihách toto tvrzení obohacují dovětkem, že „ke značce je třeba přistupovat jako k lidské důvěře“ [30], jelikož zjednodušuje spotřebitelské rozhodování na základě předchozí zkušenosti, již nabyté důvěry. Brandy tak získaly své existenční opodstatnění v poskytování určitého zákaznického pohodlí a bezpečí. Navíc zákazníkům umožňují do jisté míry jednoduše rozlišovat mezi různými nabídkami přehlceného trhu.

1.2 Branding

Slovo „branding“ – z anglického jazyka – je slovesným tvarem slova „brand“, jde tedy o vyjádření určité akce, spojení či propojení se samotnou značkou. Existuje celá řada definic, jak tento odborný termín vysvětlit. Kotler ve své knize Marketing management o branding u píše jako o „zhodnocení výrobků a služeb prostřednictvím značky“. [2] Neumeier, uznávaný odborník z praxe, nahlíží na tuto disciplínu spíše jako na celistvý proces jejího budování. Podobné vysvětlení s ním sdílí i Healey, který říká, že branding

je „proces neustálého zápasu mezi výrobcí a spotřebiteli o definici příslibu a smyslu značky“. [4, str. 6]

I přesto, že různí autoři přicházejí s různými vysvětleními, co branding je, jejich vysvětlení, co branding není, jsou zcela totožná. „Branding není pouze logo, design, reklama, marketing nebo PR, branding je vše před tím. Prvně je třeba vytvořit značku, která si až vzápětí zaslouží svou náležitou propagaci“, [3, str. 54] dodává Keller. Branding se tedy dá chápat jako moderní způsob interakce společnosti se svými zákazníky a snaha si s nimi vybudovat kvalitní a pozitivní vztah založený na emočním spříznění, na jehož solidním základě může společnost v budoucnu stavět.

Branding jako interní proces, jehož hlavním cílem je zprostředkovat „emoční přidanou hodnotu produktu nebo služby“ [10, str. 36], musí pracovat na dvou základních úrovních: v masovém měřítku, tzn. reklamou, propagací, propracovanou marketingovou strategií a v osobním měřítku skrze jedinečný zákaznický vztah, který spotřebitel s konkrétní značkou zažívá. Vývoj sofistikované grafické i vizuální prezentace značky zdaleka nestačí. Kvalitní branding jde svou podstatou mnohem hlouběji. Realita organizace, postoje a chování lidí, kteří pro ni pracují, musí být přímo úměrné hodnotám značky, které jsou organizací komunikovány navenek. Jedině tato sdílená vášeň nakonec vytvoří silný nástroj pro budování dlouhodobých vztahů, důvěry a loajality zákazníků. [26, str. 7]

Někteří autoři, jako je např. Vinjamuri, však na branding nahlíží zcela odlišným způsobem, když tvrdí, že jde de facto o „cílené řízení značky za účelem jejího posílení a zvýšení její hodnoty“. [33] Otázkou však zůstává, co to taková hodnota značky vůbec je a k čemu slouží? Odpověď nabízí řada marketingových publikací, kde jsou k nalezení hned tři vysvětlení. V prvním případě se jedná o „celkovou finanční hodnotu značky jako samostatného účetního aktiva“, druhé vysvětlení označuje hodnotu značky „jako aktivní prostředek sloužící k posílení vztahu se spotřebitelem“ a třetí vymezení hodnoty značky popisuje Keller jako „pohled zákazníka, který má vysoké povědomí o značce, dobře ji zná a v paměti má silné, příznivé a jedinečné asociace“. [9, str. 190]

1.3 Brand management

Nejvágnější a zároveň nejpřesnější vysvětlení definice brand managementu uvedl Neumeier ve své knize *The Brand Gap*, která byla oceněna jako jedna ze 100 nejlepších knih z prostředí businessu, když napsal, že „brand management je management změn, změny v myslích lidí.“ Anholt ve své knize z roku 2002 hovoří o brand managementu jako o aktivitě, která se „snaží o vybudování, péči i ochranu samotné značky zároveň“.

Aaker však vidí problematiku úspěšného brand managementu v porozumění a vytvoření jedinečné identity značky se všemi jejími náležitostmi, tzn. vizí, posláním, positioningem a hodnotami, účinně komunikované spotřebitelům, kteří na ni adekvátně reagují. „Pokud určitá značka konzistentně dodává uspokojení, zákazníci velmi pravděpodobně dojdou k závěrům, že mohou minimalizovat hledání „jinde“ a svoji volbu v jednotlivých kategoriích omezit na malý počet konkrétních značek.“ [3, str. 38] Tato myšlenka se shoduje i s tezí Varga a Lusche, kteří ve své studii uvádějí, že se v marketingu „objevila nová dominantní logika, jež přesunuje pozornost od hmotných k nehmotným zdrojům, od tzv. fixních hodnot ke spoluvytvářené hodnotě a od transakcí ke vztahům.“ [6, str. 9]

Společnost Interbrand dále přišla s rozšiřujícím tvrzením, že stále častěji dochází k situaci, kdy jedinečné funkční vlastnosti značky mohou být nejen pochopeny, ale dokonce i rychle napodobeny konkurencí. Tradičně se tak stává v případech, pokud je reklama hlavním prostředkem komunikace funkčních i emočních hodnot značky. I přesto, že reklama stále zůstává i nadále výkonným nástrojem brandingové politiky společností, rozdíl mezi minulým a současným přístupem je čím dál tím větší důraz na to „jak to zákazník přijímá“ než na to „co přijímá“. Tím se tak stírá možnost prostého kopírování a vzájemného napodobování se. [6, str. 10]

Ve 21. století, kdy sektor služeb výrazně převyšuje význam výrobního sektoru, jsou lidé klíčovým faktorem. Zákazníci jsou silněji ovlivňováni pracovníky firmy, se kterými vstupují do každodenního kontaktu. Je proto důležité, aby zaměstnanci svým jednáním dosáhli slibů, které spotřebitelé z reklamy očekávají. Jedním z hlavních úkolů managementu značky je proto zajistit, aby zaměstnanci zastávali hodnoty, které se shodují s hodnotami firemního brandu. Úspěch značky se proto netýká primárně jen

externí komunikace, ale i komunikace interní směrem k zaměstnancům a ostatním stakeholderům. [7, str. 12]

Brand management, potažmo brandingová strategie, je chápána jako nezbytná součást, ne-li hnací síla celé firmy. Vždy by se mělo jednat o konzistentní, stimulační, jasnou a dobře cílenou komunikační politiku se zaměřením na koncového zákazníka, díky níž společnost vybuduje nejen silnou značku, ale dosáhne i kýžených cílů stanovených ve strategickém plánu společnosti.

2 Neziskový sektor a strategický management

2.1 Neziskový sektor

Jak autor zmínil v samotném úvodu, neziskový sektor se již stal zcela neodmyslitelnou součástí trhu. Samotné postavení neziskových organizací je pro současnou společnost nezastupitelné, jelikož svým působením „vyplňují prostor mezi trhem, státem a domácnostmi“. [11, str. 39] Jeho hlubší a konkrétnější vymezení však bývá komplikované nejen pro mnoho autorů odborných publikací, ale i pro samotný zákon.

Na neziskové organizace je i přesto možné nahlížet ze dvou základních úhlů pohledu: ekonomického a sociologického. Podle Salamona a Anheira je neziskový sektor charakterizován „jako soubor institucí, které existují vně státních struktur a jsou určeny veřejným, resp. sociálním zájmům“. [11, str. 3] Autoři ve své publikaci dále definují pět základních vlastností, dle nichž je možné takové organizace definovat:

- institucionalizované,
- soukromé,
- nezávislé a samosprávné,
- dobrovolné,
- neziskové.

Nezisková organizace je tak chápána jako entita se stálou institucionální a organizační strukturou, nepodléhající pod aktivní kontrolu státní správy, ale pod soukromé a tudíž nezávislé řízení. Případné členství není vyžadováno zákonem a jeho podoba je tak čistě

dobrovolná. Zisk organizace není určen vlastníkům ani jeho vedení. Z ekonomického pohledu tedy není „cílovou funkcí zisk, ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku a plnění vytyčených cílů definovaných jako poslání organizace.“ [12 str. 4]

2.2 Plánování a profesionalizace v neziskovém sektoru

Neziskové organizace začaly hrát klíčovou roli nejen v oblastech svého tradičního působení, jako je např. otázka lidských práv, životního prostředí, rasové a menšinové diskriminace, ale i v dalších, pro společnost zcela zásadních oborech. Jejich viditelnost a vliv tak v několika posledních desetiletích nabraly na síle. Tento trend dokazuje i dramatický nárůst jejich počtu, který se ze statistik společnosti Interbrand odhaduje až o 25 % od roku 1990 [27]. I přesto, že se tyto subjekty těší velkému zájmu, čelí stejně jako ostatní společnosti obyčejným výzvám, jejichž charakter je pro všechny aktéry globálního trhu stejný.

Jednou z výzev je i samotná globalizace. Podobně jako se ekonomiky jednotlivých států stávají čím dál tím víc integrované, např. díky moderním prostředkům v dopravě i komunikaci, i neziskové organizace pociťují integrační tlak, který jim dřív nebyl tak zřejmý. Zájem o „doposud jejich vlastní“ dárce, klienty i spolupracující strany se stal denní realitou. Neziskové organizace tak musí hledat způsob, jakým na tyto a mnoho dalších vnějších konkurenčních podnětů reagovat, a proto často hledají inspiraci u svých ziskových protějšků, kteří boj o své místo na trhu a efektivitu již dávno zahájily.

Dobrym příkladem toho, jak neziskový sektor přijímá prvky moderního řízení ziskových společností, je plánování, resp. strategický management. Není tomu tak dávno, kdy se řízení pomocí obchodních strategií pojilo výhradně se ziskovým sektorem a bylo značně diskutováno, zda tento prvek řízení organizace vůbec patří do neziskového sektoru. Praxe však ukázala, že řízení podniku pomocí strukturovaných plánů a dalších nástrojů managementu, v obou částech trhu, je „podmíněno snahou o dosažení efektivnosti využívání svých zdrojů vzhledem k poskytovaným produktům, resp. službám“. [28, str. 9] Organizace neziskového sektoru tak pomalu začaly do svého každodenního fungování přejímat další prvky podnikatelské sféry, jako je např. marketing, finanční analytika atd.

Tento trend, kdy i neziskové organizace pocítují konkurenční tlaky na svých trzích, je v současnosti doprovázen potřebou hledat cesty, jak uspokojit požadavky na jejich zvyšující se profesionalitu a schopnost efektivně fungovat v nových tržních podmínkách. Snaha obstát v takovém prostředí nutí všechny subjekty strategicky přemýšlet a aplikovat do své činnosti způsoby práce, které by alespoň zajistily jejich přežití, nebo dokonce přinesly unikátní konkurenční výhody doprovázené stabilním vývojem. Neustále měnící se podmínky a vznik nových příležitostí, resp. hrozeb i na trhu neziskových organizací si vyžaduje vedení, které dokáže na tyto změny adekvátně reagovat. Management neziskového sektoru tak bude čím dál tím častěji postaven před řešení celé řady strategických otázek, které do nedávné doby příslušely „kolegům“ ze ziskové sféry. [13, str. 12]

2.3 Strategický plán v neziskovém sektoru

„Jednou z hlavních činností strategického managementu a zároveň vhodným nástrojem pro vytvoření dostatečného základu růstu jakékoliv organizace a získání potenciální konkurenční výhody, je strategické plánování“. [28, str. 14] Jeho neodmyslitelnou komponentou je konkrétní strategický plán, který svým subjektům umožňuje se soustředit na více či méně vzdálenou budoucnost, v případě neziskových organizací tomu není jinak. Plán samotný pak představuje dlouhodobý výhled zaměřující se na možnosti rozvoje organizace v určitém časovém horizontu, který by měl vždy vycházet z jejího poslání. [28, str. 14]

Jak uvádí Vostrovský a Štůsek ve své publikaci, účelem strategického plánování, resp. plánu je „získat v určitém časovém horizontu silnější pozici v daném oboru s ohledem na vytyčené poslání organizace“. Poslání a jeho správná formulace tak představuje základní stavební kámen úspěšného fungování subjektu a je taktéž vodítkem ke zdárnému zavedení celkové strategie. Zároveň poskytuje odpovědi na často opomíjené otázky, jako např. proč daná společnost vůbec existuje, čeho chce svými kroky dosáhnout atd.

Poslání dále slouží při formulaci vize a z ní vyplývajících strategických cílů, kterých společnost musí dosáhnout, aby naplnila nejen svá vlastní očekávání, ale i očekávání svých cílových skupin. Ty jsou následně zpracovány do konkrétních strategických

kroků, pro dané časově ohraničené období, jež snáze reflektují neustále se měnící tržní podmínky. I přesto, že dopad a samotný účel sofistikovaného řízení neziskových organizací přináší bezesporu řadu výhod, sám neziskový sektor, nebo alespoň jeho podstatná většina, si k této problematice nemůže najít cestu. Výsledkem takového přístupu je pak omezená výkonnost a v krajním případě až existenční problémy v dlouhodobém pohledu. [13]

Snad jako v každém oboru se i zde najdou „světlé výjimky“. Existuje již velká řada neziskových organizací, hlavně těch mezinárodních s celosvětovým pokrytím, které si význam strategického plánování velmi dobře uvědomují a využívají ho jako efektivního nástroje řízení a rozvoje ve všech sférách své působnosti. Takové organizace pak dokážou definovat, kde se nachází nyní, ale i to, kde by se chtěly nacházet ve vzdálené budoucnosti, tak jak jim určuje jejich vize a samotné poslání. Taktéž aktivně analyzují své prostředí, efektivně hospodaří se svými zdroji, zaměřují se na vnitřní chod organizace a pracovní procesy, zvládají personální i finanční řízení nebo rozvíjejí sociální podnikání, které jim zajišťuje vlastní finanční příjmy a nezávislost. [13] Určitý čas pak věnují i inovacím a moderním trendům trhu, které jim nadále pomáhají být ještě lepšími – dobrým příkladem je např. i postupné pronikání brandingů a brand managementu do neziskové sféry.

3 Branding v neziskových organizacích

3.1 Role brandingů v neziskovém sektoru

Jak autor zmínil v úvodu této kapitoly, filozofie značky a samotný branding se staly novodobým spojením mezi společnostmi a jejich zákazníky. Branding se od svých skromných začátků vyvinul v de facto nenahraditelnou komponentu managementu organizace. Jiní ho taktéž nazývají základním kamenem marketingu. I přesto, že se na první pohled může z výše použitých slov a pojmů zdát, že se jedná o výsadní zásadu komerční sféry, branding si nachází svou cestu i do neziskového sektoru.

Chiagouris s Nadaffem se ve svých publikacích dokonce vyjadřují o brandingů a procesu budování značky jako o zcela „nepostradatelné složce úspěchu moderních neziskových organizací“. [29] Tato teze se shoduje i s přesvědčením Kellera, který říká,

že brandy svou klíčovou roli sehrály již dávno předtím, než se o nich začalo proaktivně psát a uvažovat, stejně jako tomu bylo v osmdesátých letech minulého století, kdy neziskový sektor zahltila vlna marketingové propagace po vzoru ziskového odvětví. [30] Dá se tedy předpokládat, že podobně jako si své místo v neziskových organizacích našly již dnes zcela standardní nástroje managementu podniku, např. marketing a PR, strategický management, CRM, finance, audit atd., se i branding stane plnohodnotnou součástí jejich každodenního fungování, podobně jako v organizacích, jejichž primární cíl je hospodářský zisk, resp. dividendy akcionářů.

Webster, uznávaný univerzitní profesor, jde ve svém přesvědčení ještě o něco dál, když tvrdí, že silná značka může nabídnout neziskovému sektoru potenciálně cenný nástroj pro řešení některých svých dlouhotrvajících problémů skrze jeho hlavní myšlenku - navazování určitých vztahů. [30] Jde především o politiku fundraisingu, image, interních procesů a HR apod. Branding se tak pomalu stává nepostradatelným pomocníkem už dnes s jasným přesahem do stále více nejisté budoucnosti.

I přes výše uvedená přesvědčení odborníků a výčet výhod a přínosů plynoucí ze silné značky a její hodnoty je neziskový sektor v jeho zavádění velice zdrženlivý. Můžeme se pouze dohadovat, v čem tkví pravá podstata tohoto problému (tato otázka bude rozebrána v následující podkapitole). Nejpočetnější skupinu dle aktuálních studií společnosti Interbrand tvoří organizace, které nejsou s konceptem značky vůbec obeznámeny, druhou skupinou jsou organizace, jež se o svoji značku a priori nestarají a třetí skupinou, tou nejmenší, jsou organizace, které jsou si této potřeby vědomy a aktivně ji využívají ve svůj prospěch.

Jak takový prospěch může vypadat? I v neziskovém sektoru splňuje značka a brand management svou hlavní roli. Kromě výhod poskytovaným spotřebitelům tu jsou výhody i pro organizace v podobě možnosti jasné diferenciaci svých produktů. V tomto sektoru není neobvyklé, resp. je skoro zvykem nabízet nehmotné produkty. Ve většině případů se tak jedná o nápady, určitý cíl nebo myšlenku a v neposlední řadě o služby. Nabízet takové produkty je z hlediska marketingu samo o sobě velice těžké, už samotné začátky v podobě zacílení, nalezení konkrétní cílové skupiny, propagace atd. bývají téměř nemožné. Branding se svou podstatou přes vizi značky, její positioning a hodnoty, snaží s těmito překážkami bojovat, aby i nehmotný produkt jako je služba byl

více konkrétní, což v konečném důsledku usnadňuje nejen odlišení se od konkurence, ale i komunikaci s cílovými skupinami a nastolení trvalých vztahů, které přetrvávají v čase. [28, str. 11]

Mezi další pozitiva můžeme zařadit i celkovou změnu dotýkající se přístupu samotné organizace k jejímu dosavadnímu fungování. Autoři v této souvislosti rádi hovoří o určitém „organizačním závazku“. Nejde však o nic jiného než o investici a přechod ke strategickému fungování celé společnosti, o její profesionalizaci. Co to přesně v kontextu neziskového sektoru znamená? Jak uvádí Neumeier ve své knižní publikaci ZAG, branding napomáhá nejen s komunikací směrem ven, ale i směrem dovnitř, kdy se snaží o osvojení a ztotožnění se s vnitřními hodnotami společnosti, resp. značky, její mise i vize. Dobře koncipovaná značka tak může v obou sektorech poskytnout jasné a dobře pochopitelné zásady, jež napomáhají nejen v otázkách řízení celého podniku, ale i jeho operativy. Úspěšná integrace politiky značky do všech sfér organizace vytváří nové způsoby fungování (anglická literatura hovoří o zaměstnancích „žijící svou značkou a jejími hodnotami“), které se odráží např. v efektivitě, poskytování kvalitnějších služeb a rychlejším návratu investic.

Na závěr této pasáže by si čtenář měl logicky položit otázku: Proč? Proč neziskový sektor přes jasný přínos brandingu otálí s jeho aktivním zavedením? Bojí se snad celkové profesionalizace svého fungování, nebo jde o pouhý vnitřní rozpor s až příliš velkým přiblížením se ziskuchtivým společenstvem? Na tyto otázky se pokusí odpovědět následující podkapitola autorem pracovně nazvaná jako „brandingové kyvadlo“.

3.2 Fenomén tzv. „brandingového kyvadla“ v neziskovém sektoru

Jak bylo zmíněno hned v úvodu této práce, branding a brand management je v neziskovém sektoru zcela novým pojmem. Odborníci na problematiku neziskových organizací se domnívají, že jde o účinný nástroj řízení těchto organizací. [31] I přesto je jeho zavádění do praxe v samotných začátcích.

Studie PR agentury Edelman však ukazuje, jak je branding v neziskovém sektoru zcela relevantním tématem již dnes. Výsledky průzkumu hodnotí značky velkých mezinárodních neziskových organizací, jako např. WWF Světový fond na ochranu

přírody, AI Amnesty International atd. jako značky s větší hodnotou v očích spotřebitelů než je IBM, Microsoft či Coca-Cola. Wootliff a Deri ve svém odborném článku pak říkají, že „nevládní neziskové organizace (NGO’s) už nejsou považovány za malé hráče, ale je třeba je vnímat jako tzv. „superbrandy“. Tato tvrzení tak pouze potvrzují význam brandingů a shodují se prohlášením Gatlina: „Branding se stává ústředním tématem pro celý neziskový sektor nejen dnes, ale hlavně v budoucnu“. [30]

Tzv. „brandingové kyvadlo“ by mělo čtenáři přiblížit možný průběh rozhodování o zavedení politiky značky do praxe. Jak je vidět z obrázku, jedná se o několik hlavních klíčových oblastí, které hrají pro neziskové organizace velkou roli a které je nezbytné řádně zvážit a prodiskutovat. Přes všechny uvedené „pro“ i „proti“ je však výsledek v mnoha případech víc než jasný.

Obr. č. 1: „Brandingové kyvadlo“



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

Jaké tedy pro organizaci plynou výhody při aktivním zavedení brand managementu?

3.2.1 Prostředek pokrytí širokého publika

Na rozdíl od komerčního sektoru komunikujícího převážně jen se svými spotřebiteli, se neziskový sektor musí soustředit hned na čtyři zcela zásadní cílové skupiny: zákazníky, dobrovolníky, dárce a vládní instituce. Hlavní výzvou organizace je tak její samotná komunikace. Organizace musí na jedné straně zajistit relevantní a upravené informace

každé z těchto skupin zvlášť s ohledem na jejich různé potřeby, avšak zároveň musí zajistit dostatečnou konzistenci a transparentnost, aby nedošlo ke zbytečné deziluzi. Dobře vybudovaná značka pomáhá organizacím s jednotným image napříč tímto různorodým publikem. [31]

Jakým způsobem může dále působit silná značka na cílové skupiny neziskové organizace?

Dobře komunikovaná značka pomáhá zprostředkovat a předat její hodnoty, poslání i vizi. Stává se tak pro mnoho lidí lépe uchopitelná, resp. více konkrétní. V případě dárců se pak jedná o zcela nepostradatelnou výhodu, jelikož tak získávají jasnější představu o tom, kam a na co jejich příspěvky plynou. Studie taktéž ukazují, že neziskové organizace se silnou značkou, prostupující jejich veškeré aktivity, dokážou přilákat zájem nejen široké veřejnosti, ale i obchodního sektoru, který může svůj příspěvek na dobročinnou činnost zpětně komunikovat veřejnosti. Velice dobrým příkladem je např. značka kuřete projektu Pomozte dětem www.pomoztedetem.cz.

Přínos brandingů je v případě dobrovolníků a zaměstnanců na podobné, ne-li totožné úrovni. Lidé přichází do neziskových organizací z jednoho prostého důvodu, splnit si svá očekávání a osobní cíle, darovat svůj čas dobré věci. Silný brand je schopen svou podstatou této cílové skupině říci, co jim daná organizace na oplátku nabízí. Pokud se jedná o společensky uznávanou organizaci, už sám společenský status, který daný člověk získá, je v mnoha případech dostačující. Je tedy jasné, že organizace uplatňující aktivní brand management jako nástroj ztotožnění se, budou mít vždy lepší pozici na trhu, než ty, které ho neuplatňují. [31]

Podobné ztotožnění zažívá i klient. Ten však ve značce shledává záruku kvality a určitou vnitřní filozofii produktu či poskytované služby. Dalším aspektem je usnadněný proces rozhodování získaný na základě dobré předchozí zkušenosti.

Existuje však celá řada dalších cílových skupin, které jsou brandingem organizace do určité míry ovlivněny, jedná se např. o úřady, politiky, zájmová sdružení, třetí strany, bývalé členy atd. I přesto, že tyto skupiny již přímo netěží z kreditu silných značek

daných organizací, v nichž mají symbolický či emoční podíl, jejich výkonnost a úspěch jim může přinést další vedlejší osobní hodnoty – prestiž, uznání, kredibilitu apod.

3.2.2 Potřeba reputace, důvěry a kvality

V případě, že se nezisková organizace rozhodne vybudovat svou značku, buduje tím tak i prostředek ochrany své vlastní reputace v očích široké veřejnosti. Co to vlastně v praxi znamená? Značka a její hlavní atributy, jako poslání, vize i hodnoty, již dopředu definují, jaký konkrétní „zážitek či zkušenost“ může zákazník od organizace očekávat. Nastavují se tak automaticky určité míry jistoty, jež poskytovatel zboží, resp. služby může spotřebitelům dopředu zaručit. Tím vzniká prostor pro budování obecné důvěry a standardů kvality v konkrétní organizaci, která mimo jiné pomáhá překonat potenciálním cílovým skupinám (zákazníkům, dobrovolníkům, dárcům a ostatním institucím) určité bariéry nejistoty v průběhu jejich rozhodování. [31]

Tato výhoda je o to víc relevantní pro neziskový sektor, který je ve většině případů hlavním poskytovatelem služeb, nikoliv hmotných produktů. Značka se tak stává důkazem o organizačních dovednostech, zkušenostech, úsilí a péči, které subjekt vynaloží, aby dosáhl svých závazků ve vztahu nejen ke svým zákazníkům, ale i k ostatním cílovým skupinám, např. dárcům.

3.2.3 Odras dlouhodobé perspektivy

Jedním z hlavních charakteristických rysů neziskových subjektů je samozřejmě jejich neziskovost, na rozdíl od komerčního sektoru, který ve většině případů usiluje o maximalizaci zisku. Jejich důvod existence tak spočívá ve zcela jiných rozměrech. Pod primárním posláním se ponejvíce skrývá dosažení určité organizační mise, obvykle spojené s celospolečenským významem, resp. dopadem. [31] Tento cíl je téměř vždy idealistický a jeho dosažení v krátkodobém horizontu není zpravidla možné - např. AFS usiluje svým posláním a skrze své vzdělávací programy o „tvořivý a harmonický život v současném multikulturním a stále více propojeném světě“.

Z výše uvedeného poslání je zcela jasné, že jde o významnou společenskou změnu, která bude vyžadovat čas i obrovské úsilí dalších subjektů. Neziskové organizace tak

typicky přijímají dlouhodobé zaměření. Tento přístup a pracovní perspektiva je proto čistě v souladu s myšlenkou brand managementu a řízením značky, jenž se musí vyvíjet v čase tak, aby došlo k jejímu plnohodnotnému vybudování.

3.2.4 Ochrana před proměnlivým veřejným míněním

Neziskové organizace mají tendenci přitahovat větší pozornost veřejnosti a médií než jakékoliv soukromé firmy srovnatelné velikosti. Toto dogma vychází zřejmě ze všeobecného závazku neziskového sektoru, jenž provázal svou činnost s „konáním veřejně prospěšného dobra“. Široká veřejnost se tak v mnoha případech dožaduje informací, jež by ospravedlnily a zhmotnily jejich činnost, ke které se a priori zavázaly.

Samotné organizace však svými kroky k tomuto zájmu často vybízejí. Jejich fundraisingové aktivity musí být viditelné a velké dary mohou být na základě přání dárců medializovány. Některé neziskové subjekty jsou s veřejnou expozicí přímo nevyhnutelně spjaty. Jedná se např. o terénní pracovníky v postižených oblastech. S tak vysokou mírou propagace, ať přímé nebo nepřímé, marketingových aktivit a dalšího PR je zvýšený zájem veřejnosti přímo žádoucí. Pokud se navíc během těchto činností podaří budovat značku, je více než pravděpodobné, že cílové skupiny pochopí nejen poslání organizace, ale dojde i k odstranění nejistoty proměnlivého veřejného mínění a v konečném důsledku i k její další podpoře.

3.2.5 Nástroj pro konkurenční boj

Každá organizace, ať v ziskovém nebo neziskovém sektoru, potřebuje finanční zajištění pro své fungování. Neziskové organizace mají svou situaci o hodně složitější, jelikož často získávají finanční prostředky bez stabilních, resp. pravidelných plateb. Proč? Z podstaty své existence nejsou ve většině případů schopné vybírat za poskytování svých produktů, resp. služeb peněžní odměnu. Na druhou stranu jsou podporovány prostřednictvím dobrovolné práce, služeb v naturáliích, darů, projektové a grantové činnosti, osvobození od daňových povinností vůči státu atd. Výše uvedené zdroje podpory jsou však spojené i s určitými náklady na jejich získávání. Další přítěží je i nárůst samotného počtu neziskových organizací na trhu a pokles podpory těchto subjektů ze strany komerční sféry. Paradoxně se tak pomalu vyvíjí konkurenční

prostředí i mezi organizacemi, jejichž hlavním cílem není zisk, ale konání společenské prospěšnosti. [31]

Tato skutečnost je významným milníkem tohoto segmentu trhu. Zatímco většina komerční sféry byla již od svého vzniku orientována na zisk a z toho plynoucí možný konkurenční boj, neziskové organizace s takovou proměnnou téměř nepočítají. Řada neziskových organizací se tak dnes ocitla před otázkou, jak efektivně oslovovat potenciální klienty s jejich službami. Jako účinné řešení se nabízí politika silné značky, která pomáhá svým držitelům „zachránit“ vysoké povědomí o organizaci v myslích svých potenciálních cílových skupin, tzn. klientů, dárců a dobrovolníků, čímž se zvyšuje pravděpodobnost získání potřebných zdrojů pro vlastní fungování.

3.2.6 Unikátní image jako prostředek proti zevšeobecňování

Neziskové organizace a celý sektor obecně trpí velice často jevem "zevšeobecňování". Široká veřejnost kvůli své neznalosti oboru tak většinou vnímá konkrétní organizace průměrným povědomím, tzn. celkovou až povrchní představou, kterou o tomto sektoru mají. Nejsou de facto schopni odlišit jeden subjekt od druhého. Branding pomáhá svým organizacím vybojovat si jedinečnou pozici v dané části trhu a tím tak preventivně zabránit negativním vlivům, jež přicházejí od jiných subjektů fungujících v podobné, ne-li totožné části trhu.

V další části textu bude čtenář seznámen i s možnými nevýhodami plynoucími ze zavedení konceptu značky do každodenního chodu neziskové organizace.

3.2.7 „Zrádná image“ komerčních společností

Jak již bylo několikrát řečeno, značky a celý koncept brandingů byl tradiční doménou komerčního podnikání. Obchodní sféra tento marketingový přístup zavedla ve snaze zvýšit svůj zisk. Není tedy divu, že si brand management vysloužil smíšené postoje široké veřejnosti.

Značky jsou momentálně na jedné straně vnímány jako důležité zdroje záruky a ujištění v dobách nejistého trhu. Na druhé straně jsou považovány za luxusní nálepku výrobku

či služby, která v konečném důsledku pouze zvyšuje cenu pro konečné spotřebitele, aniž by došlo ke zlepšení jejich funkční hodnoty. Ačkoli je většina neziskových organizací, které se rozhodly jít cestou brandingů, po většinou motivována čestným úmyslem, riskují tím do jisté míry ztrátu své kredibility získáním příliš komerčního image. V krajním případě může dojít až k odlivu zájmu ze strany potenciálních cílových skupin a z toho plynoucí ohrožení existence celé organizace: dárci omezují finanční podporu, dobrovolníci odcházejí k organizacím, jejichž image je stále více altruistická atd.

3.2.8 Závazek vůči odpovědné finanční politice

Vybudování a udržování úspěšné značky je jako každý jiný podnikový proces spojeno s určitou investicí ze strany organizace, ať už se jedná o finanční, lidské i časové prostředky. Brand management je proces, který nikdy nekončí. Jeho hlavním úkolem je nejen značku vybudovat, ale udržovat o ní povědomí, posilovat její positioning v rámci trhu a zpětně hodnotit, jak se tyto snahy reflektují na cílové skupiny.

Všechny výše uvedené aktivity mohou být spojeny s dodatečným redesignem informačních a propagačních materiálů, reklamy, kancelářských prostor a dalších externích prvků brandu. Je taktéž nutné podchytit interní prvky značky, a proto je třeba nově zaškolit zaměstnance i dobrovolníky, aby docházelo k plošnému pokrytí hodnot, které značka zastává a prezentuje.

Náklady spojené s brandingovou politikou se tak v konečném důsledku nemusejí zdát pro neziskový sektor zcela relevantní, zvláště pokud je stávající poptávka dostačující. Jestliže organizace není v otázce jeho zavedení jednotná, management organizace se tak vystavuje řadě různých pohledů a názorů ze strany svých stakeholderů. Branding se tak nakonec stane trnem v oku všech, což může mít za následek spotřebu nadměrného množství financí i úsilí všech stran k jeho ospravedlňování či kompletnímu zatracení.

3.2.9 Značka jako „nosič nákazy“

Jednou z předních vlastností značek je jejich schopnost sjednotit různorodé služby, překonat geografické vzdálenosti, „mluvit jedním jazykem“ a navíc se prezentovat navenek zcela jednotně. Za normálních okolností je to velmi přínosná vlastnost, neboť u

cílových skupin vyvolává obraz větší profesionality, koordinovanosti a vůbec tak zajišťuje vynikající pověst celé organizace, z které v konečném důsledku těží každá z jejích částí. Tento dopad však může být stejně tak opačný, a to v případě, pokud značku na kterékoliv její části postihne negativní zpráva, resp. událost. Značky pak působí jako „přímý přenos nákazy“. [31]

I přes všechny tyto obavy se mnoho neziskových organizací v závěru svého rozhodování a po přihlédnutí k fenoménu tzv. „brandingového kyvadla“ přiklání na stranu získaných pozitiv, jež jim může přinést aktivní strategie značky. Interně může pomoci jak zaměstnancům, tak i dobrovolníkům v jejich počínání tím, že jim jednoduše připomene jejich poslání a důvod existence samotné organizace. Externí cestou pak branding ujišťuje své dárce a klienty o důvěryhodnosti a kredibilitě organizace. Na co se však nesmí zapomenout je fakt, že značka v neziskovém sektoru musí sladit potřeby a očekávání všech svých cílových skupin, které se od sebe velmi často liší. Neziskové organizace si tak musí být vědomy potřeby zpětné vazby, která hodnotí proces vývoje značky a ztotožnění se s ní.

3.3 Zavádění brandingů v neziskovém sektoru

Jasně rozhodnutí o tom, že nezisková organizace zavede aktivní politiku brandingů, je již slibným a dobrým začátkem. Jak se čtenář dozvěděl z předešlého textu, samotné zavedení značky není jednorázovou akcí, ale kontinuálním procesem, který je náročný jak z hlediska časového, tak personálního i finančního.

Mnoho odborníků nahlíží na branding jako na „strategickou investici“. Dobře budovaná značka má tedy v budoucnu přinést určitou hodnotu, kterou organizace zatím postrádá, ať už se jedná o lepší vnímání organizace ze strany zákazníků, získání nových klientů, odlišení od konkurence, vnitřní restart apod. Jak toho tedy docílit? Přesný návod, jak zavést brand management do každodenního chodu společnosti, neexistuje. Vstupní podmínky každého subjektu jsou ve své podstatě unikátní, a proto nelze hovořit o unifikovaném postupu. Existují však všeobecně platné oblasti, kterými je dobré se zabývat.

Celý proces by tak měl začít správným pochopením a zkoumáním potřeb, očekávání a dosavadních zkušeností cílových skupin, na jejichž základě se dospívá k jejich lepšímu poznání. Organizace tak určí svůj budoucí positioning na trhu. Ten se dále zapracuje do verbální i grafické podoby značky. Značka tak získává konkrétní obrysy srozumitelné cílovému publiku, kterému je určena. V průběhu času dochází ke vzájemné interakci sloužící jako zdroj informací pro další rozvoj a případné úpravy. [32, str. 4] Důležité je zmínit, že branding nemá za úkol změnit to, co organizace dělá, ale snaží se poukázat na způsob, jakým jsou jednotlivé úkony vykonávány, jedině tak může být docíleno souladu mezi vizí, posláním a hodnotami značky s tím, co ve finále „prožije“ budoucí zákazník. [10]

Výše uvedené tvrzení taktéž poukazuje na mylnou představu, že proces budování značky je synonymem masivní reklamy, resp. marketingu a s tím spjatým rozpočtem velkých čísel. Úspěšné zavedení brandingů rozhodně vyžaduje úsilí v podobě intenzivní „komunikace“ značky směrem k zákazníkům, zaměstnancům, dobrovolníkům, dárcům a dalším stakeholderům, ne vždy se však vyžadují značné investice do přímých marketingových aktivit. Hlavní položky rozpočtu značky jsou tak především v budování strategie a v následné implementaci. Dle Kellera je třeba mít na paměti, že „brand management není o tom, kolik se utratí, ale o konzistenci úsilí v průběhu času“. [3, str. 58]

Obr. č. 2: Značka jako ústřední komponenta organizace



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

Jak je vidět na obrázku výše, značka se po svém zavedení, resp. po zavedení jejích hlavních součástí (poslání, vize a hodnot), stává ústřední komponentou celé organizace, od strategického plánování, marketingu až po HR. Značka tak vytváří určité vnitřní mechanismy v různých oblastech organizační struktury, které se nakonec vždy projeví ve značce samotné, tzn. v doručování slibů brandu cílovým skupinám.

Ať už se jedná o organizaci v komerčním nebo neziskovém sektoru, zavedení brandingů napomáhá danému subjektu tlumit konkurenční tlaky, najít si své stabilní místo na daném trhu a postupně si získat důvěru. Mnoho organizací veřejného sektoru začalo využívat svou značku také jako nástroj aktivní komunikace se svým publikem s cílem tak vytvořit konzistenci v jejich vztazích. Branding se rovněž osvědčil jako aktivní prostředek pro motivaci a dosahování společných organizačních cílů.

II Strategie brandingu v AFS Intercultural Programs, Inc.

V první části druhé kapitoly bude čtenáři detailně představena mezinárodní nezisková nevládní a dobrovolnická organizace AFS Intercultural Programs, Inc., která je druhou největší vzdělávací neziskovou organizací na světě. Tohoto triumfu dosáhla nejen díky své dlouholeté historii, ale i celosvětové působnosti, celkovému počtem zapojených dobrovolníků i statutu experta v oblasti mezikulturního vzdělávání.

Čtenář se taktéž v druhé části blíže seznámí s mezinárodním brandingem sítě AFS ze strategického úhlu. Dozví se mimo jiné, jakým způsobem vznikal, jaká je strategie při jeho celosvětovém zavádění i detailní popis, z čeho se skládá tzv. AFS Global Brand Platform.

1 Představení sítě AFS

1.1 Historie a současnost sítě AFS

Organizace AFS, z anglické zkratky American Field Service, vznikla před více jak 90 lety z iniciativy 15 amerických dobrovolných lékařů pomáhat raněným na bitevních polích první světové války v Evropě. Během druhé světové války se řady dobrovolných řidičů polních sanitek a ostatních dobrovolníků rozrostly na více než 2 500 členů a jejich aktivity začaly pokrývat i africký a asijský kontinent. Do historie AFS se tak zapsalo např. i osvobození koncentračního tábora Bergen-Belsen v Německu nebo osvobození území tehdejší Sýrie zmítané tamním diktátorským režimem. [34]

I přesto, že se význam a důvod samotné existence organizace během dlouholeté historie několikrát změnil, od působení na bitevních polích až k mezikulturnímu učení a porozumění, prvotní myšlenka zakladatele AFS, Steva Gallatiho, ji doprovází až dodnes: „Musíme se v budoucnu vzájemně lépe poznat, má-li to být budoucnost, jakou si představujeme.“ [35]

Byla to možná právě tato myšlenka a hodnoty, které inspirovaly členy American Field Service k podpoře mezinárodních studentských výměn. Ty se zdály být nejlepší

možným způsobem, jak „nalézt cestu k vzájemnému porozumění a objevení společných lidských hodnot, jež by zabráňovaly vzniku nových celosvětových konfliktů. Tento nesmělý sen se stal skutečností již v roce 1947, kdy se uskutečnila historicky první studentská výměna. Tehdy dalo AFS možnost studovat rok na střední škole ve Spojených státech amerických 52 stipendistům z 10 zemí světa (včetně tehdejšího Československa). [33]

Dnes patří AFS Intercultural Programs, Inc. mezi největší dobrovolná společenství 21. století. Celosvětový systém tvoří samostatné národní organizace, které fungují ve více než 65 zemích na 5 kontinentech. Se zhruba 14 tisíci účastníky svých zahraničních vzdělávacích programů ročně ve více než 110 zemích světa, tradicí a tomu odpovídajícími zkušenostmi, je AFS přední světovou vzdělávací organizací, kterou podporuje více než 40 tisíc dobrovolníků. [39]

1.2 Služby a produkty sítě AFS

AFS Intercultural Programs, Inc. je po celém světě známa převážně jako mezinárodní vzdělávací organizace zprostředkovávající studijní programy v zahraničí. Své portfolio služeb a produktů však neustále rozšiřuje v návaznosti na potřeby svých klientů a potřeby jednotlivých trhů. Stálé a hlavní stavební kameny její činnosti jsou převážně čtyři.

1.2.1 Vysílací program

Roční, semestrální či trimestrální program AFS je určen středoškolským studentům od 15 do 18 let, kteří jsou iniciativní a adaptabilní, mají dobré předpoklady pro přijímání nových zkušeností, jsou otevření jinému způsobu života a chtějí poznat odlišnou kulturu. [33]

Další cílovou skupinou jsou lidé ve věku 18+, kterým AFS nabízí celou řadu programů, mimo jiné jsou to univerzitní programy, jazykové kurzy či další formy vzdělávání po celém světě.

1.2.2 Hostitelský program

Všech 14 tisíc účastníků AFS programů po celém světě nalezne každý rok ubytování ve své přechodné hostitelské rodině. Právě díky hostitelskému programu AFS dochází každý student/účastník do školy v místě svého nového bydliště, ve kterém se učí daný cizí jazyk. Hlavním cílem programu je pak osamostatnění se, získání přátel z celého světa, zdokonalení se v cizím jazyce a učení se kulturní toleranci. Tím se u mladých lidí buduje schopnost tolerance a nadhledu. [33]

1.2.3 Dobrovolnický program

Tento program přispívá nemalou měrou k rozvoji občanské společnosti v dané zemi. Práce pro AFS podporuje myšlenku dobrovolnictví a přispívá tak k rozvoji místního a potažmo i globálního společenství. [33]

Lidé, kteří pro AFS dobrovolničí, věnují svůj čas a talent ve prospěch druhých, kteří tento přínos šíří mezi další jednotlivce. Jejich hlavní pracovní náplní je mimo jiné zajištění hladkého chodu jak vysílacího, tak hostitelského programu. AFS jim za to jako dobrovolníkům poskytuje uznání, příležitosti ke vzdělávání a osobnímu růstu v prosperující a mezinárodně uznávané organizaci.

1.2.4 Ostatní

Výše vyjmenované programy tvoří 3 hlavní pilíře celé organizace. Existuje však i řada dalších programů, které AFS po celém světě organizuje. Jsou to např. programy humanitárního charakteru, vzdělávací kurzy pro učitele, interkulturní semináře apod.

Důležitou součástí nabídky každého partnera AFS je i stipendijní program pro studenty ze sociálně slabších a znevýhodněných rodin sponzorovaný vládou dané země, místními a nadnárodními společnostmi.

1.3 Poslání, vize a strategie sítě AFS

Jak již autor zmínil v předchozím textu, AFS Intercultural Programs, Inc. je mezinárodní společenství národních organizací. Společné poslání, vize a i z ní vycházející mezinárodní strategické cíle jsou nezbytnou součástí globální a celosvětové strategie jako takové. Právě díky těmto 3 nástrojům strategického managementu se každý partner zavazuje svým jednáním k průběžnému naplňování společného úsilí a kontinuálního posilování globální značky AFS po celém světě.

To, jakým směrem se bude celé společenství partnerů do budoucna ubírat, resp. jak jsou nastaveny globální strategické plány, je hlavním tématem pravidelného celosvětového kongresu. Proces je řízen mezinárodní kanceláří AFS se sídlem v New Yorku, jež zastřešuje celou síť – nejen ze strategického, ale i operativního hlediska. Aby však nově vznikající plány reflektovaly aktuální situaci na všech trzích zároveň, reagovaly na dané výzvy společnými silami a zohledňovaly značku AFS ve všech směrech, je nutné zajistit a podpořit kolaborativní spolupráci všech jejích partnerů.

Výše zmíněné součásti (poslání, vize a dílčí strategické cíle) mezinárodního strategického plánování sítě AFS přiblíží a rozeberou následující pasáže.

1.3.1 Poslání sítě AFS

„Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, resp. smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch svého potenciálního zákazníka.“ [12, str. 39]

AFS is an international, voluntary, non-governmental, non-profit organization that provides intercultural learning opportunities to help people develop the knowledge, skills and understanding needed to create a more just and peaceful world. [38]

1.3.2 Vize sítě AFS

„Vize představuje žádoucí budoucí chování a zaměření organizace na trhu. Na rozdíl od poslání by vize měla odrážet stávající realitu.“ [18, str. 25]

We pursue our mission by providing quality intercultural learning opportunities for a growing number of young people, families and other stakeholders, thus developing an inclusive community of global citizens determined to build bridges between cultures.

Real life experiential learning, supported by structured reflection, is the core of our programs. We endeavor to link our intercultural learning opportunities to the defining global issues facing humanity. We reach out to past, current and future participants, volunteers, and other stakeholders using the media and technology they use.

Volunteers and volunteerism are who we are. Our organization brings about changes in lives through and for our global community of volunteers.

We are recognized as an educational organization by schools and the appropriate authorities. We work to create a regulatory environment that supports our programs. As a learning organization, we welcome change and critical thinking. We are innovative and entrepreneurial in advancing the strategic directions, working together with others whenever appropriate. [38]

1.3.3 Mezinárodní strategie sítě AFS

Výše uvedená vize, Vize 2020, je jakýmsi časově ohraničeným a všeobecným strategickým návodem, ke kterému jsou všichni partneři sítě AFS Intercultural Programs, Inc. zavázáni. Svými kroky a rozhodnutími by tak měli zajistit jeho plnou realizaci do roku 2020.

Proto, aby se tak stalo, je plné znění Vize 2020 rozpracováno do 10 hlavních strategických cílů pokrývajících hlavní oblasti úspěšného podnikání. Jejich kombinace slibuje stabilní růst celé sítě s důrazem na aktuální potřeby světového trhu a udržení konkurenceschopnosti značky AFS – rozvoje brandingové strategie obecně. [34]

Celé znění mezinárodních strategických cílů, včetně jejich hlubšího rozboru a vysvětlení, jakým způsobem jsou v souladu se strategií AFS Global Brand Platform, resp. s jejím hlavním realizátorem AFS Brand Promise, přiblíží čtenáři následující text. [39]

Zákazník

Dosáhnout celkové spokojenosti hostitelských rodin nejméně na úroveň 85 % z výsledků CSE (customer service evaluation).

Rozšířit nabídku programů 18+ za účelem získání alespoň 4000 účastníků tohoto programu.

AFS si uvědomuje potřeby a přání svých stávajících zákazníků a snaží se je svým profesionálním přístupem zcela naplnit tak, aby došlo k navázání určitého dlouhodobého „obchodního“ vztahu založeného na spokojenosti, ze kterého budou později čerpat obě strany, např. hostitelská rodina hostí vícekrát, účastník programu středoškolského studia v zahraničí se zúčastní programu 18+, bývalý dobrovolník vstoupí do alumni klubu prostřednictvím jehož přispěje na stipendijní programy sociálně znevýhodněným studentům atp.

Pro své potenciální i stávající zákazníky (hostitelské rodiny, studenty, dobrovolníky, školy, partnerské organizace) bude AFS vytvářet takové portfolio služeb, aby každý z nich měl možnost účastnit se či přispět do procesu mezikulturního vzdělávání dle svého uvážení a možností, např. nové vzdělávací programy pro účastníky, inovativní veřejně prospěšné projekty, vzdělávací semináře pro širokou veřejnost, pracovní nabídky, konzultace atd.

Produkt

Zavést inovativní a konkurenceschopný program založený na nové myšlence.

Dosáhnout 30 % podílu stipendií na celkovém objemu zaplacených účastnických poplatků.

Na stávajícím trhu je řada neziskových i ziskových organizací nabízejících podobné služby. Dosavadní vývoj a trendy ukazují, že vzdělávání všech věkových kategorií patří do priorit nejen EU, ale i všech ostatních států a politických uskupení. Z toho lze usuzovat, že aktivity založené na ziskovém charakteru (čistém businessu) v tomto

sektoru budou v blízké budoucnosti na ústupu. I přes tuto skutečnost je třeba myslet na nové a inovativní programy odpovídající nárokům moderního zákazníka, tzn. zavést kratší programy, programy doplněné o zážitek nebo jinou zájmovou činnost (o sport atd.), intenzivní jazykové pobyty (orientované i na jiný než anglický jazyk), rozšířit programovou nabídku o další zajímavé a dosud nenabízené destinace atd.

Stejně jako vzdělání, je i podpora sociálně slabších skupin vysoce viditelným trendem všech vyspělých států, kde AFS momentálně působí. Velké nadnárodní firmy společně s vládními organizacemi budou cítit čím dál větší nátlak veřejnosti konat prospěšnou činnost na úkor svých čistě podnikatelských zájmů (vyšší procento zavádění politiky CSR – corporate social responsibility – je toho důkazem).

Organizace, jak ziskové, tak neziskové, začnou přebírat „zodpovědnost“ za změnu světa k lepšímu. Budou se snažit dávat příležitost těm, kteří si ji zaslouží, a financovat tak řadu sociálně prospěšných projektů. AFS si je této potřeby vědoma již nyní a každoročně vyše na 23 % stipendistů z celkového počtu svých účastníků. Finance na podporu svých stipendijních programů získává nejen z vlastních zdrojů, ale i díky externím fundraisingovým aktivitám, např. prostřednictvím AFS alumni klubu.

Trh

Zastoupení ve více než 100 zemích světa s důrazem na africký kontinent.

Růst při udržení vysoké kvality ve všech sledovaných ohledech v rozmezí 3 až 5 % z výsledků PSE (partner and network service evaluation).

Síť AFS bude mít jedno z největších tržních zastoupení se studijními programy v zahraničí. Svou nabídku zemí rozšíří tak, aby každý účastník měl možnost vycestovat ze země, nebo do země kam si přeje.

Rozmanitou nabídku zemí musí doplnit vyvážená programová nabídka – středoškolské studium v zahraničí, humanitární projekty, vzdělávací programy pro dospělé, semináře apod. Programy AFS by měly oslovovat širokou škálu různých segmentů celosvětového trhu.

Nárůst aktivit organizace a její celkový růst nebude na úkor kvality poskytovaných služeb. Kvalita je jeden z klíčových a sledovaných atributů.

IT a nové technologie

Kompletní integrace komunikační sítě AFS GLOBAL a spuštění pilotního projektu AFS WORLD CAFE.

Síť partnerů AFS je napojena na centrální komunikační systém AFS GLOBAL spravovaný mezinárodní kanceláří AFS v New Yorku, která zajišťuje jeho neustálé vylepšování a vývoj IT business intelligence.

AFS WORLD CAFE se stává unikátní online komunikační platformou pro všechny cílové skupiny AFS a stává se tak jednou z hlavních konkurenčních výhod. Důsledná, efektivní a bezchybná komunikace skrz tento moderní komunikační kanál podporuje image značky AFS.

Finance

Posílit finanční zdraví alespoň u 80 % partnerů dle interních finančních ukazatelů AFS NPPR.

Finanční zdraví jednotlivých partnerů bude natolik stabilní, že budou schopni ustát neočekávané výkyvy na domácím i zahraničním trhu způsobené celou řadou faktorů (tržní, politické, environmentální atd.). Zároveň se jako síť partnerů může soustředit na rozvoj nových či podporu finančně slabých AFS organizací.

Marketing a veřejná image

Síť AFS implementovala celosvětovou strategii v oblasti branding. Všichni partneři AFS aktivně využívají korporátní identitu při svých marketingových aktivitách, tzn. propagaci, reklamní materiál, web atd.

Dosáhnout uznání místních správních orgánů (ministerstev apod.) jako vzdělávací organizace alespoň u 65 % partnerů sítě AFS.

Značka AFS disponuje jednotným celosvětovým brandingem, který zajišťuje ucelenost její komunikace navenek, napříč všemi trhy. Marketing a marketingové aktivity se stávají každodenní náplní národních kanceláří AFS jako odpověď na vzrůstající konkurenční tlaky. Všechny cílové skupiny začínají vnímat organizaci AFS jako inspirující, spojující, podporující a důvěryhodnou (*).

(*) Brandingové atributy AFS: inspiring, connecting, supportive, thrusworthy.

AFS se díky svým aktivitám profiluje jako vzdělávací organizace v oboru mezikulturního vzdělávání, v níž je sama expertem a promotérem. Tento status je uznán/akreditován veřejnými autoritami, resp. správními orgány. To rozšiřuje AFS možnosti pro další rozvoj svých vzdělávacích činností prostřednictvím projektů podporovaných z veřejných finančních prostředků či operačních programů.

Sociální koncepce

Investovat alespoň 15 % z celkových nákladů jednotlivých partnerských organizací do rozvoje své dobrovolnické základny.

Hlavní hnací silou AFS jsou její dobrovolníci ve všech cílových skupinách. Celosvětový počet dobrovolníků proporcionalně narůstá s ohledem na rozšiřující se aktivity celé sítě. Pravidelné a strukturované investice do rozvoje dobrovolnické základny jsou prostředkem jak pro seberealizaci dobrovolníků, tak pro jejich profesní a kariérní růst.

Každý dobrovolník i zaměstnanec zná historii AFS a je na ni hrdý, ví, co se od něj očekává a co v rámci své pracovní pozice má vykonávat, zná své kompetence a odpovědnost. Dále jasně chápe poslání a vize organizace a napomáhá tak k jejich společnému dosažení.

2 Strategie brandingů AFS

2.1 Základní prvky AFS brandingů

Myšlenka zavedení mezinárodní brandingové strategie sítě AFS se zrodila z čisté potřeby a nutnosti se přizpůsobit nově vznikajícím standardům na většině trhů po celém světě. Reklama a marketing se začátkem 21. století staly již zvyklostí každé organizace, která těmito nástroji oslovovala své potenciální zákazníky, získávala je a ovládala jejich úsudek. Tento trend pomalu přešel i do neziskového sektoru, který s tímto novým přístupem neuměl zcela vždy správně pracovat. Jinak tomu nebylo ani v případě AFS.

Jednotlivé partnerské organizace si začaly na konci 90. let vytvářet svou vlastní národní identitu a pomalu tak stíraly myšlenku celosvětového společenství, která jim doposud přinášela důležitou konkurenční výhodu. Důkazem jsou nejen odlišné promo materiály prodávající stejnou službu, resp. stejnou organizaci a poslání, ale i pokus o odklon od myšlenky dobrovolnictví a neziskovosti.

Obr. č. 3: Historické mezinárodní promo materiály



Zdroj: AFS Brand based marketing training manual, Vídeň 2012

V roce 2006 proto vznikla iniciativa pro vznik jednotné brandingové strategie AFS pod názvem AFS Global Brand Platform. Do procesu vytváření bylo zapojeno přes 6 000 respondentů z 21 zemí světa. V únoru 2008 byl pak představen celý koncept této strategie, který se skládá ze čtyř základních komponent, ty čtenáři přiblíží následující text.

2.1.1 AFS Brand promise

Stejně jako každá společnost má své poslání a vizi, i značka jako entita by si měla svou vizi vytvořit, aby tak determinovala svou budoucnost a jasný směr. Marty Neumeier, přední světový specialista na problematiku branding, ve své knize napsal, že „vize značky je de facto jakýmsi veřejným závazkem, díky kterému si zákazník vytváří svá očekávání a je tak navíc schopen odlišit danou společnost od konkurence“. Vize značky by tak měla především informovat zákazníka o tom, co od dané společnosti může čekat a jaké výhody z jejího užívání pro něj plynou. [6, str. 106]

AFS intercultural exchange and learning programs provide people with personal growth experiences that will continue for their lifetimes. Through the support of a trusted network of families, educators, volunteers, staff and students, AFS helps to build a global community based on intercultural connections that positively affect the world.
[38]

2.1.2 AFS Brand positioning

Řada autorů ve svých publikacích tvrdí, že nalezení positioningu značky je vůbec první krok při budování brandingové strategie. Kotler definuje tento pojem jako „akt navržení nabídky a image firmy tak, aby měla výhradní hodnotnou pozici v myslích cílového spotřebitele“. Jedná se tak o proces nalezení správné pozice značky v myslích spotřebitelů či v celých segmentech trhu. [3] Kevin Keller navíc dodává, že „dobrý positioning značky pomáhá vést marketingovou strategii díky objasnění, co značka znamená, jak je jedinečná, nakolik se podobá konkurenčním značkám a proč by si spotřebitelé měli značku koupit a užívat ji. [3, str. 149] Jinými slovy positioning značky popisuje, jak může značka účinně bojovat proti konkrétním skupinám konkurentů na daném trhu.

Intercultural learning experiences supported by local volunteers that change people's lives and connect them to a worldwide community. [38]

2.1.3 AFS Brand attributes

Neumeier i Keller se shodují, že atributy značky jsou deskriptivními vlastnostmi, neboli charakteristickými rysy produktu, služby, firmy či značky samotné. Neumeier navíc dále hovoří o hodnotách značky jako o „rozpoznatelných osobnostních vlastnostech, které se prolínají skrze chování zaměstnanců, přístupu k zákazníkům až po styl každodenní komunikace“. Základní hodnoty značky můžou taktéž sloužit jako důležitý základ pro další brandingové strategie. [3, str. 149]

Obr. č. 4: AFS atributy



Zdroj: AFS Brand base marketing training manual, Vídeň 2012

2.1.4 AFS Tagline

Dle Kellera je rovněž důležité určit mantru značky, abychom získali další význam toho, co značka představuje. Mantra značky se často definuje jako „esence značky“ či „základní slib značky“. Mantra je jakýmsi vyjádřením „srdce a duše“ brandu. Jedná se zpravidla o krátké fráze o třech až čtyřech slovech, které zachycují nevyvratitelný základ či duši positioningu a hodnot značky. [3, str. 179]

Connecting Lives, Sharing Cultures [38]

2.2 Brandingová strategie AFS

Keller v jedné ze svých prvních knih věnující se problematice managementu značky tvrdí, že pro to, aby byla „brandingová strategie považována za úspěšnou a zároveň vytvářela potřebnou hodnotu značky, musí být její spotřebitelé přesvědčení, že mezi všemi značkami v dané kategorii existují významné rozdíly“. [3, str. 98] V konečném důsledku jsou to vždy benefity značky, tzn. její osobní hodnota a význam, který si spotřebitelé spojují s vlastnostmi konkrétního produktu či služby. Obecně je pak značka nejčastějším zdrojem informací, jež vytváří asociace o jejích vlastnostech a přínosech značky pro koncového spotřebitele. Tento typ informace pak může mít velmi silný a strategický vliv na proces finálního rozhodování potenciálního zákazníka. [3, str. 102]

Jak uvádí samotná Vize 2020, resp. jeden z jejích 10 hlavních strategických cílů - Marketing a veřejná image, celosvětová síť partnerů AFS si pro dané časové období vytyčila dva podstatné úkoly: implementovat korporátní identitu ve všech marketingových aktivitách a profilovat organizaci jako ryze vzdělávací, což v blízké budoucnosti dopomůže AFS k formálnímu uznání ze strany místních správních orgánů a dalších státních úřadů jako vzdělávací instituce.

První z cílů je do jisté míry, i z pohledu výše uvedené definice Kellera, značně operativní. Každá značka by měla mít přirozenou potřebu disponovat svou vlastní unikátní vizuální identitou, která pomůže zákazníkům zcela jednoduše oddělit daný brand od ostatních. Pokud však organizace s tímto podstatným marketingovým prvkem doposud nepracovala, zdá se naprosto v pořádku tento cíl zařadit jako bod strategického plánu.

Druhý z cílů lze však již svým charakterem považovat za čistě strategický přístup. AFS, jako značka, se chce etablovat mezi přední mezinárodní organizace poskytující vzdělávací příležitosti v oboru mezikulturního vzdělávání. Právě tento status zajistí všem partnerům na národních trzích potřebnou diferenciaci od ostatních konkurentů, kteří jsou ve většině případů pouhými zprostředkovateli „studijního zájezdu do zahraničí“. Lze navíc očekávat, že získání takového uznání či akreditace by navíc do budoucna přineslo řadu dalších příležitostí nejen na straně trhu, ale i v případě

fundraisingu, čerpání veřejných finančních zdrojů, vytváření strategických aliancí a další formy kooperace se spřízněnými organizacemi.

2.3 Brand manuál AFS

Brand manuál je příručka, která slouží k definici jasných pravidel a principů komunikace dané značky a k pochopení toho, co má tato značka vyjadřovat. Ostatní odborné publikace o něm hovoří více z praktického hlediska a tvrdí, že jde o „dokument, jehož hlavním účelem je představit, udržet a správně aplikovat konzistentní design značky. Měl by se proto zabývat převážně barvami, fonty, logem, merchandisingem atd.“ [4, str. 22]

AFS Brand manuál byl představen v říjnu roku 2010 jako praktický nástroj, který má pomoci všem AFS partnerům při aktivování AFS Global Brand Platform a mezinárodní brandingové strategie sítě, ve svých organizacích a na domácích trzích. Brand manuál proto nepokrývá pouze designovou část značky, ale jde o komplexní příručku skládající se hned ze tří důležitých částí.

2.3.1 AFS Brand training program

Tento modul je interním vzdělávacím programem určeným k zaškolení nejen zaměstnanců, ale i řadových dobrovolníků na všech organizačních úrovních. Program sám je připraven pro využití v Marketing & PR oddělení, oddělení organizačního rozvoje i tréninkového a vzdělávacího oddělení s klíčovým zaměřením na branding a marketing. Teoretické i praktické aktivity jsou sestaveny pro všechny úrovně budoucích posluchačů, od začátečníků až pokročilé. Program sám obsahuje moduly týkající se: základů brandingů a marketingu, představení AFS Global Brand Platform a jejích komponentů, správného využívání AFS Messaging map, pravidla pro AFS vizuální identitu a další.

2.3.2 Vizuální identita AFS

Aby bylo zajištěno, že značka AFS se prezentuje jednotným způsobem po celém světě, byla vytvořena nová vizuální pravidla a design, tzv. AFS Visual identity guidelines, na kterých pracovalo více než 10 zástupců z různých AFS partnerů. Vznikl tak jedinečný a multikulturně flexibilní vizuální systém značky, k jehož používání je zavázána celá síť AFS. Musí je tak dodržovat všichni partneři ve všech zemích. V této části manuálu tak naleznete konkrétní instrukce a přehled použití jednotlivých prvků brandu.

Následující pasáž čtenáři ukáže drobný výňatek z části AFS Visual identity guidelines, další ukázky jsou dostupné v přílohách této práce.

Obr. č. 5: Logotyp



Zdroj: AFS Style guide, New York 2011

Obr. č. 6: Barevné spektrum



Zdroj: AFS Style guide, New York 2011

2.3.3 AFS Messaging map

Značky, nejen AFS, musí být konzistentní jak v oblasti grafiky, tak v charakteru zpráv, které vysílají směrem ke svým cílovým skupinám – v případě AFS k účastníkům programů, dobrovolníkům, rodinám, školám, zaměstnancům a donorům. AFS Messaging map je nástroj vytvořený na základě čtyř klíčových komponent AFS Global Brand Platform, jenž pomáhá s nastavením efektivní komunikace se všemi cílovými skupinami, od marketingových materiálů až po denní e-mailovou korespondenci.

III Implementace brandingů v AFS Mezikulturní programy,

O. S.

Třetí kapitola čtenáři přiblíží českou pobočku sítě AFS, občanské sdružení AFS Mezikulturní programy, které na českém trhu působí jako stabilní dobrovolnická organizace již skoro 20 let. Bude zde dále dopodrobna rozebrána její dosavadní činnost a stávající stav jejích třech nabízených služeb – program studia v zahraničí, hostitelský program a program pro dobrovolníky.

Kapitola se ve své druhé části taktéž zaměří na problematiku zavádění mezinárodní brandingové strategie AFS na český trh. Čtenář se tak dozví o možných způsobech implementace, jeho rizicích i finanční náročnosti.

1 Představení společnosti AFS CZE

1.1 Historie a současnost AFS CZE

AFS v České republice se jako součást bývalého Československa zúčastnila historicky prvního poválečného programu již v roce 1947, kdy mezi prvními 52 účastníky byla i Jaroslava Moserová, Šárka Harerová a Arnošt Kotyk. Zanedlouho poté byla její činnost z politických důvodů na dlouhá léta ukončena. K jejímu obnovení došlo zásluhou právě prvních účastníků programu až v roce 1990, otevřením mezinárodní pobočky AFS Intercultural Programs, Inc. Prague. V červnu roku 1996 pak vzniklo samostatné občanské sdružení AFS Mezikulturní programy, které převzalo veškerou činnost dosavadní pobočky a zároveň se jako národní organizace AFS stalo členem mezinárodního systému.

Od svého vzniku si AFS Mezikulturní programy, o. s. vydobylo pozici stabilní neziskové organizace, se kterou spolupracuje více než 150 dobrovolníků a řada národních i mezinárodních organizací, resp. institucí (ziskových i neziskových), jako je např. Ministerstvo mládeže, tělovýchovy a sportu, Ministerstvo zahraničí, Česká rada dětí a mládeže, Nadace Terezy Maxové apod. V Evropě je to pak hlavně Evropská

federace pro mezikulturní vzdělávání (EFIL) se sídlem v Bruselu, jejíž je AFS aktivním členem.

1.2 Služby a produkty AFS CZE

AFS Mezikulturní programy, o. s. spojuje se zbytkem mezinárodní sítě AFS nejen společné poslání a vize, ale i služby, které svým zákazníkům na tuzemském trhu nabízí. Podobně jako v ostatních zemích jsou to převážně tři hlavní programy, jejichž gró i způsob fungování je po celém světě totožný. Z tohoto důvodu se tento text zaměří spíše na kvantitativní data z českého prostředí než na univerzální obsahovou část, kterou přiblížil předchozí text.

1.2.1 Vysílací program

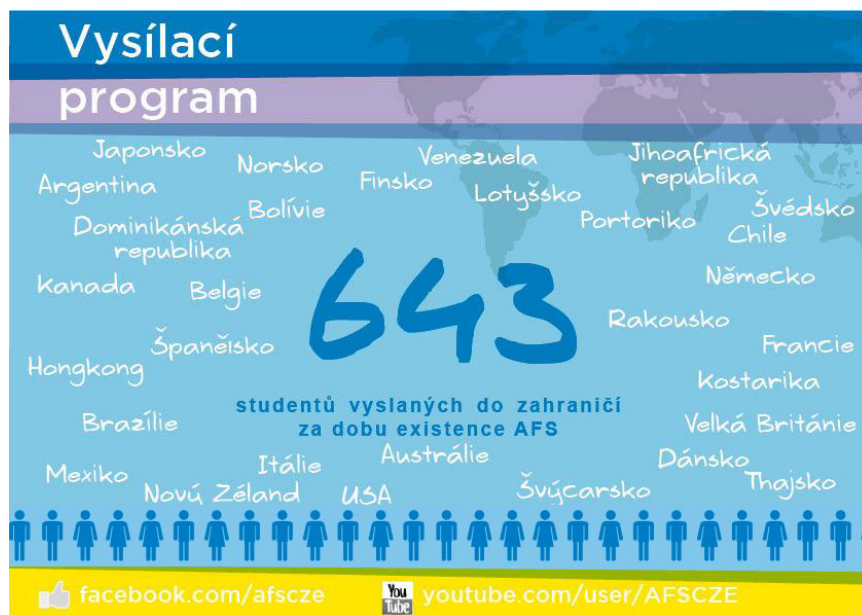
Konkurence na trhu poskytování studijních pobytů v zahraničí je na velikost českého koncového trhu značně vysoká. Jedná se nejen o společnosti a organizace zahraničního charakteru, které AFS konkurují po celém světě, ale jsou to i společnosti ryze českého původu.

Mezi hlavní výhody AFS v porovnání s těmito konkurenty patří převážně její: historie, celosvětové působení, dlouholeté zkušenosti, stabilní síť partnerů, vysoký standard služeb, status vzdělávací organizace a specialisty na mezikulturní vzdělávání, tedy všechno to, co je schopna v sobě obsáhnout a poskytnou silná značka.

Nutno dodat, že od roku 1989, kdy trh se studijními i jinými programy v zahraničí zažil obrovský boom, se současná nabídka již značně vykrytalizovala, a lze očekávat, že tomu nebude jinak ani v průběhu několika nadcházejících let, kdy bude docházet k dalším konkurenčním bojům v této oblasti.

Z dostupných údajů a dosavadního vývoje je však patrné, že AFS si již vydobyla svou silnou pozici na trhu a celkový počet 643 účastníků od roku 1990, s průměrným meziročním nárůstem od 1 % - 5 % tomu dostatečně nasvědčuje.

Obř. ř. 7: Historie vysílacího programu v České republice



Zdroj: vlastní zpracování, Praha 2013

Mezi skoro 650 účastníky svých zahraničních programů, vyslalo AFS přes 170 stipendistů ze sociálně slabšího prostředí. Ti měli možnost, společně s ostatními, prožít svůj mezikulturní zážitek v 31 zemích světa od Německa, Francie až po Brazílii a Japonsko.

1.2.2 Hostitelský program

Zatímco trh se studijními programy do zahraničí je již značně obsazen, hostitelský program jako takový se zdát být svou podstatou na českém trhu skoro unikátem. Existuje pouze jedna společnost, která podobný typ programu nabízí. Ta je však pro AFS v České republice spíše partnerem než jejím přímým konkurentem.

AFS od dob své existence u nás přijalo přes 808 cizinců z více než 40 zemí světa, kteří zde strávili trimestr, semestr či celý školní rok. Zájem o Českou republiku z pohledu zahraničních studentů každoročně roste, avšak zájem českých hostitelských rodin není bohužel těmto nárůstům přímo úměrný, a tak poptávka nebývá většinou 100% uspokojena.

Obr. č. 8: Historie hostitelského programu v České republice



Zdroj: vlastní zpracování, Praha 2013

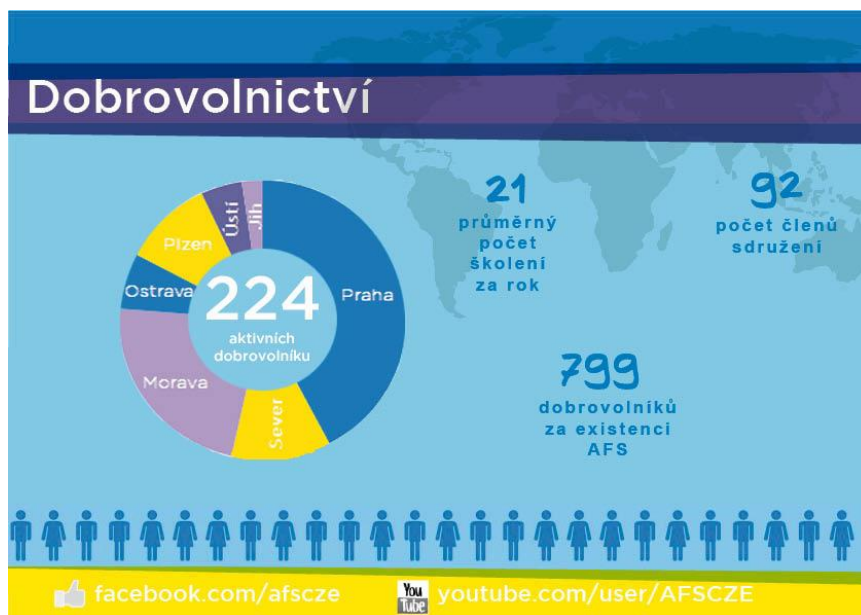
1.2.3 Dobrovolnický program

Hlavní hybnou silou byli již od vzniku AFS až do dnešního dne její dobrovolníci. Tradice dobrovolnictví v České republice teprve vzniká, ale společenské trendy nasvědčují tomu, že čím dál tím větší počet lidí má zájem věnovat svůj volný čas veřejně prospěšným činnostem a podílet se tak na rozvoji občanské společnosti.

Dobrovolnických organizací na našem území je dle statistických údajů několik tisíc. Ovšem pouze malá hrstka z nich je opravdu aktivní, a proto má AFS jedinečný potenciál získat nové členy do svých řad.

Od roku 1990 projevilo svůj zájem o to stát se dobrovolníkem AFS přes 800 lidí. Životní cyklus dobrovolníka je však velmi krátký, a proto dnes můžeme hovořit pouze o 200 členech, kteří jsou ve své roli opravdu aktivní.

Obr. č. 9: Historie dobrovolnického programu v České republice



Zdroj: vlastní zpracování, Praha 2013

1.3 Strategie AFS CZE na českém trhu

Jak autor již uvedl v předcházející kapitole, AFS Mezikulturní programy, o. s. je jako organizace součástí mezinárodní sítě AFS. S ostatními partnery je proto propojena společným posláním, vizí a strategickými cíli, které společně tvoří globální a ucelenou strategii.

Při tvorbě národního strategického plánu je tedy nezbytné, aby jeho znění bylo v souladu se stanovenými prioritami a docílilo se tak kýženého výsledku na konci určeného období. Strategický plán české pobočky pro roky 2014 – 2019 (s jednoletou rezervou pro případné korekce) bere všechna tato kritéria v potaz, a proto byl představenstvem organizace přijat na březnovém Valném shromáždění roku 2013. [39] Celé jeho znění, včetně podrobného vysvětlení a analýzy/pohledu zohledňující AFS Global Brand Platform, resp. možný způsob, jakým by implementace brandingů AFS mohla dopomoci k jejich plnému naplnění, je předmětem následujícího textu. [39]

Dobrovolnická základna

V organizaci je zaveden jasný vzdělávací plán, přizpůsobený požadovaným kompetencím dobrovolníků, obsahující zejména školicí kalendář a popis pracovních pozic včetně popisu fungování Klubu odborných školitelů.

Je zajištěna působnost a aktivní přítomnost dobrovolníků ve všech 14 krajích České republiky. Dobrovolníci jsou zároveň z rozmanitých profesních a věkových skupin.

Koeficient počtu aktivních dobrovolníků na účastníka AFS programu je 1,5 (vychází z mezinárodních statistik a doporučení AFS INT). Do organizačního rozvoje je investováno alespoň 15 % celkového ročního rozpočtu organizace.

Na základě dat získaných z interní databáze AFS GLOBAL je vidět, že počet dobrovolníků v Česku pozvolna stoupá (v roce 2007 získala svého 100. dobrovolníka, zatímco v roce 2012 jich eviduje okolo 150). I přes tento trend se organizace od doby svého vzniku potýká s jejich nedostatkem.

Dobrovolníci jako takoví jsou organizováni do územních celků, tzv. DOS (dobrovolnických skupin), avšak jejich geografické rozložení v České republice není ideální. Zatímco severozápadní Čechy jsou téměř 100% pokryté, některá území v oblasti Moravy a Slezska jsou pro AFS zcela nedostupná. Tato skutečnost má za následek větší zátěž pro zaměstnance národní kanceláře, ale i celý rozpočet organizace. Dalším problémem je věkové složení (převažuje mladší věková skupina, která nemusí být vždy schopna vykonávat nezbytnou agendu) a vysoká fluktuace aktivních dobrovolníků způsobená různými faktory (stěhování, vysokoškolská studia, burn-out syndrom ...).

Výše zmíněné problémy, kterým AFS CZE čelí, jsou přisuzovány nejasnému personálnímu managementu a špatnému nastavení dlouhodobé podpory jednotlivých dobrovolníků, což je v rozporu se základními hodnotami značky AFS. Management organizace proto zahájil hodnocení celého procesního řízení a z dosavadních výsledků lze očekávat podstatné změny fungování celé dobrovolnické struktury.

Vztahy se školami

Navýšení počtu partnerských škol na 90, v každém kraji alespoň 5. Zároveň existuje jasná definice statutu „Partnerské školy“, AFS tyto školy certifikuje.

Každá z partnerských a certifikovaných škol zná svého koordinátora a je s ním v úzkém kontaktu. Existuje popisná příručka budování vztahů se spolupracujícími školami.

Hodnocení kvality programu AFS ze stran škol je u 75 % vzorku spolupracujících škol na úrovni 85 %.

Školy a univerzity jsou pro organizaci AFS jedny z hlavních partnerů. Nejen, že hostí zahraniční studenty, tzn. přijímá je k prezenčnímu studiu, ale dokonce je i vysílá, tzn. umožňuje svým studentům vyjet do zahraničí. V databázi AFS GLOBAL je momentálně přes 350 českých středních škol (převážně typu gymnázia), z čehož v úzkém kontaktu s národní kanceláří je pouze 45 z nich.

Hlavní prioritou je tedy navázání dobrých vztahů, rozvoj úzké spolupráce s těmito školami, zajištění hladkého průběhu AFS programů a propagace mezikulturního vzdělávání prostřednictvím workshopů a seminářů v České republice. Všechny tyto výše vyjmenované aktivity jsou navíc v souladu s brandigovou strategií celé sítě, která apeluje na profilování AFS jako vzdělávací instituce.

Finanční řízení

Programový růst je rovnoměrný a při stejném počtu zaměstnanců (6) placených z rozpočtu AFS se pohybuje průměrně mezi 3 – 5 % meziročně.

Existuje marketingová podpora netradičních destinací se sníženými účastnickými poplatky.

AFS vytváří rezervu ve výši 500.000 Kč, ukazatel NNPR je roven nebo vyšší 14 %.

Finanční politika v rámci celé sítě AFS je do značné míry velice komplikovaná a obsáhlá. Další překážkou při provádění hlubších finančních analýz je celá řada tržních faktorů, které do ní bezprostředně zasahují. Jedná se např. o jiný finanční režim pro programy na jižní a severní polokouli, roční středoškolský program překrývá dva účetní roky, výše účastnických poplatků závisí na každoroční bilaterální dohodě mezi AFS partnery, velká diverzita produktů, resp. programů AFS, specifický způsob na rozpočítání režijních nákladů, kurzové zisky a ztráty (účetování ve dvou cizích měnách - dolar, euro), nerovnoměrný počet účastníků programů AFS atd.

I přes tyto výše zmínění obtíže je viditelné, že při převodu na „studento-měsíce“ (tento způsob zajišťuje jediné možné srovnání pro různé délky programů na obou polokoulích a různých typech programů) se programy v zemích severní polokoule jeví jako dlouhodobě ztrátové. Dalším velice zajímavým trendem je závislost velikosti čistého zisku na počtu účastníků kratších programů, tzn. semestrální, trimestrální programy a jazykové pobyty (to jak na vysílacím, tak hostitelském programu). Krátké programy jsou z finančního hlediska ziskovější, jelikož nejsou tak finančně nákladné. S vyšší celkové ziskovostí jsou na tom podobně i netradiční destinace, kde partneři v těchto zemích účtují nižší poplatky.

Co se týče samotných režijních nákladů české pobočky (provoz národní kanceláře, mzdy zaměstnanců, telefony, nákup materiálu), jejich hodnota je držena na minimu. V organizaci je nastaven systém ekonomického chování a veškeré výdaje jsou přísně kontrolovány nejen na národní (představenstvem a finančním auditem), ale i mezinárodní úrovni pomocí hodnotících ukazatelů (NPPR a další).

Proto, aby byla jakákoliv organizace, resp. značka vnímána svými zákazníky pozitivně, musí být její finanční politika a zdraví bezpodmínečně v pořádku. Pokud by tato podmínka nebyla splněna a organizace se potýkala s existenčními problémy, i sebelepší brandingová strategie by nebyla účinná!

Fundraising

AFS zavádí propracovaný fundraisingový plán v rámci kterého využívá aktivně sbírku Jaroslavy Moserové.

AFS účelně využívá darů a grantů ve výši 3 % nákladů ročního rozpočtu.

Alespoň 15 % všech účastníků (na hostitelském programu i programu do zahraničí včetně) jsou díky AFS CZE a jejím fundraisingovým aktivitám stipendisté.

AFS patří díky své povaze (mezinárodní, nevládní a dobrovolnická organizace), obchodnímu statutu (nezisková organizace) a oboru podnikání (vzdělávání) k hlavním potenciálním příjemcům fundraisingové podpory své činnosti. Aktivní fundraising je osvědčenou a hojně praktikovanou aktivitou všech AFS partnerů po celém světě. Využívá se nejen vládního financování prospěšných a vzdělávacích programů, ale i ziskového sektoru a organizací, které zavádí politiku CSR (corporate social responsibility).

V případě AFS v České republice tomu není jinak. Dosavadní činnost byla však velice nárazová a nikterak systematická, což jsou hlavní předpoklady k budoucímu zdárnému úspěchu. Z dosavadní praxe sítě AFS, ale i mimo ni, se silný brand a vyprofilování organizace vůči ostatním neziskovým organizacím na trhu ukazuje jako silná strategická výhoda.

Marketing a komunikace

V národní kanceláři je na aktivity Marketingu a komunikace vyhrazen 1/2 pracovní úvazek jednoho zaměstnance.

Existuje a je plně implementován marketingový plán posilující strategii značky AFS na českém trhu v souladu s mezinárodním brandingem (využívá hlavně lokálního zacílení, nových médií a zpětné vazby).

Programová nabídka je složena z konkurenceschopných a úzce zacílených programů.

Hodnocení partnerských organizací a ukazatel PSE (partner service evaluation) je roven nebo vyšší než 85 %.

Z dostupných dat a dotazníkového šetření je patrné, že reklama a PR je pro neziskovou organizaci, stejně tak důležitá jako pro komerční sektor. Správný výběr médií a druh reklamy jako správně komunikovaná informace, může zcela jistě zvýšit „čísla“ jak na vysílacím, tak hostitelském programu, potažmo navýšit počet aktivních dobrovolníků.

Mezi nejdůležitější a nejčastěji zmiňované komunikační kanály, které přivádějí všechny relevantní cílové skupiny k AFS, patří: webové stránky, internetová inzerce, sociální sítě, dobré vztahy se školami, word of mouth neboli reklama na základě dobré zkušenosti, PR články a všeobecné lokální zacílení (pořádání besed, workshopů atd.). Z tohoto důvodu se právě tyto komunikační prostředky musí do budoucna rozvíjet a neustále vylepšovat v souladu s brandingovou strategií AFS.

Z Google analytics (internetového nástroje pro měření návštěvnosti webových stránek a efektivnosti internetové reklamy) vyplývá, že po nedávné a důkladné SEO analýze (analýza zvyšující návštěvnost stránek po optimalizaci klíčových slov vyhledávaných zákazníkem) se návštěvnost webových stránek www.afs.cz mnohonásobně zvýšila (od konce roku 2011 až 3,34krát). Stejně tomu tak je i v případě firemního profilu na sociální síti Facebook, kde AFS pravidelně komunikuje se svými „fanoušky“ dle standardů a zásad vydaných AFS INT pro sociální média.

Velice důležitý je již taktéž několikrát zmíněný proaktivní vztah se školami. Právě tento vztah je hlavním stavebním kamenem pro existenci AFS programů vůbec a péče o něj je proto prvořadá.

Zcela nepostradatelnou součástí PR strategie AFS je reklama přenášená samotnými účastníky programů, jejich rodinami, učiteli a dalšími lidmi na základě jejich pozitivních zkušeností. Reklama doporučením je nejlepším a nejlevnějším marketingovým nástrojem vůbec, avšak jeho budování není snadné. Silná značka a brandingová strategie bude sloužit jako vodítko, jak těchto stanovených cílů efektivně dosáhnout.

Kvalita programů

Celkové hodnocení zákazníky a ukazatel CSE (customer service evaluation) je roven nebo vyšší než 85 %.

Existuje propracovaný systém péče o hostitelské rodiny, kdy spokojenost hostitelských rodin je rovna nebo vyšší než 80 %.

Účastníci hostitelského programu jsou umisťováni v rodinách v souladu s mezinárodními standardy a stanoveným deadline.

Kvalita programů a poskytovaných služeb AFS je celosvětově monitorována a každoročně hodnocena mezinárodní kanceláří v New Yorku. Jedná se o jedno z velice ostře sledovaných kritérií. Při porušení stanovených standardů následuje řada sankcí, ať peněžního či jiného charakteru. Tato pravidla jsou pro všechny partnery celé sítě stejná a jejich dodržování je proto plošné. Z tohoto důvodu není třeba je nikterak analyzovat, pouze apelovat na jejich striktní dodržování, které zajistí kontinuální celosvětové posilování značky AFS jako leadera na trhu vzdělávání.

Networking

AFS navázalo vztah s Ministerstvem zahraničních věcí a organizace je vnímána jako jeden z partnerů v oblasti mezinárodních studentských výměn.

Nejméně jeden z programů AFS je certifikován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy jako vzdělávací.

Ministerstvo vnitra vnímá AFS jako garanta, jenž ručí za své studenty při udělení víza.

Funguje lobbovací skupina dobrovolníků, kteří monitorují dění a důsledně pracují s faktory, které by mohly AFS a její bezproblémové fungování bezprostředně ovlivnit.

AFS úzce spolupracuje s nejméně pěti hodnotově spřízněnými organizacemi za účelem lobbování nebo zvyšování kvality svých programů.

Náklonost státních institucí vůči výměnným programům z a do zahraničí během studia na střední škole je za 20 let existence AFS v České republice stále poměrně velmi malá.

V posledních letech se sice změnil zákon, který do jisté míry znepříjemňoval vstup zahraničních studentů do českých středních škol, na jehož změně se AFS podílelo, nicméně nastává výrazně větší komplikace v podobě udílení studentských víz. Zrušení a přechod cizinecké policie pod útvar Ministerstva vnitra nastavuje zcela jiné funkční mechanismy, které agendu udělování potřebných dokumentů značně prodlužuje nejen na domácí, ale i na zahraniční straně (např. rušení českých úřadů a ambasad v cizích zemích).

Určitou pozitivní nadějí z pohledu networkingu a mezinárodní vize AFS je zvětšující se šance na certifikaci ročních programů na středních školách v zahraničí díky vznikající změně legislativy na evropské úrovni. Ta by mohla vejít v platnost již ke konci roku 2015 a české Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy bude povinno tuto novelu zákona bez výhrad přijmout.

V porovnání s ostatními institucemi a organizacemi podobného zaměření by rozvoj a implementace brandingu AFS měla přinést image spolehlivého partnera, který se specializuje na moderní téma mezikulturního vzdělávání. Tato změna by do jisté míry umožňovala větší a širší přístup ke grantovým možnostem (viz bod Fundraising) a spolupráci nejen v neziskovém, ale i ve státním a ziskovém sektoru, který vždy hledá spojení pouze s kvalitními a hodnotově spřízněnými partnery.

2 Implementace brandingu AFS

2.1 Implementační proces brandingu AFS

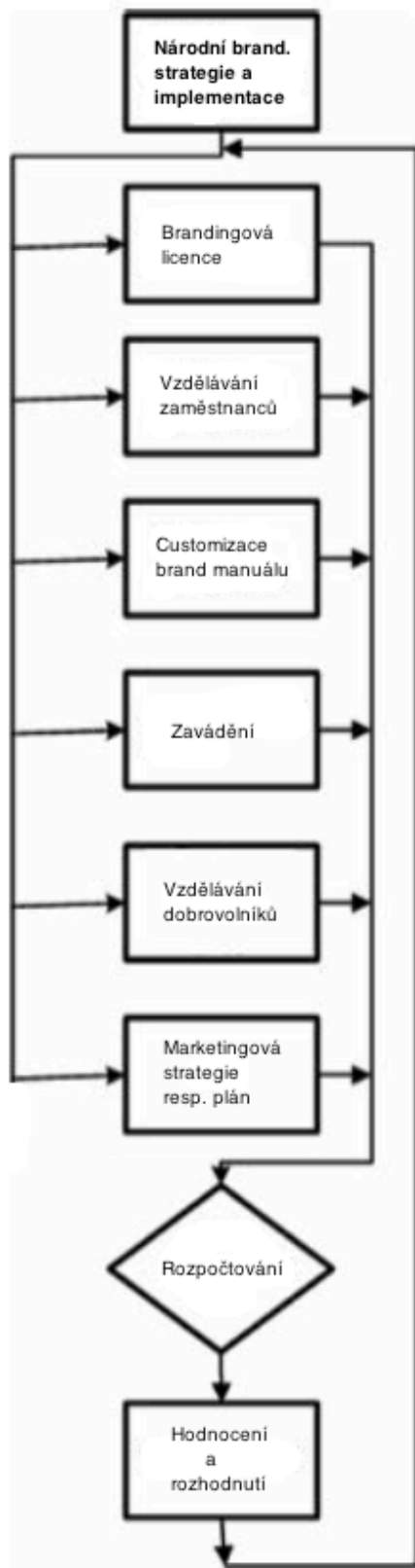
Jak uvádí Keller ve své knize Strategické řízení značky, „každá firma či organizace má mnoho různých možností jak zavést politiku brandingu. Neexistuje žádné jednotné doporučení typu brandingové strategie a její implementace, která by měla být přijata všemi firmami napříč jedním tržním spektrem“, [3, str. 575] stejně jako tomu je i

v případě podnikatelských strategií. Každý proces je tak ve své podstatě unikátem, jenž by měl nejlépe odpovídat aktuálním podmínkám a potřebám daného podniku.

Jak autor zmínil již v úvodu samotné práce, branding je pro celou síť AFS Intercultural Programs, Inc. zcela novou disciplínou, i přes její dlouholetou historii a prvenství na trhu se zahraničními vzdělávacími programy. Popis a plánování procesu samotné implementace tak bude třeba popsat od úplného začátku, tzn. od mezinárodní kanceláře AFS se sídlem v New Yorku, jejíž brandingové a marketingové oddělení bylo zodpovědné za vytvoření základních prvků managementu značky, tzv. AFS Global Brand Platform (jež byla představena v rámci kapitoly Strategie brandingů AFS), až po samotné zavedení na jednotlivých partnerských úrovních.

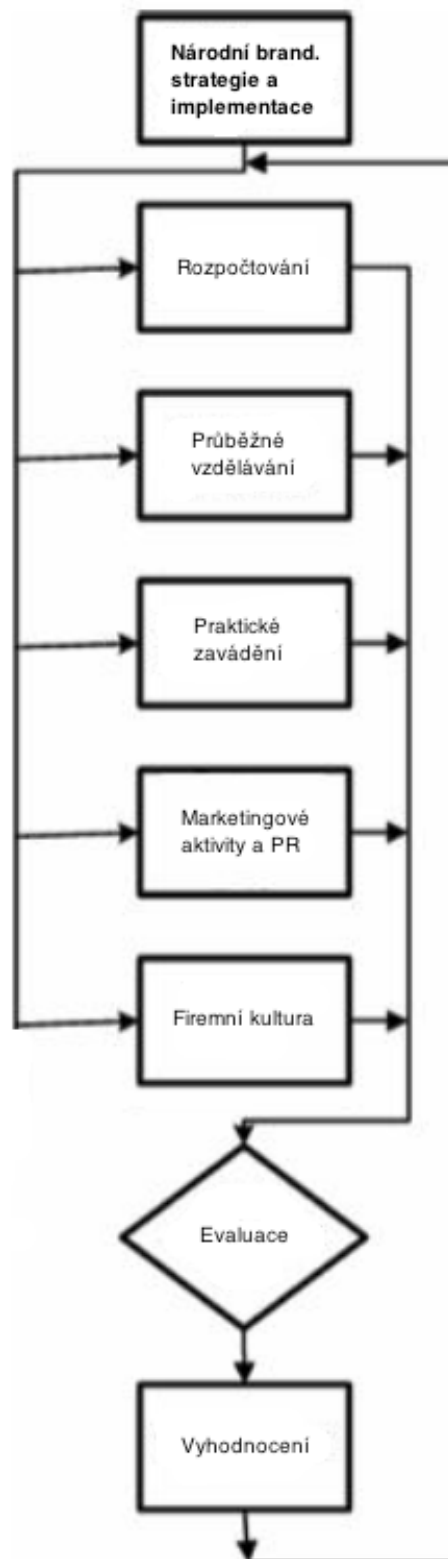
Implementační proces z pohledu české pobočky by se dal rozdělit do tří stěžejních fází, které budou podrobně popsány a rozebrány v následujícím textu.

Obr. č. 10: Proces před přijetím



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

Obr. č. 11: Proces po přijetí



Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

2.1.1 Rozpočtování

V rámci mezinárodního srovnání České republiky s ostatními partnery AFS je problematika a aktivní využívání nástrojů marketingu v samotných začátcích, o politice brandingů se tak de facto nedá ani uvažovat. Důležitým ukazatelem indikujícím pozitivní změnu v tomto ohledu je však národní strategický plán, který na tento fakt explicitně poukazuje a apeluje na jeho důsledné zavedení do roku 2019.

V národní kanceláři je na aktivity Marketingu a komunikace vyhrazen 1/2 pracovní úvazek jednoho zaměstnance.

Existuje a je plně implementován marketingový plán posilující strategii značky AFS na českém trhu v souladu s mezinárodním brandingem (využívá hlavně lokálního zacílení, nových médií a zpětné vazby).

S tímto požadavkem ze strany představenstva organizace jde ruku v ruce i úprava rozpočtu pro nadcházející roky. Aktuální rozpočet, resp. rozpočet pro rok 2014 byl upraven tak, aby pokrýval všech 7 strategických oblastí včetně oblastí týkající se marketingu a komunikace.

Proto, aby bylo možné vůbec hovořit o aktivním zavádění brandingů na českém trhu, bylo třeba přizpůsobit adekvátní položky finančního výhledu. Rozpočtovaná částka byla pro první rok zavádění automaticky navýšená o 35 %, nadcházející dva po sobě jdoucí roky jsou navýšeny do 10 %, oproti standardní částce. Tyto navýšené náklady počítají s počáteční investicí, resp. odkupem brandingové licence AFS včetně základního vyškolení zaměstnance národní kanceláře a dále pak s aktualizací dosavadních vizuálních promo materiálů, jako jsou např. letáčky, merchandising, webové stránky, plakáty, bannery atd. Proces zavedení korporátní identity je naplánován na 3 roky. Po uplynutí této doby by se rozpočet na aktivity spojené s marketingem a PR měl vrátit do své původní úrovně.

2.1.2 Vzdělávání

Jelikož je branding i marketing novou disciplínou nejen pro českou pobočku, ale i její zaměstnance a dobrovolníky, bude vzdělávání zcela nepostradatelnou součástí úspěšného implementačního procesu.

Vzdělávání se bude odehrávat ve dvou úrovních: mezinárodní a národní. V celé síti AFS funguje tzv. vzdělávací proces multiplikace. Co to přesně znamená? V případě nutnosti a uvedení nových produktů/služeb/nástrojů do každodenního chodu národních organizací uspořádá AFS INT mezinárodní školení s minimální účastí alespoň jednoho zástupce z každé země. Ten následně předává nabyté znalosti dál na národní úrovni. Stejný postup se opakuje i v oblasti brandingů a marketingu. Každý partner po zaplacení jednorázové brandingové licence dostane možnost osobního vyškolení jedné osoby na sedmidenním mezinárodním semináři.

AFS je jako organizace postavená na činnosti svých dobrovolníků. Aby každý člen vykonával činnost dle určitých pravidel a regulí, je třeba dbát na důsledné vyškolení a funkční knowledge management. V průběhu roku je tak pořádáno na čtyři desítky seminářů a kurzů s různým AFS zaměřením. Pro dosažení vysoké kvality a brzkého ztotožnění se s politikou značky AFS bych doporučil zavést minimálně dva inovační prvky do celé struktury vzdělávacích programů AFS v Čechách:

- nový dvoudenní kurz pod názvem „Jak se prezentuje AFS“, který by přejímal většinu obsahu z mezinárodního školení, určený pro dobrovolníky pracující v oblasti marketingu a komunikace,
- novou 30min. interaktivní aktivitu, jejíž náplní by bylo seznámení každého účastníka školení s vizí, positioningem a atributy značky AFS. Tento prvek by byl přidán do každého školení bez ohledu na jeho obsahové zaměření vzhledem k jeho důležitosti.

V případě obou výše zmíněných změn je počítáno s celkovým navýšením nákladů na vzdělávání dobrovolníků o 10 % pouze pro první rok.

2.1.3 Realizace a zavádění prvků brandingů

Proces důkladného zavedení brandingové politiky značky do jisté míry nikdy nekončí. Avšak mezi nejtěžší části patří samotný začátek tohoto zdlouhavého procesu. I přesto, že brandingový manuál shrnuje de facto všechny základní prvky značky, které by organizace měla začít aktivně využívat, je třeba jeho obsah „přizpůsobit“ tamním tržním zvyklostem a připravit ho tak na plné uvedení do praxe.

Konkrétně se jedná o činnosti, jako je např.:

- překlady do rodného jazyka,
- textování,
- přizpůsobení tiskařských formátů,
- práce s grafikem,
- hledání generálního dodavatele,
- kompletní úpravu webových stránek (obsahovou i vizuální),
- modernizace pracovních prostor,
- důkladná komunikace se stakeholdery,
- atd.

Všechny tyto činnosti jsou zahrnuty v rámci rozpočtu na marketing a komunikaci, který autor zmínil již v předcházejícím textu.

2.2 Rizika implementace brandingů AFS

Všeobecná rizika zavádění brandingů do funkčních struktur neziskových organizací byla dopodrobna probrána v předchozí teoretické části této práce, v kapitole pod názvem Fenomén tzv. „brandingového kyvadla“. Všechna uvedená rizika od zrádné image komerční společnosti, závazku vůči odpovědné finanční politice až po značku jako „nosiče nákazy“ jsou pro síť AFS, resp. její českou pobočku plně relevantní a je proto nezbytné s těmito potenciálními negativy dopředu pracovat.

2.2.1 Image komerční společnosti

I přesto, že se AFS prezentuje jako nezisková organizace, její služby, resp. programové produkty v zahraničí jsou plně zpoplatněny. Velmi často se nejedná o malé finanční částky a řada zákazníků proto nechápe koncept neziskovosti, který funguje na základě zpětné reinvestice finančních prostředků do druhé největší dobrovolnické základny na světě.

Zavedení brandingů by tak mohlo do jisté míry přispět k negativním ohlasům ve smyslu plýtvání financí na reklamu – jak ze strany zákazníků, tak ze strany dobrovolníků. Je proto nezbytné tuto změnu důsledně komunikovat a obhájit její nutnost z několika různých pohledů. Jasné informace budou v první fázi projektu zcela klíčové.

2.2.2 Značka jako „nosič nákazy“

Riziko „přenosu nákazy“ je relevantní i za předpokladu, že mezinárodní organizace nedisponuje jednotnou politikou značky. Tato hrozba je přítomná v jakékoliv mezinárodní struktuře, která operuje v různých částech světa.

AFS si byla této hrozby vědoma již od samotného začátku své existence. Navíc cílová skupina středoškolských studentů je sama o sobě velmi riziková. Z tohoto důvodu bylo v roce 1958 založeno krizové oddělení AFS INT, jenž pravidelně monitoruje mezinárodní situaci po celém světě a bdí nad bezpečností všech jejích klientů, ale i nad dobrým jménem značky AFS.

2.2.3 Závazek vůči odpovědné finanční politice

Jak bylo již několikrát zmíněno, politika brandingů je ve své podstatě procesem bez konce. Po jeho prvním zavedení je nutné tento koncept neustále rozvíjet a posouvat dále. To má logický dopad na rozpočet organizace a je proto nezbytné každoročně obětovat určitou část finančních prostředků na jeho pravidelné udržování.

V případě mezinárodních společenství, mezi která AFS bezesporu patří, je hlavní rozpočtové zatížení na řídicí centrále. Jednotliví partneři pouze následují instrukce a

mezinárodní doporučení, což v konečném důsledku značně uleví národním rozpočtům – zavádění bývá levnějším řešením než jeho vymyšlení „na zelené louce“.

AFS v České republice v případě zavedení brandingu nepočítá s dramatickým navyšováním svého rozpočtu pro marketing a komunikaci (vyjma tříletého zaváděcího období). Tato část rozpočtu bývá velmi často nedočerpana, a proto i sebevětší navýšení pravděpodobně nevyvolá zvýšené riziko destabilizace finančního zdraví celé organizace.

2.2.4 Jasná komunikace

AFS Mezikulturní programy, o. s. je v porovnání s ostatními partnery velice mladá organizace plná optimismu a motivace. Na první pohled se tato charakteristika může zdát jako velice pozitivní, ale v konečném důsledku má i svá podstatná negativa. Vysoká očekávání a přehnané nadšení spolu nesou i neuspokojení potřeb a zklamání, že se věci nevedou vždy dle původních plánů. To dále přináší řadu problémů do personálního managementu, což může vést až k syndromu vyhoření.

Nová korporátní identita AFS se již z mezinárodních ohlasů těší velkému nadšení a dá se tedy předpokládat, že v Čechách tomu nebude jinak. Řada dobrovolníků bude ochotna pomoci při jeho zavádění, ale dle doporučení mezinárodní kanceláře je třeba při první realizaci vyhledat pomoc odborných agentur a konzultantských společností pro jeho správné uvedení na tamní trh. Proces se tak zpomalí, což může vyvolat řadu otázek až nátlak dobrovolnické základny na národní kancelář. Komunikace tak bude opět stěžejním prvkem uspokojení všech zúčastněných stran.

2.3 Finanční plán procesu implementace brandingu AFS

Proces plnohodnotného zavedení politiky brandingu počítá s tříletým obdobím, přičemž největší finanční zatížení - okolo 35 % oproti běžným výdajům na marketing a komunikaci, se dá očekávat během prvního roku. Pro zbylé dva roky se počítá s mírným navýšením od 5 % do 10 % oproti stávajícím nákladům.

Tab. č. 1: Výňatek z rozpočtu – Přehled nákladů souvisejících se zavedením politiky brandingů

ROZPOČET - Náklady	2013		2014		2015		2016	
	Kč	% navýšení	Kč	% navýšení	Kč	% navýšení	Kč	% navýšení
Přehled nákladů souvisejících se zavedením brandingů								
Režie								
Spotřeba materiálu	-	-	-	-	-	-	-	-
Drobný hmotný a nehmotný majetek	-	-	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	-	-	-	-	-	-	-	-
Spotřeba energií	-	-	-	-	-	-	-	-
Opravy a udržování	-	-	-	-	-	-	-	-
Cestovné - zaměstnanci	50 000	-	70 000	1,5%	50 000	0,0%	50 000	0,0%
Cestovné - dobrovolníci	60 000	-	75 000	1,0%	70 000	0,7%	70 000	0,7%
Cestovné - představenstvo	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na reprezentaci	-	-	-	-	-	-	-	-
Telefonní poplatky, internet	-	-	-	-	-	-	-	-
Kurýrní služby, poštovné	-	-	-	-	-	-	-	-
Nájemné	-	-	-	-	-	-	-	-
Vzdělávání - zaměstnanci	150 000	-	150 000	0,0%	150 000	0,0%	150 000	0,0%
Vzdělávání - dobrovolníci	200 000	-	230 000	2,1%	220 000	1,4%	220 000	1,4%
Vzdělávání - představenstvo	-	-	-	-	-	-	-	-
Audit, právní poradenství	-	-	-	-	-	-	-	-
Poplatky za licence a aktualizace software	-	-	-	-	-	-	-	-
Valné shromáždění AFS CZE	-	-	-	-	-	-	-	-
Mezinárodní kongres AFS INT	-	-	-	-	-	-	-	-
Propagace - virtuální	30 000	-	60 000	2,2%	40 000	0,7%	40 000	0,7%
Propagace - tisková	30 000	-	60 000	2,2%	40 000	0,7%	40 000	0,7%

ROZPOČET - Náklady	2013		2014		2015		2016	
	Kč	% navýšení	Kč	% navýšení	Kč	% navýšení	Kč	% navýšení
Přehled nákladů souvisejících se zavedením brandingů								
Propagace - merchandise	90 000	-	120 000	2,1%	100 000	0,7%	100 000	0,7%
Propagace - prezentace AFS	230 000	-	260 000	2,1%	240 000	0,7%	240 000	0,7%
Propagace - školy	70 000	-	100 000	2,1%	80 000	0,7%	80 000	0,7%
Partnerský poplatek AFS	500 000	-	700 000	14,1%	500 000	0,0%	500 000	0,0%
Členský poplatek EFIL, HOO	-	-	-	-	-	-	-	-
Valné shromáždění EFIL	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní členské poplatky	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady DOSy	-	-	-	-	-	-	-	-
KOŠ	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní služby	0	-	85 000	6,0%	20 000	1,4%	20 000	1,4%
Mzdové náklady, odvody, stravenky	-	-	-	-	-	-	-	-
Kurzové ztráty	-	-	-	-	-	-	-	-
Bankovní poplatky	-	-	-	-	-	-	-	-
Jiné provozní náklady	-	-	-	-	-	-	-	-
Režie celkem	1 410 000	0,0%	1 910 000	35,4%	1 510 000	7%	1 510 000	7%
Projekty								
EVS	-	-	-	-	-	-	-	-
ESF projekt	-	-	-	-	-	-	-	-
IDF - Rozvoj Slovenska	-	-	-	-	-	-	-	-
Projekty celkem	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013 (*)

2.3.1 Cestovné

Položka cestovného zohledňuje v případě zaměstnanců zahraniční cestu na úvodní mezinárodní seminář konající se s největší pravděpodobností ve Spojených státech amerických. Dále je tato položka rozšířena o cesty dobrovolníků na nově vzniklé školení „Jak se prezentuje AFS“, které autor zmínil v přecházejícím textu.

Finanční odhad rozpočtu vychází jak z aktuální tržní nabídky letenek, tak z vnitřní účetní směrnice AFS Mezikulturní programy, o. s., jež počítá s nákladem 500 Kč na proplacení obousměrného jízdného v rámci jednoho školení. První rok se odhadem účastní tohoto vzdělávacího kurzu okolo 30 účastníků. V nadcházejících dvou letech se pak počítá s účastí až 20 posluchačů ročně.

2.3.2 Vzdělávání

Rozpočet v rámci položky vzdělávání je pro zaměstnance beze změn – jejich školení již kryje poplatek licenčního programu značky AFS, který se odvádí mezinárodní kanceláři v New Yorku.

Vzdělávání dobrovolníků počítá s dodatečnými náklady v hodnotě 30 000 Kč v prvním roce a v obou následujících letech se rozpočet navyšuje o dalších 20 000 Kč. Tyto finanční zdroje by měly být použity k zaškolení jednoho odborného školitele a vytvoření vzdělávací příručky a dalších materiálů šitých na míru pro českou pobočku.

2.3.3 Propagace

Finanční zdroje v rámci rozpočtu na propagaci AFS jsou členěny do pěti nezávislých kategorií: virtuální, tisková, merchandise, prezentace AFS a školy. Toto členění odráží důraz na každoroční hodnocení ze strany klientů AFS v rámci tzv. Customer service evaluation a konkrétně otázky „Odkud jste se o nás dozvěděli?“. Národní kancelář je tak schopná po vyhodnocení výsledků tohoto komplexního šetření určit dopad jednotlivých druhů reklamy pro uplynulý rok.

Pro každou z těchto kategorií je počítáno s navýšením o 30 000 Kč. Využití těchto finančních prostředků by mělo s rezervou pokrýt kompletní aktualizaci vizuálního vzhledu a přizpůsobení se nové korporátní identitě ve spolupráci se specializovaným grafikem. Rok 2015 a 2016 pak počítá s částkou pouhých 10 000 Kč, pro předpoklad nutnosti drobných úprav či změn.

2.3.4 Partnerský poplatek

Každý z partnerů sítě AFS platí každoročně od 25 000 \$ do 250 000 \$ (dle velikosti a dalších kritérií) tzv. AFS Partner Service Fee. Tyto společné finanční prostředky slouží k financování mezinárodních projektů a rozvoji sítě jako takové.

AFS Mezikulturní programy, o. s. díky své velikosti spadá do kategorie nejmenšího partnera, a proto každoročně přispívá nejmenší paušální částkou, která při fixaci kurzu 20 Kč/\$ činí 500 000 Kč.

Při odkupu licence pro používání jednotné korporátní identity by se tento poplatek jednorázově zvednul o 200 000 Kč. Mezinárodní kancelář však nabízí možnost rozložení této částky do pěti let, aby neohrozila stabilní rozvoj svých národních organizací.

2.3.5 Ostatní služby

Mezinárodní doporučení AFS pro správné zavedení brandingové politiky do každodenní praxe apeluje na spolupráci s externími agenturami v oboru, speciálně pak v případě partnerů, kteří nedisponují zaměstnancem zabývajícím se marketingem či PR. Z toho důvodu bylo nutné navýšit rozpočet o dalších 85 000 Kč. Tato částka by měla pokrýt odborné konzultace a odbornou pomoc při customizaci brandingového manuálu pro aktuální podmínky a zvyklosti tuzemského trhu. V druhé a třetí fázi se pak tyto finanční prostředky snižují na 20 000 Kč.

Tab. č. 2: Přehled finančního zatížení při zavedení politiky brandingů

ROZPOČET - Náklady	2014	2015	2016
Přehled nákladů při zavedení brandingů	navýšení v Kč	navýšení v Kč	navýšení v Kč
Cestovné	35 000	10 000	10 000
Vzdělávání	30 000	20 000	20 000
Propagace	150 000	50 000	50 000
Partnerský poplatek AFS	200 000	0	0
Ostatní služby	85 000	20 000	20 000
Celkem	500 000	100 000	100 000

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013 (*)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celková investice pro zavedení politiky brandingů do organizace AFS Mezikulturní programy, o. s. je odhadována na 700 000 Kč a měla by být čerpána po dobu tří let. Největší finanční náročnost lze očekávat během první fáze projektu. Tento finanční výkyv, způsobený hlavně odkupem licence, se však dá regulovat rozložením na pravidelné roční splátky až do roku 2018.

Pokud by tato celková investice byla rozdělena na tři roky a vycházelo se z předpokladu 3 % - 5 % meziročního růstu výsledků organizace, resp. jejich výnosů v reálných cenách, kterých dosáhla již třetí rok po sobě, byla by tato investice jednoduchým propočtem splacena již po dvou a půl letech. Následující text bude prostřednictvím analytického nástroje – analýzy přínosů a nákladů – toto tvrzení dokládat.

IV Cost-Benefit analýza

Čtvrtá kapitola je věnována nejpoužívanějšímu způsobu hodnocení rozvojových projektů neziskové sféry, analýze Cost-Benefit (dále CBA), taktéž známé jako analýza přínosů a nákladů. Tímto moderním analytickým nástrojem by měl autor práce zhodnotit využití implementované politiky brandingů AFS na národní úrovni, resp. to, zda je projekt aktivního zavedení značky pro organizaci AFS Mezikulturní programy, o. s. vůbec přijatelný. Výsledkem bude hodnocení ekonomické návratnosti projektu a závěrečné shrnutí s doporučením autora.

Celý tento text je rozdělen do tří hlavních částí, první část čtenáře seznamuje se samotnou analýzou a metodickým postupem, část druhá se věnuje jejímu konkrétnímu vypracování. Závěr je pak zaměřený na celkové shrnutí investičního záměru.

1 Metoda CBA

1.1 Smysl a podstata metody CBA

Jak uvádí Sieber ve své příručce pro Společný regionální operační program, analýza Cost-Benefit je „metodickým nástrojem, který slouží k hodnocení projektů veřejné sféry.“ Jinými slovy se jedná o hodnotící postup vymezující dopady takových projektů s cílem zodpovědět základní otázku: „Co komu realizace investice přináší a co komu bere?“ [21, str. 6]

Co přesně znamená označení projekt veřejné sféry? Jsou to zpravidla veřejně prospěšné projekty, jejichž hlavním smyslem není maximalizace zisku, ale zvýšení užitku jakýchkoliv zapojených subjektů, tzv. beneficentů. Tyto iniciativy jsou proto velmi často realizovány „za účelem dosažení efektů nejen nefinanční povahy, ale velmi často i povahy nehmotné“. [21, str. 5]

CBA tak provádí svá hodnocení na základě komplexního vlivu na jednotlivé dotčené subjekty v rámci daného ekonomického prostředí. Evaluace takových projektů je proto velmi často složitější, než je tomu u projektů ryze komerčních, neboť si klade za svůj

hlavní cíl vyčíslit nejen finanční přínosy a náklady zamýšlené realizace, ale především zhodnotit z ní plynoucí společenské výhody a nevýhody. Lze proto tvrdit, že výše zmíněná analýza rozšiřuje běžnou finanční studii o veškeré společensky pozitivní i negativní dopady projektu, jinak řečeno, posuzuje příspěví rozvojového záměru z celospolečenského pohledu.

Hlavním účelem metody je tak potvrzení či vyvrácení, zda „význam určité služby se vyrovná ceně za její zavedení“. [22, str. 59] Veškeré dopady by tak měly být vyjádřeny ve finančních jednotkách pro jejich snadné závěrečné porovnání a nalezení odpovědi na otázku, zda je investice opravdu smysluplná. S tímto tvrzením souhlasí i Mlýnek, který ve své publikaci dodává: „Metodologicky vzato by měly být uskutečněny jen takové projekty, u kterých očekávaný přínos převyšuje jejich cenu“.

Mezi další výhody CBA, oproti jiným postupům a pokusům o hodnocení veřejně prospěšných projektů, patří kromě výše zmíněného i její systematický postup, který je možné úspěšně aplikovat i na jiné druhy projektů. [21] Analýza Cost-Benefit dává všem hodnotitelům možnost téměř plného využití jejího teoretického a metodického aparátu. Použití v soukromém sektoru tak není vyloučeno, záleží pouze na charakteru dopadu a samotném zpracovateli studie. [22]

1.2 Vymezení základních pojmů

Metoda CBA používá řadu odborných pojmů, které je dobré před její konkrétní aplikací vysvětlit a definovat.

Efekty plynoucí z investice

Dají se definovat jako veškeré pozitivní (benefits), negativní (cost) nebo neutrální investiční dopady na zkoumané subjekty, které realizace zamýšleného projektu přináší. Vyskytovat se můžou jak v podobě finanční, tak nefinanční, resp. nehmotné. [22]

Costs

Anglické slovo costs se v ekonomickém pojetí ve většině případů chápe jako náklad. Tento překlad však může být do jisté míry zavádějící, neboť se v pojetí CBA nejedná o náklady v účetním slova smyslu, ale spíše o jakési „újmý“. Sieber tento pojem proto definuje jako veškeré negativní dopady na zkoumaný subjekt či jejich skupinu, přinášející záporné efekty plynoucí z investice.

Benefits

Definice pojmu benefits je v předchozím porovnání značně jednodušší, navíc se jedná o naprostý opak výše vysvětlených costs. Dle Siebera se za přínosy považují veškeré pozitivní dopady na zkoumaný subjekt či jejich skupinu, jsou to kladné efekty plynoucí z investice.

Beneficient

Beneficient je „jakýkoli subjekt či jejich skupina (včetně investora, resp. žadatele), na kterého dopadají kladné i záporné efekty plynoucí z investice“. [21, str. 7]

Hotovostní tok

Hotovostní tok neboli z anglického jazyka cash flow je tok finančních zdrojů podniku, který může nabývat podobu příjmů či výdajů.

Kriteriální ukazatele

V metodické příručce Analýzy nákladů a přínosů od Siebera jsou kriteriální ukazatele definovány jako „ukazatele, které mají plnit funkci kritéria pro rozhodnutí, zda je projekt smysluplný či nikoli. Podle jejich hodnot lze projekty mezi sebou porovnávat.“ Mezi nejčastěji používané ukazatele patří ČSH, IRR, doby návratnosti, B/C Ratio a mnoho dalších, postup jejich výpočtu bude čtenáři přiblížen v následujícím textu. [25]

1.3 Metodický postup CBA

Analýza přínosů a nákladů byla od doby svého vzniku mnohokrát modifikována, i přesto se s drobnými odchylkami zachoval její metodický postup. Odlišnosti lze pozorovat např. v metodologické hloubce, sledu jednotlivých činností a jejich charakteristikách apod. Jisté přizpůsobení však musí být dle odborníků zabývajících se metodou CBA možné, neboť je nutné adekvátně zohlednit primární zaměření studie a v neposlední řadě i cílovou skupinu projektu, pro kterou je metoda doporučena. [22] Pořadí jednotlivých kroků tak v případě tohoto hodnotícího nástroje není zcela striktní, stejně jako jejich vymezení, nicméně jednotlivé etapy musí být vždy za sebou poskládány v logickém sledu.

Autor práce využívá metodiku P. Siebera, která se považuje za všeobecný standard při žádostech o dotace z veřejných rozpočtů Evropské unie, konkrétně pak v rámci programu Společný regionální operační program, spravovaný Ministerstvem pro místní rozvoj. Doporučený postup pro zpracování CBA lze shrnout do následujících deseti kroků:

- definování podstaty projektu,
- vymezení struktury beneficentů,
- popis investiční a nulové varianty projektu,
- vymezení, kvantifikace a členění všech přínosů a nákladů projektu,
- vyčlenění neocenitelných přínosů a nákladů a jejich slovní popis,
- převod ocenitelných přínosů a nákladů na hotovostní toky,
- stanovení diskontní sazby,
- výpočet kritériálních ukazatelů,
- citlivostní analýza,
- posouzení projektu a rozhodnutí.

Dle výše uvedeného postupu je třeba nejprve definovat podstatu investičního záměru, resp. projektu. Každá investice v sobě skrývá určitý dopad na okolní subjekty (beneficenty, jinak také stakeholdery), jejichž bližší určení je klíčové pro lepší popis a srovnání nulové varianty (stav bez investice, resp. dotace) s investiční, resp. dotační variantou. Jelikož jsou v této fázi realizátorovi studie známy dopady zkoumaného

záměru, je možné tak shrnout veškeré náklady a přínosy chystaného projektu. Ocenitelné costs a benefits jsou na rozdíl od neocenitelných položek (ty se pouze vyčlení a slovně popíší) v dalším kroku převedeny na peněžní toky, s jejichž pomocí se vypočítají předvybrané a relevantní kritériální ukazatele celé analýzy (s odsouhlasenou mírou diskontní sazby). Následuje citlivostní analýza, která povede k finálnímu posouzení a zhodnocení přijatelnosti projektu a určení lepší představy o jeho celospolečenském významu.

2 Vypracování Cost-Benefit analýzy pro zavedení brandingu AFS

Celá diplomová práce se věnuje tématu brandingu z pohledu strategického nástroje managementu neziskových organizací. Toto téma je zpracované nejen z pohledu teorie, ale i praxe, která zavedení aktivní politiky značky přibližuje na mezinárodní síti vzdělávacích organizací AFS Intercultural Programs, Inc. jež poskytují vzdělávací programy v zahraničí, resp. v její české pobočce AFS Mezikulturní programy, o. s. Následující provedení analýzy Cost-Benefit se bude týkat zhodnocení zavedení takového projektu právě v České republice. Používaná data jsou převzata z interních materiálů a důvěrných finančních dokumentů organizace. (*)

2.1 Definování podstaty projektu

AFS Mezikulturní programy, o. s. je součástí celosvětového společenství vzdělávacích organizací, jenž se rozhodlo zavést celosvětově jednotnou politiku své značky napříč všemi partnerskými organizacemi ve více než 65 zemích. Projekt je navíc součástí celosvětové strategie, k jejímuž naplnění se celá síť do roku 2020 zavázala.

Zamýšlený investiční záměr – *plnohodnotné zavedení jednotného brandingu AFS v české pobočce* – je plánován na tříleté období. Jeho hlavním výstupem je aktivní využívání brandigové licence AFS v každodenním chodu sdružení s cílem:

- profilovat se jako vzdělávací organizace, expert na problematiku mezikulturního vzdělávání,
- uvést moderní korporátní identitu v souladu s aktuálními marketingovými trendy a strategiemi trhu,
- zvýšit zájem a povědomí o službách AFS.

Projekt má celkem tři fáze:

- **předinvestiční fáze**

Období pro rozpočtování, plánování a vyhodnocení celkové náročnosti akce. Prostor pro vyjádření představenstva organizace o realizaci investice.

- **investiční fáze**

Období pro základní zaškolení zaměstnance organizace, seznámení se s problematikou managementu značky, vyhledání odborné konzultantské společnosti pro customizaci brand manuálu dle potřeb českého trhu, přesné procesní plánování.

- **provozní fáze**

Období pro kompletní implementaci brandingů do všech sfér organizace, zavedení vzdělávacích aktivit pro dobrovolníky, intenzivní komunikace o uvedených a do budoucna chystaných změnách se všemi stakeholdery.

2.2 Vymezení struktury beneficiantů

Branding, nejpokročilejší emociální nástroj v rukou marketingových manažerů, jako moderní koncept sloužící k budování dlouhodobějšího vztahu se svými stakeholdery se již ze své podstaty snaží zasáhnout co nejširší subjekt či skupinu lidí, ne vždy se ale jedná o přímé beneficienty.

Pro potřeby CBA proto budou brány v potaz pouze ty skupiny, které budou zavedením politiky značky přímo ovlivněny a u kterých se dá očekávat významný dopad. Jde o tzv. primární beneficienty:

- **organizace AFS včetně její české pobočky AFS Mezikulturní programy, o.s.**

Celosvětovou realizací projektu by měla mezinárodní síť AFS získat větší integritu a docílit větší vizibility na trhu se zahraničními vzdělávacími pobyty, který se od devadesátých let stal vysoce konkurenčním. AFS ztratila svoji pozici lídra mezi poskytovateli zahraničního vzdělávání, a proto začala hledat aktivní nástroj, jež by tento proces zvrátil, a v budoucnu navrátil celou organizaci zpět mezi hlavní leadry mezikulturního učení s cílem dostát svého poslání.

Pro českou pobočku AFS by zavedení politiky značky znamenalo jasné vyprofilování se mezi dosavadní konkurencí tuzemského trhu, došlo by k nastartování potřebné proaktivní marketingové strategie, organizace by díky nové korporátní identitě a jejím prvkům zatraktivnila svůj „vnější vzhled“, zohlednila by nutné změny do svých interních procesů a v neposlední řadě by si díky brandingů doprofilovala celou organizační kulturu vzdělávací organizace. Pozitivní změny se dají očekávat i na poli spolupráce s ostatními tržními entitami, ať ziskovými či neziskovými, což by mohlo vést k posílení fundraisingových aktivit.

- **zaměstnanci**

Pro zaměstnance organizace by hlubší zavedení řízení značky AFS nabízelo další vnitřní ztotožnění se s posláním a vizí společnosti, pro níž se rozhodli pracovat. Většina zaměstnanců pravidelně uvádí ve svém ročním hodnocení důležitost vnitřní motivace, která do jisté míry nahrazuje nedostatečné finanční ohodnocení v neziskovém sektoru. Dá se tedy předpokládat, že důsledné zavedení brandingů a jeho prvků by mělo celkově pozitivní dopad na pracovišti.

Dalším pozitivem je i možnost práce s moderními nástroji brandingů resp. marketingů. Ty jsou standardní součástí brandingové licence AFS. Jejich uvedení do pracovní náplně by do jisté míry mohlo zjednodušit dosavadní pracovní procesy a ulehčit tak od náročné operativy národní kanceláře.

- **dobrovolníci**

Dobrovolníci jsou hnací silou AFS organizací po celém světě. Celá síť čítá na 45 000 lidí, kteří věnují svůj čas a energii poslání, kterému věří. Zavedení politiky brandingů, jež by zhmotnila a zavedla již všeobecně platné normy, by měla zcela jistě pozitivní efekt na jejich další motivaci např. AFS atributy.

Branding a jeho prvky, stejně jako v případě zaměstnanců, nabízí celou řadu moderních nástrojů i pro jednotlivce z řad dobrovolníků např. dobrovolnické webové stránky, moderní intranet atd. Může se proto očekávat pozitivní vlna energie napříč dobrovolnickou základnou, jež by mohla vést k celé řadě inovativních projektů.

- **hostitelské rodiny**
- **studenti**
- **naturální rodiče**

Všechny výše uvedené subjekty pojí dohromady programy AFS, kterým dali přednost před nabídkou konkurence. Z ročního průzkumu Customer service evaluation pravidelně vyplývá, že hlavním důvodem, proč se tyto cílové skupiny rozhodly využít služeb organizace AFS je její neziskový charakter, dobrovolnická podpora lidí resp. nezištnost hostitelského programu, vzdělávací charakter, celková podpora během roku a historie celého společenství, jež sahá až do dob první světové války.

Právě s těmito charakteristikami i s mnoha dalšími pracuje branding AFS. Dá se tedy očekávat, že po jeho aktivním zavedení dojde ještě k hlubšímu vyprofilování těchto důležitých aspektů, které v konečném důsledku zvýší celkový zájem o AFS a její programy.

- **školy**

Jak již vyplynulo z předchozího textu resp. z analýz stávajících strategií (jak národních tak mezinárodních), AFS se chce v budoucnu profilovat jako vzdělávací organizace v oblasti tématiky mezikulturního vzdělávání. Školy jsou jedním z klíčových partnerů pro budoucí rozvoj nejen v České republice, ale i po celém světě. Branding AFS pomáhá v naplňování tohoto důležitého aspektu všemi možnými prostředky.

- **sponzoři**

Lepší čitelnost a profesionalizace celé organizace s mezinárodním přesahem je atraktivní benefit, nejen pro již získané stakeholdery, ale i pro nové potenciální skupiny i z řad okolního firemního sektoru, který uznává a realizuje politiku Corporate social responsibility. Branding AFS počítá se zatraktivněním všech svých organizací směrem k možným donátorům a navýšení svých fundraisingových aktivit jak v národním, tak mezinárodním měřítku.

Mezi sekundární beneficienty se dají považovat:

- **úřady**
- **velvyslanectví**
- **spřízněné organizace**
- **aliance a jiná zájmová uskupení**

Do sekundární skupiny beneficiantů spadá celá řada pro budoucnost klíčových subjektů, které AFS potřebuje ke svému stabilnímu rozvoji a vývoji na národních trzích. Přímý dopad se však dá očekávat, až v dalších fázích tohoto investičního projektu, jelikož je důležité, aby politika značky AFS byla již plně zažitá ve všech svých strukturách např. v marketingové komunikaci, organizační kultuře, vnitřnímu přesvědčení, v promo materiálech, na webových stránkách atd.

Zavedení aktivní politiky značky vyžaduje čas, intenzivní komunikaci, vzdělávání, motivaci a ochotu všech stakeholderů věci měnit. Proto, aby značka AFS oslovila i tak významné partnery jako jsou státní úřady, ministerstva, velvyslanectví a další subjekty je třeba si tímto procesem řádně projít a věřit v něj. Z tohoto důvodu jsou tyto beneficianti ze studie CBA v této fázi vyřazeni.

2.3 Popis investiční a nulové varianty projektu

I přesto, že aktivní zavedení politiky brandingů AFS je zmíněné v obou strategiích (národní i mezinárodní) s realizačním obdobím do roku 2019 resp. 2020, je možné s jeho zavedením do této doby vyčkat, ať už z jakýkoliv důvodů. V následujícím textu autor práce přiblíží dva možné scénáře, které prezentují variantu s i bez investice. Ty budou dále použity v dalších částech studie CBA, hlavně při vymezení, kvantifikaci a členění nákladů a přínosů projektu.

2.3.1 Nulová varianta tzn. varianta bez investice

Nulová investice je de facto plynulým pokračováním stávajícího stavu tzn. organizace AFS na českém trhu není v rámci svých konkurentů nikterak profilovaná. Její korporátní identita je pozůstatkem z dob minulých a v porovnání s konkurencí není

dostatečně marketingově obhajitelná a uchopitelná. Organizace investuje své prostředky do vývoje nových marketingových nástrojů, které jsou v konečném důsledku méně kvalitní díky omezeným finančním zdrojům, časové náročnosti takových projektů, absence jasné koncepce a velkému množství zapojených lidí s různou úrovní znalostí v tomto oboru. AFS v České republice nedosahuje možného a vysoce pravděpodobného potenciálního růstu. Její vývoj je pomalu rostoucí s menším pozitivním hospodářským výsledkem, který i tak nestačí pro potřebné pokrytí nutných inovativních investic. V roce 2020 je organizace vyzvána mezinárodní centrálou k zavedení jednotné značky v období maximálně jednoho roku.

2.3.2 Investiční varianta

Česká pobočka navyšuje svůj rozpočet na marketing a komunikaci s jasným důrazem na zavedení jednotné politiky značky AFS do každodenních procesů organizace. Investiční projekt se realizuje v nadcházejících třech letech s jasnými dopady již v prvním období realizace. AFS Mezikulturní programy, o.s. aktualizovalo svou korporátní identitu, která splňuje všechny prvky moderního marketingu. Byl sestaven jasný marketingový plán, jež generuje větší zájem nejen o organizaci samotnou, ale i o její nabízené služby. Dochází ke každoročnímu navyšování rozpočtu a provozního zisku, jež do období tří až pěti let pokryje náklady provedené investice. Zaměstnanci i dobrovolníci sdružení prošli adekvátním školením na toto téma. Tyto i jiné aktivity spojené se zaváděním jednotné značky přispěly nejen k namotivování všech stakeholderů, ale i k získání image vzdělávací organizaci se specializací na mezikulturní vzdělávání. AFS se stalo více atraktivní nejen v očích svých tradičních stakeholderů, ale oslovuje i nové potenciální partnery v oblasti fundraisingu.

2.4 Vymezení, kvantifikace a členění všech přínosů a nákladů projektu

Analýza Cost-Benefit se právě nachází ve fázi zpracování. V předcházejícím textu autor určil veškeré beneficienty a zároveň jejich užitky v případě nulové a investiční varianty. Na základě těchto informací je hodnotitel schopen určit další bližší dopady zamýšleného projektu tzn. vymežit, kvantifikovat a členit jejich přínosy a náklady.

Sieber ve své publikaci doporučuje všechny přínosy i náklady seřadit dle standardního členícího klíče. Pro účely projektu zavádění managementu značky AFS na českém trhu, však použijeme pouze dva z nich.

- **podle věcné povahy přínosů a nákladů**
 - a) hmotné povahy
 - b) nehmotné povahy
 - c) finanční povahy
- **podle schopnosti vyjádřit přínosy a náklady v kvantitativních jednotkách**
 - a) kvantifikovatelné
 - b) nekvantifikovatelné

Tab. č. 3: Analýza přínosů a nákladů investičního projektu

		Přínosy	Náklady
Nehmotné povahy	Kvantifikovatelné		
	Nekvantifikovatelné	<ul style="list-style-type: none"> • efektivnější využití finančních prostředků v rámci rozpočtu • zvýšená vizibilita a lepší image organizace • zlepšení interních procesů • nastartování marketingového plánování • přechod odpovědnosti za ochranu značky AFS pod mezinárodní kancelář • motivace klíčových stakeholderů • větší podíl na trhu se zahraničními vzdělávacími programy • splnění strategických plánů • status vzdělávací organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • časová náročnost projektu • výsledek projektu vysoce závislý na externí spolupráci customizace • veškerá pozornost organizace se soustřeďuje na politiku značky • pravděpodobnost nepochopení ze strany stávajících stakeholderů, možná ztráta vlastní identity

		Přínosy	Náklady
Hmotné povahy	Kvantifikovatelné		<ul style="list-style-type: none"> • nákup brandingové licence AFS • zvýšené náklady na vzdělávání
	Nekvantifikovatelné	<ul style="list-style-type: none"> • nová vizuální korporátní identita a celková profesionalizace pro vnější pozorovatele • nové moderní marketingové nástroje • nové interní vzdělávací programy 	
Finanční povahy	Kvantifikovatelné	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší potenciální zisk 	<ul style="list-style-type: none"> • zatížení rozpočtu na marketing a komunikaci
	Nekvantifikovatelné	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení fundraisingu 	<ul style="list-style-type: none"> • možná budoucí potřeba dalšího pracovního úvazku

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

Dalším krokem při sestavování CBA je převod všech dopadů (ty, které jsou díky svému charakteru vůbec kvantifikovatelné) investičního projektu do finanční podoby, nebo-li do tzv. hotovostních toků. Ty jsou dále aplikovány při výpočtu kritériálních ukazatelů, jež slouží k sestavení závěrečného hodnocení celého projektu.

2.5 Vyčlenění neocenitelných přínosů a nákladů a jejich slovní popis

Z předchozí analýzy přínosů a nákladů resp. jejich vymezení, členění a kvantifikaci je zřejmé, že oblast managementu řízení značky přináší svým aktivním zavedením mnoho

takových důsledků, jež jsou vyjádřeny v jiné než potřebné peněžní podobě – jsou ve své podstatě finančně nekvantifikovatelné, jelikož neexistuje způsob, jak jejich přímý dopad relevantně změřit, či jinak pro potřeby studie vyčíslit. Toto tvrzení dokazuje i sama definice brandingů a podstata této moderní disciplíny.

Z tohoto důvodu budou v následujícím textu neocenitelné přínosy a dopady, alespoň slovně popsány. Celá CBA bude však díky převažujícímu počtu nekvantifikovatelných dopadů z finančně měřitelného hlediska značně zkreslena.

2.5.1 Charakteristika neocenitelných přínosů

- **Efektivnější využití finančních prostředků v rámci rozpočtu**

Cílovou funkcí neziskových organizací není zisk, ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku a plnění vytyčených cílů definovaných jejich posláním. Pokud proto hovoříme o investicích resp. efektivnějším využití finančních zdrojů, mělo by se vždy jednat o projekty s přímým dopadem na vnitřní rozvoj dané organizace. Zavedení politiky brandingů se všemi jeho zmíněnými dopady na cílové skupiny tuto podmínku splňuje.

AFS jako dobrovolnická organizace musí primárně investovat do své dobrovolnické základny a jejího rozvoje, popřípadě do jakéhokoliv dalšího projektu, který s touto podmínkou přímo, nebo nepřímo souvisí viz. strategický plán. Investice do značky AFS pozitivně ovlivní nejen jednotlivce z řad AFS, ale i celou organizaci jako celek.

- **Zvýšená vizibilita a lepší image organizace**

Implementace brandingů svou podstatou všeobecně napomáhá ke zvýšené vizibilitě značky a získání lepšího image organizace. Toto tvrzení zajišťuje samotná podmínka konzistence a zavedení základních prvků značky do každodenního chodu společnosti dle celosvětových standardů, projekt AFS Global brand platform všechny tyto podmínky splňuje.

- **Zlepšení interních procesů**

Pro důsledné zavedení politiky brandingů AFS je třeba revidovat všechny vnitropodnikové procesy s ohledem na tzv. customer journey. Tato podmínka sama o sobě zajišťuje nutnost analýzy, na jejímž konci se dá očekávat řada podnětů pro zlepšení s ohledem na kvalitu a efektivitu každodenní práce zaměstnanců i dobrovolníků AFS.

- **Nastartování marketingového plánování**

Implementace brandingů jde ruku v ruce s marketingem a komunikací. Pro jeho správné uplatnění je nutné nastavit jasnou marketingovou strategii a plánování. Česká pobočka takový nástroj doposud nezavedla, a proto se dá očekávat jejich důsledné nastartování a budoucí rozvoj.

- **Splnění strategických plánů**

- **Přechod odpovědnosti za ochranu značky AFS pod mezinárodní kancelář**

Každá značka musí být důsledně chráněna před možným zneužitím či poškozením. Jakmile česká pobočka odkoupí brandingovou licenci od své centrály v New Yorku, je tento problém automaticky převeden na mezinárodní brandingové a marketingové oddělení AFS INT.

- **Nové interní vzdělávací programy**

Téma brandingů i marketingů je pro českou pobočku AFS zcela novou oblastí. Bude tedy nutné i žádoucí vyškolen nejen zaměstnance národní kanceláře, ale i samotné dobrovolníky. Z tohoto důvodu bude připravená nová sada vzdělávacích modulů, které budou provázány se stávajícím vzdělávacím plánem AFS Mezikulturní programy, o.s.

- **Motivace klíčových stakeholderů**

Motivace se řadí mezi další zcela finančně nezměřitelné faktory, které by mohly do jisté míry pozitivně ovlivnit samotnou organizaci i její členy. O jeho přímém dopadu se dá pouze spekulovat, avšak realita ostatních partnerů sítě AFS, kteří si tímto procesem prošli, to jenom dokazuje.

- **Větší podíl na trhu se zahraničními vzdělávacími programy**

Díky zvýšené vizibilitě a lepšímu image organizace se očekává i viditelný dopad na posílení tržního podílu se vzdělávacími programy v zahraničí. Organizace bude pro své cílové skupiny lépe čitelná a v důsledku zavedení marketingových opatření se AFS dočká sofistikovanější propagace.

- **Status vzdělávací organizace**

Jednotlivé prvky AFS Global brand platform pokrývají nejen všechny nezbytné náležitosti pro aktivní řízení značky, ale berou v potaz i mezinárodní strategii AFS. Ta se mimo jiné věnuje i problematice docílení statutu vzdělávací organizace, na který je kladen velký důraz. Implementace samotné značky tak ruku v ruce přináší i „zrcadlení“ vzdělávacího statutu do všech činností AFS.

- **Nová vizuální korporátní identita a celková profesionalizace pro vnější pozorovatele**

- **Nové moderní marketingové nástroje**

Zavedení aktivního řízení značky přináší i kompletní inovaci v korporátní identitě společnosti. Ta je navržena s ohledem na mezinárodní charakter celé organizace, i na poslední trendy v této oblasti. Celá organizace se tak stane marketingově atraktivnější v porovnání se svými konkurenty.

- **Zvýšení fundraisingu**

Mezi hlavní dopady zavedení aktivní politiky řízení značky, pro neziskové organizace obecně, je zvýšení fundraisingového potenciálu. Pro AFS to platí jak na národní, tak mezinárodní úrovni. Brand management pomáhá při získávání potřebné kredibility a snaží se tak zaujmout a navázat úzký kontakt s potenciálními donátory z řad individuálních i komerčních sfér.

I přesto, že v případě fundraisingu se hovoří převážně o získávání externích finančních zdrojů, jejich alespoň přibližné vyčíslení resp. navýšení oproti stávajícímu stavu není možné blíže určit. Získání takové finanční pomoci je velmi často závislé na mnoha nepředvídatelných faktorech, které nejsou pro CBA účely relevantní.

2.5.2 Charakteristika neocenitelných nákladů

- **Časová náročnost projektu**

Projekt aktivního zavedení politiky značky AFS si vyžádá určitou časovou investici nejen ze strany zaměstnanců národní kanceláře, ale i z řad dobrovolníků – jak v předinvestiční, investiční, tak i provozní fázi. Tato nově vzniklá potřeba tak může být na první pohled chápána jako úbytek, resp. náklad na úkor standardní pracovní doby / běžné časové dotace na aktivity AFS.

Jelikož není možné při tak komplexním projektu s určitou pravděpodobností dopředu vyčíslit počet odpracovaných hodin, je tento faktor pro účely CBA nekvantifikovatelný.

- **Výsledek projektu vysoce závislý na externí spolupráci customizace**

Mezi další náklady resp. nejistotu plynoucí z investičního projektu zavádění jednotného brandingů je v případě české pobočky AFS vysoká závislost na kvalitě externí spolupráce při customizaci branding manuálu AFS pro český trh. Výběr kvalitní konzultantské společnosti je proto klíčový a přímo úměrný s úspěchem celé akce!

- **Veškerá pozornost organizace se soustřeďuje na politiku značky**

Přehnaná pozornost celé organizace a jejích členů je podobně jako motivace nevyčíslitelným dopadem investičního projektu – v tomto případě se jedná o náklad. Přesto jde o zcela přirozený a velmi častý jev, který je možné pozorovat při zavádění atraktivních „novinek“ do jakékoliv sféry či části podniku.

- **Pravděpodobnost nepochopení ze strany stávajících stakeholderů, možná ztráta vlastní identity**

Tento negativní dopad byl již dopodrobna rozebrán autorem práce v teoretické části, konkrétně v pasáži o fenoménu tzv. „brandingového kyvadla“, který se dotýká celého neziskového sektoru.

2.6 Převod ocenitelných přínosů a nákladů na hotovostní toky

Jak již autor práce uvedl v předchozím textu, oblast managementu řízení značky a její hodnocení pomocí CBA přináší celou řadu takových dopadů na cílové skupiny, jež není možné nikterak finančně kvantifikovat.

Mezi možné, do jisté míry, ocenitelné přínosy a náklady lze zahrnout pouze potenciálně vyšší zisk a odhadované investiční náklady spojené s tímto projektem.

2.6.1 Charakteristika ocenitelných přínosů

- **Vyšší potenciální zisk**

Jak vyplývá ze strategického plánu organizace AFS Mezikulturní programy, o.s. pro nadcházející období i tržní reality za poslední tři roky, očekávaný meziroční programový růst se pohybuje v rozmezí 3 – 5 % před realizací investičního projektu.

Z vymezení, kvantifikace a členění všech přínosů a nákladů projektu je zřejmé, že organizace počítá s dalším navýšením tohoto růstu v důsledku zlepšení své image, vizibility značky AFS a celkovým zvýšením tržního podílu v České republice se vzdělávacími programy v zahraničí. Důležitým dopadem je i možné navýšení fundraisingu a finanční podpory z externích zdrojů, ty jsou pro svoji nekvantifikovatelnost z finančních výhledů vyřazeny.

Z výše zmíněných předpokladů se kýžený meziroční programový růst může navýšit až o další 1 – 3 %, podobně jako tomu bylo v případě jiných AFS partnerů, kteří politiku brandingů již zavedli.

Možné finanční výhledy, zohledňující obě investiční varianty, nastiňují následující tabulky. Ty počítají s průměrnou mírou meziročního růstu vysílacího i hostitelského programu 6 % (4 % standardní růst trhu, 2 % navýšení díky zavedení brandingů AFS), ostatní položky jsou navýšeny v rozmezí od 1 – 3 % (tento odhad vychází z údajů minulých let).

Tab. č. 4: Finanční výhled při zavedení brandigu, rozpočet pro období 2013 – 2016

ROZPOČET	2013		2014		2015		2016	
	Kč	% podíl	Kč	% podíl	Kč	% podíl	Kč	% podíl
Výnosy								
Výnosy sending	9 535 000	63,4%	9 821 050	63,4%	10 410 313	63,6%	11 034 932	63,8%
Výnosy hosting	4 140 724	27,5%	4 264 946	27,5%	4 520 843	27,6%	4 792 093	27,7%
Ostatní provozní výnosy	154 200	1,0%	158 826	1,0%	163 591	1,0%	168 499	1,0%
Projekty	1 200 000	8,0%	1 236 000	8,0%	1 273 080	7,8%	1 311 272	7,6%
Výnosy celkem	15 029 924	100%	15 480 822	100%	16 367 827	100%	17 306 796	100%
Náklady								
Náklady sending	6 066 777	41,7%	6 127 445	40,8%	6 188 719	40,3%	6 250 607	39,8%
Náklady hosting	1 105 250	7,6%	1 116 303	7,4%	1 127 466	7,3%	1 138 740	7,2%
Režie	6 341 781	43,5%	6 705 198	44,7%	6 972 250	45,4%	7 241 973	46,1%
Projekty	1 050 000	7,2%	1 060 500	7,1%	1 071 105	7,0%	1 081 816	6,9%
Náklady celkem	14 563 808	100%	15 009 446	100%	15 359 540	100%	15 713 136	100%
Výsledek hospodaření	466 117		471 376		1 008 286		1 593 660	

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013 (*)

Tab. č. 5: Finanční výhled bez zavedení brandigu, rozpočet pro období 2013 – 2016

ROZPOČET	2013		2014		2015		2016	
	Kč	% podíl	Kč	% podíl	Kč	% podíl	Kč	% podíl
Výnosy								
Výnosy sending	9 535 000	63,4%	9 821 050	63,4%	10 213 892	63,7%	10 622 448	63,9%
Výnosy hosting	4 140 724	27,5%	4 264 946	27,5%	4 392 895	27,4%	4 524 681	27,2%
Ostatní provozní výnosy	154 200	1,0%	158 826	1,0%	163 591	1,0%	168 499	1,0%
Projekty	1 200 000	8,0%	1 236 000	8,0%	1 273 080	7,9%	1 311 272	7,9%
Výnosy celkem	15 029 924	100%	15 480 822	100%	16 043 457	100%	16 626 900	100%
Náklady								
Náklady sending	6 066 777	41,7%	6 127 445	41,7%	6 188 719	41,7%	6 250 607	41,7%
Náklady hosting	1 105 250	7,6%	1 116 303	7,6%	1 127 466	7,6%	1 138 740	7,6%
Režie	6 341 781	43,5%	6 405 198	43,5%	6 469 250	43,5%	6 533 943	43,5%
Projekty	1 050 000	7,2%	1 060 500	7,2%	1 071 105	7,2%	1 081 816	7,2%
Náklady celkem	14 563 808	100%	14 709 446	100%	14 856 540	100%	15 005 106	100%
Výsledek hospodaření	466 117		771 376		1 186 917		1 621 794	

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013 (*)

2.6.2 Charakteristika ocenitelných nákladů

- **Nákup brandingové licence AFS**
- **Zvýšené náklady na vzdělávání**
- **Zatížení rozpočtu na marketing a komunikaci**

Všechny výše uvedené ocenitelné náklady jsou již zmíněny a vyčísleny v přehledu finančního zatížení české pobočky AFS při aktivním zavedení politiky branding. Celková investice je odhadována na 700 000 Kč s dobou čerpání tří let.

2.7 Stanovení diskontní sazby

Jelikož organizace AFS Mezikulturní programy, o.s. nesrovnává dvě potenciálně možné investice resp. neuvažuje o jiném investičním projektu, stanovíme pro účely této studie hodnotu diskontní sazby dle metodické příručky Siebera, která počítá s výší 5% p.a. Ta je považována za dlouhodobou reálně společenskou diskontní sazbu.

Pro zjednodušení přepočítání této sazby na její nominální hodnotu, potřebnou při výpočtech kriteriálních ukazatelů, stanovíme inflační koeficient na základě údajů z ČSÚ po celé sledované období 2014 – 2016 na konstantní hladinu 3%. Nominální diskontní sazba je tak ve výši 8,15%.

2.8 Výpočet kriteriálních ukazatelů

Pro účely projektu *plnohodnotného zavedení jednotného branding AFS v české pobočce* byly vybrány tři základní kriteriální ukazatele, jejichž teoretické nastínění a výpočet bude proveden v následujícím textu.

2.8.1 Čistá současná hodnota

“Čistá současná hodnota (ČSH) vychází z cash flow (CF), které stanovíme jako rozdíl ekonomických přínosů a nákladů projektu v jednotlivých sledovaných letech. Protože jsou tyto finanční toky generovány v různou dobu, musejí být přepočítány na současnou hodnotu”. [21, str. 24]

Výpočet čisté současné hodnoty je následující:

$$\check{C}SH = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

kde: CF současná hodnota všech hotovostních toků

r diskontní sazba

i označení pro konkrétní období

n poslední hodnocené období [21, str. 24]

Tab. č. 6: Výpočet cash flow

CASH FLOW	2014	2015	2016	2017
Ekonomické přínosy	0	196 421	412 484	649 682
Ekonomické náklady	300 000	200 000	200 000	0
Celkem	- 300 000	- 3 579	212 484	649 682

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

Tab. č. 7: Výpočet čisté současné hodnoty projektu

ČSH	2014	2015	2016	2017
CF	- 300 000	- 3 579	212 484	649 682
Diskontní faktor	0,9246	0,8549	0,7905	0,7309
ČSH _i	- 277 393	- 3 309	196 472	474 853
ČSH projektu	- 84 230			390 623

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

2.8.2 Vnitřní výnosové procento

„Vnitřní výnosové procento (IRR) je taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota (ČSH) toků plynoucí z investice rovna nule“. [21, str. 27] Projekt může být označen za přijatelný, pokud je IRR vyšší než společenská diskontní sazba.

Výpočet se provádí

pomocí vzorce:

$$0 = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i}$$

Bližší matematické určení, resp. přesný výpočet vnitřního výnosového procenta patří mezi náročné matematické operace, neboť díky umocnění hledané veličiny na i -tou ho není možné jednoduše vyjádřit. Pro výpočet je proto třeba použít tzv. iterativní metodu, která ve vzorci mění tak dlouho zadávanou hodnotu diskontní sazby, až se samo NPV vyrovná nule. Jedná se tak de facto o postup pokusů a omylů.

Pro účely výpočtu NPV byla použita finanční funkce MÍRA.VÝNOSNOSTI programu Excel, jež je standardně dostupná v kancelářském softwarovém balíku sady Microsoft Office. Číselné údaje potřebné pro samotný výpočet jsou uvedeny následující tabulce.

Tab. č. 8: Výpočet vnitřního výnosového procenta

NPV	2014	2015	2016	2017
CF	- 300 000	- 3 579	212 484	649 682
Diskontní faktor	0,9246	0,8549	0,7905	0,7309
ČSH projektu	- 84 230			474 853
NPV projektu	- 16 %			30 %

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

2.8.3 Doba návratnosti

„Doba návratnosti je počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici“. [21, str. 33] Sám ukazatel nebere v potaz časovou hodnotu peněz, a je proto do jisté míry závislý na prostém odhadu plánovaných hotovostních toků. Z tohoto důvodu není považován za dobré rozhodovací investiční kritérium, lze ho však použít jako doplňkové nástroj k rozhodujícím ukazatelům.

Dobu návratnosti se vypočítá dle vzorce:

$$Doba\ návratnosti = \frac{CF_0}{CF_t}$$

kde: CF konstantní hodnota pro všechna t od 1 do „ n “

Projekt je považován za přijatelný, pokud je ukazatel nižší, než doba životnosti projektu, přičemž čím nižší je hodnota doby návratnosti, tím lépe je projekt hodnocen. V případě plánovaného investice zavádění brandigu je tento odhad stanoven na tři roky.

2.9 Posouzení projektu a rozhodnutí

Níže zpracovaná tabulka přehledně shrne výsledky kritériálních ukazatelů analýzy přínosů a nákladů. Pro bližší pochopení a relevantní vyhodnocení investičního záměru je navíc rozšířena i o období po realizaci úvodní fáze projektu, jež v konečném důsledku lépe odpovídá samotné myšlence politiky brandingů viz. definice v teoretické části této práce.

Tab. č. 9: Interpretace výsledků kritériálních ukazatelů

Ukazatele	2014 - 2016	Interpretace	2017 - dále	Interpretace
Čistá současná hodnota	- 84 230	ČSH < 0	390 623	ČSH > 0
Vnitřní výnos. procento	- 16 %	NPV < r_r	30 %	NPV > r_r
Doba návratnosti	3,9 roku	-	3,9 roku	-

Zdroj: vlastní zpracování, Plzeň 2013

Pokud by byl projekt vyhodnocován dle standardní metodiky analýzy Cost-Benefit tzn. pro předem stanovené tři leté realizační období, z dostupných výsledků a jejich interpretace by byl projekt vyhodnocen jako nepřijatelný.

V případě, že by bylo investiční období rozšířeno o další rok a dále, kdy se již nepočítá s žádnými dodatečnými náklady pro zavádění politiky brandingů (jeho hlavní elementy budou již tou dobou zavedeny), projekt by se stal v očích hodnotitele zcela přijatelným.

3 Závěrečné shrnutí a doporučení

Plnohodnotné zavedení jednotného brandingů AFS v české pobočce není svou podstatou zcela typickým projektem pro hodnocení analýzou přínosů a nákladů, i přesto, že je CBA svými vlastnostmi velice kvalitním hodnotícím nástrojem, který lze využít v celé řadě investičních projektů.

Téma brandingů a jeho implementace je natolik komplexním tématem, jehož očekávaný dopad není de facto možné nikterak změřit či zcela obsáhnout. To se ukázalo být pravdou již při fázi vymezení, kvantifikace a členění všech přínosů a nákladů projektu, resp. díky velkému množství neocenitelných položek pro beneficiáře projektu. Tato komplikace vychází i ze samotné podstaty důsledného managementu značky, jenž by měl ideálně prostoupit všemi sférami podniku s maximální možnou integrací, která je v tomto ohledu přímo žádoucí.

Výše zmíněné argumenty byly i hlavním důvodem pro značné zkrácení výpočtu kritériálních ukazatelů. Jak ukázala finanční studie i interpretace výsledků kritériálních ukazatelů, realizace investičního projektu je sice plánována na období tří let, avšak řízení značky na konci tohoto období nekončí! Požadované výsledky se dostávají teprve až na konci zaváděcí fáze a často až několik let poté. Zavedení značky AFS na tuzemském trhu, má své opodstatnění a její návratnost má přijatelné vyhlídky již na konci třetího roku, resp. na začátku roku čtvrtého. Dalším pádným argumentem pro aktivní implementaci je i strategie společnosti, která by její zavedení dříve nebo později stejně vyžadovala, navíc už z existenční podstaty celosvětového společenství AFS je přímo nezbytné takovým nástrojem disponovat.

Projekt brandingů AFS patří mezi největší inovativní iniciativy v historii organizace. Jeho důsledné zavedení nabízí partnerům celou řadu výhod, které jak ukázala praxe v některých zemích velice dobře fungují (za předpokladu správného užití a dobrého řízení značky). Jedná se např. o zlepšení image, dostupnost moderních marketingových nástrojů, zvýšení povědomí potenciálních klientů, zlepšení pozice pro fundraisingové vyjednávání, zaměření se na efektivitu interních procesů z pohledů cílových skupin tzv. customer journey, navazování potřebných partnerství apod.

Všechny tyto výše zmíněné výhody a přínosy jsou jednotlivě velice těžko vyhodnotitelné a kvantifikovatelné, avšak společně dohromady, i za podpory celé řady dalších aspektů, tvoří jasnou strategii pro budoucí rozvoj a růst celé organizace.

Závěr

Situace v neziskovém sektoru se během posledních několika desetiletí rapidně změnila. Neziskové organizaci se těší velké oblibě z celé řady důvodů a jejich počet tak nezadržitelně roste, na druhou stranu jejich aktivní podpora ze strany vládních institucí a soukromého sektoru, jako nepostradatelné funkční složky, pozvolna klesá. Tento trend sebou přináší celou řadu komplikací, jež staví tuto část společensky potřebné, někdy až nezbytné, části trhu do nelehké pozice – neziskové organizace jsou vystaveny nebývalému konkurenčnímu prostředí. Současná situace na finančních trzích navíc způsobila, že nejsou přímými konkurenty nejen pro své neziskové „kolegy“, ale i pro své ziskové „protějšky“, které zoufale hledají cestu záchrany.

Být neziskovou organizací, tak v dnešní moderní době znamená být společností, která si je vědoma svých potřeb a která aktivně hledá cesty jak přežít. Možná právě proto jsme svědky používání a implementace funkčních prvků managementu ziskových podniků v této sféře. Jedním z nich je i branding - nejpokročilejší emociální nástroj v rukou marketingových manažerů. Hlavním cílem této diplomové práce bylo proto představit tento současný fenomén, jako možný strategický nástroj managementu neziskových organizací - nejen z teoretického, ale hlavně i praktického pohledu.

Celá práce čtenáře seznámila s dosavadními teoretickými poznatky a ukázala politiku řízení značky jako potenciální a efektivní řešení k dosažení dlouhodobých cílů a strategií, jež i neziskové organizace mohou dovést ke kýženému stabilnímu rozvoji a úspěchu. Jako každá reálná situace, i branding má své možné negativní dopady. Je proto třeba s tímto nástrojem obezřetně pracovat a jeho uvedení do každodenního života organizace řádně připravit a promyslet.

To jakým způsobem je možné tento proces provést bylo uvedeno na příkladu mezinárodní neziskové nevládní a dobrovolnické organizace AFS Intercultural Programs, Inc. resp. její české pobočky AFS Mezikulturní programy, o.s., která se na aktivní zavedení jednotné značky celosvětové sítě teprve chystá. Celý postup byl navíc pozitivně zhodnocen z pohledu investičního projektu analýzou přínosů a nákladů.

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 Výňatek z rozpočtu – Přehled nákladů souvisejících se zavedením politiky brandingů
- Tabulka č. 2 Přehled finančního zatížení při zavedení politiky brandingů
- Tabulka č. 3 Analýza přínosů a nákladů investičního projektu
- Tabulka č. 4 Finanční výhled při zavedení brandingů, rozpočet pro období 2013 - 2016
- Tabulka č. 5 Finanční výhled bez zavedení brandingů, rozpočet pro období 2013 - 2016
- Tabulka č. 6 Výpočet cash flow
- Tabulka č. 7 Výpočet čisté současné hodnoty projektu
- Tabulka č. 8 Výpočet vnitřního výnosového procenta
- Tabulka č. 9 Interpretace výsledků kritériálních ukazatelů

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 „Brandingové kyvadlo“
- Obrázek č. 2 Značka jako ústřední komponenta organizace
- Obrázek č. 3 Historické mezinárodní promo materiály
- Obrázek č. 4 AFS atributy
- Obrázek č. 5 Logotyp
- Obrázek č. 6 Barevné spektrum
- Obrázek č. 7 Historie vysílacího programu v České republice
- Obrázek č. 8 Historie hostitelského programu v České republice
- Obrázek č. 9 Historie dobrovolnického programu v České republice
- Obrázek č. 10 Proces před přijetím národní brandingové strategie
- Obrázek č. 11 Proces po přijetí národní brandingové strategie

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- [2] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
- [3] KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3
- [4] HEALEY, M. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-6
- [5] PLESSIS, E. *Jak zákazník vnímá značku*. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 987-80-251-3529-7
- [6] CHERNATONY, L. *Značka od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 987-80-251-2007-1
- [7] KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Sazba a zlom Radix, spol. s.r.o., 2012. ISBN 987-80-7408-060-9
- [8] KERIN, A. R., PETERSON, A. R. *Strategic marketing problems*. New Jersey: Pearson, 2010. ISBN 987-0-13-610706-4
- [9] WEST, D., FORD, J., IBRAHIM, E. *Strategic marketing – Creating competitive advantage*. Oxford: Oxford university press, 2010. ISBN 978-0-19-955660-1
- [10] NEUMEIER, M. *The brand gap*. Praha: AnFas, 2008. ISBN 978-80-254-2150
- [11] ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru*. Brno: Trialog, 2005. ISBN 80-239-4057-0
- [12] VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: AGNES, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.
- [13] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [14] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada publishing, 2003. ISBN 80-247-0513-3
- [15] LAMB, W. CH., HAIR, F. J., McDANIEL, C. *Marketing*. Thomson South-Western: Pre-Press Company, Inc., 2006. ISBN 0-324-22155-X
- [16] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-83-5

- [17] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0
- [18] HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-78705-39-1
- [19] SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Praha: Komputer press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1273-x
- [20] ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-083-7
- [21] SIEBER, P. *Analýza nákladů a přínosů – metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.
- [22] MAREŠOVÁ, P. *Měření ve znalostním managementu – aplikace Cost Benefit Analysis*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-229-4
- [23] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem. 1. Vydání*. Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2
- [24] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech. 1. vydání*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9
- [25] BOARDMAN, A. E. *Cost-benefit analysis: concepts and practise*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. ISBN 0-12-087178-8

Internetové zdroje

- [26] Guide to branding in the public and not-for-profit sectors [online]. [cit. 2013-09-18]. Dostupné na WWW: http://www.mikekujawski.ca/ftp/cepsm_branding_ebook.pdf
- [27] Modeling brand equity in international nonprofit organizations, a system dynamics approach [online]. [cit. 2013-09-23]. Dostupné na WWW: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2007/proceed/papers/LAIDL377.pdf>
- [28] Strategický management u neziskových organizací [online]. [cit. 2013-10-13]. Dostupné na WWW: <https://portal.zcu.cz/StagPortletsJSR168/KvalifPraceDownloadServlet?typ=1&adipidno=42394>
- [29] Brands and branding, Creating a brand strategy [online]. [cit. 2013-10-13]. Dostupné na WWW: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8472/Ropo.Juha-Pekka.pdf?sequence=2>

- [30] The drivers of brand equity in international nonprofit organizations [online]. [cit. 2013-09-23]. Dostupné na WWW: http://www.brand-management.usi.ch/Abstracts/Monday/BrandEquity1/Monday_Brandequity1_LaidlerKylander.pdf
- [31] A brand new world for nonprofits [online]. [cit. 2013-10-29]. Dostupné na WWW: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.2575&rep=rep1&type=pdf>
- [32] Branding of nonprofit organizations [online]. [cit. 2013-10-28]. Dostupné na WWW: http://www.lbjjournal.com/sites/default/files/articles/2002_Spring_06_Branding_of_Nonprofit_Organizations.pdf
- [33] Marketingový plán AFS Mezikulturní programy, o.s. [online]. [cit. 2013-9-13]. Dostupné na WWW: <https://portal.zcu.cz/StagPortletsJSR168/KvalifPraceDownloadServlet?typ=1&adipidno=35242>

Tištěné zdroje organizace – interní

- [34] AFS Annual reports
- [35] AFS Style guide
- [36] AFS Partner snaphots
- [37] AFS Field study 2012
- [38] AFS Brand based marketing training materials 2012
- [39] AFS Mezikulturní programy, o.s. Le plan strategique 2014 - 2019

Seznam příloh

Příloha A	Výňatek z AFS Style guide
Příloha B	Abstrakt
Příloha C	Abstract

Přílohy

Příloha A: Výňatek z AFS Style guide

Logo



ONE COLOR APPLICATION

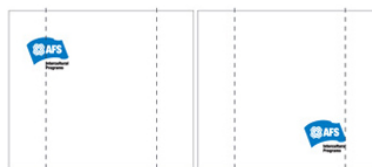


Nesprávné použití loga



Umístění loga a velikost

PLACEMENT



MINIMUM SIZE



CLEAR AREA



Fonty

GOTHAM

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890

PLANTIN

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890

ERWIN

abcdefghijklmnopqrstuvwxy
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890

AFS mantra

SIZE



COLOR



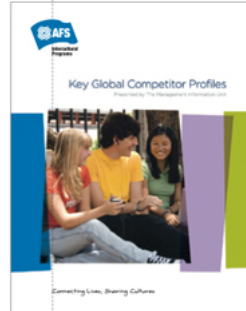
FIXED LOCK-UP



PLACEMENT FOR FLEXIBLE LOCK-UP



1



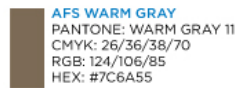
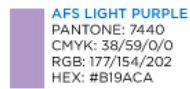
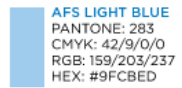
2

Barevné spektrum

PRIMARY COLOR

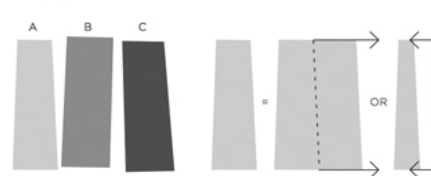


SECONDARY COLOR



Druhotná grafická zobrazení

BASIC SHAPE



OVERLAPPING SHAPES



COLOR SHAPES



Použití druh. graf. zobrazení



1

2



3

4

Nesprávné použití druh. graf. zobrazení



1

2



1

2

Obrázkové vyobrazení

FULL COLOR IMAGE



BLACK AND WHITE IMAGE



DUOTONE IMAGE



SILHOUTTED IMAGE



TEXTURAL IMAGERY



Příloha B: Abstrakt

JANDAČ, L. *Branding jako strategický nástroj managementu neziskových organizací*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 104 s., 2013.

Klíčová slova: branding, marketing, nezisková organizace, brandingová strategie, strategické řízení v neziskovém sektoru.

Diplomová práce se svým obsahem zaměřuje na koncept brandingu, jakož to rozvíjejícího se nástroje novodobého marketingu, který se začíná uplatňovat nejen ve spojení se strategickým managementem, ale i ve všech oblastech trhu, i v neziskovém sektoru. Brand management se tak pomalu stává stabilním prvkem moderního řízení jakékoliv společnosti. V kontextu fungování neziskových organizací se navíc aktivní budování značky zdá jako efektivní prostředek jejich lepšího budoucího fungování.

Celá práce je rozdělena do 4 základních celků, které celý koncept politiky značky představují, přes teoretický základ až po konkrétní příklad z praxe – zavedení mezinárodní brandingové strategie v české pobočce AFS Mezikulturní programy, o.s., partnerské organizace sítě AFS Intercultural programs, Inc. – doplněný o Cost-benefit analýzu. Práce je tak založena na reálných údajích s předpokladem jejího následného využití v praxi.

Příloha C: Abstract

JANDAČ, L. *Branding as a strategic tool for management of non-profit organizations*
Master thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen,
104 pages, 2013.

Key words: branding, marketing, non-profit organization, branding strategy, strategic management in non-profit sector.

This master's thesis focuses its content to the concept of branding, as a modern and developing marketing tool, which is beginning to apply not only in conjunction with a strategic management, but also in all other areas of the market, even in the nonprofit sector. Brand management is slowly becoming a stable element of any modern company management. In the functioning context of NGOs, brand and its active building seems to be a powerful means for a better future performance.

The thesis is divided into four basic parts, that represents the whole concept of the brand policy through the theoretical basis to the practical example - the introduction of international branding strategy in the AFS Mezikulturní programy, o.s., czech branch and partner organization network of the AFS Intercultural Programs, Inc. - accompanied by a Cost-benefit analysis. Thus, the work is based on real data and its outcome can be used in practice.