

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Marketing management vybrané neziskové organizace se zaměřením na
fundraising**

**Marketing management of the selected non-profit organization focused on
fundraising**

Bc. Kateřina Heligrová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina HELIGROVÁ**
Osobní číslo: **K15N0068P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Marketing management vybrané neziskové organizace se zaměřením na fundraising**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky marketing managementu neziskových organizací.
2. Stručně představte Vámi vybranou neziskovou organizaci.
3. Analyzujte marketingové činnosti vybrané neziskové organizace se zaměřením na fundraising.
4. Navrhněte marketingovou strategii vybrané neziskové organizace se zacílením na fundraisingové činnosti.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

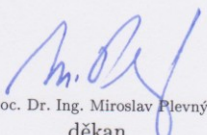
Seznam odborné literatury:

- **BAČUVČÍK, Radim.** *Marketing neziskových organizací.* Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.
- **STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁKOVÁ.** *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- **BOUKAL, Petr.** *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe).* Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- **HANNAGAN, Tim.** *Marketing pro neziskový sektor.* Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.

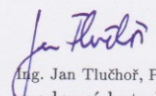
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Marketing management vybrané neziskové organizace se zaměřením na fundraising“

vypracovala samostatně pod odborným ohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za věcné komentáře a odborné rady. Také připojuji poděkování programové manažerce sbírkového projektu Pomozte dětem Mgr. Janě Vožechové, Ph.D. za informace potřebné k vytvoření této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Neziskový sektor	8
1.1 Definice neziskových organizací	8
1.2 Klasifikace a typy neziskových organizací	10
1.3 Druhy neziskových organizací.....	12
1.3.1 Státní neziskové organizace	12
1.3.2 Nestátní neziskové organizace	13
1.4 Funkce nestátních neziskových organizací	15
2 Marketing pro neziskové organizace	17
3 Tvorba marketingové strategie neziskové organizace.....	19
3.1 Marketingové a strategické plánování	19
4 Postup marketingového plánování neziskových organizací.....	22
4.1 Executive summary	22
4.2 Situační analýzy	22
4.3 Stanovení marketingových cílů.....	25
4.4 Určení marketingové strategie	25
4.5 Marketingový výzkum	29
4.6 Akční programy	29
4.7 Rozpočet.....	30
4.8 Kontrolní mechanismy	30
5 Financování neziskových organizací.....	31
5.1 Fundraising.....	33
5.1.1 Fundraising individuálních dárců	34
5.1.2 Podnikový fundraising.....	36
5.2 Daňové výhody pro neziskové organizace.....	37
5.2.1 Daňová osvobození pro neziskové organizace	37
5.2.2 Daňová osvobození pro dárcce neziskovým organizacím	37
6 Nadace rozvoje občanské společnosti.....	39
7 Marketingového plánování neziskových organizací.....	42
7.1 Executive summary	42
7.2 Marketingový mix.....	42
7.2.1 Produkt	42
7.2.2 Cena.....	43

7.2.3	Místo.....	44
7.2.4	Propagace	44
7.2.5	Lidé.....	48
7.2.6	Spolupráce	49
7.3	Analýza mikroprostředí.....	50
7.3.1	Fundraisingové činnosti.....	52
7.3.2	Techniky fundraisingu.....	53
7.3.3	Nadační příspěvky	55
7.4	Analýza makroprostředí	59
7.4.1	Politicko-právní vlivy	59
7.4.2	Ekonomické prostředí.....	60
7.4.3	Sociální a demografické prostředí	63
7.5	Analýza mezoprostředí.....	65
7.5.1	Zákazníci	65
7.5.2	Veřejnost	66
7.5.3	Marketingoví zprostředkovatelé.....	66
7.5.4	Konkurence.....	66
7.6	SWOT analýza	68
7.6.1	Podstrategie SWOT analýzy.....	71
7.7	Marketingový výzkum	71
7.8	Stanovení marketingových cílů.....	74
7.9	Určení marketingové strategie	75
7.10	Akční programy	77
7.11	Časový harmonogram	83
7.12	Rozpočet.....	87
7.13	Kontrolní mechanismy	88
	Závěr.....	90
	Seznam tabulek.....	92
	Seznam obrázků	93
	Seznam použitých zkratk.....	94
	Zdroje	95
	Seznam příloh	101
	Přílohy	102
	Abstrakt.....	107
	Abstract	108

Úvod

Tématem této diplomové práce je marketing management neziskové organizace se zaměřením na fundraising. Pro toto téma byla vybrána nezisková organizace Nadace rozvoje občanské společnosti a její nejznámější program sbírkový projekt Pomozte dětem. Nadace rozvoje občanské společnosti patří mezi největší a stabilní neziskové organizace v České republice a podporuje ty neziskové organizace, které pomáhají ohroženým a znevýhodněným skupinám, hájí lidská práva, podporují menšiny ve společnosti nebo se snaží zvýšit zájem občanů o veřejný život. Sbírkový projekt Pomozte dětem podporuje ohrožené a znevýhodněné děti do 18 let věku v České republice.

Cílem této práce je návrh marketingové strategie se zaměřením na fundraising. Pro tvorbu marketingové strategie je zapotřebí zanalyzovat marketingové činnosti vybrané neziskové organizace se zaměřením na fundraising.

Diplomová práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola vymezuje neziskový sektor jako celek. Po definici neziskového sektoru následují typy, druhy a funkce neziskových organizací. Druhá kapitola se zabývá marketingem pro neziskové organizace a stručně vysvětluje rozdíly mezi marketingem v neziskových a ziskových organizacích. Následující třetí kapitola se zaměřuje na tvorbu marketingové strategie a definuje pojem marketingové plánování. Čtvrtá kapitola poté rozebírá jednotlivé kroky marketingového plánování. Pátá kapitola ukončuje teoretickou část a popisuje financování neziskových organizací. Hlavním bodem této kapitoly je fundraising a daňové zvýhodnění neziskových organizací. Kapitola šest představuje vybranou neziskovou organizaci Nadaci rozvoje občanské společnosti a její hlavní programy, kam patří její nejznámější – sbírkový projekt Pomozte dětem. Poslední kapitola se zabývá praktickým marketingovým plánováním neziskových organizací. Jednotlivé kroky marketingového plánování jsou rozdělené do třinácti kapitol. Součástí této kapitoly je také marketingový výzkum, který je, stejně jako situační analýzy podkladem pro tvorbu marketingových strategií.

Teoretická část této práce vychází z dostupné odborné literatury z oblasti neziskových organizací, marketingu neziskových organizací a fundraisingu. Dalšími zdroji jsou informace z internetu, výroční zprávy, sociální sítě a interní informace získané od zaměstnanců sbírkového projektu Pomozte dětem. Metodikami praktické části jsou analýza a písemné dotazování formou ankety.

1 Neziskový sektor

Definici neziskového sektoru právní úprava v České republice neobsahuje. Tento termín se spíše zakořenil jako obecný pojem, který používá široká veřejnost. Ta si pod tímto pojmem představuje širokou oblast organizací, jejichž snahou je poskytnout občanům veřejnou službu. V určité míře se tento pojem objevuje v zákonu o daních z příjmů. Konkrétně je zde výčet organizací patřících do neziskového sektoru. (Boukal 2009, Stejskal, Kuvíková a Maťáková 2012)

Dle Šimkové (2008, s. 9) zní definice neziskového sektoru takto: „*Neziskový neboli netržní sektor je část národního hospodářství, ve kterém subjekty neziskového sektoru získávají prostředky pro svoji činnost pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby*“.

Neziskový sektor je velice rozsáhlý pojem, pod kterým lze najít organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti či kvality marketingových a komunikačních aktivit. Z ekonomického hlediska lze neziskový sektor popsat jako tu část hospodářství, která se podílí na neziskové bázi a spolu s komerčním sektorem tvoří tzv. smíšenou ekonomiku, tedy hospodářské prostředí, kde se oba sektory podílejí na řešení ekonomických situací společně. Neziskový sektor tedy hraje hlavní roli tam, kde se nejsou schopny angažovat ani státní ani podnikové organizace. (Bačuvčík 2011)

1.1 Definice neziskových organizací

Postavení neziskových organizací je v naší společnosti nezastupitelné. Neziskové organizace vyplňují prostor tam, kde firmy vnímají problémy. Uspokojují potřeby sociální, kulturní, či environmentální, pomáhají menšinovým skupinám obyvatel, podporují lidi, aby se věnovali svým zájmům a věnují se znevýhodněným jedincům. Jsou nositeli morálních hodnot a někdy také iniciátory aktuálních trendů ve společnosti. (Novotný, Lukeš 2008)

Neziskovost znamená, že organizace vytvářející účetní zisk, jej nemohou rozdělit mezi členy organizace, ale musí ho využít pro realizaci svého poslání. I v případě neziskových organizací lze hovořit o profitu, ale nikoli v rovině ekonomické, nýbrž v rovině morální či etické. (Bačuvčík 2011)

Podle Šimkové (2008, s. 10) lze v obecné rovině neziskové organizace charakterizovat těmito společnými znaky:

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

Nejpřesnějším vymezením zůstává definice Salamona a Anheiera (2004), která je zároveň nejpoužívanější. Ti říkají, že nezisková organizace by měla splnit následující aspekty:

- organizovanost - institucionalizace,
- soukromý charakter,
- nerozdělování zisku,
- samostatné řízení a
- dobrovolnost.

Posledním rysem neziskových organizací je, že jsou veřejně prospěšné, tedy přispívají k veřejnému dobru, usilují o dobro společnosti jako celku. (Stejskal, Kuvíková, Maťáková 2012)

Neziskové organizace zažívaly před rokem 1998 viditelný nárůst. Avšak v roce 1998, kdy vstoupil v platnost zákon o nadacích, došlo k rapidnímu úbytku zakládání nadací. (r. 1997 evidováno 5 238 nadací, r. 1998 evidováno pouze 55 nadací). Důvodem byly přísnější požadavky na nadace a nadační fondy. Po roce 1998 jejich počet opět roste. (Stejskal, Kuvíková, Maťáková 2012)

V roce 2014, kdy vstoupil v platnost Nový občanský zákoník, došlo i ke změně forem neziskových organizací v České republice. Automaticky se změnila právní forma občanských sdružení na spolek, nevyužily-li tyto organizace možnost změny na právní formu ústavu, sociálního družstva nebo obecně prospěšné společnosti. Největší podíl nyní zaujímají spolky, jejichž počet se neustále zvyšuje. Důvodem může být jeho univerzálnost a minimální limity ze strany státu. Konkrétní počty lze vidět v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Přehled neziskových organizací v České republice v letech 2014-2016

Rok	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2014 (prosinec)	508	1 407	2 926	123	4 158	86 956	26 118
2015 (květen)	495	1 442	2 912	206	4 156	87 698	26 225
2015 (prosinec)	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016 (březen)	505	1 544	2 865	488	4 166	90 412	26 463
2016 (červen)	510	1 574	2 840	557	4 170	91 307	26 583
2016 (září)	510	1 592	2 814	626	4 170	91 931	26 359
2016 (prosinec)	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878	26 370

Zdroj: Nadace Neziskovky.cz 2017a (vlastní zpracování, 2017)

1.2 Klasifikace a typy neziskových organizací

Pro pochopení poslání a cílů neziskových organizací lze tyto organizace třídit dle různých kritérií: (Šimková, 2008, s. 11-12)

- **podle kritéria zakladatele**

- a) organizace založené veřejnou správou nebo samosprávou (veřejnoprávní organizace)
- b) organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou (soukromoprávní organizace)
- c) organizace vzniklé jako veřejnoprávní instituce, kde výkon veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona (např. vysoká škola)

- **podle kritéria globálního charakteru**

- a) organizace veřejně prospěšné (např. charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa)
- b) organizace vzájemně prospěšné (např. ochrana zájmů určitých skupin)

- **podle kritéria způsobu financování**

- a) organizace financované zcela z veřejných rozpočtů (organizační složky státu a územních celků)
- b) organizace financované zčásti veřejných rozpočtů (např. příspěvkové organizace, církve, politické strany)

- c) organizace financované z různých zdrojů (např. z darů, sbírek, grantů, sponzoringu)
- d) organizace financované zejména ze svých vlastních příjmů

Klasifikace dle Rektora: (2001, s. 43)

Tato klasifikace dělí neziskové organizace do pěti skupin dle typologických znaků. Proto je podle poznatků z teorie a praxe považována za nejkompexnější.

- Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.
- Neziskové veřejnoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
- Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu, s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti.
- Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
- Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných, s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

Pro statistické účely se od roku 2007 využívá Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Činnosti neziskových organizací se nacházejí v sekcích (CZ NACE 2017):

O – veřejná správa, obrana a povinné sociální zabezpečení

P - vzdělávání

R – kulturní a zábavní, rekreační činnosti

S – ostatní činnosti

Z mnoha druhů klasifikace je značná nejednotnost, která má za následek rozsáhlost klasifikací. Pro účely této práce byla zvolena Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO) doporučená Organizací spojených národů (OSN). Tato klasifikace Salomona a Anheiera (1996) používá dělení dle kritéria náplně činnosti. Hlavní činnosti jsou rozděleny do 12 skupin a ty jsou rozděleny do dalších podskupin. Mezi hlavních 12 skupin patří: kultura a rekreace, vzdělávání a výzkum, zdraví, sociální služby, životní prostředí, komunitní rozvoj a bydlení, právo a politika, filantropie a dobrovolnictví, mezinárodní aktivity, náboženství, hospodářská a profesní sdružení a svazy, činnosti jinde neuvedené.

1.3 Druhy neziskových organizací

Mezi nejzákladnější dělení neziskových organizací patří dělení na státní a nestátní nebo nevládní neziskové organizace. Podle tohoto způsobu vzniku se poté výrazně odlišuje i styl řízení. Státní neziskové organizace nemají možnost vytvořit si vlastní management, neboť ten je dán dle právní úpravy. Naopak nestátní neziskové organizace mohou využívat všechny charakteristiky neziskových organizací, zejména samosprávu a volnost. Jednotlivé neziskové organizace budou popsány níže. (Stejskal, Kuvíková, Maňáková 2012)

1.3.1 Státní neziskové organizace

Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou právnické osoby vytvořené státem. V čele stojí vedoucí organizace, který je statutárním orgánem a jednatelem společnosti. Činnost příspěvkových organizací nelze provozovat na principu ziskovosti, neboť poskytují služby za nižší dotované ceny nebo zcela zdarma, kdy jejich úhradu provádí stát formou příspěvku organizaci. Část příspěvků mohou získat vlastní ekonomickou činností. Tento zisk musí být použit pro vývoj hlavní činnosti. Oblastmi, ve kterých působí, jsou věda a výzkum, zdravotnictví, školství, kultura, sociální péče apod. V České republice se často objevují situace, kdy se chtějí příspěvkové organizace přeměnit na komerční právní formy – společnost s ručením omezeným či akciová společnost. Příkladem je transformace krajských nemocnic na akciové společnosti vlastněné samosprávným krajem. Důvodem je snaha ušetřit finanční prostředky, zajistit dynamiku a flexibilitu či využít úspor, které jako státní neziskové organizace využít nemohly. (Stejskal, Kuvíková, Maňáková 2012)

Organizační složky státu

Jedná se o široký okruh institucí státu, které mají velké množství specifíků. Vymezují se jako účetní jednotky, ale ne každá organizační složka státu je účetní jednotkou. Mohou být založeny rozhodnutím ministerstev, ale také mohou vzniknout ze zákona. Nemají právní subjektivitu a nejsou právnickými osobami, ale zastupují stát a nakládají se státním majetkem. Organizační složky státu jsou plně závislé na financování ze státního rozpočtu. (Stejskal, Kuvíková, Maňáková 2012)

Mezi organizační složky státu patří ministerstva, soudy a státní zastupitelství, Ústavní soud, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády České republiky, Akademie věd ČR, Grantová agentura a další. (Merlíčková Růžičková 1999)

1.3.2 Nestátní neziskové organizace

Tato objemnější skupina se vyznačuje tím, že založení neinicioval stát ani žádná jeho část. Nestátní neziskové organizace jsou zakládány z vlastního popudu fyzických osob. Nejtypičtějším druhem jsou spolky. (Stejskal, Kuvíková, Maťáková 2012)

Spolky

V roce 2014 došlo k právní změně a z občanských sdružení se staly spolky. Definice spolku je uvedena v Novém občanském zákoníku (dále jen „NOZ“) a říká že, *„Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm“*. (§ 214 – 302 zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku) Tato charakteristika nepřináší výraznější změny oproti definici občanského sdružení, kromě toho, že spolek mohou založit tři osoby – fyzické i právnické. Jednou z povinností, které nový zákon ukládá je použití slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“ Stanovená lhůta pro provedení vypršela 1. 1. 2016. Spolky jsou právnickými osobami. Zakládání spolků je administrativně a finančně nenáročné a rychlé. Záleží na cílech, které si občané zvolí. Po splnění cílů je sdružení zrušeno nebo přestane vyvíjet činnost. Nejvyšším orgánem spolků je členská schůze (sněm, shromáždění), která volí orgány sdružení. Výkonným orgánem je rada či výbor. (Stejskal, Kuvíková, Maťáková 2012)

Obecně prospěšné společnosti

Změna v NOZ se týkala také obecně prospěšných společností. Ty mohou dále pokračovat ve své existenci, ale nemohou již vznikat nové. Obecně prospěšné společnosti mohou změnit svou právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond. NOZ definuje zapsaný ústav jako *„právní osobu ustavenou za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených“*. (§ 402 zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku) Název ústavu musí obsahovat slova „zapsaný ústav“, postačí však zkratka „z.ú.“ Ústav vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Statutárním orgánem je ředitel ústavu, který ale nemůže být členem správní či dozorčí rady.

Nadace a nadační fondy

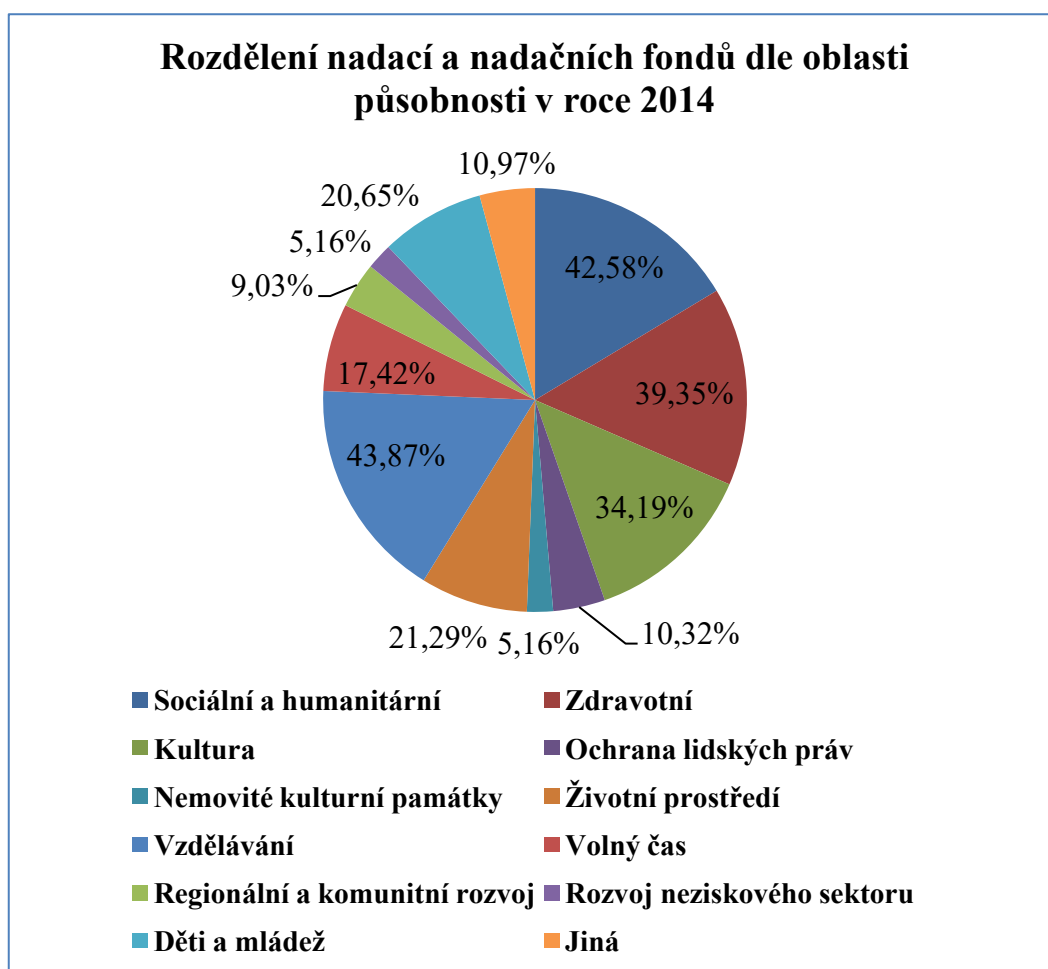
Dle NOZ *„zakladatel zakládá nadaci k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného*

blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak“. (§ 306–393 zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku) Nadace je právnickou osobou vytvořenou majetkem vyčleněným k nějakému účelu, tzv. fundace. Nadace tedy spravuje majetek, který byl do ní vložen majitelem a z výtěžků se snaží dosahovat svých cílů. (Vít 2015) Klíčovým prvkem nadací je jejich nadační jmění, což je souhrn peněžních i nepeněžních vkladů a nadačních darů, se kterým ale nadace nemůže volně nakládat – nemůže z něj čerpat finance na dary. K fungování nadace je nutné zřídit správní radu, dozorčí radu a revizora. (Boukal 2009)

Účelem nadací není dárcovství, ani sponzoring, ale naplňování účelu, kvůli kterému byly založeny. Žadatel o podporu by si měl pozorně prostudovat poslání nadace. To, jak nadace naplňují svůj účel, je dělí na dvě skupiny. První a převažující skupinou je operativní nadace, která naplňuje svůj účel individuálně, tedy ve prospěch konkrétního subjektu, například domu pro seniory či vědecký ústav. Druhou skupinu tvoří podporující nadace, které mohou podporovat třetí subjekt na základě jeho žádosti. Existuje i třetí varianta, kombinované nadace, která spojuje obě zmiňované možnosti. (Boukal 2013)

V přítomnosti je v České republice registrováno 400 nadací, které tvoří přibližně 1 % všech neziskových organizací. Většina nadací u nás využívá dobrovolníků, tedy pracovníků bez nároku na mzdu. Mezi nejvíce podporované oblasti nadací a nadačních fondů v roce 2014 patřily zdravotní, sociální, humanitární a kulturní oblasti a vzdělávání. (Fórum dárců 2017)

Obrázek 1: Podporované oblasti nadací a nadačních fondů v roce 2014



Zdroj: Fórum dárců 2017 (vlastní zpracování, 2017)

Ostatní nestátní neziskové organizace

- Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby.
- Politické strany a politické hnutí.
- Společenství vlastníků jednotek.
- Veřejné vysoké školy.
- Profesionální komory.
- Zájmová sdružení právnických osob.
- Honební společenstva.

1.4 Funkce nestátních neziskových organizací

Mezi základní funkce nestátního neziskového sektoru dle Stejskala, Kuvíkové a Maťákové (2012, s. 22) patří funkce:

- ekonomická (působí například jako producent a spotřebitel statků),
- sociální, která zahrnuje funkci:
 - servisní (poskytování statků)
 - participační (sdružování se, podílení na činnostech organizace, zapojování se do života),
- politická, která zahrnuje funkci:
 - ochranářskou (ochrana před porušováním lidských práv)
 - demokratizační (rozvíjí demokracii, dává možnost ovlivnit veřejnou politiku),
- informační a
- kontrolní.

Kategorizace funkcí se však u různých autorů liší. Salamon a Ackerman uvádí funkce servisní a expresivní, Kramer navíc funkci advokační a vizionářskou.

2 Marketing pro neziskové organizace

Marketingová aktivita je nejčastěji spojována se ziskovými organizacemi a konkurenceschopností. Mezi ziskovou a neziskovou společností je plno rozdílů, přesto obě tyto organizace mají společné základní pilíře marketingu. Prvním pilířem je služba zákazníkovi a druhým vzájemně výhodná výměna. U některých služeb nelze rozpoznat, zda je poskytována ziskovým či neziskovým sektorem. Pro zákazníka je důležitá kvalita služby či cena, proto ho již nezajímá kdo onu službu vlastní. Otázkou tedy je, jaká je role marketingu u společností, ve kterých není motivem zisk. (Hannagan 1996)

Marketing neziskových organizací nefunguje na principu ryze obchodní podstaty marketingu. Hlavním rozdílem je, že neziskové organizace se soustředí jak na spotřebitele služeb, tak na poskytovatele financí. O to je situace neziskových organizací složitější. Další odlišností je přesvědčení, že není potřeba marketingu, neboť si potenciální uživatelé sami službu najdou. To samozřejmě neplatí, protože drtivá část uživatelů jako jsou senioři, zdravotně indisponovaní či bezdomovci si nejsou schopni službu vyhledat ani v těch nejběžnějších zdrojích. Také vzniká stále větší konkurence, která usiluje o stejné zdroje financování. (Bačuvčík 2011)

„Cílem marketingu neziskových organizací je služba zákazníkovi. Marketing, který uplatňují neziskové organizace, se označuje jako neziskový marketing. Neziskový marketing se definuje jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů“. (Vašítková, 2008, s. 208) Dle R. Bačuvčíka (2011) je jedním z nástrojů marketingu neziskových organizací sociální marketing. Sociální marketing je neziskovými organizacemi využíván ke změně názorů, postojů, předsudků a k vydobytí určitých myšlenek. Ovlivňování sociálního chování má být ve prospěch zákazníka či společnosti, ne obchodníka. Cílem sociálního marketingu je tvořit činnost, která s sebou nese sociální změnu. Dosažení změny je závislé na nízkém nebo vysokém zapojení oblasti zákazníků, na jednorázové nebo pokračující akci a na akci, která je konána jednotlivci či skupinami. Lidé, kteří pracují v sociálním marketingu, se setkávají s různými činnostmi a odpovědnostmi. Například jsou pod dohledem veřejné kontroly, musí počítat s tím, že se v praxi setkají s extravagantním očekáváním spotřebitelů, jsou žádáni, aby ovlivnili negativní nebo neexistující poptávku, mají omezené rozpočtové prostředky.

Musí mít porozumění pro vysoce senzitivní výstupy a musí pracovat s těmi, kdo odmítají marketing jako takový a sociální marketing obzvlášť. (Duben 1996)

Vytváření marketingu u neziskových organizací je dlouhodobým úkolem v řádech i několika let. Je nutné, aby všichni zaměstnanci pojali tuto roli za svou. Musí být bráni pozitivně a aktivně, aby splnil svou úlohu. Základním cílem marketingu je získání obliby veřejnosti, doprovázejícím jevem pak může být zisk nových sponzorů či dobrovolníků. Mezi nejdůležitější úlohy marketingu v neziskových organizacích patří: (Vašítková, 2014, s. 215)

- analýza trhu (analýza klientů, potenciálních dárců, SWOT analýza),
- segmentace trhu a výběr cílových skupin,
- vymezení pozice dané organizace vůči konkurenci na trhu,
- tvorba plánu (tvorba cílů organizace),
- volba optimální marketingové strategie (nastavení jednotlivých prvků marketingového mixu služeb – „9P“),
- výběr a výcvik dobrovolníků,
- implementace programů a strategie do praxe a
- kontrola plnění předem vytyčených cílů a případná korekce odchylek.

Za jednotlivé dimenze marketingu v neziskovém sektoru považujeme marketingové plánování, positioning, marketingovou komunikaci a možnosti přilákání dodatečných finančních zdrojů. (Gomes, Knowles 2006, s. 5)

3 Tvorba marketingové strategie neziskové organizace

V době, kdy na trhu dochází k turbulentním vývojem prostředí, globalizaci a tvrdému konkrečnímu boji je nutné, aby se organizace věnovala marketingovému řízení. I proto je marketingové řízení ve fázi vývoje. Dle Jakubíkové (2013, s. 43) je „*marketingové řízení v podstatě řízením poptávky*“. To znamená to ovlivnění, načasování a složení poptávky tak, aby firmě pomohla dosáhnout svých cílů.

Pojetí marketingové strategie ziskových organizací od neziskových organizací se liší v podstatě produktu. Produktem neziskových organizací je uspokojující pocit z podpory ať už finanční či nefinanční. Hlavně proto musí neziskové organizace zaujmout a poutavě zpracovat důvod, proč by zrovna jim měli dárci věnovat finanční obnos. Zde je důležitá kreativita, vytvoření příběhu a využití emocí. Pojem marketingová strategie znamená rozhodnutí vrcholového managementu organizace o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Většinou představuje marketingový strategický podklad či dokument pro management, který ho využije k zajištění dlouhodobých strategických cílů. K realizaci pak vypomáhá sestavení marketingového plánu.

3.1 Marketingové a strategické plánování

Strategické plánování patří mezi základní manažerské funkce. Prolíná se všemi obory a aspekty organizace. Strategické plánování je „*proces rozvíjení a udržování uskutečnitelného souladu mezi cíli organizace a jejími zdroji*“. (Hannagan 1992, s. 48) Strategické plánování přispívá k vytvoření poslání organizace prostřednictvím realizace systémové koncepce. V případě, že strategické plánování neexistuje, podnik vynakládá své zdroje na činnosti, které považuje za úspěšné z krátkodobého hlediska. Na začátku strategického plánování je potřeba začít detailním průzkumem poslání organizace. Následuje charakteristika vize společnosti. (Bachmann 2011) K naplnění strategických cílů slouží marketingová strategie.

Marketingové plánování, které je součástí toho strategického, je specifitější. „*Je procesem, který zahrnuje stanovení marketingových cílů, volbu strategií, výběr cílového trhu a vypracování účinného marketingového mixu. Výstupem strategického marketingového plánování je vypracování písemného marketingového plánu. Ten se soustřeďuje pouze na marketingové aktivity organizace na trhu*“. (Jakubíková, 2005, s. 26) Kotler (1995, s. 59) definuje marketingové plánování jako: „*Manažerský proces vytváření*

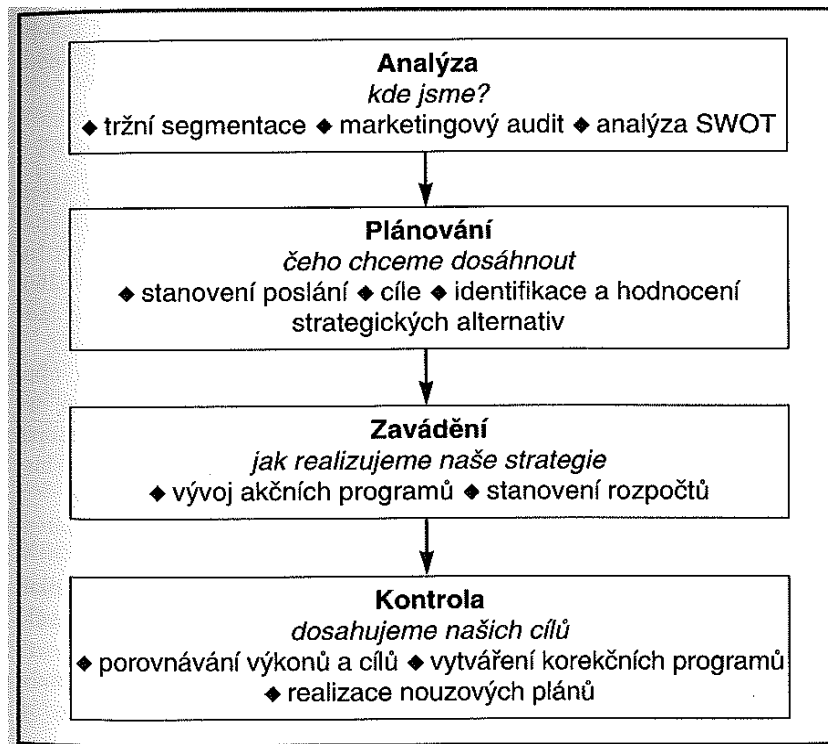
a udržování rovnováhy mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnicími se příležitostmi na trhu. Cílem strategického plánování je přizpůsobovat chování organizace a její produkty potřebám zákazníků s cílem rozvoje organizace“. Marketingové plánování je opakující se proces, který se neustále kontroluje a aktualizuje. Plánování si klade za cíl vylepšení použití zdrojů, stimulaci týmového elánu a přiblížení se k plánovanému cílu. (Westwood 1999)

Struktura marketingového plánu se může u různých autorů lišit, avšak stěžejní body zůstávají stejné. Pro účely této práce byla zvolena struktura dle Kotlera. Marketingové plánování je proces zahrnující: (Kotler 2001, s. 104)

- **executive summary,**
- **situační analýzy,**
- **SWOT analýza,**
- **marketingové cíle,**
- **marketingové strategie,**
- **marketingový mix,**
- **akční programy,**
- **rozpočet a**
- **kontrolní mechanismy.**

Janečková (2000) rozeznává čtyři stěžejní funkce marketingového plánování. Vztah mezi nimi ukazuje obrázek č. 2.

Obrázek 2: Prvky marketingového plánování



Zdroj: Janečková 2000, s. 55

4 Postup marketingového plánování neziskových organizací

Tato kapitola se bude týkat nejdůležitějších kroků při realizaci marketingového plánování. Prvním krokem je stručné seznámení s hlavními marketingovými cíli a marketingový audit obsahující situační analýzu. Tento krok odpovídá na otázku „Kde se nacházíme?“. Dalším krokem je definování marketingových cílů, vhodných strategií k jejich dosažení a realizace těchto strategií, tedy akční programy. Posledním krokem je tvorba rozpočtu a následná kontrola, zda dochází k plnění plánu.

4.1 Executive summary

Executive summary je část marketingového plánu, kde budou vysvětleny hlavní cíle a doporučení. Slouží pro rychlou orientaci vedení organizace a také pro identifikaci hlavních bodů.

4.2 Situační analýzy

Situační analýzy odrážejí současnou marketingovou situaci organizace. Tato část marketingového plánu obsahuje marketingový mix a analýzu prostředí organizace (analýza mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí). Výstupem situační analýzy bývá SWOT analýza.

4.2.1 Marketingový mix

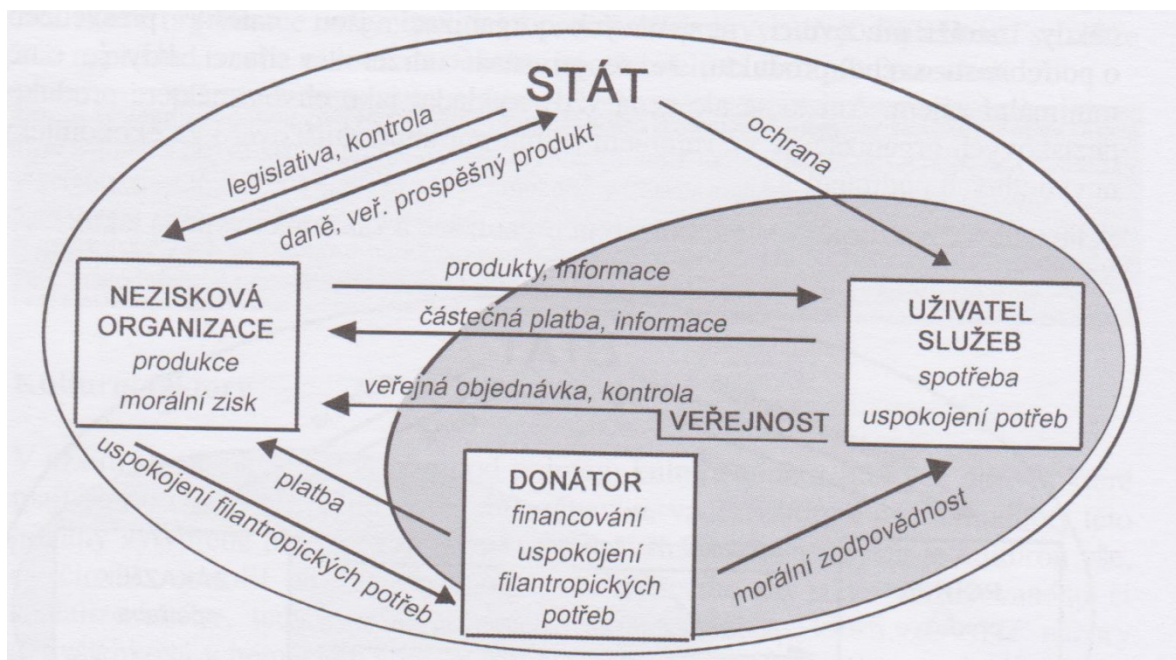
Marketingový mix tvoří čtyři základní části - 4 „P“. Jedná se o produkt (product), místo (place), cena (price) a propagaci (promotion). Tyto čtyři části tvoří základ taktéž v neziskovém sektoru. Dále může docházet k rozšíření marketingového mixu o lidi (people), materiální prostředí (physical evidence), spolupráci (partnership) a procesy (processes). (Rektořík 2001) Plamínek a kol. (1996) doplňují ještě produkční kapacitu (production). Cílem marketingového mixu je tvorba vhodné kombinace těchto součástí. Jakmile jedna část nebude fungovat, je možné, že ani marketingový plán nebude fungovat. Marketingový mix neziskových organizací se soustředí spíše na kvalitu svých služeb/výrobků. Naopak na obal, cenu či reklamu není kladen velký důraz.

4.2.2 Marketingové prostředí

Neziskové organizace se podobně jako ziskové pohybují v marketingovém prostředí. Liší se primárně mírou ovlivnění fungování organizací. V komerčním marketingu je spotřebitel a

plátce produktu tatáž osoba, což ovšem neplatí v marketingu neziskových organizací. Uživatelé služeb platí za produkt pouze částečně. Zbytek produktu dofinancuje tzv. donátor. Toto ukazuje obrázek č. 3 zobrazený níže.

Obrázek 3: Marketingové prostředí neziskových organizací



Zdroj: Bačuvčík 2011, s. 73

Základní členění marketingového prostředí neziskových organizací je následující: (Bačuvčík 2011)

Mikroprostředí

Mikroprostředí dále rozlišujeme na vnitřní a vnější, přičemž do vnitřního mikroprostředí řadíme pracovníky, dobrovolníky a členy neziskových organizací. Většina neziskových organizací je zakládána a provozována jako nečlenská. (Vláda České republiky 2015) V případě, že se jedná o členskou neziskovou organizaci, jsou jejími členy profesní komory či různé spolky.

Do vnějšího mikroprostředí patří všechny prvky působící ve společensko – ekonomickém okolí. Například uživatelé služeb (zákazníci, návštěvníci, klienti, odběratelé), veřejnost, státní správa (parlament, vláda, ministerstva), místní samospráva (krajské, městské, obecní úřady), média, ostatní neziskové organizace a komerční firmy. Vnější mikroprostředí je označováno například Světlíkem (2003) také jako mezoprostředí, které obsahuje veřejnost, dodavatele, konkurenci, marketingové zprostředkovatele a zákazníky.

Makroprostředí

Makroprostředím rozumíme faktory ovlivňující jak velké neziskové organizace, tak malé sdružení z vnějšku. Jedná se o faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, kulturní. Mezi demografické faktory lze zařadit věk obyvatelstva, který vytváří potřebu pečovatelských služeb či naopak dětských organizací. Dále hustotu osídlení, pohlaví vytvářející příležitost pro genderové aktivity a rasu obyvatelstva, která podceňuje k integraci a obraně práv menšin. Ekonomické faktory ovlivňují jak uživatele neziskových organizací, tak jejich donátory. Čím horší hospodářská situace, tím více přibývá počet uživatelů služeb neziskových organizací. Přírodními a technologickými faktory lze rozumět zdroje pro lidské aktivity či jako prvky image neziskových organizací. Politické faktory mají na neziskové organizace velký vliv. Vytvářejí podmínky pro existenci neziskových organizací, avšak neziskové organizace se spolupodílejí na tvorbě tohoto prostředí. Pod kulturními faktory si lze představit dlouhodobé základy společnosti, které se však liší v jednotlivých zemích. Proto jsou jimi neziskové organizace tolik poznamenány.

4.2.3 SWOT analýza

Plánování nelze zahájit, aniž by byly prověřeny vnější a vnitřní faktory, které působí na činnost neziskové organizace. Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, neboli SWOT analýza vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Konkrétně silné a slabé stránky jsou odvozeny z vnitřního prostředí (mikroprostředí) a příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí (mezoprostředí a makroprostředí). SWOT analýza je nejzákladnější používanou metodou. Jejím cílem je ukázat organizaci, zda organizace a její produkt bude schopen splnit plán a jakým hrozbám bude čelit. Výsledky této analýzy mohou ovlivnit marketingovou strategii a rozhodování managementu organizace.

SWOT analýza v neziskovém sektoru je podobná té v sektoru ziskovém. Liší se pouze nepatrně a to v existenci fundraisingu. Nezisková organizace musí ve SWOT analýze zahrnout faktory jako je získávání finančních prostředků, dobrovolnictví a dobrá vůle dárců. Naopak neziskové organizace nemusí v analýze zahrnovat návratnost investic. Silné stránky neziskové organizace spočívají například v daňovém osvobození, možnosti prodávat své produkty levněji či ve využití dobrovolníků, což znamená velkou úsporu neziskové organizaci. Slabé stránky se většinou týkají financování běžné činnosti a rozpočtových deficitů. Příležitosti lze vidět především v získávání dotací či grantů od vlády či soukromých podnikatelů a to i přes značnou náročnost na jejich získání. Největší hrozbou pro neziskové organizace je hospodářská krize, jelikož první výdaj, který

spotřebitelé chtějí snížit, je charitativní dar. Hrozbou mohou být také veřejné skandály, které velmi škodí veřejnému obrazu neziskové organizace. (HearstNewspapers, LLC 2017)

4.2.4 Podstrategie SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývají z kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb celkem čtyři strategie:

SO : maxi – maxi - využití silných stránek pomocí příležitostí.

ST: maxi – mini - využití silných stránek pro zamezení hrozeb.

WO: mini – maxi - překonání slabých stránek využitím příležitostí.

WT: mini – mini - minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

4.3 Stanovení marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů nastává po procesu strategického plánování a před nebo po analýze nynější situace organizace. Marketingové cíle značí cestu, kterou se má organizace ubírat a kam se má dostat. Popisují budoucí stav a jejich dosažení znamená, že je organizace prosperující a zdravě roste. Definované cíle by měly být SMART a podnik by měl být schopen jich dosáhnout. Během období může docházet ke změnám v okolí, proto je dobré s cíli stále pracovat a pozměňovat je. Plamínek (1996) rozděluje dva typy cílů. *Akční cíle* značí konkrétní, specifické, měřitelné výsledky. Tyto cíle jsou vyjádřeny čísly. Jedná se například o počet návštěvníků, množství peněz atp. Druhý typ cílů, *cíle v oblasti image*, nejsou měřitelné a vyjadřují to, jak chce být organizace vnímána veřejností. Často se jedná o výrok podobný poslání či vizi.

4.4 Určení marketingové strategie

Marketingové strategie vymezují základní směry, které míří ke splnění daných cílů. Musí být konzistentní se základním podnikovým směrem a také s vnějším prostředím, které se neustále mění. Zda je strategie dobře zvolená lze hodnotit dle dosažených cílů organizace. Marketingová strategie se určuje po stanovení marketingového mixu z důvodu jejich úzké souvislosti. Předpokladem správně zvolené marketingové strategie je vhodný marketingový mix, cílový trh a správně provedená analýza prostředí. Boučková (2003) tvrdí, že je úzká souvislost mezi marketingovým mixem a marketingovou strategií založena na tom, že veličinami, ke kterým se strategie vztahují, jsou nástroje marketingového mixu. Proto jsou strategické koncepce založeny na výrobných, cenových, distribučních a komunikačních strategiích.

Stejný názor má i Horáková (2003, s. 72), která říká, že výběr marketingových strategií a jejich namíření ke splnění cílů organizace předpokládá: „zaměřit se na žádané, spolehlivé a výkonné kvalitní výrobky (**výrobová strategie**), které budou bez problémů k dostání v příslušné distribuční síti (**distribuční strategie**), které budou prodávány za ceny, víceméně srovnatelné s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu (**cenová strategie**) a jejichž podpora prodeje bude účinná a vhodná vzhledem k typu a umístění zákazníka a charakteru výrobku (**komunikační strategie**)“. Strategické komponenty a jejich použití v marketingovém mixu zobrazuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Strategické komponenty a jejich použití v marketingovém mixu

Prostor pro volbu a formulování strategie	Základní strategické komponenty přicházející v úvahu
VÝROBEK	funkční rysy, rozměr, objem, barva, kvalita, značka, design, obal, servis, pověst výrobku a výrobce
CENA	tvorba ceny, platební podmínky, úvěrové podmínky, slevy, srážky, platební lhůty
DISTRIBUCE	distribuční cesty, distribuční mezičlánky, služby poskytované zákazníkům
PROMOTION	propagace, podpora prodeje, merchandising, publicita, PR, osobní prodej

Zdroj: Horáková 2003, vlastní zpracování

4.4.1 Systematizace marketingových strategií

Prioritním faktem je, že se marketingové strategie vztahují k prvkům marketingového mixu. Toto ale není jediné hledisko, ze kterého vyplývá třídění. Pokud chce organizace vhodně pracovat se strategiemi, je vhodné znát jejich systematizaci.

Marketingové strategie lze třídit dle: (Horáková, 2003, s. 84)

- trendů trhu (růstové, udržovací, ústupové),
- přístupu k segmentům trhu (ofenzivní defenzivní),
- chování vzhledem k vnějšímu okolí (kooperační, konfrontační),

- rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním (strategie hromadného trhu, velkých segmentů, sousedních segmentů, multisegmentů, malých segmentů, tržních mezer, přizpůsobení se potřebám zákazníků,
- cyklu životnosti trhu (vhodné pro vstupy na nové trhy, vhodné pro rostoucí trhy, vhodné pro zralé a pro trhy klesající a
- šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu (parciální strategická koncepce, integrální strategická koncepce).

Marketingové strategie se většinou dělí do dvou základních skupin, a to na strategie zaměřené na trh a na strategie zaměřené na konkurenci. Ukázkou strategií zaměřených na trh je Ansoffova matice, tedy vyjádření strategií pomocí matice, která se skládá z nového a existujícího produktu na horizontální ose a nového a existujícího trhu na vertikální ose. Strategie jsou následující: (Hannagan 1996, s. 130)

Strategie proniknutí na trh

Strategie známá také jako strategie tržní penetrace. Je založena na pronikání s existujícím produktem na existující trh s cílem zvýšit svůj tržní podíl. Využívá se v případě, že je na existujícím trhu ještě prostor, proto není možné použít produkt, který je v poslední fázi životního cyklu a již nemůže růst. Často lze spatřit, že se zde využívá nízká cena k přilákání nových zákazníků od konkurence. Jelikož organizace využívá známé postupy, produkty a kapacity je tato strategie nejméně riziková.

Strategie rozvoje trhu

Tato strategie je rizikovější než předchozí, protože organizace využívá existující výrobek, ale hledá nový trh. Využívá k tomu získání dalších regionálních trhů nebo získání nových tržních segmentů. V případě, že organizace vyrábí kvalitní výrobky, může být tato strategie správná. Příkladem může být mezinárodní expanze.

Strategie rozvoje produktu

Organizace má snahu vyvinout nový produkt, který použije na stávajícím trhu. Tato strategie je využívána pouze v případech, kdy je organizace silná v inovacích. Používá se pro výrobky, které se nacházejí na konci svého životního cyklu. Výrobek se inovuje či vytvoří úplně nový, uvede na stávající trh a oživí zájem zákazníků. Příkladem inovace může být změna vzhledu automobilu (facelift) nebo vytvoření „novinky na trhu“. Je rizikovější než strategie předchozí.

Strategie diverzifikace

Tato nejrizikovější strategie vytváří nové produkty a uvádí je na nové trhy. Organizace využije tuto strategii v případě, že existující produkt nelze inovovat anebo se na trhu nachází místo pro nový produkt. Pak dochází ke zvýšení tržeb, jelikož má organizace na trhu více produktů – jeden nový a druhý, který dožívá. Tato strategie se používá k rozšíření portfolia a celkové velikosti organizace. Existují tři formy diverzifikace – horizontální, vertikální, laterální.

Jiný pohled má Porter, který definoval tři základní a obecné strategické postupy, které mohou konkurovat ostatním organizacím. Před volbou strategie je nutné provést analýzu pěti konkurenčních sil, která nám odpoví na otázku: „Jaká je naše konkurenční pozice“? Mezi Porterovy (1993) strategie patří:

1. Strategie celkového nákladového vůdcovství.
2. Strategie diferenciaci.
3. Strategie koncentrace.

Strategie celkového nákladového vůdcovství

Tato strategie je založena na získání konkurenční výhody pomocí nízkých nákladů na výrobu a distribuci, z čehož plyne i nízká cena produktů než je u konkurentů. Dochází zde k minimalizaci nákladů na výzkum, vývoj, reklamu, ale také k minimalizaci nákladů na úrovni managementu. Negativní stránkou jsou vysoké počáteční výdaje na technologické zařízení či agresivní tvorba ceny. Po tomto ale následuje získávání vysokého podílu na trhu.

Strategie diferenciaci

Organizace se soustředí na část marketingového mixu, kterou považují zákazníci za důležitou či jedinečnou. Například na cenu, kvalitu či servis. Tím si organizace nakloní zákazníky, kteří pak nejsou tolik citliví na výši ceny. Přesto se organizace snaží co nejvíce náklady snižovat. Věrnost zákazníků a výjimečný produkt představují překážku pro konkurenty. Může docházet k odlišení ve více ohledech najednou. Nevýhodou diferenciaci je obtížnost získání vysokého podílu na trhu.

Strategie koncentrace

Zde dochází k soustředění organizace na jeden nebo několik tržních segmentů. Většinou se jedná o úzké segmenty, aby bylo možné získat o každém segmentu hluboké znalosti a stát

se tak specialistou. Tato strategie se nesoustředí na nízké náklady, její prioritou je vyhovět zvolenému segmentu efektivněji než konkurence.

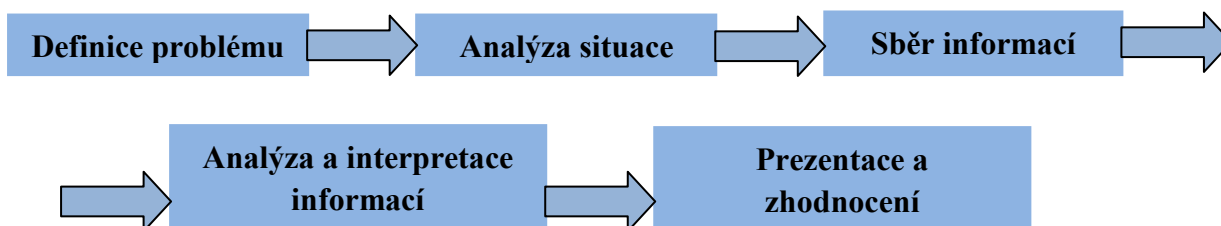
4.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je způsob získávání údajů a analýza dat, po které následuje rozhodnutí managementu o činnosti organizace. Pro marketing je velice významný, Boučková (Boučková, 2003, s. 51) říká, že: „Bez výzkumu trhu je marketing slepý“. Marketingový výzkum zkoumá aktivity uvnitř trhu a odpovídá na otázky: Kdo kupuje naše výrobky? Jaké výrobky lidé chtějí? Kdy budou lidé tyto výrobky kupovat? Kde je budou kupovat? Proč je budou kupovat? Jak budou platit? (Hannagan 1996)

Neziskové organizace využívají marketingový výzkum méně než ty ziskové. To je zapříčiněno hlavně nedostatkem financí a také teprve nedávným vstupem na trh.

Proces marketingového výzkumu obsahuje pět základních kroků. Stadia výzkumu jsou zobrazena na schématu níže.

Obrázek 4: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Šimková 2008, vlastní zpracování

4.6 Akční programy

Jedná se o zvolení mechanismu, který spojuje organizaci s jejími cílovými zákazníky, veřejností, dárci atd. Akční programy by měly upřesnit odpovědi na otázky: Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo je za to zodpovědný? Kolik to bude stát?

Dle Pelsmackera (2003) mezi nejčastější využívané techniky/nástroje patří reklama, podpora prodeje, sponzoring, public relations, komunikace v prodejním a nákupním místě, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, osobní prodej a interaktivní marketing.

4.7 Rozpočet

Rozpočet je finanční plán zahrnující všechny plánované příjmy a výdaje. Určuje se na základě akčních programů. Přínos těchto opatření musí být větší než náklady na jejich vynaložení.

4.8 Kontrolní mechanismy

Kontrola obvykle probíhá každý měsíc a čtvrtletí, jelikož i cíle jsou stanovené na toto období. Pokud se při kontrole zjistí, že se plán nenaplnuje, je nutné podniknout nápravné akce, implementovat je a poté opět zkontrolovat.

Hodnocení výsledků a postupů může probíhat pomocí následujících otázek: (Rektořík 2001)

- Dosáhla organizace skutečně svých akčních cílů či cílů v oblasti image?
- Co fungovalo dobře a co špatně?
- Co by se dalo příště udělat jinak?
- Co by se dalo příště zopakovat?

5 Financování neziskových organizací

Financování neziskových organizací upravuje novela zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. V souladu § 7 tohoto zákona mohou být ze státního rozpočtu poskytnuty dotace nestátním neziskovým organizacím, jako jsou spolky, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy či další právnické osoby, jejichž hlavním předmětem činnosti je poskytování zejména zdravotních, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb a dotace k poskytování sociálně právní ochrany dětí atd. Na dotaci ze státního rozpočtu neexistuje právní nárok a o poskytnutí dotace rozhoduje poskytovatel dotace na základě konkrétní žádosti. (Ministerstvo financí České republiky 2012)

Principy financování udávají chování ve vztahu klient – nezisková organizace – donátor. Mezi základní principy financování neziskových organizací patří: (Stejskal, Kuvíková, Maťáková 2012)

- **Vícezdrojovost** – spočívá ve využívání více zdrojů financování z důvodu neočekávaných selhání zdroje, na kterém by byla organizace závislá. Zdroje financování mohou mít různou klasifikaci. Jsou děleny takto: dle způsobu získání (interní, externí), dle charakteru zdrojů (finanční, nefinanční), dle původu zdrojů (domácí, zahraniční) a dle financujícího subjektu (veřejné, soukromé). (Stejskal, Kuvíková, Maťáková 2012)
- **Samofinancování** - znamená generování příjmů z vlastní činnosti. Například prodej vlastních výrobků nebo služeb, příjmy z investic či z členských příspěvků. Samofinancování má i svá rizika, protože výdělečné aktivity převýší původní činnost organizace. Rizikem může být použití finančních zdrojů mimo veřejně prospěšný účel, poškození dobrého jména, změny motivace zaměstnanců aj. (Stejskal, Kuvíková, Maťáková 2012)
- **Fundraising** – je typickým principem pro neziskový sektor a neobjevuje se v žádném dalším sektoru. Jedná se o získávání externích zdrojů. Fundraising se netýká pouze finanční podpory, ale také podpory formou darování služeb nebo výrobků, získávání dobrovolníků, know-how, informací, zkušeností a mnoho dalšího. Aby byl fundraising efektivní musí prostupovat celou organizací. (Šedivý, Medlíková 2011)

- **Neziskovost** – vyjadřuje pravidlo, že veškeré zdroje vytvořené doplňkovou činností organizace, musí být použity pro hlavní činnost organizace. Pro získání důvěry je nezbytné zachovávat transparentnost nakládání se zdroji.
- **Osvobození od daní.** Zde existují tři základní daňové režimy. Jsou jimi: osvobození finančních toků neziskové organizace od daní (*tzv. tax exemption*), úlevy na daních neziskovým organizacím (*tzv. tax credit*) a úlevy na daních příspěvatelům (*tzv. tax benefit*). (Stejskal, Kuvíková, Mařáková 2012)

Možností, kde získat finance je mnoho. Nabídka je rozmanitá a žádná z neziskových organizací nevyužívá všechny tyto zdroje zároveň, pouze jejich kombinaci. Finanční zdroje mohou být následující: (Vláda České republiky 2015)

Veřejné zdroje

- **Přímé zdroje**
- Veřejné rozpočty
- Státní rozpočet (dotace)
- Krajské rozpočty (dotace, dary)
- Obecní rozpočty (dotace, dary)
- Státní fondy (dotace)
- Zahraniční zdroje
- Zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu (dotace)
- Komunitární programy EU
- Zdroje mimo EU (např. Finanční mechanismy EHP a Norska, Program švýcarsko-české spolupráce)
- **Nepřímé zdroje (daňové úlevy, osvobození apod.)**

Soukromé zdroje

- **Vlastní zdroje NNO**
- Příjmy z vlastní činnosti
- Tržby za služby a výrobky, včetně pronájmu nemovitostí
- Sponzoring
- Příjmy z majetku
- Prodej nemovitostí
- Bankovní úroky

- Majetkové podíly v jiných osobách
- Členské příspěvky
- **Zdroje od soukromých osob**
- Dary od fyzických osob
- Firemní filantropie
- Dary
- Poskytované služby pro bono
- Dobrovolnická práce zaměstnanců firem
- Nadační příspěvky nadací a nadačních fondů
- Dobrovolnická práce
- Veřejné sbírky

5.1 Fundraising

Pojem fundraising je úzce spjat s financováním neziskových organizací. V historii byly aktivity týkající se fundraisingu omezeny pouze na práci s jednotlivci a budování vřelých vztahů.

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

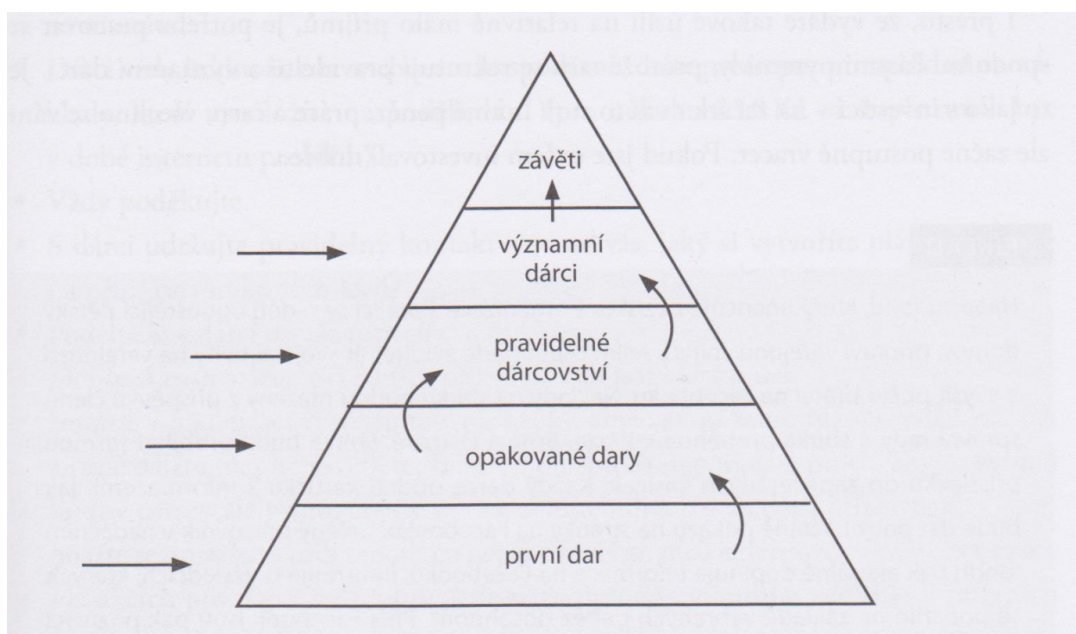
Jiná definice týkající se fundraisingu od S. Weinsteina (2013, s. 1) zní: *„People give to people to help people“*. Volný překlad této citace lze chápat ze tří aspektů: *„Rozhodnutí darovat je pouze na lidech, ne na institucích a opírá o vztahy s organizací a její kvalitu vedení. Lidé přispívají na základě vztahu se žadateli, kterým věří a podporují projekty, které mají pozitivní vliv na společnost, stát a svět. Dárci vnímají příspěvek jako investici – investici, která pomůže podporovanému projektu“*.

Aby byl fundraising zdařilý, je nezbytné dodržovat určité zásady. Fundraising musí být aktivní, neboť, o co nebude požádáno, to nebude dostáno. Musí se zaměřovat na lidi, ne na neosobní organizace. Neziskové organizace by měly své okolí, především potenciální dárce, vzdělávat a vysvětlovat jim své poslání a náplň činnosti. Poté je třeba z těchto dárců či potenciálních dárců tvořit okruh stálých příznivců. Fundraising si musí zakládat na pravdivých informacích a především dodržovat etické principy. Poslední zásadou je umět poděkovat. (Boukal 2009)

5.1.1 Fundraising individuálních dárců

Individuální dárcovství je specifickou složkou fundraisingu, která se liší především vysokou mírou emocionality a systematickým budováním vztahu s dárci. Individuální fundraising je postaven na striktně pozitivních hodnotách, například na solidaritě, empatii a filantropii. Pro neziskovou organizaci jsou nejdůležitější dárci, kteří přispívají pravidelně, i když jen malou částkou. (Boukal 2013) Podrobnější popis tohoto zdroje je zobrazen na obrázku níže, na kterém je ukázána dárcovská pyramida. Ta se používá k plánování péče o dáorce, která je-li dostatečná, může dáorce naklonit k významnému daru či zmínce v jeho poslední vůli.

Obrázek 5: Dárcovská pyramida



Zdroj: Šedivý, Medlíková 2012, s. 49

Individuální dárcovství může mít různé formy, které by měly korespondovat s posláním neziskové organizace. Cílem je nabízet co nejširší portfolio možných způsobů darování. Individuální fundraising má dvě formy – adresnou a neadresnou. K adresné formě se řadí závěť, jako velice zvláštní forma a mecenášství. Do skupiny neadresných forem patří veřejné sbírky, benefiční akce, dražba, tombola, prodej předmětů a dárcovské kampaně, pod kterými si lze představit například dárcovské SMS. Volba formy by měla být maximálně efektivní jak pro neziskové organizace, tak pro dáorce.

Formy výběru daru mohou být následující: (Boukal, 2013, s. 82)

- **Finanční dary** – hotovostní vklad do pokladny neziskové organizace, poštovní poukázka, jednorázový bankovní převod (včetně platby kartou nebo přes internet), DMS, příspěvek do pokladničky v průběhu sbírky, dražba, tombola, závěť.
- **Movité a nemovité dary** – nemovitosti, movité věci, služby.
- **Dobrovolnictví** – krátkodobé, dlouhodobé, firemní.

Poskytnutí daru fyzickou osobou stát daňově zvýhodňuje při úhradě daně z příjmu. Podmínkou dle § 15 zákona č. 586/1992 Sb., o daních příjmů je, že úhrnná hodnota všech darů, resp. bezúplatných plnění v příslušném zdaňovacím období musí převýšit 2 % základu daně, nebo musí činit aspoň 1 000 Kč. Nakonec lze odečíst nejvýše 15 % ze základu daně (do konce roku 2013 byl horní limit jen 10 %). (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

Naopak nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, registrované církve a náboženské společnosti mohou uplatnit osvobození od daně darovací, ale jen v případě, že bude dar využit pro plnění cílů. Nezisková organizace sice musí vyplnit daňové priznání, ale daň nebude platit. (Neziskovky.cz 2017)

Techniky oslovování individuálních dárců

Technik, jak dárce oslovit, je mnoho. Volba techniky je závislá na dostupných zdrojích neziskové organizace. Některé mohou být náročné finančně, některé časově. Mezi základní techniky oslovování individuálních dárců patří: (Boukal, 2013, s. 87 – 88)

Neosobní dopis je využíván nejčastěji k oslovení prvodárců, tedy lidí, kteří ještě nikdy nedarovali. Tato metoda je finančně náročná, zejména kvůli nákladům na poštovné. Výhodou je oslovení velkého množství lidí za krátké časové období.

Osobní dopis lze použít, pokud organizace již dárce zná a žádá o obnovení daru. Tato technika je časově náročná, ale procento odpovědí je mnohem vyšší.

Telefonická kampaň má výhody zejména pro fundraisera, jelikož není časově náročná. Je jen potřeba detailní příprava telefonátu, aby jej potenciální prvodárci nepovažovali za narušení svého soukromí.

Sbírka patří mezi časově nejnáročnější techniky. Pomocí ní lze oslovit velké množství potenciálních dárců, ale většinou pouze zvyšuje povědomí o neziskové organizaci. Aby sbírka byla úspěšná, musí jí předcházet propracovaná PR kampaň.

Osobní kontakt se může realizovat například jako tzv. street fundraising, tedy oslovování potenciálních dárců přímo na ulici. Jedná se o časově nejnáročnější metodu, ale vzhledem k možnosti využití všech výhod osobní kontaktu, také o nejúčinnější.

5.1.2 Podnikový fundraising

K rozvoji spolupráce mezi neziskovými organizacemi a podniky docházelo již od konce druhé světové války. Tato spolupráce je velmi významná pro obě dvě strany, neboť pro neziskové organizace jsou podniky potenciálním zdrojem podpory a pro podniky má marketingový význam. Podpora podniků se stala součástí koncepce CSR – společenské odpovědnosti firem i přesto, že to pro podniky není povinností. Význam CSR v posledních letech roste a je ovlivněn těmito činiteli: existence nadnárodních podniků, možnost odlišit se od konkurence a získat konkurenční výhodu, spotřebitelé dbají na podmínky, při kterých produkt vzniká, snaha zlepšit stav životního prostředí i společnosti, zájem Evropské komise. (Boukal 2013)

Nejdůležitějším aspektem je pochopení organizačních cílů a osobní přístup managementu podniků s vedením neziskových organizací. Některé podniky, obzvláště ty velké, vnímají fundraising jako strategickou činnost. Například mohou mít založeny zvláštní fond, ze kterého plynou příspěvky neziskovým organizacím nebo mohou založit podnikovou nadaci.

Podnikoví dárci jsou děleni na několik skupin, dle varianty spolupráce s neziskovou organizací. Jedná se o podniky nabízející: (Boukal, 2013, s. 116 - 119)

- **peněžní podporu** (jednorázovou, trvalou, podniky zakládající podnikové nadace či nadační fondy, podniky poskytující stipendia a podniky kupující produkty neziskových organizací),
- **služby** (podniky poskytující prostory, dopravu, zaměstnance atp.),
- **věcnou podporu** (podniky poskytující hmotné dary, například vybavení),
- **podporu při PR nestátní neziskové organizace** (tisk a distribuce materiálů, reklama, organizace).

Podniky se mohou stát dárci či sponzory. Sponzoring je „*podpora neziskových organizací zejména ze strany podnikatelských subjektů, kdy podporovatel očekává na rozdíl od poskytnutého daru určitou protihodnotu. Touto hodnotou je zviditelnění sponzora*“. (Boukal, 2013, s. 121)

Protislužbou může být například reklama v médiích či reklama viditelná na místě svého uvedení, nejčastěji se jedná o uvedení loga podniku.

Každý fundraiser se musí snažit o kladný vztah s manažerem podniku a musí chápat priority sponzora, což je zvýšení tržeb a zisku.

5.2 Daňové výhody pro neziskové organizace

Obecně vzato existují tři hlavní důvody, proč stát poskytuje výhody neziskovým organizacím a umožňuje jim tak snadnější existenci. Prvním důvodem je to, že neziskové organizace snižují výdaje státu o výdaje, které by jinak stát musel nést sám. Dalším je, že stát poskytuje společensky efektivní výhody, které představují dodatečné přínosy pro společnost. Posledním důvodem je podpora prosperity neziskové organizace ve smíšené ekonomice, jelikož neziskový sektor je pokládán za objektivně prospěšný. Hlavním argumentem pro poskytování výhod neziskovým organizacím je fakt, že tyto organizace zbavují vládu daných povinností a břemen, které by jinak stát musel plnit, a přinášejí kladné společenské efekty, například nabízejí zdarma služby těm, kteří za ně nemohou platit nebo mohou vytvářet a zakládat různá zařízení a instituce (školy, zdravotní střediska) atd. Dalším důvodem pro daňové zvýhodnění je to, že neziskové organizace nemohou přerozdělovat vytvořený zisk mezi své vlastníky nebo vedoucí pracovníky. (Duben 1996)

5.2.1 Daňová osvobození pro neziskové organizace

Neziskové organizace mnohdy bývají osvobozeny od mnoha, v některých případech dokonce od všech daní, které běžně postihují profitové organizace. Výjimkou jsou neziskové organizace, které se zabývají obchodními, podnikatelskými aktivitami a to i přesto, že je dosaženého zisku využito na charitativní činnosti. Další výjimkou jsou neziskové organizace, které získají více než polovinu svých příjmů z podnikatelské činnosti, která se nevztahuje na veřejně prospěšnou činnost organizace. Tyto podmínky platí hlavně proto, aby nedocházelo k nekalé konkurenci mezi neziskovými a ziskovými společnostmi a také proto, aby neziskové organizace dosahovaly určitého příjmu z poplatků za poskytované služby a za běžnou charitativní činnost. (Duben 1996)

5.2.2 Daňová osvobození pro dárce neziskovým organizacím

Daňová osvobození fungují jako určitá motivace pro fyzické a právnické osoby, aby přispívaly neziskovým organizacím. Tyto organizace předejdou výběru daní, které by se stejně vybíraly. Pokud by osoba či společnost finanční dar neposkytla, musela by z tohoto daru platit daň z příjmu a tak by rovněž o jeho část přišla. Hodnota daru organizaci je vyšší

než náklady vznikající příspěvateli. Podle § 15 odst. 5 zákona o dani z příjmu mohou fyzické osoby od základu daně (včetně zaměstnanců) odečíst hodnotu darů, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období (kalendářní rok) přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. Osoby samostatně výdělečně činné uplatňují odpočet darů z daní přímo ve svém daňovém přiznání. (Zákony.centrum.cz 2016a)

Podle § 20 odst. 8 zákona o dani z příjmu mohou právnické osoby od základu daně odečíst hodnotu darů, pokud hodnota daru činí alespoň 2 000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % z již sníženého základu daně. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání. Pro daňové účely musí jít tedy minimálně o dar ve výši alespoň 2 000 Kč. (Zákony.centrum.cz 2016b)

Také pro investory existuje forma motivace, aby poskytovali kapitál neziskovým organizacím na investiční záměry (výstavba budov, nákup zařízení atp.). Jedná se o možnost vydávání obligací, u kterých je úrok z nich vyplývající osvobozen od daně z příjmu. Tato výhoda vychází z nevýhodného postavení neziskových organizací na kapitálovém trhu, což je dáno tím, že tyto organizace nevytvářejí zisk vlastníkům a nevytvářejí potřebný kapitál.

6 Nadace rozvoje občanské společnosti

Nadace rozvoje občanské společnosti (dále jen „NROS“) vznikla v roce 1993 a nyní patří mezi největší a stabilní neziskové organizace v ČR. Jejím cílem je rozvoj občanské společnosti a českého neziskového sektoru. NROS podporuje ty neziskové organizace, které pomáhají ohroženým a znevýhodněným skupinám, hájí lidská práva, podporují menšiny ve společnosti nebo se snaží zvýšit zájem občanů o veřejný život. Dalším úsilím je zvyšování informovanosti a vzdělání v oblasti neziskového sektoru. NROS je držitelem Znamky kvality, která je zárukou a kontrolou ověřené kvality nadací a nadačních fondů. Tuto Znamku uděluje Fórum dárců těm subjektům, které splňují kritéria hodnocení. (NROS 2017a)

Mezi její aktuální programy patří: sbírkový projekt Pomozte dětem, Neziskovka roku, Fond pro nestátní neziskové organizace, program 3P, Včasná pomoc dětem, Grantový program Plzeňský prazdroj a Fond Jarmily Schulzové.

Neziskovka roku

Neziskovka roku každoročně oceňuje neziskové organizace v České republice na základě profesionality jejich práce a efektivitu managementu i finančního řízení. Cílem je zviditelnění oceněných organizací a ukázka dobré praxe ostatním organizacím. Ocenění udílí NROS ve třech kategoriích dle velikosti organizací a vítězové získávají titul Neziskovka roku, trofej a finanční příspěvek 20 000 Kč. Titul Neziskovka roku 2015 získaly organizace Tamtamy o.p.s., EDA cz, z.ú. a Sdružení Linka bezpečí. Dále má možnost hlasovat veřejnost a udělit tak zvláštní Cenu veřejnosti. Tu v roce 2015 získala opět organizace Sdružení Linka bezpečí.

Fond pro nestátní neziskové organizace

Tento program cílí na problematiku v oblastech lidských práv, dětí a mládeže v ohrožení, sociální inkluze a ochrany životního prostředí. Program je financován z fondů Evropského hospodářského prostoru, které se snaží posilovat vztahy mezi členskými státy a podporovat občanskou společnost. České neziskové organizace obdržely v roce 2015 z těchto fondů přes 256 milionů Kč.

Program překlenovací pomoci 3P

Program 3P poskytuje neziskovým organizacím překlenovací úvěry formou návratných nadačních příspěvků, které mají za cíl překonat období bez finančních prostředků. Jedná se hlavně o dobu, kdy organizace vyčkávají na přislíbené finanční prostředky z veřejných zdrojů.

Včasná pomoc dětem

Tento program je rozdělený do dvou oblastí: Krizová pomoc a Služby rané péče. Cílem Krizové pomoci je podpora dětí a mládeže do 18 let, které jsou ohroženy týráním či jiným zneužíváním. Služby rané péče pečují o děti do 7 let věku, které jsou zdravotně postižené. Tento program je financován z prostředků společnosti The VELUX Foundations.

Grantový program Plzeňský prazdroj

Nejnovější program má za cíl podpořit veřejně prospěšné projekty, které se realizují v oblasti pivovarů Plzeňského Prazdroje a.s. Například rozvoj volnočasových aktivit, pořádání fundraisingových setkání, péče o vodní zdroje, obnova tradic atp. Obsahuje tři části – Prazdroj lidem, Kozel lidem a Radegast lidem. Start přihlášek je plánován v termínu od března do května roku 2017 a celková částka k rozdělení v roce 2017 činí 4 300 000 Kč.

Fond Jarmily Schulzové

Tento fond podporuje vývoj, výchovu a vzdělávání dětí v náhradní péči a také náhradní rodiny pečující o děti se specifickými potřebami. Příspěvek je v plné výši určen na pomoc dětem v náhradní rodinné péči, nikoli na provozní činnost neziskové organizace. Do roku 2015 činila částka k rozdělení maximálně 35 000 Kč. V roce 2016 se částka zvýšila na 100 000 Kč.

Pomozte dětem

Pomozte dětem je dlouhodobý a nejznámější sbírkový projekt spojený s celonárodní veřejnou sbírkou, který je organizován Českou televizí a NROS sídlícími v Praze. Projekt vznikl v roce 1998 a inspirací mu byl britský projekt rozhlasové a televizní společnosti BBC Children in Need. Projekt Pomozte dětem je založen na principu solidarity a dárcovství a v porovnání s jinými charitativními projekty podává nejširší podporu znevýhodněným dětem v České republice. Hlavním cílem sbírkového projektu Pomozte dětem je umožňovat účinnou pomoc ohroženým a znevýhodněným dětem do věku 18 let v České republice. „*Důraz je kladen na zvyšování kvality dětí, vytváření rovných příležitostí*

pro všechny děti a různé skupiny populace a podporu práv dětí na život v rodině nebo v náhradním rodinném prostředí“. (Česká televize&NROS 2017a) Sbírkový projekt je neustále rozvíjen a každoročně dochází k tvorbě nových programů a akcí.

Logem projektu Pomozte dětem je známé žluté kuře s pruhovaným kruhem červenobílé barvy.

Obrázek 6: Logo sbírkového projektu Pomozte dětem, projektu ČT a NROS



Zdroj: Česká televize&NROS 2017b

7 Marketingového plánování neziskových organizací

V následující kapitole bude vypracován postup marketingového plánování dle teoretického základu.

7.1 Executive summary

Problémem všech neziskových organizací je nedostatek prostředků, které potřebují jak k pokrytí vlastní provozní činnosti, tak k důvodu jejich hlavní činnosti – pomoci daným skupinám či ostatním neziskovým organizacím. Stejně je tomu i u Nadace rozvoje občanské společnosti. Její sbírkový projekt Pomozte dětem je sice nejúspěšnějším projektem ze všech jejich ostatních programů, ale téměř polovina finanční podpory pramení od firemních dárců, kterými jsou partneři či sponzoři očekávající určitou protihodnotu. Cílem tohoto marketingového plánu je vytvořit strategii, která zvýší podíl příspěvků ze sbírkových a benefičních akcí a rozšíří trh působnosti organizace na veřejnosti. Vedlejším cílem je zvýšit počet dobrovolníků či stážistů a zlepšit komunikaci na sociálních sítích, která je uspokojivá pouze v období před konáním přímého přenosu benefičního večera na ČT1.

7.2 Marketingový mix

7.2.1 Produkt

U neziskových organizací se označuje za výrobek nebo službu určitá myšlenka, která vychází z filozofie neziskové organizace. V případě NROS se jedná o myšlenku dárcovství, dobrovolnictví, medializace problematiky ohrožených dětí a rozvoje občanské společnosti. Dále může být produktem myšlen „dobrý pocit“ jako odměna za finanční i nefinanční příspěvek. V neposlední řadě je produktem také výrobek nebo služba, kterou nezisková organizace nabízí.

Produktem, který NROS poskytuje neziskovým organizacím je finanční příspěvek. Neziskové organizace se o něj přihlašují v rámci určitého projektu. Finanční příspěvky jsou libovolné. Produkt sbírkového projektu Pomozte dětem je obdobný, ale finanční příspěvky jsou poskytovány přímo určitým znevýhodněným skupinám či jedincům. Zájemci se opět musí přihlásit o finanční příspěvek a vyčkávat, zda jsou vhodnými kandidáty.

NROS nabízí několik služeb, ať už veřejnosti nebo pouze neziskovým organizacím. Jednou z nabízených služeb je pronájem prostor ve vzdělávacím středisku Václavka. Prostory jsou vhodné ke školení, schůzky s partnery, pořádání seminářů atp. Spolu s prostory je nabízena technika vhodná k promítání a také vybavená kuchyň. Výhodou je dobrá dostupnost a možnost parkování, neboť Václavka se nachází nedaleko stanice metra Anděl. Další službou podobné této je pořádání vzdělávacích seminářů pro veřejnost a neziskové organizace. Tyto semináře se konají ve Václavce nebo ve vile Čerych, kterou se NROS snaží rekonstruovat. V roce 2015 bylo ve Václavce realizováno 19 seminářů, které cílily na oblast financí, financování neziskového sektoru, PR, marketingu a oblast sociálních inovací. Ve vile Čerych byl realizován během roku 2015 pouze jeden seminář na téma „Vnitřní rozpory občanské společnosti II“.

V případě sbírkového projektu Pomozte dětem se jedná o produkty, které lze koupit na benefičních akcích, například peříčkové brože, hrnečky a na webových stránkách si lze zakoupit knihu Marie Doležalové. Předměty s logem Kuřete, například trička, kšiltovky, omalovánky atp. se již neprodávají.

7.2.2 Cena

Cenou pro dáorce se rozumí cena za konkrétní produkt/službu anebo dárcovský příspěvek. Cena za pronájem vzdělávacího střediska Václavka je uvedena v příloze A. Ceny seminářů se pohybují vždy okolo 1250 Kč pro neziskové organizace a 1350 Kč pro veřejnost.

Dárcovský příspěvek je dobrovolná částka, ale využije-li dáorce jiné způsoby podpory, cena se liší. Forem, jak lze podpořit znevýhodněné děti, je více a nyní budou uvedeny:

NROS:

- Příspěvek do některého z programů
- Finanční podpora chodu organizace (číslo účtu 1770277/0100)
- Odkaz daru v závěti
- Příspěvek do nadačního kapitálu – k 31. 12. 2015 je evidován nadační kapitál ve výši 83 845 000 Kč.
- Příspěvek do Fondu Čerych – v roce 2015 se podařilo získat 24 667 Kč na obnovu a provoz této kulturní památky.

Pomozte dětem:

- Hodina dětem – tento příspěvek je založen na výpočtu hrubé hodinové mzdy, kterou poté dárci přispívají. Tento výpočet je možný provést přímo na webových stránkách sbírkového projektu.
- Kniha/ audiokniha Marie Doležalové – z každé prodané knihy Marie Doležalové jde 20 Kč na konto Kuřete.
- DMS – dárcovská SMS může být jednorázová či roční. Cena SMS je 30 Kč, z této částky projekt Pomozte dětem obdrží 28,50 Kč.
- Převodem na účet Kuřete – klasický převod finančního příspěvku na účet číslo 505 333 505/5500.
- Platba online – nabízí možnost platby přes platební bránu společnosti Raiffeisenbank a Darujsprávně.cz.
- Klub přátel Kuřete – je stabilní základna pravidelně přispívajících dárců. Členům jsou poskytovány výhody ve smyslu dárkových balíčků s motivy Kuřete či VIP vstupenky na přímý přenos v České televizi.
- Sbírková či benefiční akce – lze pořádat po celý rok a po celé České republice. Například peříčková brož je na benefičních akcích prodávána za 50 Kč.
- Ostatní – poslední možností darování je odeslání částky prostřednictvím poštovní poukázky ze kterékoli pošty, včetně zahraniční.

7.2.3 Místo

Sídlo NROS je velmi dobře situované. Nachází se v hlavním městě Praha, konkrétně v Praze 5. Dostupnost je dobrá, jen u sídla nefunguje žádné parkoviště. Návštěvníci musí parkovat u silnice, která není příliš frekventovaná. Sídlo NROS není přizpůsobené pro tělesně postižené.

Při pořádání akcí se NROS vždy snaží, aby cílové místo bylo atraktivní a dobře dostupné. Proto jsou pro pořádání veřejných sbírek voleny nejčastěji obchodní centra či veřejná prostranství, kde je vysoká koncentrace lidí.

7.2.4 Propagace

Komunikace s veřejností je pro NROS zásadní. Speciálně komunikace s dárci, díky kterým může organizace existovat a plnit svá poslání. Důležitá je také komunikace s dobrovolníky

a zaměstnanci. Mezi nástroje, které organizace využívá pro efektivní komunikaci, patří: sponzoring, reklama a public relations. Nástroje jsou zastoupeny rovnoměrně.

Sponzoring

Tato forma zviditelnění je výhodná pro obě strany. Sponzoři poskytují NROS podporu finanční i nefinanční povahy a naopak NROS poskytuje sponzorům možnost zviditelnění. Organizace má mnoho partnerů, kteří podporují nejčastěji jeden vybraný program. Nejvíce partnerů má ocenění Neziskovka roku a sbírkový projekt Pomozte dětem. Následující tabulka zobrazuje nejznámější partnery, rozdělené dle programů a služby, které poskytují zdarma.

Tabulka 3: Nejznámější partneři NROS a jejich jednotlivých programů

Program	Partner	Typ	Služba poskytovaná partnerem zdarma
Pomozte dětem	České teplo s.r.o.	Generální partner	finanční podpora provozu
	Raiffeisenbank, a.s.	Bankovní partner do roku 2016	bankovní služby
	MONETA Money Bank	Bankovní partner od roku 2017	bankovní služby
	Rádio Impuls	Mediální partner	vysílání nekomerčních oznámení
	Městská část Praha 5	Partner	podpora aktivit
	České dráhy	Partner	10 000 km jízdy vlakem
	Ledmultimedia s.r.o.	Partner	poskytování reklamního prostoru na obrazovkách v ČR
	Zásilkovna.cz	Partner	distribuce kasiček po celé ČR

	Česká televize	Partner	spolupráce na pořádání každoročního benefičního koncertu
	Albatros Media	Partner	organizace akce "Čteme pro Kuře"
	Aukro	Partner	výpomoc při charitativních aukcích - vystavování předmětů
Neziskovka roku	Skupina ČEZ	Hlavní partner	finanční podpora
	Česká spořitelna	Hlavní partner	finanční podpora rozvoje
	Nadace Neziskovky.cz	Mediální partner	rozvoj profesionality
	KPMP Česká republika	Partner	finanční podpora
	Nadace ČEZ	Partner	podpora Ceny veřejnosti (jedna z kategorií ocenění Neziskovka roku)
	Nadace Preciosa	Partner	darování cen pro nejvýše oceněné organizace
	Česká televize	Partner	finanční podpora
	Divadlo Archa	Partner	prostory pro předávání cen Neziskovka roku
NROS	Právo –	Mediální partner	vydávání

	celostátní deník		nekomerčních článků
	Mailkit	Partner	rozesílání emailů zdarma
	Turner PR	Partner	spolupráce na celonadačním PR
	STEM/Mark, a.s.	Partner	Provádění sociologických výzkumů

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Reklama

NROS využívá tohoto prostředku ve vysoké míře, jelikož náklady hradí společnosti, se kterými organizace spolupracuje. Například společnost LEDMULTIMEDIA poskytuje zdarma velké LED obrazovky, na kterých NROS vysílá krátké spoty nebo společnost RAILREKLAM, která využívá k propagaci stojany na vlakových nádražích. NROS dále využívá reklamu v:

- **TV** – organizace využívá spolupráci s ČT1 a účastní se jejích pořadů či promítá různé spoty. Příkladem je účast v pořadu Sama doma, kde bylo cílem pozvat diváky na přímý přenos, dále reklamní spot propagující peříčkový den a DMS a medailonek trvajících dvě minuty znázorňující příběhy pěti dětí.
- **Rozhlas** – organizace spolupracuje s Českým rozhlasem 2, který pozval programovou manažerku Janu Vožechovou a odvysílal její pozvánku na přímý přenos.
- **Tisk** – organizace využívá tento kanál opět k propagaci přímého přenosu či peříčkového dne. Články tisknou Deník Metro a časopis Glanc.
- **Outdoor** – venkovní reklama je použita na plakátech a letácích v tramvajích, metru, autobusech, na nádražích a lavičkách, na citilightech na rušných místech (například Václavské náměstí, stanice metra Anděl) a LCD obrazovkách po celé ČR.

Public relations

NROS využívá ke komunikaci a vytváření vztahů s veřejností tyto nástroje:

- **Tiskový servis** - pro vyšší transparentnost vydává organizace každoročně výroční zprávy (v případě sbírkového projektu Pomozte dětem se jedná o tzv. press kit) a měsíčně Newsletter.
- **Emailové komunikace** – slouží k plnění denních úkolů a také například k rozesílání Newsletteru.
- **Sociální sítě Facebook, Twitter, Instagram a Youtube** – aktivita na sociálních sítích slouží k podávání informací o proběhlých či nastávajících akcích, vkládání fotografií z akcí, fotografií kasiček, veřejně známých osobností podporující organizaci či zaměstnanců organizace, vkládání videí a spotů. Aktivita na těchto sítích je velmi vysoká, hlavně v období konání přímého přenosu benefičního večera na ČT1.
- **Webové stránky** – organizace využívá webové stránky k poskytování kompletních informací o organizaci a jejích programů. Na stránkách lze dohledat partnery, dárcy, způsoby podpory, poslání a hodnoty, historii, kontakt. K dispozici jsou ke stažení výroční zprávy a logo NROS. Stránky jsou přehledné a informace ucelené.
- **Rozhovory s médii** – tyto rozhovory zajišťuje smluvně najatá agentura.
- **Akce pro veřejnost** – jedná se o sbírkové benefiční akce pořádané organizací či dobrovolníky a celoroční kampaně.

7.2.5 Lidé

Lidé jsou základem organizace. Bez nich by nemohla správně fungovat a plnit tak svá poslání. Do této části marketingového mixu patří dobrovolníci a stážisté, zaměstnanci, patroni a také správní a dozorčí rada.

Dobrovolníci a stážisté

Dobrovolníci pomáhají NROS hlavně v oblasti konání sbírkových a benefičních akcích. Dlouhodobých dobrovolníků je velice málo. Sbírkový projekt Pomozte dětem má pouze jednoho, proto NROS stále aktivně hledá tyto pomocníky. Pro uchazeče také nabízí pozici „stážista“, což je vhodné pro zájemce, kteří by chtěli v budoucnosti působit v neziskovém sektoru a dozvědět se odborné znalosti již při studiu.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou velice vytíženi, hlavně v období konání přímého přenosu benefičního večera vysílaného na ČT1, který se plánuje přibližně 4-5 měsíců. I přesto jsou zaměstnanci

schopni vést organizaci, shánět stále nové partnery, vymýšlet nové kampaně a aktivně oslovovat potenciální dárce.

Pro NROS pracuje 18 zaměstnanců. Pro projekt Pomozte dětem pracuje 6 zaměstnanců – programová manažerka, dvě programové koordinátorky, finanční manažerka, koordinátor pro PR a marketing, koordinátorka pro grantování a 1 dobrovolnice. (NROS 2017b)

Patroni

NROS využívá patrony z řad známých osobností. Nyní je patronkou sbírkového projektu Pomozte dětem herečka a blogerka Marie Doležalová. Ta se každoročně účastní přímého přenosu, natáčí krátké spoty vysílané v TV, pořádá charitativní aukce a účastní se sbírkových či benefičních akcí. Sbíрку podporuje také svou knihou, ze které výtěžek putuje na konto Kuřete. V minulosti se patrony stali herci Tomáš Hanák, Vojtěch Kotek, Míša Maurerová či moderátorka ČT Alena Zářbnická.

Správní a dozorčí rada

Správní rada je statutárním orgánem NROS, dozorčí tým kontrolním. Správní rada má sedm členů, dozorčí tři členy. Členem správní rady i dozorčí rady může být pouze fyzická osoba, která je ve vztahu k účelu NROS bezúhonná, která je způsobilá k právním úkonům a která není k NROS v pracovním poměru. Členství ve správní radě je neslučitelné s členstvím v dozorčí radě NROS a výkonem funkce ředitele. Funkční období členů správní i dozorčí rady je pětileté. Správní rada volí ze svého středu předsedu a dva místopředsedy, dozorčí rada volí pouze předsedu.

7.2.6 Spolupráce

Spolupráce je jednou z hodnot, které NROS zastává. Cílem je rozvoj kvalitní a dlouhodobé spolupráce. NROS dlouhodobě spolupracuje s Fórem dárců, se kterým ji pojí ustanovení Dne Dárců jako vhodnou příležitost pro propagaci a podporu dárcovství. (Dendarcu.cz 2017) NROS spolupracuje také s Nadací Partnerství, která administruje Fond pro NNO, se společností Labstore s.r.o., která vymyslela celou kampaň „Najděte to v sobě“, podílela se na focení a vytváření všech vizuálů. Další spolupráce funguje se společností NEWTON Media a.s., která vypracovala analýzu mediálního obrazu pro projekt Pomozte dětem.

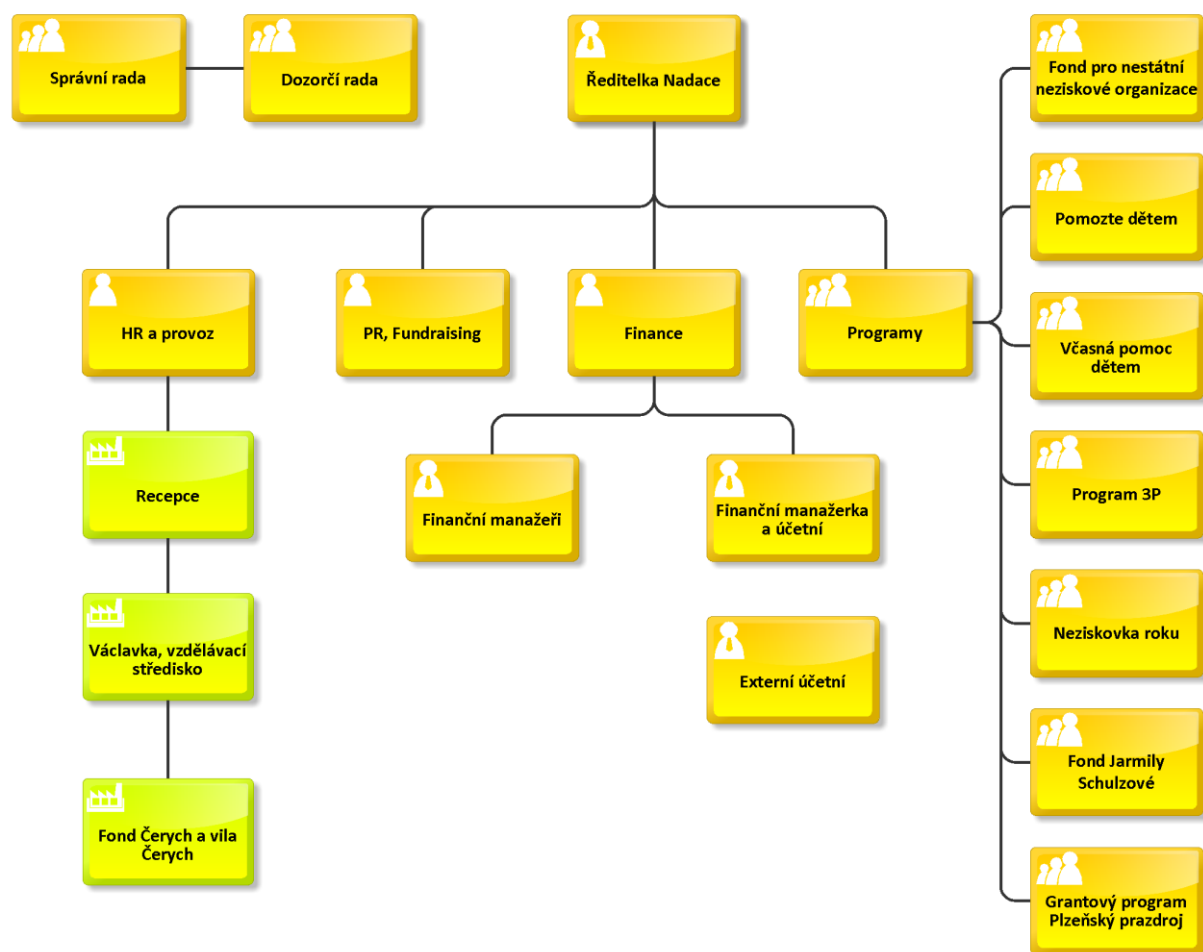
7.3 Analýza mikroprostředí

Tato analýza zahrnuje zhodnocení organizace a její organizační struktury a analýzu fundraisingových činností.

NROS existuje již 23 let a je považována za stabilní a neustále se rozvíjející společnost. Od svého založení poskytla finanční příspěvky ve výši převyšující 1,8 miliardy korun. Organizace se snaží o transparentnost, což dokládá zveřejňování účetních závěrek a ročních zpráv. Jejím posláním je rozvíjet občanskou společnost a neziskový sektor. Tuto roli NROS naplňuje financováním, propojováním a sladováním zájmů, vzděláváním a profesionalizací organizací občanské společnosti nebo jednotlivců. Vizí NROS je společnost odpovědných, aktivních jednotlivců, občanů, kteří jsou schopni sami nebo v dobrovolně vytvářených společenstvích vlastní iniciativou ovlivňovat věci veřejné a upevňovat demokratické hodnoty ve společnosti, občanská práva a svobody, prosazovat toleranci a projevovat solidaritu a podporu sobě navzájem. (NROS 2017c)

Sídlo NROS se nachází v Praze 5, v ulici Na Václavce. Společnost má 20 zaměstnanců. Vedením NROS je pověřena paní ředitelka Hana Šilhánová. Pod vedením se nachází oddělení fundraisingu a PR, provoz a personalistika, finanční oddělení a recepce. Jednotlivé programy NROS mají své programové manažery a programové koordinátory. Organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Organizační struktura NROS



Zdroj: NROS 2017c, vlastní zpracování

Na organizační struktuře je také vyznačená Václavka, vzdělávací středisko a Fond Čerch a vila Čerch. Vzdělávací středisko dokládá fakt, že NROS aktivně podporuje vzdělávání svých zaměstnanců i dobrovolníků. Akce jsou vhodné také pro veřejnost a neziskové organizace, pro které jsou, díky partnerské spolupráci se společností 22HLAV, nabízeny za sníženou cenu. V průběhu roku 2015 bylo ve Václavce realizováno 19 seminářů, které se týkaly financí a financování, marketingu a oblastí sociálních inovací. Václavka je využívána také k pronájmu veřejnosti. Ceny se pohybují od 300 do 3000 Kč, dle doby pronájmu a velikosti sálu. Pro neziskový sektor jsou opět ceny nižší.

Vila Čerch je památkově chráněný objekt, který vlastní NROS od roku 2001. Zmíněný fond slouží na obnovu této kulturní památky a také na podporu vzdělávacích aktivit ve vile. Ve vile se konají semináře o občanské společnosti a to od roku 2004. V roce 2015 byl konán seminář Vnitřní rozpory občanské společnosti II.

7.3.1 Fundraisingové činnosti

Financování neziskových organizací je možné označovat za vícezdrojové financování (kromě vládních neziskových organizací - zde převažuje jednozdrojové financování ze státního rozpočtu). Nestátní neboli nevládní neziskové organizace používají pro svoji činnost dva základní zdroje financování. Jedná se o vlastní zdroje a zdroje získané od druhých osob.

Pro účely této práce bude analyzován rok 2015, jelikož aktuálnější data NROS z roku 2016 nejsou ještě zpracována. V případě sbírkového projektu Pomozte dětem se jedná o 18. ročník, který probíhal od 15. 5. 2015 – 15. 5. 2016.

NROS má jasnou fundraisingovou filozofii. Každý zaměstnanec je kdykoliv a kdekoliv povinen chovat se jako fundraiser. V každé situaci i mimo pracovní dobu by měl být schopen vysvětlit cíle daného programu a informovat o možnostech podpory. Fundraisingem se v NROS zabývá oddělení PR a fundraisingu. Tyto dvě oblasti jsou úzce spjaté a NROS využívá PR ve fundraisingu k vytváření obrazu o organizaci. Každoročně je tvořen PR plán a v případě Pomozte dětem i tzv. press kit, což je informační balíček, obsahující nejčastější dotazy pro veřejnost, zejména pro novináře. K vytváření mediálního obrazu je najata smluvně placená agentura, která zpracovává tiskové zprávy, komunikuje s novináři a poskytuje rozhovory. (Jana Vožechová, říjen, sídlo NROS, programová manažerka sbírkového projektu Pomozte dětem)

V případě sbírkového projektu Pomozte dětem zastává funkci fundraisera jeden zaměstnanec. Fundraiser má za povinnost správu databází, péči o dárce, organizování schůzek, administrativní činnosti, PR, organizace eventů pro dárce, komunikaci, CSR, strategické plánování fundraisingové strategie, plnění fundraisingových plánů, účast na celonadačních schůzkách, prezentace a akce ve veřejném prostoru. Veškeré finanční dary, které Pomozte dětem získá, se shromažďují na několika účtech: (Jana Vožechová, říjen, sídlo NROS, programová manažerka sbírkového projektu Pomozte dětem)

1. **Sbírkový** (Sbírkovým účtem je konto Kuřete – č. ú. 505 333 505/5500. Z tohoto účtu plyne 5 % na provozní činnosti sbírkového projektu.)
2. **Provozní** (Tento účet je vytvořen speciálně pro firmy, které chtějí podpořit sbírkový projekt. Veškerý obnos je použit na provozní činnosti.)
3. **Účet klubu přátel Kuřete** (Tento účet je zřízen pro dlouhodobé dárce a spojence. Členové tohoto klubu mají jisté výhody ve smyslu menších dárkových balíčků s motivem Kuřete,

VIP vstupenek na přímý přenos v TV či pozvánek na mimořádné akce. Účet je stejný jako u sbírkového účtu, s tím, že 50 % výtěžku putuje do sbírky a 50 % je využito na provoz.)

4. **Vratkový** (Účet sloužící k vrácení finančního daru, pokud organizace nesplní podmínky projektu. Vrací se vždy poměrná část, nikoli celý dar.)
5. **Charitativní konto České tepla** (NROS spravuje Charitativní konto Českého tepla, které bylo zřízeno v roce 2014 společností České teplo s.r.o. Cílem konta je pomáhat ohroženým a znevýhodněným dětem a mládeži v České republice. Díky charitativním golfovým turnajům společnosti České teplo s.r.o. byla v roce 2015 na Charitativní konto připsána částka ve výši 942 700 Kč, která bude rozdělena v rámci výběrových řízení projektu Pomozte dětem.)

7.3.2 Techniky fundraisingu

K získávání finančních i nefinančních příspěvků využívá NROS následující akce:

Samofinancování

V případě samofinancování se jedná o prodej vlastních výrobků a služeb. Na různých veřejných sbírkách a benefičních akcích se prodávají výrobky prezentující NROS či určitý její program anebo se může jednat o speciálně vyrobené výrobky pro konkrétní akci. Například akce Dražba malovaných hrnečků známými tvářemi. Dalším příjmem jsou tržby za prodej služeb (například pronájem prostor), které v roce 2015 činily 955 000 Kč.

Pořádání akcí v TV

Tyto akce se týkají hlavně nejznámějšího sbírkového projektu Pomozte dětem. Největší akcí je každoroční konání charitativního pořadu vysílaného v přímém přenosu na ČT1. Poslední pořad se konal 16. 4. 2016 a její výtěžek činil 7 211 140 Kč (v částce jsou přičtené i příspěvky před přímým přenosem). Další velkou akcí konanou NROS pro Pomozte dětem je „Pomozte dětem...aneb, když hvězdy tančí“. Jedná se o zábavný pořad vysílaný opět na ČT1, ve kterém účinkují hvězdy pořadu Stardance. Poslední akce se konala 4. 4. 2015 a spolu s ročním výtěžkem se podařilo vybrat 6 335 536 Kč.

Sbírkové a benefiční akce

Veřejné sbírky jsou využívány při konání akcí, zejména pro děti. Jedná se o anonymní a dobrovolný finanční příspěvek do kasičky umístěné v místě konání akce. O chod těchto akcí se starají většinou dobrovolníci. Nejvíce konaných veřejných sbírek se uskutečňuje

v rámci sbírkového projektu Pomozte dětem. V 18. ročníku proběhly tyto veřejné sbírky: (pouze ty akce, u kterých byl zveřejněn výtěžek)

- Restaurant day- Restaurace pro Kuře (výtěžek: 4 127 Kč).
- Moravskotřebové arkády (výtěžek: 38 082 Kč).
- Charitativní výprodej šatníku a botníku (výtěžek: 14 861 Kč).
- Hokejová exhibice sezóna 2015-2016 (výtěžek: 49 694 Kč).
- Přispějte v Costa Coffee (výtěžek 27 233 Kč).
- Běh přes pražské říční mosty (výtěžek: 11 265 Kč).
- Kasičky na pobočkách lékáren Pilulka.cz (výtěžek: 1 453 Kč).

Celkem tedy bylo vybráno ve veřejných sbírkách minimálně 146 715 Kč. Veškeré výtěžky putují na konto Kuřete.

Žádosti o grant

NROS poskytuje příspěvky z grantových programů pocházejících ze zdrojů Evropského hospodářského prostoru.

U Pomozte dětem je tento způsob využíván minimálně. Jediný grant, který Pomozte dětem získal, byl grant od Prahy 5 ve výši 20 000 Kč. Tento grant sloužil na pokrytí provozních nákladů organizace.

Dotace

Dotace pocházejí od Ministerstva financí České republiky.

Nepeněžitě dary

NROS nabízí mnoho možností, jak přispět touto cestou:

- dobrovolnictví, stáž,
- darování odbornosti (odborná pomoc, know how z oblasti financí, fundraisingu, PR),
- spojenectví,
- partnerství,
- propůjčení zaměstnanců,
- mediální podpora a
- organizace sbírkové či benefiční akce.

Finanční dary od dárců či nadací

Peněžitý příspěvek může darovat každý a to po celý rok. Dárci se rozlišují na individuální a firemní. Firemním dárcům nabízí NROS mnoho cest, jak přispět. Kromě klasických finančních darů mohou firmy poskytnout sdílený marketing, využít služeb NROS (vzdělávání, pronájem prostor, konzultace v oblasti PR, fundraisingu atp.) či podpořit kulturní památku vilu Čerych.

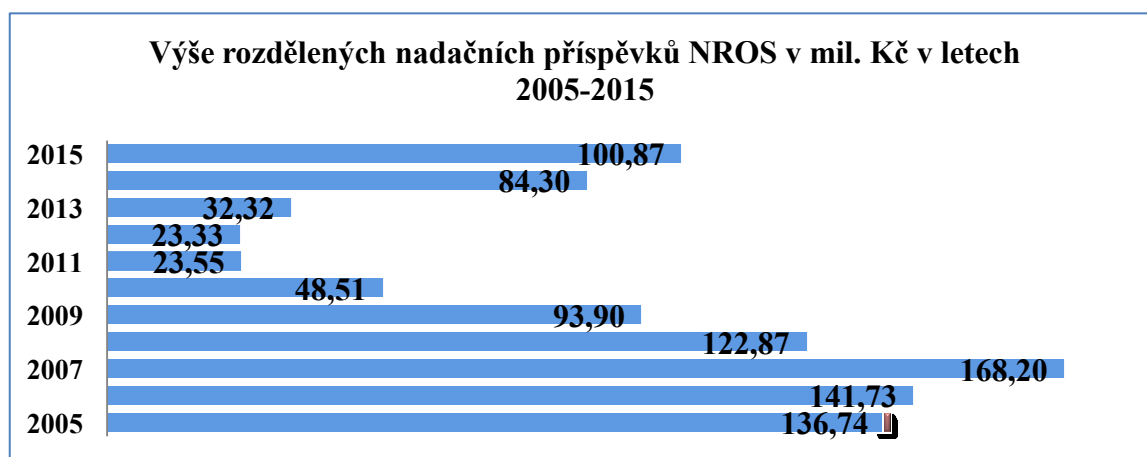
DMS

Stále oblíbenější forma přispívání je zasílání dárcovských SMS. Jedná se o odeslání krátké SMS zprávy na číslo 87 777. Tento způsob NROS využívá u sbírkového projektu Pomozte dětem. Je to rychlá, srozumitelná a transparentní pomoc, která dárci stojí 30 Kč. Z této částky plyne 28,50 Kč na konto Kuřete. Tato forma je nejvíce propagována při konání přímých přenosů v televizi.

7.3.3 Nadační příspěvky

NROS za dobu svého působení rozdělila částku přes 1,8 miliardy Kč. Od roku 2012 výše rozdělených příspěvků stále stoupá. V roce 2015 se podařilo přispět částkou přesahující 100 milionů Kč. Rozdíly v jednotlivých letech lze vidět na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Výše rozdělených nadačních příspěvků NROS v mil. Kč od roku 2005 do roku 2015



Zdroj: NROS.cz 2017c, vlastní zpracování

Nejvíce se NROS dařilo v roce 2007, kdy nashromáždila a rozdělila částku 168 200 000 Kč. O rok později, nejspíše vinou ekonomické krize, tato částka klesla o více než 40 milionů Kč. Další markantní rozdíl je očividný v letech 2011 – 2013, kdy se příspěvky pohybovaly na minimu.

V následující tabulce je zaznamenáno konkrétní rozdělení nadačních příspěvků mezi jednotlivé programy NROS. Fond pro nestátní neziskové organizace zaujímá první místo, jelikož tento program podporuje ostatní neziskové organizace milionovými částkami. Sbírkový projekt Pomozte dětem je nejznámějším a nejúspěšnějším programem NROS a vyplácí se mu druhý nejvyšší podíl.

Tabulka 4: Výše vyplacených nadačních příspěvků v rámci jednotlivých programů v roce 2015

Název programu	Částka v Kč
Think big	135 663
Fond pro nestátní neziskové organizace	86 328 907
Pomozte dětem	7 756 649
Neziskovka roku	160 000
Včasná pomoc dětem	4 709 149
Dobrá koruna	386 080
RWE konto	1 395 000
CELKEM	100 871 448

Zdroj: NROS.cz 2017c, vlastní zpracování

NROS musí dodržovat pravidla pro omezení nákladů, které souvisejí s jejich správou. Správní náklady NROS nesmí překročit stanovených 20 %. V roce 2015 činily náklady 3 036 000 milionů Kč, což tvoří okolo 3 % z ročně poskytovaných nadačních příspěvků. Nadace tedy toto pravidlo dodržela.

Co se týče přijatých nadačních příspěvků, ty v roce 2015 činily 7 810 216 Kč a byly přijaty Nadací od Nadace Telefónica, Nadace Karla Janečka a The Velux Foundations. Největší podíl má příspěvek od The Velux Foundation, který činil 94 % celkové částky.

Příspěvky jednotlivých programů Nadace

V roce 2015 se podařilo jednotlivým programům celkově přispět částkou přesahující 132 milionů Kč. Nejvyšší podíl má samozřejmě Fond pro nestátní neziskové organizace, což plyne z předchozí tabulky. V tabulce č. 5 není zaznamenána Neziskovka roku, jelikož ta

žádné příspěvky nevyplácí, Grantový program Plzeňský Prazdroj z důvodu jeho neexistence v roce 2015 a Fond Jarmily Schulzové, který v roce 2015 nepodpořil žádný projekt.

Tabulka 5: Finanční příspěvky jednotlivých programů NROS

Název programu	Částka v Kč
Fond pro nestátní neziskové organizace	115 875 277
Pomozte dětem	7 965 934
Program překlenovací pomoci 3P	4 411 201
Včasná pomoc dětem	4 709 149
CELKEM	132 961 561

Zdroj: NROS.cz 2017c, vlastní zpracování

Přehled přijatých finančních a nefinančních darů a dotací v roce 2015

Nadace přijala v roce 2015 od finančních dárců celkově 5 638 416 Kč. Nejvyšší částku darovala již po několikáté společnost RWE Energie, s.r.o. Z částky 2 000 000 Kč bylo v roce 2015 podpořeno 32 neziskových organizací částkou 1 395 000 Kč. Zbylá částka se přerozdělila v roce 2016.

Tabulka 6: Přehled finančních darů v roce 2015

Dárce	Částka v Kč
České teplo s.r.o.	1 066 036
Catherine Ann Soden	240 000
Johnson & Johnson, s.r.o.	50 000
Fórum dárců	355 800
KPMG ČR, s.r.o.	70 000
O2 Czech Republic a.s.	70 000
Raiffeisenbank a.s.	702 000

RWE Energie, s.r.o.	2 000 000
Schneider Electric CZ, s.r.o.	50 000
Městská část Praha 5	39 100
Drobní dárci	995 480
CELKEM	5 638 416

Zdroj: NROS.cz 2017c, vlastní zpracování

Dary nefinanční povahy NROS přijala od Českých drah, a.s. (13 200 Kč), společnosti GAZZETA GROUP (20 969 Kč) a od společnosti KOH-I-NOOR a.s. (8 925 Kč).

Jedinou dotací, kterou Nadace v roce 2015 získala, byla od Ministerstva financí České republiky a to ve výši 58 172 194 Kč. Celkem tedy přijaté dary, jak finanční tak nefinanční povahy, dotace a nadační příspěvky činily **71 663 920 Kč**.

Sbírkový projekt Pomozte dětem

V 18. ročníku sbírkový projekt Pomozte dětem podpořil 27 projektů a celkem 3 349 dětí. Čistý výtěžek činil 7 965 934 Kč. Největší suma plynula od firemních dárců, činila téměř polovinu z celého ročního výtěžku. Naopak nejmenší podíl má Klub přátel Pomozte dětem, který vybral necelé jedno procento z celkové částky. Rozdělení výtěžku dle ostatních forem příspěvků, které byly využity v 18. ročníku, je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 7: Čistý výtěžek sbírkového projektu Pomozte dětem z 18. ročníku

Forma příspěvku	Výše příspěvku	% vyjádření
DMS	2 067 618 Kč	25,96
Individuální dárci	1 091 665 Kč	13,7
Firemní dárci	3 584 091 Kč	44,99
Klub přátel Pomozte dětem	58 942 Kč	0,74
Sbírkové pokladničky	1 163 618 Kč	14,61
CELKEM	7 965 934,00 Kč	100

Zdroj: Jana Vožechová, leden, emailová komunikace, programová manažerka sbírkového projektu Pomozte dětem, vlastní zpracování

Z celkové částky bylo podpořeno více než 80 projektů částkou 7 756 649 Kč.

7.4 Analýza makroprostředí

7.4.1 Politicko-právní vlivy

Neziskové organizace vychází ze základních zákonů jako je Listina základních práv a svobod, Ústavní zákon, Zákoník práce a Nový občanský zákoník (dále NOZ). Základní legislativní rámec pro neziskové organizace je následující: (Nadace Neziskovky.cz 2017b)

- zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- zákon č. 231/2010 Sb., o obecně prospěšných společnostech, zákon zrušen novým občanským zákoníkem, o.p.s. se ale tímto zákonem i nadále řídí, ale nové vznikat nemohou
- zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů

Rok 2014 přinesl pro nestátní neziskové organizace mnoho změn. V popředí se nachází Nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích z roku 2012. Nové předpisy v čele s novým občanským zákoníkem ovlivnila právní postavení jednotlivých právních forem neziskových organizací. Změny se týkaly několika právních forem nestátních neziskových organizací.

Jedním se zákonů, které NOZ zrušil je zákon č.81/1990 Sb., o sdružování občanů, který je nahrazen vlastní právní úpravou NOZ. Od 1. 1. 2014 nemohou již vznikat nová sdružení. Pokud bude chtít někdo založit nové sdružení, musí ho zapsat jako „zapsaný spolek“. Na

všechna sdružení, která vznikla do 31. 12. 2013 se bude automaticky pohlížet jako na spolky. Základní idea se nemění, sdružení nezaniká. Pokud nebude tato právní forma vyhovovat je možná transformace na „ústav“ či „sociální družstvo“ dle obecného postupu o přeměnách právnických osob v NOZ. Podobnou změnu jako občanská sdružení potkaly nadace a nadační fondy. S účinností NOZ se zrušil zákon o nadacích a nadačních fondech také zákon o obecně prospěšné činnosti. Pro oba platí úprava obsažená v NOZ. Změna se týkala také církevní právnické osoby, ale zde zůstává, jako jediný, zákon o církvích v platnosti. Pozměněny jsou pouze části upravující obecné otázky právnické osoby.

Dne 1. 1. 2016 nabyla účinnosti novela zákona o účetnictví, který se týkal povinnosti zveřejňovat výroční zprávu a účetní závěrku ve sbírce listin spolkového rejstříku. Výroční správu musí zveřejňovat spolky, které mají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem. Subjekty, kterých se tato novela týká, jsou určeny v ustanovení § 20 zákona o účetnictví. Tu samou povinnost mají také všechny spolky. Nejpozději musí být účetní závěrka zveřejněna do dvanácti měsíců od rozvahového dne závěrky, i když nebyla ještě schválena. Důležitá změna proběhla dne 29. 12. 2014, kdy vstoupila v platnost novela zákona o soudních poplatcích. Tato novela osvobodila nestátní neziskové organizace od soudních poplatků za zápis či změnu zápisu ve veřejném rejstříku. (Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje 2017)

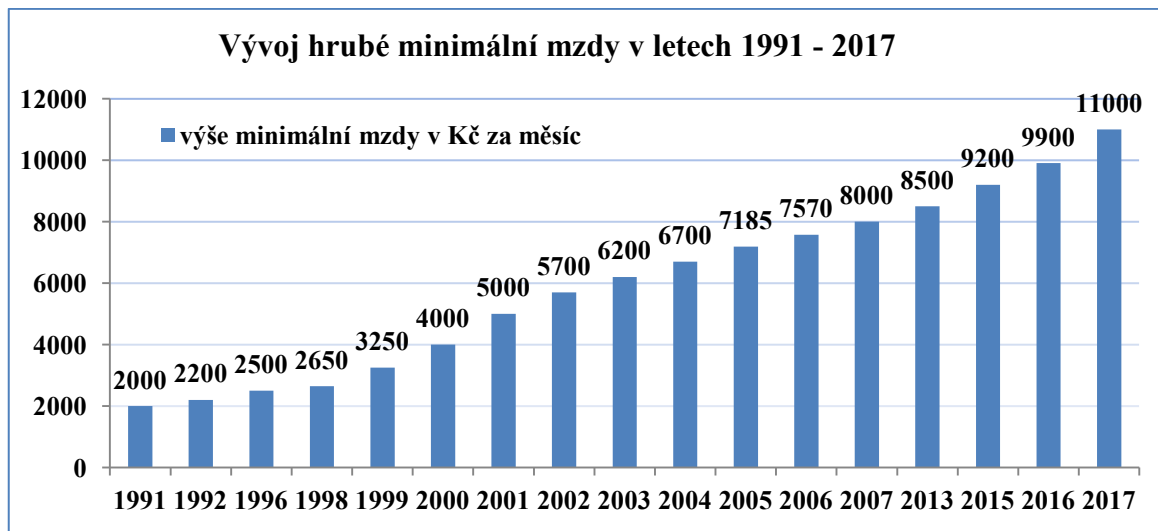
7.4.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zásadně ovlivňuje neziskové organizace. Mezi nejvíce ovlivňující faktory lze zařadit vývoj průměrné měsíční mzdy, míru inflace, daňovou politiku a vývoj dotací z veřejných rozpočtů.

Vývoj průměrné měsíční mzdy je pro neziskové organizace důležitý z hlediska spotřebitelského rozhodování. Od výše mzdy se odráží životní styl občanů tudíž i jeho rozhodování o přispívání neziskovým organizacím. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda (dále jen „průměrná mzda“) v posledních letech vzrůstá. Za poslední tři roky vzrostla o šest procent. Nejvíce rostly mzdy v Jihomoravském a Libereckém kraji, přesto mají nejvyšší mzdy obyvatelé Prahy. Průměrná mzda činila v 1. čtvrtletí roku 2016 26 480 Kč, což znamená reálné zvýšení o 3,9 %. Důvodem růstu průměrné mzdy je nedostatek volné pracovní síly v mnoha oblastech. Ve 2. čtvrtletí roku 2016 činila průměrná mzda 27 297 Kč a reálně se zvýšila o 3,7 %. V obou čtvrtletích se zvýšily spotřebitelské ceny. (Český statistický úřad 2016a)

Hrubá minimální mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin od 1. 1. 2017 činí 11 000 Kč anebo 66 Kč za hodinu. (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2017) Přehled hrubé minimální mzdy od roku 1991-2016 je zobrazen na obrázku č. 9.

Obrázek 9: Vývoj hrubé minimální mzdy od roku 1991 do roku 2017



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí 2017, vlastní zpracování

Inflace působí na ceny výrobních faktorů či na poptávku a koupěschopnost zákazníků. Průměrná roční míra inflace dosáhla v srpnu 2016 hodnoty 0,3 %, stejně jako v červnu i červenci 2016. (Český statistický úřad 2016b) Meziroční celková inflace ve druhém čtvrtletí roku 2016 zpomalila na zmíněných 0,3 %, ale v následujícím čase by se měla zvyšovat, čemuž pomůže například růst mezd. Prognóza inflace pro září roku 2016 je 0,4 %. (Česká národní banka 2017)

Nový občanský zákoník přinesl změny týkající se také zákona o daních z příjmů v souvislosti s rekodifikací soukromého práva. Od roku 2014 byla pozměněna v dani z příjmů definice neziskové poplatníka na veřejně prospěšného poplatníka dle § 17a v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Platí tedy, že ne každá nezisková organizace může být považována za veřejně prospěšného poplatníka. Veřejně prospěšným poplatníkem je zájmové sdružení, spolek, politická strana a politické hnutí, odborová organizace, nadace a nadační fond, registrovaná církev, obecně prospěšná společnost, příspěvková organizace atp. Dle tohoto zákona jsou přímo vyloučeny osoby, které veřejně prospěšným poplatníkem nejsou. Jedná se o obchodní korporace, Českou televizi, Český rozhlas, Českou tiskovou kancelář, zdravotní pojišťovnu, společenství vlastníků a jednotek, profesní komoru a nadaci, která slouží k podpoře osob blízkých zakladateli.

Neziskové organizace, nyní tedy veřejně prospěšní poplatníci, se dělí dle základu daně, který je buď tzv. úzký či široký. Široký základ daně znamená zdanění veškerých příjmů s výjimkou příjmu z investičních dotací. Týká se veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí, poskytovatele zdravotních služeb a nově obecně prospěšnou společnost a ústav. Úzký základ daně mají všichni ostatní veřejně prospěšní poplatníci a jedná se o zdanění zejména podnikatelských činností. Úzký základ daně zahrnuje příjmy z reklam, členského příspěvku, nájemného s výjimkou nájmu státního majetku a nově příjmy z úroků, u kterých se ještě zastavíme později. Předmětem daně u veřejně prospěšných poplatníků tedy nejsou dotace, příspěvky a jiná podpora z veřejných rozpočtů, příjmy z nepodnikatelské činnosti za podmínky, že výdaje (náklady) vynaložené podle tohoto zákona v souvislosti s prováděním této činnosti jsou vyšší, podpora od Vinařského fondu, výnos daně, poplatku nebo jiného obdobného peněžitého plnění, které plynou obci nebo kraji aj.

Dotace jsou neziskovým organizacím poskytovány ze státního rozpočtu na základě zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Hlavním předpisem, kterým se poskytování dotací řídí, jsou Zásady, jejímž autorem je Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO).

Neméně důležitým dokumentem je tzv. „Rozbor“, který je taktéž zpracován od RVNNO. Rozbor obsahuje každoroční údaje o poskytnutých dotacích ze státního rozpočtu a státních fondů. Díky tomuto dokumentu lze získat údaje o vývoji dotační politiky. Vývoj dotací v letech 2006-2013 je zobrazen v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Vývoj dotací v letech 2006-2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Objem dotací v mil. Kč	5 570	6 600	6 311	5 603	5 767	5 741	6 680	7 011
Počet dotací	4 506	5 505	8 794	8 038	7 620	8 403	8 825	7 196

Počet příjemců	2 999	3 527	3 703	3 006	3 215	3 036	3 075	2 413
-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Zdroj: Vláda České republiky 2015, vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 lze vidět, že dotace ze státního rozpočtu se týkají přibližně 3000 nestátních neziskových organizací. V poměru k celkovému počtu nestátních neziskových organizací v České republice je toto číslo velice nízké, jedná se přibližně o 3 %. Počet příjemců má klesající trend, naopak objem dotací se zvyšuje, z čehož lze usoudit, že jsou státní dotace poskytovány ve vyšší míře, ale menšímu okruhu příjemců.

7.4.3 Sociální a demografické prostředí

V České republice žije k 30. červnu 2016 10 564 866 obyvatel. Oproti loňskému roku se toto číslo zvýšilo, avšak důvodem není vyšší počet narozených, ale příchod obyvatel ze zahraničních zemí. Nejvíce přibylo občanů ze Slovenska, Ukrajiny a Maďarska. Dle statistiky ČSÚ je sice prognóza vývoje počtu obyvatel pozitivní, předpokládají zvyšující se intenzitu plodnosti, kladné migrační saldo a snižování úmrtnosti, ale výsledkem projekce je snížení početní velikosti obyvatelstva a stárnutí obyvatelstva. Rostoucí počty obyvatel ve vyšším a vysokém věku tak budou znamenat silné ekonomické zatížení obyvatelstva v produktivním věku. Vzroste i průměrný věk v populaci, do roku 2050 zhruba o 10 let, tedy na hodnotu 48-50 let. (Český statistický úřad 2004)

V České republice žije 1 988 367 dětí do věku 18 let, což představuje přibližně devatenáct procent obyvatelstva České republiky. (údaj k 31. 12. 2015) Zdaleka ne všechny děti jsou ohroženy či znevýhodněny, bohužel typů ohrožení či znevýhodnění je mnoho a každé dítě se v něm může ocitnout. Jedná se o nepříznivé životní podmínky, týrání, zneužívání, zanedbávání, život mimo vlastní rodinu, výchovné a vývojové problémy, tělesné, duševní či smyslové postižení a drogová či jiná závislost.

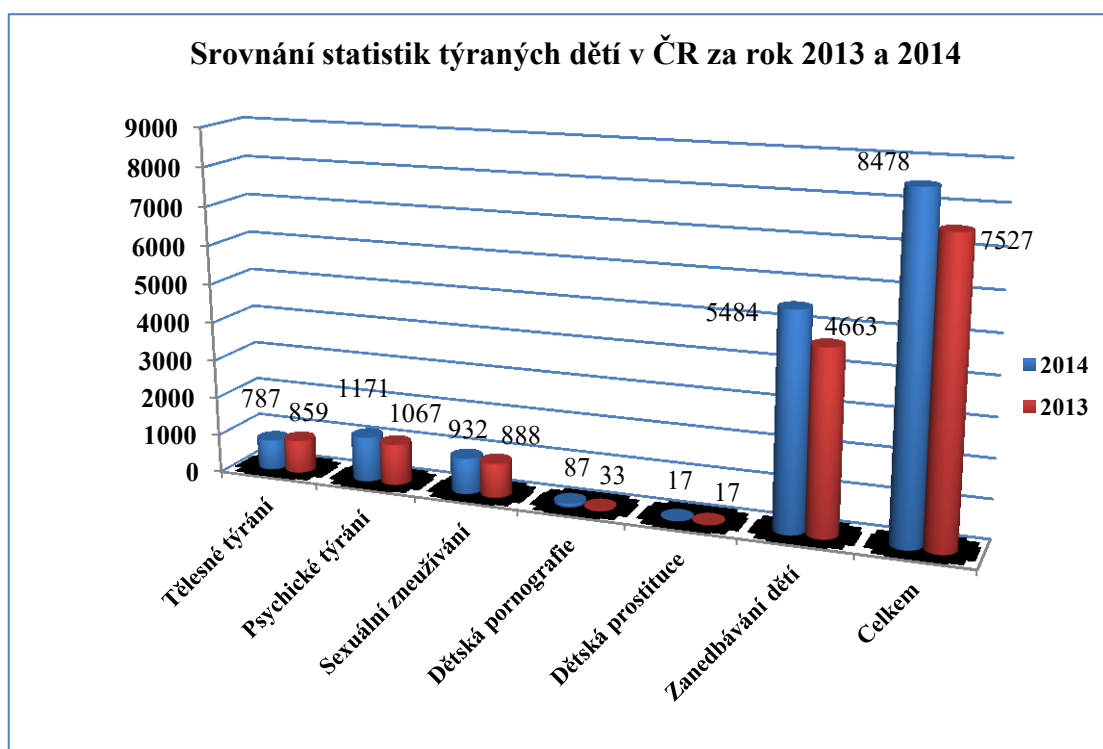
Nejvýznamnějším trendem demografického vývoje České republiky je růst podílu dětí narozených mimo manželství. Za posledních sedm let vstoupilo do manželství nejvíce párů. Číslo se pohybuje na 48,2 tisících. Zároveň se snížil počet rozvodů, přesto podíl mimomanželských dětí strmě stoupá již 20 let. Nejvíce je jich v Ústeckém a Karlovarském kraji. V roce 2014 bylo vdaných pouze 53,3 % rodiček, přitom v roce 2001 to bylo 76,1 %. To dokazuje růst plodnosti svobodných žen. (Český statistický úřad, Statistika&My 2015a)

Právě neúplné rodiny jsou z hlediska materiální deprivace nejohroženější. Za materiálně deprivovaného považují statistici každého člověka, kterému se nedostávají finanční a jiné prostředky na alespoň čtyři z devíti sledovaných položek: barevná televize, telefon, pračka, auto, vytápění bytu, konzumace masa každý druhý den, zaplacení neočekávaného výdaje ve výši 9 600 Kč, uhrazení týdenní dovolené všem členům rodiny, jistota, že včas zaplatí nájemné či splatí úvěr. V roce 2014 dosahovala míra materiální deprivace v našem státě 6,7 %, v Evropské unii se tato hodnota pohybuje nad úrovní 9 %. Celkem 63 % materiálně deprivovaných osob v šetření ČSÚ uvedlo, že si nemohou dovolit čtyři z devíti sledovaných položek. Mezi nimi se pak nejčastěji jedná o úhradu neočekávaného výdaje, zaplacení týdenní dovolené pro všechny členy domácnosti, vlastnění auta a možnost jíst maso každý druhý den. Finanční prostředky na zaplacení týdenní dovolené chybí třetině domácností. Tyto osoby, které jsou materiálně deprivované, vykazují vyšší úroveň souhrnného indexu sociálního vyloučení. (Český statistický úřad, Statistika&My 2015b)

Pod hranicí chudoby byl v roce 2015 každý desátý Čech. Mezi těmito lidmi se pohybují i děti do 16 let. To je dáno jak jejich větším počtem v populaci, tak větší mírou ohrožení příjmovou chudobou – 14,6 %. Ta je vysoká zvláště pro děti, jejichž rodiče nepracují. (Český statistický úřad, Statistika&My 2016)

Statistické údaje od Nadace Naše dítě znázorňuje každý rok se zvyšující počet týraných dětí v naší zemi. Podstatné je, že čísla zahrnují pouze případy, které byly odhaleny, konečný počet týraných a zneužívaných dětí je pravděpodobně mnohem vyšší. Celkově se jedná o 8 478 odhalených dětských obětí za rok 2014, což je téměř o tisíc případů více než v předchozím roce. Nejvíce jsou zneužívány děti od 6 do 15 let věku. Srovnání roku 2013 a 2014 lze vidět na obrázku č. 10.

Obrázek 10: Srovnání statistik týraných dětí v České republice za rok 2013 a 2014



Zdroj: MAFRA, a.s. 2015, vlastní zpracování 2017

7.5 Analýza mezoprostředí

7.5.1 Zákazníci

Zákazníky Nadace jsou obecně nestátní neziskové organizace. Neziskovka roku, Fond pro nestátní neziskové organizace, Grantový program Plzeňský Prazdroj a Program 3P, to jsou všechno programy finančně podporující nestátní neziskové organizace. Oceněny mohou být jejich projekty, ale také jejich vliv na veřejnost, kvalita managementu, profesionalita a spolehlivé řízení. Dále se Nadace soustředí na specifické projekty, které mají podporovat ohrožené a znevýhodněné skupiny, nejčastěji děti a mladé lidi. Včasná pomoc dětem podporuje děti s postižením a děti ohrožené sociálně patologickými jevy. Fond Jarmily Schulzové je určen pro financování individuálních projektů podporujících děti v náhradní rodinné péči.

Zákazníci Sbírkky Pomozte dětem jsou příjemci poskytovaných služeb, tedy ohrožené a znevýhodněné děti do věku 18 let, kterým se snaží Sběrka pomáhat. Na druhé straně mezi zákazníky řadíme také přispěvatele, kteří jsou zdrojem finančních prostředků. Může se jednat o návštěvníky sbírkových či benefičních akcí, individuální přispěvatele a firemní přispěvatele.

7.5.2 Veřejnost

Obliba veřejnosti je u Nadace zásadní. Je důležité, aby měla u sdělovacích prostředků dobré jméno a díky přízni široké veřejnosti se dařila vybírat velká částka peněz. Od počátku existence se podařilo získat částku přesahující 1,8 miliardy korun, která podpořila více než 6000 projektů.

O tom, že je mediální obraz dobrý také u sbírkového projektu Pomozte dětem, svědčí podpora známých tváří, jako je například Tomáš Hanák, Alena Zářybnická, Veronika Freimanová, Roman Vojtek, Jiří Krampol a spousta dalších. Patronkou Sbírkového projektu je herečka a blogerka Marie Doležalová. Mediální obraz zajišťuje Sbírkovému projektu smluvně placená agentura. Nyní byla smlouva uzavřena od září 2016. Úkolem agentury je zpracování tiskových zpráv, komunikace s novináři a různé rozhovory. [38] Sbírkový projekt udržuje mediální partnerství s Českou televizí, která každoročně v období Velikonoc pořádá benefiční koncert pro Kuře na ČT1. Kuře se také objevilo v pořadu ČT1 Sama doma. Důležitá je i komunikace s veřejností. Tu si NROS i sbírkový projekt zajišťuje pomocí webových stránek, které obsahují cenné informace jak o projektu, nadaci, tak i možnostech jak přispět nebo jak lze jinak pomoci. Lze se tam také dočíst o partnerech, sponzorech a dárcích, včetně těch individuálních. NROS je aktivní také na facebookových stránkách a twitteru. Pomozte dětem také na sociální síti youtube.

7.5.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Sbírkový projekt Pomozte dětem je dlouhodobě podporován Střediskem empirických výzkumů (STEM), který provádí od roku 2004 výzkumy veřejného mínění zdarma. Dále Sbírkový projekt využil marketingových služeb společnosti Ivan Gabal Analysis & Consulting díky finanční podpoře generální partnera, kterým je České teplo. Společnost Ivan Gabal Analysis & Consulting vypracovala v roce 2010 analýzu dlouhodobého sbírkového projektu, jejímž cílem bylo zachytit hlavní trendy dosavadní historie Sbírkového projektu a na tomto základě navrhnout změny, které přispějí ke zkvalitnění její existence. Posledním výzkumem, který si nechal Sbírkový projekt vypracovat, je Analýza mediálního obrazu za období 1. 1. 1998 - 31. 5. 2013 od společnosti NEWTON Media a.s. (Česká televize&NROS 2017c)

7.5.4 Konkurence

V případě neziskových organizací dochází ke konkurenčnímu boji podobně jako v těch ziskových. Odlišností je jiný princip a jiné nástroje. Neziskové organizace mezi sebou

bojují a snaží se získat co nejvíce dárců pouze pro sebe. Důvodem jsou omezené prostředky.

Dle objemu rozdělených finančních příspěvků za rok 2015 lze zařadit mezi konkurenty NROS následující nadace a nadační fondy:

Tabulka 9: Nadace a nadačních fondy seřazené dle objemu nadačních příspěvků za rok 2015

Název	Objem nadačních příspěvků
Nadace ČEZ	162 840 046,00 Kč
DOBRY ANDĚL, nadace	78 636 324,63 Kč
Nadace Sirius	44 829 309,00 Kč
Nadace Charty 77	44 413 392,00 Kč
Nadační fond AVAST	39 253 000,00 Kč
Nadace Open Society Fund Praha	35 477 019,00 Kč
Nadace Partnerství	34 600 904,00 Kč
Nadace Proměny	28 479 000,00 Kč
Nadace Škola Hrou	25 774 648,00 Kč

Zdroj: Fórum dárců 2015, vlastní zpracování

NROS s objemem nadačních příspěvků **84 282 001 Kč** se řadí na **druhé** místo.

Počet probíhajících veřejných sbírek na území České republiky je vysoký. Centrální evidence veřejných sbírek vede Ministerstvo vnitra na základě § 26 zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Ke 12. 10. 2016 je v České republice provozováno 1308 veřejných sbírek. Tabulka zobrazená níže ukazuje počet probíhajících veřejných sbírek dle krajů České republiky.

Tabulka 10: Počet probíhajících veřejných sbírek v České republice dle krajů

Kraj	Počet probíhajících veřejných sbírek
Jihočeský	93
Jihomoravský	161
Karlovarský	27
Královéhradecký	45
Liberecký	59
Moravskoslezský	79
Olomoucký	56
Pardubický	43
Plzeňský	50
Praha	386
Středočeský	123
Ústecký	41
Vysočina	59
Zlínský	86
Celkem	1308

Zdroj: Ministerstvo vnitra České republiky 2017, vlastní zpracování

Dále lze konkurenty dělit podle podobnosti hlavní činnosti. V případě sbírkového projektu Pomozte dětem se jedná o pomoc znevýhodněným a ohroženým dětem. V České republice se nachází mnoho institucí zaměřující se na dětská práva. Patří mezi ně například Fond ohrožených dětí, Nadace Terezy Maxové, Nadace Naše dítě, Sdružení zastánců dětských práv ČR, Dětské krizové centrum.

7.6 SWOT analýza

V následující kapitole bude vytvořena SWOT analýza na základě analýzy prostředí. Silné a slabé stránky jsou vytvořeny z analýzy mikroprostředí, zatímco příležitosti a hrozby vyplývají z analýzy mezoprostředí a makroprostředí.

Tabulka 11: SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)
Stabilní a dlouhodobá organizace
Lokalizace, dostupnost (umístění v Praze)
Neustálý rozvoj, tvorba nových programů a projektů
Účast zaměstnanců na konferencích, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
Snaha o vzdělávání veřejnosti a ostatních neziskových organizací
Spolupráce s dobrovolníky a stážisty
Snaha o transparentnost
Existence fundraisingového oddělení
Pořádání mnoha akcí na podporu fundraisingu
Partnerství s Českou televizí, Raiffeisenbank a dalšími
Mediální známost
Získávání stále nových partnerů a sponzorů
Plánování stále nových akcí
Prezentace dárců na webových stránkách, facebooku – zvyšování motivace
Ocenění organizátorů sbírek formou certifikátu
Úspěšné projekty (sbírkový projekt Pomozte dětem – dlouhodobý, známý, známé logo, konkurenceschopný projekt, nízká fluktuace zaměstnanců, členské výhody (Klub přátel Kuřete), osobnost patronů sbírkového projektu Pomozte dětem, podpora známých tváří, obliba u veřejnosti, účast v TV (například pořad Sama doma, přímé přenosy), propracované webové stránky, komunikace na více sociálních sítích - Facebook, Twitter, Youtube, existence pozice fundraisera, vícezdrojové financování)
Slabé stránky (Weaknesses)
Nízký/nedostatečný počet dobrovolníků
Nedostatečná komunikace na sociální síti Facebook
Závislost na veřejných zdrojích

Samofinancování může poškodit jméno organizace, neboť se jedná o výdělečnou aktivitu
Sbírkový projekt Pomozte dětem (nevyužití crowdfundingu ¹ , nedostatečná transparentnost potvrzena veřejným výzkumem Střediskem empirických výzkumů STEM, které tyto výzkumy každoročně provádí zdarma) (Česká televize&NROS 2017c)
Příležitosti (Opportunities)
Zvyšování hrubé minimální mzdy
Zvýšení zájmu dobrovolníků či stážistů
Daňové zvýhodnění
Zájem organizací o partnerství
Zájem České televize o spolupráci (pozdání do pořadu Sama doma, každoroční přímý přenos benefiční akce)
Zájem veřejnosti o vzdělávání v oblasti fundraisingu, marketingu neziskových organizací, public relations, financí apod.
Mnoho konaných veřejných akcí (například Vánoční trhy v Praze)
Hrozby (Threats)
Pokles ekonomiky a s tím spojený úbytek dárců
Vysoká konkurence
Boj o dárců
Závislost na dobré vůli dárců
Klesající zájem dobrovolníků
○ Stále se měnící legislativní prostředí
○ Klesající trend počtu příjemců dotací
○ Negativní postoj veřejnosti vůči některým neziskovým organizacím

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

¹ Sbírkový projekt využil tohoto způsobu získávání financí pouze jednou a zavedl jej v období konání přímého přenosu (duben), což se ukázalo jako špatné načasování. Částka se nepodařila vybrat a projekt byl pozastaven. Dalším důvodem, proč se crowdfunding nevyužívá je fakt, že sbírkový účet je otevřený celoročně a nemá žádné časové omezení.

7.6.1 Podstrategie SWOT analýzy

Na základě vypracované SWOT analýzy budou v této kapitole vyvozeny čtyři podstrategie, které vznikají spojením jednotlivých faktorů.

Tabulka 12: Podstrategie SWOT analýzy

SO
Získávání nových dobrovolníků či stážistů prostřednictvím mediální známosti a jejich veřejné ocenění v pořadech ČT1
Využití sponzorů a partnerů k zúčastnění se tématických veřejných akcí
WO
Nábor dobrovolníků/stážistů na každodenní správu a komunikaci na sociálních sítích
ST
Vyšší konkurenceschopnost založená na úplné transparentnosti všech programů
Využití mediální známosti a účasti v přímých přenosech v TV oproti konkurenci
Zajištění dlouhodobých dárců (členství v Klubu přátel Kuřete) a vyhnutí se tak boji o dárce s ostatními neziskovými organizacemi
WT
Omezení samofinancování či zajištění jeho absolutní transparentnost
Častější komunikace na sociálních sítích a budování vztahů se zákazníky přes tyto sociální sítě

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

7.7 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum byl realizován 17. 12. 2016 v OC Chomutovka v Chomutově a byl prováděn při konání jednodenní sbírkové akce Pomozte dětem. Sbírková akce byla konána z několika důvodů. Byla to zajímavá šance vyzkoušet si roli fundraisera, dobrá příležitost k provedení marketingového výzkumu a také užitečná věc, která pomůže ohroženým dětem.

Sbírková akce je akce, při níž je vybírán dobrovolný finanční příspěvek do pokladničky označené logem projektu – Kuřetem. Pro konání sbírkové akce je nutné obstarat vhodné

místo a vhodný čas. Proto bylo zvoleno přízemí OC Chomutovka v Chomutově a víkendový předvánoční den, kdy je v centru největší koncentrace lidí. Po podepsání smlouvy s NROS, která zároveň obsahovala osvědčení Magistrátu hlavního města Prahy NROS, že přijal oznámení o konání veřejné sbírky a povoluje ji, bylo vhodné oznámit akci na Magistrátu města Chomutov. Tam se také zapečetila pokladnička a po akci také rozpečetila a došlo ke spočítání vybraných peněz a k zápisu o průběhu a výsledku veřejné sbírky.

Aby akce mohla být úspěšná, bylo nutné ji dostat do povědomí veřejnosti. Autorka k tomu využila oznámení (viz příloha B) ve Vánočním magazínu OC Chomutovka a propagaci na sociální síti Facebook pomocí vytvořeného plakátu (viz příloha C). Přímo na akci byly použity propagační materiály sbírkového projektu – vizitky, samolepky a peříčka (pro příspěvky přesahující 30 Kč). Největší atrakcí byl maskot Kuřete (viz příloha D), kterého se ujal dobrovolník. Výzdobu s vánoční tematikou vytvořily děti z prvního stupně Základní školy v Lounech. Samozřejmostí je aktivní přístup, úsměv, oslovování a komunikace s potenciálními dárci.

Akce byla zahájena v 9:00, ukončena v 18:00. Veškerý výtěžek – **6 566 Kč** byl zaslán na konto Kuřete sbírkového projektu Pomozte dětem.

Jako nejvhodnější technika sběru dat byla zvolena forma ankety z časových a praktických důvodů. Marketingový výzkum měl za hlavní cíl zjistit, co motivuje dárce nebo co je důvodem darování. Dalším cílem bylo zjistit, zda také mládež (do 18 let) finančně přispívá a pomáhá tak svým vrstevníkům v nelehké životní situaci. Vedlejším cílem bylo zjistit, jak moc známost loga/projektu ovlivňuje výši darované částky. Anketa (viz příloha E) byla vyplňována respondenty či autorkou, vždy dle přání a byla určena pro všechny věkové kategorie, avšak pouze pro respondenty, kteří darovali jakoukoli finanční částku. Obsahovala 5 otázek, z toho 4 uzavřené a 1 otevřenou. První část ankety obsahovala sociodemografické otázky zjišťující pohlaví a věk respondentů. Následující dotaz zjišťoval, zda respondent zná či nezná sbírkový projekt či alespoň jeho logo. Po této otázce mohl respondent sdělit svůj důvod, který ho motivoval darovat a následně zaznamenat částku, kterou daroval. Pro vyšší diskrétnost autorka volila rozmezí částek, které respondent zakroužkoval.

7.7.1 Stanovené hypotézy

Stanovením hypotéz lze potvrdit či vyvrátit určitý názor. Pro tento výzkum byly zvoleny čtyři hypotézy, které odrážejí názory autorky.

1. Hypotéza č. 1: Mládež do 18 let věku se téměř neúčastní sbírkových akcí na podporu svých vrstevníků.
2. Hypotéza č. 2: Sbírkový projekt Pomozte dětem (anebo jeho logo) zná alespoň 60 % respondentů.
3. Hypotéza č. 3: Nejčastější odpovědí na otázku č. 4: „*Krátce vypište důvod, který Vás motivoval darovat finanční příspěvek*“ bude „*vánoční období*“, tedy období, kdy si lidé mají pomáhat.
4. Hypotéza č. 4: Nejčastější částkou (alespoň v 50 % případech), kterou lidé darují je částka v rozmezí 11-20 Kč.

7.7.2 Interpretace výsledků

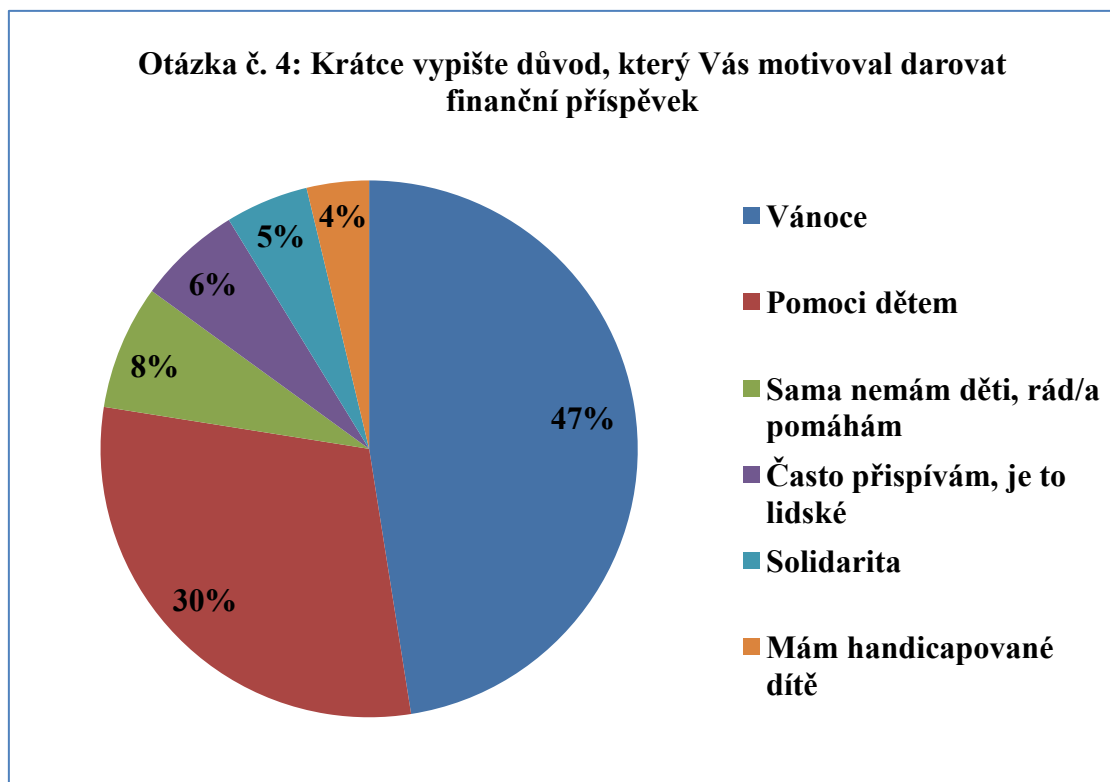
Anketu vyplnilo 80 respondentů, z toho 30 % mužů a 70 % žen. Zde je očividné, že ženy jsou spíše nakloněny finančnímu darování než muži a také nemají problém s vyplňováním anket. Věkové rozdělení respondentů ukázalo, že nejpočetnější skupinou u žen jsou ženy ve věku 17 – 40 let a 41 – 64 let (shodně 39,3 %). U mužů jsou to opět tyto skupiny (shodně 41,6 %). Tito lidé byli sami aktivní a také vstřícnější k vyplnění ankety. Důvodem může být to, že se jedná o reprodukční skupinu lidí, kteří mají své vlastní děti a tedy více porozumění. U žen byla početně nejnižší věková skupina 19 – 26 let (14,2 %) a skupina nad 65 let (7,1 %). Skupina do 18 let zde nebyla vůbec zastoupena. U mužů byla početně nejnižší věková skupina do 18 let a nad 65 let (shodně 8,3 %). Zde nebyla zastoupena skupina 19 - 26 let. *Z této otázky lze potvrdit hypotézu č. 1.*

Z 56 žen, které vyplnily anketu, všechny znaly sbírkový projekt nebo logo projektu. Z 24 mužů se objevili pouze 4 muži, kteří neznali ani sbírkový projekt, ani logo. Tito muži patřili do věkové skupiny 27 – 40 let (2 muži) a do skupiny 18 let (2 muži). Starší muži, ale i přesto darovali vysokou částku a to 51 – 100 Kč. Mladší muži darovali částku v rozmezí do 10 Kč. *Hypotéza č. 2 je potvrzena, sbírkový projekt Pomozte dětem anebo jeho logo zná 95 % respondentů.*

Čtvrtá otázka zjišťovala důvod, který dárce motivoval k darování finančního příspěvku. Odpovědi byly pestré, přesto je šlo rozdělit dle určitého kritéria. Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo „Vánoce“ a to ze 47,5 %. Takto odpovědělo 22 žen a 16 mužů. Druhou

nejčastější odpovědí se stala odpověď „Pomoci dětem“. Těchto odpovědí bylo celkem 24 (20 žen, 4 muži), tedy 30 %. Zbytek odpovědí lze vidět na obrázku č. 11. *Hypotéza č. 3 potvrzena.*

Obrázek 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 4:



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Poslední otázka týkající se darovaných částek byla vyhodnocena jako nejvíce překvapivá. Nejvíce zastoupená skupina se pohybovala u žen i mužů v rozmezí **51 – 100 Kč** (42,9 % žen, 41,7 % mužů). Navíc se našly dvě ženy, které přispěly více než 100 Kč. Druhá nejpočetnější skupina byla 21 – 50 Kč opět u obou pohlaví (28,6 % u žen a 33,3 % u mužů). *Tato otázka vyvrací hypotézu č. 4.*

Ti respondenti, kteří přispívali částky v rozmezí 51 – 100 Kč udávali nejčastěji, v 41,2 % případů, jako důvod darování „**Vánoce**“ a v 71 % případů, to byly ženy – z většiny případů ve věku **41 – 64 let**.

7.8 Stanovení marketingových cílů

Cílem NROS je pomáhat efektivně, cíleně a transparentně. Cílem sbírkového projektu Pomozte dětem je umožnit přímou a účinnou pomoc ohroženým a znevýhodněným dětem do 18 let věku v celé České republice. Při posuzování přihlášených projektů je kladen

důraz především na zvyšování kvality života dětí, vytváření rovných příležitostí pro všechny děti a různé skupiny populace, podporu práv dětí na život v rodině nebo v náhradním rodinném prostředí. (Česká televize&NROS 2017a)

Hlavní marketingový cíl:

- Navýšení příspěvků ze sbírkových a benefičních akcí sbírkového projektu Pomozte dětem o 10 % oproti 18. ročníku, ve kterém tyto příspěvky činily 14,61 % z celkového ročního výtěžku.

Dílní aktivity vedoucí ke splnění hlavního marketingového cíle:

- Účast sbírkového projektu Pomozte dětem na Vánočních trzích 2017 v Praze.
- Možnost uhradit finanční příspěvek platební kartou v místě konání sbírkové či benefiční akce.
- Častější komunikace na sociálních sítích (300 příspěvků za rok) i mimo období konání přímého přenosu benefičního koncertu na ČT1.
- Rozšíření dobrovolnické základny o 10 osob za rok.
- Přijetí 2 stážistů za rok.

7.9 Určení marketingové strategie

Dle Ansoffovy matice by byla zvolena strategie penetrace trhu. Tato strategie není riziková, jelikož dovoluje využít stávající zdroje a postupy. Výběr vhodné marketingové strategie také závisí na výsledcích z předchozích analýz. V tomto případě bude strategie odvozena z výsledků SWOT analýzy a marketingového výzkumu. Strategie by neměla být nákladná, proto budou voleny možnosti s nízkými náklady anebo bude muset organizace najít vhodného sponzora, který by se dané akce ujal a zafinancoval ji. Marketingová strategie bude tvořena pro období od 15. 5. 2017 do 15. 5. 2018, tedy pro 20. ročník sbírkového projektu.

Zajištění vyšší transparentnosti

Sbírkový projekt Pomozte dětem doprovází pověst sbírky, která nejlépe informuje o nakládání s vybranými penězi, avšak z dlouhodobého hlediska má veřejnost pocit nedostatečné informovanosti. Tato informovanost se od roku 2012 neustále snižuje. V roce 2015 odpovědělo již 62 % respondentů, že netuší, kam finance plynou. Logické je, že pokud lidé nebudou projektu věřit, ani ho nepodpoří. Pro zvýšení transparentnosti by bylo

vhodné upravit komunikační kanály, které projekt využívá pro komunikaci s veřejností a dodat konkrétní informace o daných projektech a výši příspěvku. Nyní jsou tyto informace obsaženy pouze ve výroční zprávě, v příloženém CD. Výroční zprávy na webových stránkách informace z CD neobsahují a zájemce si tedy musí dojet pro tištěnou verzi do sídla NROS. Pro umístění těchto informací budou vybrány webové stránky a sociální síť Facebook.

Účast na veřejných akcích

Sbírkový projekt je velmi známý u veřejnosti (Česká televize&NROS 2017c), proto není nutné volit strategii, která by zvyšovala jeho povědomí. Z marketingového výzkumu vyplývá, že v období Vánoc jsou lidé štedřejší a darují rádi. Proto mezi zvolené akce patří Vánoční trhy. Dále je doporučeno účastnit se pravidelně Velikonočních trhů.

Účast na Vánočních trzích v Praze

Vánoční trhy se konají na různých místech Prahy a trvají přibližně od konce listopadu do prvního týdne měsíce ledna. Pro tyto účely bude zvoleno tradiční Staroměstské náměstí. Vánoční trhy jsou ideální příležitost k seznámení s neziskovými organizacemi. Vánoční atmosféra totiž podněcuje k vykonání dobrého skutku, což bylo také potvrzeno marketingovým výzkumem.

Účast na Velikonočních trzích v Praze

Velikonoční trhy jsou konané na Václavském a Staroměstském náměstí v Praze. Konají přibližně v období od 1. 4. a trvají tři týdny. Na těchto trzích se objevují stánky stejně jako o Vánocích. Krom toho je zařízen doprovodný program. Pro sbírkový projekt je tato akce ideální k propagaci přímého přenosu, který se koná přibližně poslední týden v dubnu a je považován na největší a nejdůležitější akci za celý rok. Na akci se hodí i vizuálně, jelikož symbolem jara a Velikonoc je kuře, které je i symbolem pro sbírkový projekt. Maskot Kuřete je nedílnou součástí, protože dokáže upoutat pozornost dětí a potažmo i rodičů.

Zvýšení dobrovolnické základny, přijetí stážistů

Spolupráce se školami

Sbírkový projekt hledá dobrovolníky po celý rok. Používá k tomu různé komunikační kanály, nejčastěji webové stránky a Facebook. Dobrovolníci, kteří mají zájem podpořit sbírkový projekt, konají nejčastěji sbírkové akce a stanou se tak spojenci projektu. Dohromady má sbírkový projekt 5 stážistů a dobrovolníků.

Pro zvýšení dobrovolnické základy je vhodná spolupráce se středními školami. Žáci budou využíváni k rozdávání letáků, výlepu plakátů nebo se budou převlékat za maskota a účastnit se veřejných akcí.

Stážisté jsou pro organizaci jako takovou důležití z dlouhodobého hlediska. Stážista se může stát budoucím zaměstnancem organizace, dlouhodobým dárcem anebo alespoň dobře informovaným občanem. Pro nábor stážistů je ideální spolupráce s vysokými školami. Pro ty bude připravený půlroční plán, ve kterém se dozví, jak funguje celá organizace a co je jejím hlavním posláním. Stážisté s budou účastnit různých školení s přidělenou osobou zodpovědnou za rozvoj stážisty. Hlavním úkolem stážisty bude správa sociálních sítí a vymýšlení zlepšení celkově všech komunikačních kanálů. Každodenní náplň práce tedy bude kreativní. Motivací pro stážisty bude, kromě získaných odborných znalostí, menší finanční odměna.

Zavedení nové služby

Úhrada finančního příspěvku platební kartou v místě konání akce

Tato služba bude zavedena kvůli dárcům, kteří využívají spíše platební karty, protože u sebe nemají dostatek hotovosti. Sbírkový projekt tak ukáže svou flexibilitu a nabídne nový způsob, jak lze přispět. Služba bude fungovat jednoduše. Každý sbírkař bude mít u sebe platební terminál, který částku odešle přímo na účet Kuřete. Dárce pouze sdělí výši svého příspěvku a částku potvrdí přiložením platební karty.

7.10 Akční programy

V této kapitole budou objasněny způsoby, jakými budou marketingové strategie provedeny. Součástí každého akčního programu bude časové vymezení, zodpovědná osoba a vynaložené náklady.

Zajištění transparentnosti

Webové stránky – úprava webových stránek není nákladná, a přesto je efektivní. Na webových stránkách jsou poměrně detailně vypsáni všichni dárce, partneři či spojenci. Jsou zde uvedené informace o dané společnosti, logo společnosti, výši daru nebo detaily o dané sbírkové či benefiční akci. Právě do této tabulky, za výši finančního daru, by byla zařazena informace, kam přesně finance plynou, komu pomohou či jak se s nimi bude dále nakládat.

Sociální síť – sbírkový projekt je aktivní na čtyřech sociálních sítích – Facebook, Instagram, Twitter a Youtube. Pro tento účel by byla zvolena sociální síť Facebook,

protože je to nejaktivnější kanál s nejvíce „lajky“. Zde by byly obsaženy pouze obecné informace o počtu podpořených projektů, počtu podpořených dětí a výše příspěvku. Tyto konkrétní příspěvky by si zájemce mohl přečíst na webových stránkách, kam by jej zavedl odkaz přiložený v příspěvku. Pro větší důvěryhodnost by bylo vhodné umístit na Facebook Znamku kvality, kterou dostala NROS od Fóra dárců a která zaručuje kvalitu, profesionalitu a zlepšuje orientaci při identifikaci nadací a nadačních fondů.

Tabulka 13: Akční program – zajištění transparentnosti

Aktivita	Časové rozmezí	Zodpovědná osoba	Vynaložené náklady
Informace o nové aktivitě	15. 5. 2017	Programová manažerka	Personální náklady
Úprava webových stránek	v průběhu celého 20. ročníku	Koordinátor PR a marketingu	Personální náklady
Správa sociální sítě Facebook (vkládání odkazu na webové stránky, psaní příspěvků vždy paralelně s příspěvky na webových stránkách)	v průběhu celého 20. ročníku	Dobrovolník / Stážista	Personální náklady
Umístění Znamky kvality na Facebook	do konce května	Dobrovolník / Stážista	Personální náklady

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Účast na Vánočních trzích v Praze

Tato akce vyžaduje velkou přípravu, neboť se jedná o nejdelsí akci v průběhu celého roku. Vánoční trhy trvají přibližně čtyři týdny, sbírkový projekt Pomozte dětem se bude účastnit dvou týdnů v kuse v období od 9. do 22. 12. 2017, proto je nutné připravit včas vhodné propagační materiály přímo na akci, propagovat samotnou akci a najít sponzora, který by financoval pronájem stánku na Staroměstském náměstí. Prvořadé také bude zajištění dobrovolníků. Kvůli délce akce nestačí pouze jeden dobrovolník, který bude obsluhovat stánek, ale alespoň čtyři. Důležité je zajistit dobrovolníka, který by se ujal maskota.

Tabulka 14: Akční program – Vánoční trhy

Aktivita	Časové rozmezí	Zodpovědná osoba	Vynaložené náklady
Hledání sponzora	Květen	Programová manažerka	Personální náklady
Pronájem stánku	30. 7. 2017	Programová manažerka	3000-4000 Kč/den
Zajištění propagačních materiálů na akci (peříčkové brože, vizitky, nálepky, trička pro dobrovolníky)	Září	Koordinátor PR a marketingu	Náklady za propagační materiály hradí sponzoři sbírkového projektu (trička - OP Tiger)
Nábor dobrovolníků	Od poloviny října	Koordinátorka akcí	Personální náklady
Propagace akce - webové stránky,	měsíc před začátkem akce	Koordinátor PR a marketingu	Personální náklady

sociální sítě, TV, rádio, outdoor reklama)			
---	--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Propagace akce nestojí sbírkový projekt žádné finance. Veškerou venkovní reklamu, reklamu v TV a rádiu hradí sponzoři sbírkového projektu. Reklama na sociálních sítích a webových stránkách je taktéž bez nákladů. Jednotliví sponzoři jsou vypsáni níže.

- Rádio - rádio Impuls,
- TV - ČT1,
- Outdoor,
- veškeré vizuály - LABSTORE s.r.o.,
- reklama na lavičkách - AD-Net Services, spol. s r.o.,
- LED obrazovky - Ledmultimedia s.r.o.,
- reklama v reklamních prostředcích - Dopravní podnik hlavního města Prahy.

Účast na Velikonočních trzích v Praze

Velikonoční trhy se konají přibližně od počátku dubna a trvají tři týdny. Trhy jsou situovány do centru Prahy 1. Sbírkový projekt bude probíhat na trzích jeden týden, proto není potřeba najímat takové množství dobrovolníků jako na trhy Vánoční. Kromě vítání jara je tato akce příležitostí k propagaci blížícího se přímého přenosu benefičního večera na ČT1, který se koná každoročně v polovině dubna. K tomu budou využity plakáty A3 visící přímo u stánku a dobrovolníci obdrží propagační materiály od České televize (kšiltovka, tričko). Postup plánování akce je obdobný jako u Vánočních trhů.

Tabulka 15: Akční program – Velikonoční trhy

Aktivita	Časové rozmezí	Zodpovědná osoba	Vynaložené náklady
Hledání sponzora	Ihned (od května)	Programová manažerka	Personální náklady

Pronájem stánku	1. 2. 2018	Programová manažerka	1300 Kč/den (NightWorks 2017)
Zajištění propagačních materiálů na akci (peříčkové brože, vizitky, nálepky, trička a kšiltovky pro dobrovolníky od České televize, plakát A3)	od 1. 2. 2018	Koordinátor PR a marketingu	Náklady za propagační materiály hradí sponzoři sbírkového projektu (plakát, vizitky, nálepky – LABSTORE s.r.o.)
Nábor dobrovolníků	od 1. 3. 2018	Koordinátorka akcí	Personální náklady
Propagace akce - webové stránky, sociální sítě, TV, rádio, outdoor reklama)	měsíc před začátkem akce	Koordinátor PR a marketingu	Personální náklady

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Spolupráce se školami

Smyslem této spolupráce bude navázání nového kontaktu, šíření poslání celé organizace a nabídka dobrovolnické činnosti či pozice stážisty. Pro výběr střední a vysoké školy budou kontaktováni ředitelé škol. Dle zájmu poté programová manažerka sbírkového projektu vybere nejvhodnější školu. Pro pilotní projekt bude zatím vybrána jedna střední a jedna vysoká škola v Praze. Propagační materiály v místě konání budou kromě nynějších vizitek a nálepek obsahovat informační brožury pro zájemce o dobrovolnictví či stáž. Tento materiál bude obsahovat základní informace o NROS a sbírkovém projektu Pomozte dětem, organizační strukturu, informace o pozici stážisty, nabídka dobrovolnické činnosti a možnosti, jak se lze připojit a kontakt. Informační brožury vyrobí smluvená společnost v případě, že partner sbírkového projektu společnost LABSTORE s.r.o. nebude mít zájem

o jejich výrobu. Počet informačních brožur se bude odvíjet od ceny za různá množství. Zvoleno je 200 kusů, kdy cena jedné brožury byla 27,79 Kč, tedy o polovinu méně než při objednání 100 kusů.

Tabulka 16: Akční program – spolupráce se školami

Aktivita	Časové rozmezí	Zodpovědná osoba	Vynaložené náklady
Výběr střední a vysoké školy	červen	Programová manažerka	Personální náklady
Příprava propagačních materiálů (vizitky, nálepky, informační brožury pro zájemce)	červenec/ srpen	Koordinátor PR a marketingu	6 725 Kč/200ks brožur (iNET Solutions s.r.o. 2017)
Prezentace sbírkového projektu na zvolených školách	září	Programová manažerka, koordinátor PR	Personální náklady

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Zavedení platby finančního příspěvku platební kartou v místě konání akce

Tato služba zahrnuje vysoké náklady spočívající v nákupu platebních terminálů. Jelikož se nestává, že by probíhalo několik sbírkových či benefičních akcí najednou, stačí nákup tří terminálů. Pro období, kdy jsou pořádány delší akce (Vánoce, Peříčkový týden atp.) je možný pronájem platebního terminálu.

Po nákupu platebních terminálů proběhne školení všech zaměstnanců, dobrovolníků a stážistů o tom, jak se zařízením zacházet a jak ho prezentovat veřejnosti na sbírkových či benefičních akcích. Posledním krokem před uvedením nové služby je její propagace na webových stránkách a sociálních sítích.

Tabulka 17: Akční program – zavedení platby finančního příspěvku platební kartou v místě konání akce

Aktivita	Časové rozmezí	Zodpovědná osoba	Vynaložené náklady
Nákup terminálů	červen	programová manažerka	pronájem = 629,20 Kč/ks/měsíc, (SALVEQ CZ s.r.o 2017a) nákup = 12 087,90 Kč/ks (SALVEQ CZ s.r.o 2017b)
Školení	červen	programová manažerka	Personální náklady
Propagace nové služby	červenec	koordinátor PR a marketingu	Personální náklady

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.11 Časový harmonogram

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé činnosti spojené s konkrétním měsícem, na který byly naplánovány.

Tabulka 18: Časový harmonogram marketingového plánu

Akční program	Aktivita	Měsíc														
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			
Zajištění transparentnosti	Informace o nové aktivitě															
Zajištění transparentnosti	Úprava webových stránek															
Zajištění transparentnosti	Správa sociální sítě															

	Facebook (vkládání odkazu na webové stránky, psaní příspěvků vždy paralelně s příspěvky na webových stránkách)																		
Zajištění transparentnosti	Umístění Známky kvality na Facebook	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4						
Účast na Vánočních trzích	Hledání sponzora	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4						
Účast na Vánočních trzích	Pronájem stánku	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4						
Účast na Vánočních trzích	Zajištění propagačních materiálů na akci (peříčkové brože, vizitky, nálepky, trička pro	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4						

	dobrovolníky)														
Účast na Vánočních trzích	Nábor dobrovolníků	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Účast na Vánočních trzích	Propagace akce - webové stránky, sociální sítě, TV, rádio, outdoor reklama)	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Účast na Velikonočních trzích	Hledání sponzora	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Účast na Velikonočních trzích	Pronájem stánku	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Účast na Velikonočních trzích	Zajištění propagačních materiálů na akci (peříčkové brože, vizitky, nálepky, trička a kšiltovky pro dobrovolníky od České televize,	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		

	plakát A3)														
Účast na Velikonočních trzích	Nábor dobrovolníků	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Účast na Velikonočních trzích	Propagace akce - webové stránky, sociální sítě, TV, rádio, outdoor reklama)	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Spolupráce se školami	Výběr střední a vysoké školy	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Spolupráce se školami	Příprava propagačních materiálů (vizitky, nálepky, informační brožury pro zájemce)	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Spolupráce se školami	Prezentace sbírkového projektu na zvolených školách	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
Platba fin. přísp. platební kartou v místě	Nákup terminálů	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		

konání akce														
Platba fin. přísp. platební kartou v místě konání akce	Školení	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Platba fin. přísp. platební kartou v místě konání akce	Propagace nové služby	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.12 Rozpočet

Níže uvedený rozpočet ukazuje veškeré náklady, které jsou spojeny s plánovaným marketingovým plánem. Náklady celkem činí 111 234,70 Kč, ale v případě, že se podaří získat partnera, který by financoval pronájem stánku na Vánočních trzích, budou náklady o polovinu nižší, tedy **55 234,70 Kč**.

Tabulka 19: Rozpočet marketingového plánu

Akční program	Aktivita	Vynaložené náklady
Účast na Vánočních trzích v Praze	Pronájem stánku na Vánoční trhy (2 týdny)	56 000 Kč
Účast na Velikonočních trzích v Praze	Pronájem stánku na Velikonoční trhy (1 týden)	9 100 Kč
Spolupráce se školami	Tisk informačních brožur (200 ks)	6 725 Kč
Zavedení platby finančního příspěvku platební kartou v místě konání akce	Nákup terminálů (3 ks)	36 263,70 Kč

Zavedení platby finančního příspěvku platební kartou v místě konání akce	Pronájem terminálů (5 ks)	3 146 Kč
	CELKEM	111 234,70 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.13 Kontrolní mechanismy

V následující tabulce je znázorněn určitý kontrolní mechanismus ke každé z aktivit a jeho periodicita.

Tabulka 20: Kontrolní mechanismy marketingového plánu

Aktivita	Kontrolní mechanismus	Periodicita
Zajištění transparentnosti	každoroční sociální výzkum agentury STEM	1x ročně
Účast na Vánočních trzích v Praze	finanční výtěžek	ihned po ukončení akce
Účast na Velikonočních trzích v Praze	finanční výtěžek	ihned po ukončení akce
Spolupráce se školami	počet získaných dobrovolníků či stážistů	14 dní po prezentaci ve škole
Zavedení platby finančního příspěvku platební kartou v místě konání akce	počet plateb terminálem	ihned po ukončení akce

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Kromě kontroly jednotlivých akčních programů bude svolávána každý půlrok schůzka všech zaměstnanců a správní rady, na které se bude hodnotit dosavadní stav a plnění cílů marketingového plánu. V případě zjištění nesrovnalostí bude ihned vypracováno a implementováno nápravné opatření.

Závěr

Cílem diplomové práce byla tvorba marketingové strategie se zaměřením na fundraising. Pro tvorbu marketingové strategie bylo zapotřebí zanalyzovat současné marketingové činnosti vybrané neziskové organizace se zaměřením na fundraising.

Pro určení současného stavu byl vytvořen marketingový mix a byla provedena analýza makroprostředí současně také s analýzou mezoprostředí a mikroprostředí. Analýza mikroprostředí obsahovala také analýzu fundraisingových činností. Výsledná SWOT analýza sloužila, spolu s výsledky marketingového výzkumu, jako podklad k tvorbě návrhu marketingových strategií pro 20. ročník sbírkového projektu Pomozte dětem. Následovalo definování marketingového cíle, který byl stanoven dle pravidla SMART a bude tak lehce rozpoznatelné, zda byl naplněn. Poté bylo zapotřebí vymezit dílčí aktivity, které vedly k jeho splnění.

Hlavním cílem marketingového plánu bylo navýšení příspěvků ze sbírkových a benefičních akcí sbírkového projektu Pomozte dětem o 10 % oproti 18. ročníku, ve kterém tyto příspěvky činily 14,61 % z celkového ročního výtěžku. Ke splnění tohoto cíle byly určeny marketingové strategie, které byly jednotlivě rozebrány v akčních programech. Každý akční program měl svůj rozpočet, časový harmonogram a kontrolní mechanismus.

Marketingové strategie mají za úkol zlepšit současnou situaci organizace, ale také jsou zde strategie zavádějící nová opatření. Do první jmenované strategie patří zvýšení transparentnosti, která je důležitá kvůli veřejnému mínění. Informovanost o finančních tocích zajistí důvěru v neziskovou organizaci, která je velice důležitá pro její existenci. Dále zvýšení počtu dobrovolníků a stážistů. Mezi nová opatření patří zavedení nového způsobu platby finančního příspěvku a účast na Vánočních trzích. Zavedení platebních terminálů na sbírkových a benefičních akcích ukáže veřejnosti, že se organizace snaží také o technický rozvoj a její snahou je se co nejvíce přiblížit veřejnosti.

Marketingové strategie byly určeny s ohledem na rozpočet organizace. I když má sbírkový projekt Pomozte dětem mnoho sponzorů a partnerů, není možné, aby tyto skupiny pokryly veškeré náklady. Největším nákladem byl dvoutýdenní pronájem stánku na Vánočních trzích, který se ale organizace snažila snížit hledáním vhodného sponzora, který by se této akce ujal. Další vysokou částku tvořil nákup platebních terminálů, který musela organizace financovat sama. Ostatní akční programy tvořily z většiny pouze personální náklady.

Přínos této práce spočívá v tom, že navržené marketingové strategie může nezisková organizace využít ve svém řízení a přispět tak k rozvoji a vzdělávání jak sebe, tak ostatních neziskových organizací či veřejnosti.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled neziskových organizací v České republice v letech 2014-2016	10
Tabulka 2: Strategické komponenty a jejich použití v marketingovém mixu.....	26
Tabulka 3: Nejznámější partneři NROS a jejich jednotlivých programů	45
Tabulka 4: Výše vyplacených nadačních příspěvků v rámci jednotlivých programů v roce 2015.....	56
Tabulka 5: Finanční příspěvky jednotlivých programů NROS.....	57
Tabulka 6: Přehled finančních darů v roce 2015.....	57
Tabulka 7: Čistý výtěžek sbírkového projektu Pomozte dětem z 18. ročníku.....	58
Tabulka 8: Vývoj dotací v letech 2006-2013	62
Tabulka 9: Nadace a nadačních fondy seřazené dle objemu nadačních příspěvků za rok 2015.....	67
Tabulka 10: Počet probíhajících veřejných sbírek v České republice dle krajů	68
Tabulka 11: SWOT analýza	69
Tabulka 12: Podstrategie SWOT analýzy	71
Tabulka 13: Akční program – zajištění transparentnosti.....	78
Tabulka 14: Akční program – Vánoční trhy	79
Tabulka 15: Akční program – Velikonoční trhy	80
Tabulka 16: Akční program – spolupráce se školami	82
Tabulka 17: Akční program – zavedení platby finančního příspěvku platební kartou v místě konání akce.....	83
Tabulka 18: Časový harmonogram marketingového plánu	83
Tabulka 19: Rozpočet marketingového plánu.....	87
Tabulka 20: Kontrolní mechanismy marketingového plánu	88

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podporované oblasti nadací a nadačních fondů v roce 2014	15
Obrázek 2: Prvky marketingového plánování	21
Obrázek 3: Marketingové prostředí neziskových organizací	23
Obrázek 4: Proces marketingového výzkumu	29
Obrázek 5: Dárcovská pyramida	34
Obrázek 6: Logo sbírkového projektu Pomozte dětem, projektu ČT a NROS	41
Obrázek 7: Organizační struktura NROS	51
Obrázek 8: Výše rozdělených nadačních příspěvků NROS od roku 2005 do roku 2015 ...	55
Obrázek 9: Vývoj hrubé minimální mzdy od roku 1991 do roku 2017	61
Obrázek 10: Srovnání statistik týraných dětí v České republice za rok 2013 a 2014	65
Obrázek 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 4:	74

Seznam použitých zkratk

a.s.	Akciová společnost
CD	Compact disc
CSR	Corporate social responsibility
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČT1	Česká televize 1
DMS	Dárcovská SMS
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
INCPO	International Classification of Nonprofit Organization
NNO	Nestátní neziskové organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
NROS	Nadace rozvoje občanské společnosti
OC	Obchodní centrum
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public relations
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
s.r.o.	Společnosti s ručením omezeným
SMS	Short message service
STEM	Středisko empirických výzkumů
TV	Televize
VIP	Very important person

Zdroje

Aktuality z legislativy. *Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, z.s.* [online]. ANNOJMK, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://annojmk.cz/aktuality-z-legislativy>

Aktuality. *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY*. [online]. Vláda České republiky, 2015a [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/4_statni_politika.pdf

Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1996-2016. *NADACE NEZISKOVKY.CZ*. [online]. Nadace Neziskovky.cz, 2017a [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_695/fakta-statistika-postu-nno/

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka*. [online]. Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflation

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

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.

Blog. *IDNES.cz* [online]. MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://nadacenedite.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=461228>

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

Den Dárců. *Den dárců* [online]. Den dárců, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://dendarcu.cz/>

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

Financování neziskových organizací. *Ministerstvo financí České republiky*. [online]. Ministerstvo financí České republiky, 2012 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>

GOMES, R. a KNOWLES, P.A. *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. Sage Publications, 2006. ISBN 1-4129-0923-6.

GREECHIE, Steve. SWOT Analysis of a Nonprofit organizations. *Small Businesses: Advertising and Marketing*. [on-line]. HearstNewspapers, LLC, 2017. [cit. 2017-2-20]. <http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-nonprofit-organization-4407.html>

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

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

Chudoba postihuje i zaměstnané. *STATISTIKA&MY*. [online]. Český statistický úřad, Statistika&My, 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/08/chudoba-postihuje-i-zamestnane/>

Interní informace od Mgr. Jany Vožechové, Ph.D., programové manažerky Pomozte dětem Jak darovat. *NADACE NEZISKOVKY.CZ*. [online]. Nadace Neziskovky.cz, 2017c [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/1455/512/darcovstvi/jak-darovat/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. V Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, P., *Marketing management*, 2. upravené a doplněné vydání, Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s., 789, ISBN: 80-85605-08-02

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 8024700166.

Lidé v Nadaci. *Nadace rozvoje občanské společnosti*. [online]. Nadace rozvoje občanské společnosti, 2017b [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.nros.cz/kategorie-lide/zamestnanci/>

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 1999. Účetnictví, daně. ISBN 80-7263-343-0.

Míra inflace v ČR v srpnu 2016. *ČSÚ*. [online]. Český statistický úřad, 2016b [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-srpnu-2016>

NACE kategorizace. *CZ NACE*. [online]. CZ NACE, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

Nadace a fondy. *Fórum dárců*. [online]. Fórum dárců, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://donorsforum.cz/nadace-a-fondy/nadace.html>

Nadační sektor v České republice v roce 2015. *Fórum dárců*. [online]. Fórum dárců, 2015 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.donorsforum.cz/pages/serve.php?file=1449147209_1_klicove-vystupy--nanf2015.pdf

Nejohroženější jsou neúplné rodiny. *STATISTIKA&MY*. [online]. Český statistický úřad, Statistika&My, 2017b [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/07/nejohrozenejsi-jsou-neuplne-rodiny/>

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.

O nadaci. *Nadace rozvoje občanské společnosti*. [online]. Nadace rozvoje občanské společnosti, 2017a [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.nros.cz/hlavni-menu/kdo-jsme/o-nadaci/>

O Pomozte dětem. *POMOZTE DĚTEM*. [online]. Česká televize&NROS, 2017a [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.pomoztedetem.cz/o-pomozte-detem/>

Občanský zákoník. *businesscenter.cz*. [online]. HAVIT, s.r.o., 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z <http://www.business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

Online kalkulace tisku brožury. *INETPRINT*. [online]. iNET Solutions s.r.o., 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-katalogu-brozur/?action=preview&clid=492948&clk=gT0ht4SyDS8xHUOEjtsYC&statc=CLCOK>.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PLAMÍNEK, Jiří a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-2238-0442-1.

Plná znění zákonů pro neziskové organizace. *NADACE NEZISKOVKY.CZ*. [online]. Nadace Neziskovky.cz, 2017b [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_559/fakta_legislativa/

Podíl mimomanželských dětí strmě stoupá. *STATISTIKA&MY*. [online]. Český statistický úřad, 2017a [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/10/podil-mimomanzelskych-deti-strme-stoupa/>

Populační prognóza ČR do roku 2050. *ČSÚ*. [online]. Český statistický úřad, 2004 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

Produkt. *SALVEQ*. [online]. SALVEQ CZ s.r.o., 2017a [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://salveq.cz/produkt/platebni-terminal-ingenico-iwl-220-gprs-zakoupeni-2/>

Produkt. *SALVEQ*. [online]. SALVEQ CZ s.r.o., 2017b [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://salveq.cz/produkt/eet-pokladna-fiskalpro-vx-675-wifi-basic/>

Pronájem prostor. *Nadace rozvoje občanské společnosti*. [online]. Nadace rozvoje občanské společnosti, 2017d [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.nros.cz/nabizime/pronajem-prostor/>

Průměrné mzdy 2 čtvrtletí 2016. *ČSÚ*. [online]. Český statistický úřad, 2016a [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016>

Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

Rozbor financování neziskových organizací. *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY*. [online]. Vláda České republiky, 2015b [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-126014>

SALAMON, Lester M. a ANHEIER, Helmut K.. *The international classification of nonprofit organizations*. Baltimore ML: John Hopkins University, 1996. ISBN 1886333238.

SALAMON, Lester M. a S. Wojciech. SOKOLOWSKI. *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2004. ISBN 1886333424.

Seznam veřejných sbírek. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/seznam-verejnych-sbirek/Default.aspx>

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0422-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-083-7.

Tiskový servis. *POMOZTE DĚTEM*. [online]. Česká televize&NROS, 2017b [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.pomoztedetem.cz/o-pomozte-detem/tiskovy-servis/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

Velikonoční trhy v centru Prahy 1. *GRANDREALITY.cz*. [online]. NightWorks, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://grand.realcity.cz/detail/pronajem/komerční-nemovitosti/obvod-praha-1/3371234.htm>

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. První vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

Výroční zprávy. *Nadace rozvoje občanské společnosti*. [online]. Nadace rozvoje občanské společnosti, 2017c [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.nros.cz/cs/o-nadaci/tiskovy-servis/vyrocní-zpravy/>

Výzkumy a analýzy. *POMOZTE DĚTEM*. [online]. Česká televize&NROS, 2017c [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.pomoztedetem.cz/o-pomozte-detem/vyzkumy-a-analyzy/>

WEINSTEIN, Stanley. *The complete guide to fundraising management*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2013. ISBN 9780470455326.

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Přeložil Jiří VEJDĚLEK. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-542-4.

Zákon o daních z příjmů. *ZÁKONY.CENTRUM.CZ*. [online]. ZÁKONY.CENTRUM.CZ, 2016a [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-danich-z-prijmu/cast-1>

Zákon o daních z příjmů. *ZÁKONY.CENTRUM.CZ*. [online]. ZÁKONY.CENTRUM.CZ, 2016b [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-danich-z-prijmu/cast-2>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Seznam příloh

Příloha A: Oznámení o sbírkové akci v magazínu Chomutovka

Příloha B: Plakát propagující sbírkovou akci

Příloha C: Foto maskota sbírkového projektu Pomozte dětem

Příloha D: Anketa (prováděna v den konání sbírkové akce)

Příloha E: Ceník pronájmu prostor ve vzdělávacím centru Václavka

Přílohy

Příloha A: Ceník pronájmu prostor ve vzdělávacím centru Václavka

NEZISKOVÝ SEKTOR

Doba pronájmu	Velká místnost (až 30 osob)	Malá místnost (až 12 osob)	Celé vzdělávací středisko
1 den (8 hodin)	2 000 Kč	1 500 Kč	2 500 Kč
1/2 dne (4 hodiny)	1 200 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč
1 hodina – 60 minut	300 Kč	300 Kč	---

Jiná délka pronájmu – individuální dohoda

OSTATNÍ

Doba pronájmu	Velká místnost (až 30 osob)	Malá místnost (až 12 osob)	Celé vzdělávací středisko
1 den (8 hodin)	2 500 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
1/2 dne (4 hodiny)	1 500 Kč	1 000 Kč	2 000 Kč
1 hodina – 60 minut	300 Kč	300 Kč	---

Jiná délka pronájmu – individuální dohoda

Storno poplatky

do 21 dní předem	bez poplatku
20–11 dní předem	25 %
10–5 dní předem	50 %
4–3 dny předem	75 %
2 dny předem	100 %

Zdroj: NROS 2017d

Příloha B: Oznámení o sbírkové akci v magazínu Chomutovka

Mikulášská adventní dílna

pro malé i velké



P

od vedením zkušených instruktorů si vyrobíte mikulášská sušenková lízátká, ozdoby na stromeček, sněhuláky z ponožek, vánoční svíčky a ozdobíte si vánoční perníčky.

Veškerý materiál na výrobu je zajištěn a vstup na akci je zdarma. Těšit se můžete i na Mikuláše, čerta a anděla, kteří odmění hodné děti sladkou mikulášskou nadílkou.

4. prosince

14.00, 2. patro OC Chomutovka



Pomozte dětem!

V sobotu 17. prosince proběhne v přízemí obchodního centra Chomutovka sbírková akce Pomozte dětem, projekt České televize a Nadace rozvoje občanské společnosti.

Přijďte si vychutnat vánoční atmosféru a přitom podpořte ohrožené a znevýhodněné děti. Akce se koná od 9 do 18 hodin.

17. prosince

9.00 - 18.00, 2. patro OC Chomutovka

Nadace rozvoje občanské společnosti

23

Zdroj: OC Chomutovka 2017

Příloha C: Plakát propagující sbírkovou akci



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D: Foto maskota sbírkového projektu Pomozte dětem



Zdroj: vlastní foto

Příloha E: Anketa (prováděna v den konání sbírkové akce)

Anketa pro sbírkový projekt Pomozte dětem

1) **Jste:**

Muž

Žena

2) **Zakroužkujte rozmezí Vašeho věku:**

Do 18 let

19 – 26 let

27 – 40 let

41 – 64 let

Nad 65 let

3) **Znáte sbírkový projekt Pomozte dětem nebo „ Kuře s kruhem“?**

Ne, neznám

Ano, znám Sbírkový projekt Pomozte dětem

Ano, znám „Kuře“

4) **Krátce vypište důvod, který Vás motivoval darovat finanční příspěvek:**

5) **Zakroužkujte částku, kterou jste darovali:**

Do 10 Kč

11 – 20 Kč

21 – 50 Kč

51 – 100 Kč

Více než 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Abstrakt

HELIGROVÁ, Kateřina. *Marketing Management vybrané neziskové organizace se zaměřením na fundraising*. Plzeň, 2017. 91 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nezisková organizace, fundraising, marketingová strategie

Předložená práce je zaměřena na tvorbu marketingové strategie se zaměřením na fundraising pro neziskovou organizaci Nadace rozvoje občanské společnosti a její program sbírkový projekt Pomozte dětem. Důležitým bodem práce je situační analýza obsahující tvorbu marketingového mixu a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí obsahuje analýzu fundraisingových činností. Výsledná SWOT analýza slouží jako podklad pro tvorbu marketingové strategie se zaměřením na fundraising. Navržené marketingové strategie jsou rozvedeny do podoby akčních programů, které obsahují popis aktivity, časové vymezení, odpovědné osoby a očekávané náklady. Následuje časový harmonogram, rozpočet naplánovaných akčních programů a kontrolní mechanismy.

Abstract

HELIGROVÁ, Kateřina. *Marketing management of chosen nonprofit organization focused on fundraising*. Pilsen, 2017. 91 p. Master's thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: nonprofit organization, fundraising, marketing strategy

The purpose of this thesis is to create marketing strategy focused on fundraising for nonprofit organizations named Foundation of development civic society and her program Collection project Help the children. Important point of the thesis is a situation analysis includes marketing mix and analysis of external and internal environment. Analysis of internal environment contains analysis of fundraising activities. Final SWOT analysis works as base for creating marketing strategy focused on fundraising. Suggested marketing strategies are followed into the action programs, which include describe of activities, time frame, the person responsible for this action program and expected costs. After described action programs follows time schedule, planned budget and control mechanisms.