

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Branding vybrané neziskové organizace**

**Branding of a chosen non-profit organization**

Kateřina Toupalová

Plzeň 2017

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Branding vybrané neziskové organizace“*

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

Plzeň dne 21. 4. 2017

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za cenné rady, informace a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat Nadačnímu fondu Zelený poklad, a to zejména Mgr. Tereze Pelclové za vřelý přístup a cenné informace, jež mi poskytla při zpracování této práce.

V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za jejich vytrvalou podporu během celého studia.

## Obsah

Úvod.....	9
Metodika práce .....	11
1 Představení Nadačního fondu Zelený poklad .....	12
1.1 Grantové programy Nadačního fondu Zelený poklad.....	12
1.2 Vlastní činnost Nadačního fondu Zelený poklad .....	13
2 Vybrané situační analýzy .....	14
2.1 Analýza makroprostředí .....	14
2.1.1 Politické faktory.....	15
2.1.2 Ekonomické faktory.....	16
2.1.3 Sociální faktory.....	17
2.1.4 Technologické faktory .....	18
2.1.5 Legislativní faktory.....	19
2.1.6 Ekologické faktory.....	19
2.2 Analýza mezoprostředí.....	22
2.2.1 Uživatelé služeb.....	22
2.2.2 Veřejnost.....	23
2.2.3 Státní správa a místní samospráva .....	23
2.2.4 Média .....	24
2.3 Analýza mikroprostředí.....	24
2.3.1 Analýza portfolia – Gruberova a Mohrova matice .....	25

2.3.2	Marketingový mix nadačního fondu Zelený poklad.....	26
2.3.2.1	Product (produkt).....	27
2.3.2.2	Price (cena).....	27
2.3.2.3	Place (místo, distribuce).....	28
2.3.2.4	Promotion (propagace).....	28
2.3.2.5	People (lidé).....	30
2.3.2.6	Partnership (spolupráce, kooperace).....	31
2.3.3	Zhodnocení finanční situace NF Zelený poklad.....	33
2.4	Benchmarking.....	35
2.4.1	Nadace 700 let města Plzně.....	37
2.4.2	Výstupy benchmarkingu.....	43
2.5	SWOT analýza.....	45
2.6	Zhodnocení současného postavení NF Zelený poklad.....	47
3	Branding v neziskovém sektoru.....	50
3.1	Branding.....	50
3.2	Positioning.....	51
3.3	Specifika brandingu v neziskových organizacích.....	52
3.3.1	Brand IDEA.....	53
3.4	Branding Nadačního fondu Zelený poklad.....	54
3.4.1	Brand (značka).....	54
3.4.2	Poslání značky.....	57

3.4.3	Hodnoty značky .....	58
3.5	Rozbor integrovaného budování značky NF Zelený poklad .....	59
3.5.1	Vize značky.....	59
3.5.2	Organizační kultura.....	60
3.5.3	Cíle značky .....	63
3.5.4	Podstata značky.....	64
3.5.5	Interní implementace a zdroje značky .....	65
3.5.6	Hodnocení značky.....	66
4	Návrh brandingové kampaně pro rok 2017 .....	68
4.1	Design výzkumu.....	68
4.2	Dílčí aktivity brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad .....	70
4.2.1	Vizuální komunikace Nadačního fondu Zelený poklad .....	71
4.2.2	Hodnoty Nadačního fondu Zelený poklad.....	73
4.2.3	Vize a cíle Nadačního fondu Zelený poklad.....	76
4.2.4	Motto Nadačního fondu Zelený poklad .....	78
4.2.5	Organizace vzdělávacích seminářů pro veřejnost.....	79
4.2.6	Den otevřených dveří.....	80
4.2.7	Informační kampaň pro školy .....	82
4.2.8	Benefiční ENVIPOCHOD .....	83
4.2.9	Posílení firemního fundraisingu.....	85
4.3	Vyhodnocení .....	86

Závěr .....	88
Seznam tabulek .....	90
Seznam obrázků .....	91
Seznam použitých zkratk .....	92
Seznam použité literatury .....	93
Seznam příloh .....	100
Přílohy.....	101
Abstrakt.....	110
Abstract.....	111

## Úvod

Neziskový sektor je ve 21. století neodmyslitelnou součástí správně fungujícího trhu. Svoji nezastupitelnou úlohu potvrzuje i ve vztahu ke státu, kterému napomáhá naplňovat jeho poslání vykonáváním činností, které by stát nebyl schopen sám realizovat.

V institucích neziskového sektoru nepatřil marketing k tradičním činnostem. Nárůst konkurence, rozvoj technologií i specifičtější požadavky zákazníka donutily však subjekty trhu hledat nové postupy vedoucí k úspěchu a usilovat o vytváření konkurenčních výhod. Právě značka poskytuje možnost odlišit se a představuje tedy klíč k prosperitě organizací. Z toho důvodu je velmi podstatné, aby se řízení značky implementovalo nejen do komerční, ale i neziskové sféry. Tomu napomáhá branding jakožto nástroj efektivního řízení značky.

Tématem této diplomové práce je branding vybrané neziskové organizace. Pro zpracování daného tématu byla zvolena organizace zaměřující se na realizaci projektů podporujících environmentální vzdělávání dětí, mládeže i veřejnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit branding Nadačního fondu Zelený poklad a na základě poznatků získaných provedením vybraných situačních analýz a vlastního šetření navrhnout brandingovou kampaň na rok 2017. Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které na sebe logicky i obsahově navazují.

V první kapitole je čtenář seznámen s vybranou organizací Nadační fond Zelený poklad. Kapitola obsahuje základní informace o nadačním fondu čerpané z nadačního rejstříku, dále informace o vzniku, grantech a vlastní činnosti Zeleného pokladu.

Druhá kapitola analyzuje a hodnotí postavení organizace prostřednictvím vybraných nástrojů situační analýzy. Hodnoceny jsou vlivy vnějšího i vnitřního prostředí. Výstupem kapitoly je vypracování SWOT analýzy a zhodnocení současného postavení neziskové organizace.

Třetí kapitola obsahuje teoretický úvod do problematiky brandingu neziskových organizací a hodnotí úroveň brandingu Nadačního fondu Zelený poklad prostřednictvím modelu integrovaného budování značky.



Obsahem čtvrté kapitoly je zhodnocení značky na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření. Tyto výsledky spolu s výstupy modelu budování značky jsou podkladem pro návrh brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad pro rok 2017. Kapitola obsahuje popis aktivit brandingové kampaně nadačního fondu, rozpracované do podrobnějších kroků.

## **Metodika práce**

Branding se stává aktuální otázkou nejen pro potřeby komerčního sektoru, nýbrž svůj význam upevňuje i ve spojitosti se sektorem neziskovým. Problematika brandingu a řízení značky v neziskovém sektoru je pro potřeby českého trhu zpracována pouze v několika málo publikacích. Jedná se například o titul *Branding neziskových organizací*, jejíž autorkou je Ing. Dita Hommerová. V knize je detailně popsán branding neziskových organizací z hlediska teoretického i praktického.

Pro zpracování diplomové práce na téma *Branding vybrané neziskové organizace* bylo nutné studium mnoha zahraničních článků, publikací a výzkumů.

Pro vypracování diplomové práce byla použita analýza primárních i sekundárních dat. Dále byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, který významně přispěl k vypracování návrhů pro potřeby vytvoření brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad pro rok 2017.

Práce samotná kombinuje teoretický pohled na problematiku brandingu v neziskovém sektoru s pohledem praktickým a je vypracována v souladu s Metodikou pro vypracování bakalářské a diplomové práce. (Eger a Kunešová 2015)

## 1 Představení Nadačního fondu Zelený poklad

Nadační fond Zelený poklad zaměřený na péči o životní prostředí a environmentální výchovu dětí vznikl v roce 1999 jako nástupce Nadace životního prostředí města Plzně – Zelený poklad. Jeho zřizovatelem je město Plzeň. Jedná se o významný nadační fond, jehož cílem je ochrana životního prostředí v Plzeňském kraji. Od roku 1996 podpořil fond téměř 200 projektů částkou 14 milionů Kč. Každoročně je podpořeno zhruba patnáct projektů zaměřených na zlepšení životního prostředí města Plzně. Od roku 2000 se nadační fond podílí na tvorbě Konceptce životního prostředí města Plzně, jejíž naplňování je jedním ze základních cílů organizace. (Nadační fond Zelený poklad 2016c)

Základní údaje o Nadačním fondu Zelený poklad z nadačního rejstříku. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky 2015)

<i>Název:</i>	Nadační fond Zelený poklad
<i>Datum zápisu:</i>	3. února 1999
<i>Spisová značka:</i>	N 24 vedená u Krajského soudu v Plzni
<i>Sídlo:</i>	Náměstí republiky, Vnitřní město, 301 00
<i>Identifikační číslo:</i>	252 29 575
<i>Právní forma:</i>	Nadační fond
<i>Účel:</i>	Podpora ochrany a tvorby životního prostředí města Plzně
<i>Zřizovatel:</i>	Statutární město Plzeň

### 1.1 Grantové programy Nadačního fondu Zelený poklad

Činnost nadačního fondu se v současnosti soustředí na tři grantové programy. Jedná se o Základní grantový program, grantový program Nás učí příroda a grantový program Ani kapka nazmar.

Hlavní úlohou **Základního grantového programu** je zlepšování životního prostředí na území města Plzeň. Jedná se o podporu projektů, které významně zlepšují životní prostředí na území města. Realizované programy se mohou týkat jak určité přímé

realizace, tak environmentální výchovy mládeže a široké veřejnosti. V základním grantovém programu mohou být podpořena občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví, školy a mimoškolní zařízení působící v Plzni. V roce 2015 bylo v rámci tohoto programu podpořeno např. sdružení aktivních fotografů **Jsme částí Země** či filmová přehlídka **Plzeňské ozvěny Ekofilmu**.

Grantový program **Nás učí příroda** následuje celosvětové hnutí zaměřené na ekologickou výchovu dětí předškolního věku. Jeho cílem je zabránit odcizení dětí od přírody, a to zejména na základě podpory nejrůznějších environmentálních aktivit v mateřských školách.

Třetím grantovým programem je **Ani kapka nazmar**. Jedná se o grantový program realizovaný za podpory města Plzeň, který se zaměřuje na projekty hospodaření s dešťovou vodou. (Nadační fond Zelený poklad 2016a)

## **1.2 Vlastní činnost Nadačního fondu Zelený poklad**

Nadační fond Zelený poklad navázal v roce 2013 spolupráci s bavorskou ekologickou stanicí Lias-Grube, se kterou se podílí na realizaci projektu **Environmentálně od mala**. Projekt je určen pro učitele z předškolních zařízení a probíhá formou vzdělávacích exkurzí, při kterých učitelé navštěvují předškolní zařízení v Bavorsku zaměřená na environmentální výchovu. Na základě realizovaných exkurzí jsou pořádány výstavy a vzdělávací besedy pro učitele i veřejnost.

Nadační fond Zelený poklad se podílí na organizaci Víkendu otevřených zahrad v Plzni a v blízkém okolí, při kterém dochází k otevření nepřístupných a málo známých zahrad města Plzeň. Víkend otevřených zahrad je pojat benefičně, návštěvníci mohou každoročně přispět na rekonstrukci Luftovy zahrady či na rekonstrukci klášterní zahrady na Jiráskově náměstí. (Nadační fond Zelený poklad 2016d)

## 2 Vybrané situační analýzy

Aby měly neziskové organizace možnost rozvíjet svůj tržní potenciál, stanovit efektivní strategii a charakterizovat svoji současnou tržní pozici, je nutné znát prostředí, v němž organizace působí. Situační analýza je významným krokem pro posouzení efektivity marketingové či brandingové strategie, případně pro navržení dalších strategických opatření. Umožňuje organizaci bližší zaměření na aktuální trendy ve společnosti, definuje subjekty s klíčovým vlivem na její činnost, vyzdvihuje možné příležitosti či hrozby.

Pro analýzu prostředí neziskových organizací je možné použít mnoho nástrojů. Šedivý a Medlíková (2011) uvádí jako nejčastější typy PEST analýzu, SWOT analýzu, analýzu konkurence či analýzu zainteresovaných skupin.

Pro vypracování situační analýzy Nadačního fondu Zelený poklad je vybráno několik nástrojů, s jejichž pomocí lze nejefektivněji popsat vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí (makroprostředí) nadačního fondu je charakterizováno pomocí **PESTLE analýzy** zaměřující se na šest zásadních faktorů okolí, které ovlivňují chod neziskové organizace. Mezoprostředí organizace popisuje **analýza zainteresovaných skupin** a **benchmarking**. Mikroprostředí organizace je specifikováno pomocí **rozšířeného marketingového mixu**, pro rozčlenění programů nadačního fondu slouží **analýza portfolia**. Zhodnocena je také **ekonomická situace** Nadačního fondu Zelený poklad. Na závěr kapitoly je zhotovena **SWOT analýza**, prostřednictvím které jsou nastíněny základní možné strategie.

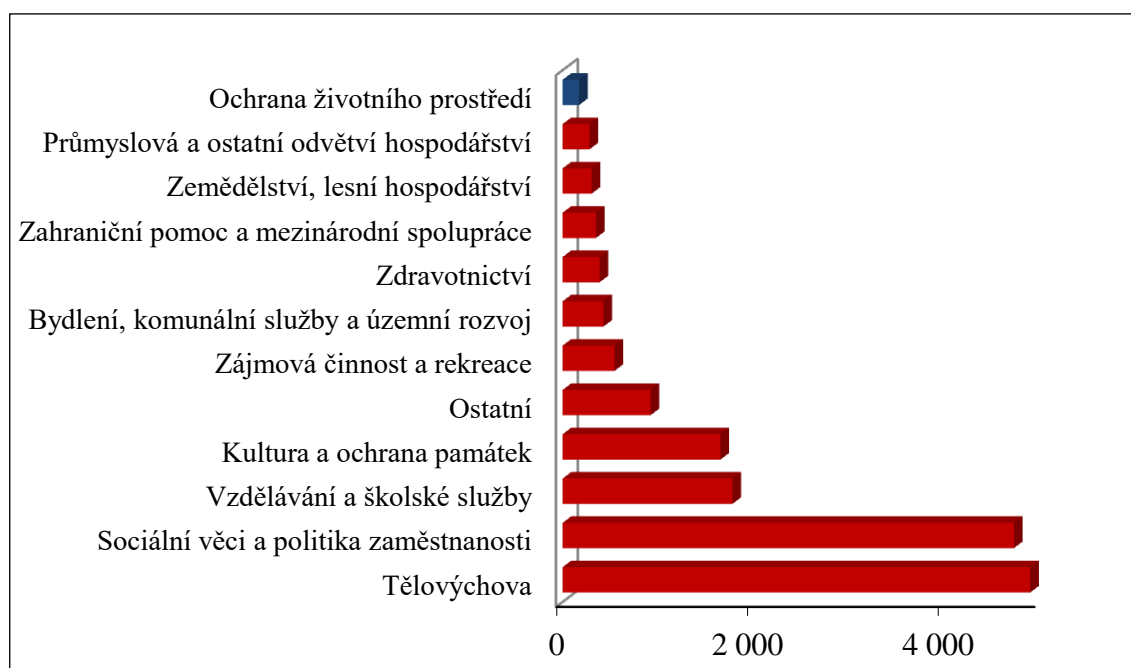
### 2.1 Analýza makroprostředí

Jedním z možných východisek sloužících pro analýzu vnějšího prostředí organizace je rozbor čtyř tzv. „STEP“ faktorů. Jedná se o charakteristiku faktorů sociálních, technologických, ekonomických a politických. (Hannagan 1996) PEST analýza byla později rozšířena o další dva významné faktory – legislativní a ekologické. Tato modifikace nazvaná jako PESTLE analýza je základem pro zhodnocení makroprostředí Nadačního fondu Zelený poklad.

### 2.1.1 Politické faktory

Dotace poskytnuté ze státního, krajského či obecního rozpočtu společně s dotacemi ze státních fondů významně přispívají financování nestátních neziskových organizací. Právě environmentální výchova a osvěta je celosvětově uznávaným oborem, který je podporován orgány České republiky. Obrázek č. 1 znázorňuje podíl dotací jednotlivým oblastem jejich působnosti. Nejvyšší dotace putují do oblastí tělovýchovy, vzdělávání a sociálních věcí. I přesto, že je ochrana životního prostředí financována podstatně méně, dotace zanedbatelné nejsou. Pro Nadační fond Zelený poklad představují finanční příspěvky z veřejných rozpočtů, konkrétně od města Plzeň, nejvýznamnější zdroj financování.

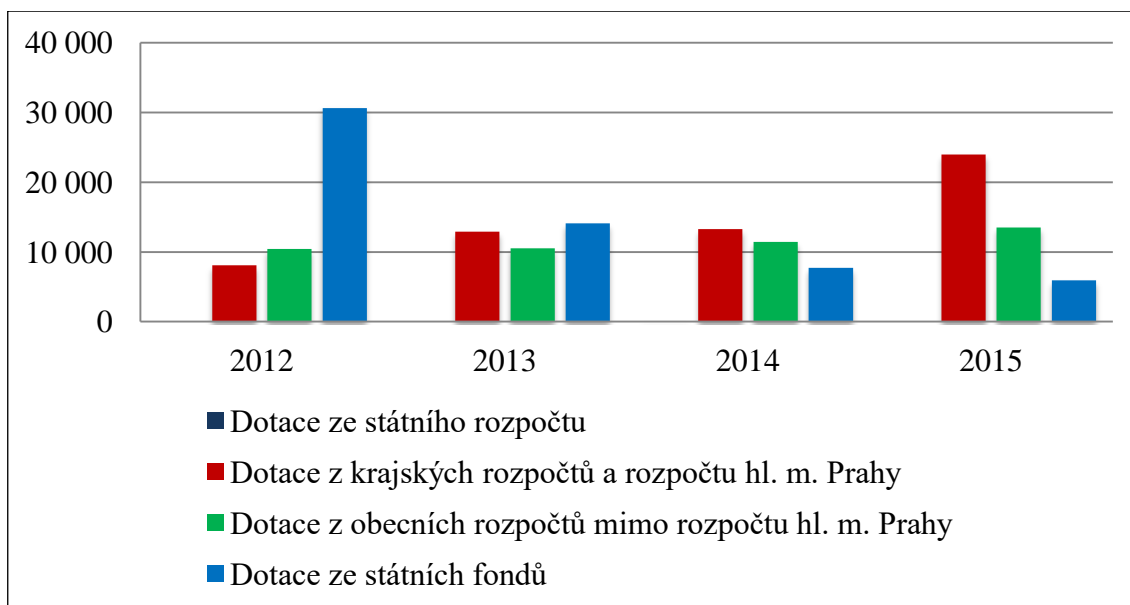
**Obrázek č. 1:** Dotace NNO z veř. rozpočtů a státních fondů za rok 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Vláda České republiky 2017b

Největší podíl finanční podpory, jak znázorňuje obrázek č. 2, připadá na krajské rozpočty a státní fondy, které ve sledovaném období 2012-2015 přispěly více než 58 mil. Kč. Státní rozpočet není významným donátorem environmentální výchovy, jediný příspěvek byl zaznamenán v roce 2014 a činil 67 tis. Kč.

**Obrázek č. 2:** Struktura dotací na ekolog. výchovu a osvětu 2012-2015 (v tis. Kč)



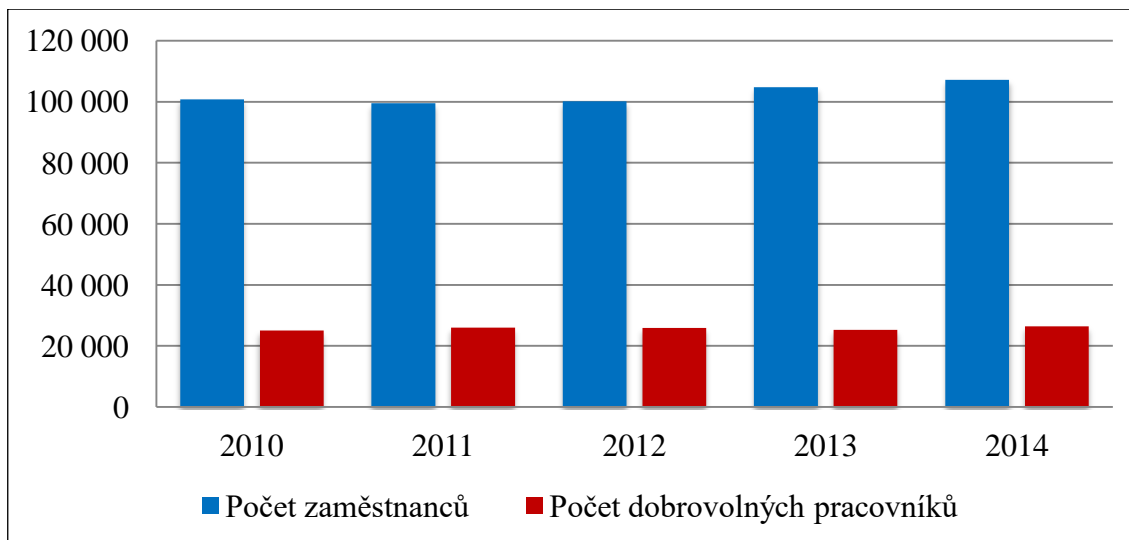
Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Vláda České republiky 2017a

### 2.1.2 Ekonomické faktory

Neziskový sektor je významnou součástí ekonomického i politického prostředí každého státu. Napomáhá zvýšení zaměstnanosti, produkce a přispívá k růstu životní úrovně obyvatelstva. V roce 2014 se neziskový sektor podílel 1,74 % na tvorbě HDP České republiky, jeho celková hodnota produkce činila 114 mld. Kč. (Český statistický úřad 2017c)

Nepostradatelnou složkou neziskového sektoru je lidský potenciál tvořený členy organizací, pracovníky a dobrovolníky. V roce 2014 bylo v českém neziskovém sektoru zaměstnáno přes 107 tis. zaměstnanců, což představuje 2,3% podíl na zaměstnanosti ČR. (Český statistický úřad 2017a) Jak znázorňuje obrázek č. 3, počet zaměstnanců neziskového sektoru (dále jen NS) je oproti počtu dobrovolníků zhruba čtyřnásobný. Počet dobrovolníků stagnuje, v letech 2005-2009 byl podíl organizovaných dobrovolníků na populaci v ČR v rozmezí 27-30 %, ale i přesto se Česká republika dle studie „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy“ řadila v roce 2008 s 29% podílem dobrovolnictví na populaci nad 14 let věku mezi členskými státy Evropské unie (dále jen EU) na osmé místo. (Frič 2015)

**Obrázek č. 3:** Počet zaměstnanců a dobrovolných pracovníků v NS 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Český statistický úřad 2017d

Dle Českého statistického úřadu (dále ČSÚ) odpracovali dobrovolníci v roce 2014 pro NS v ČR 45,6 mil. hodin v hodnotě 5,8 mld. Kč. Oproti roku 2013 došlo k nárůstu dobrovolnictví o 4 %. (Český statistický úřad 2017d)

### 2.1.3 Sociální faktory

Dílejší studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020, jež popisuje stav filantropie firem a individuálního dárcovství v ČR, uvádí, že k finančním příspěvkům na charitu se hlásí méně než 20 % obyvatel České republiky. Nadprůměrné jsou v porovnání s EU výsledky týkající se poskytování potravin a ošacení, pomocí kterého přispívá 12 % dárců. Mezi nejvíce podporované oblasti patří pomoc dětem, chudým lidem a pomoc obětem přírodních katastrof. Dárci přispívají nejčastěji pomocí jednorázového daru, on-line dárcovstvím a pořádáním veřejných sbírek. Za rok 2014 vykázaly největší výnos následující sbírky: Tříkrálová sbírka – 82,3 mil. Kč, Světluška – 22 mil. Kč a Český den proti rakovině – 15 mil. Kč. (Kalousová 2015)

Tabulka č. 1 zobrazuje počet dárců z pohledu Ministerstva financí. Počet dárců se každoročně zvyšuje, což však nemusí nutně znamenat vyšší objem poskytnutých darů, viz rok 2013.



**Tabulka č. 1:** Poskytnuté dary dle MFČR v daňových přiznáních fyzických osob

<b>Rok</b>	<b>Počet dárců</b>	<b>Poskytnuté dary (v tis. Kč)</b>	<b>Průměrný dar (v Kč)</b>
2010	116 960	1 510 645	12 916
2011	121 216	1 466 342	12 097
2012	124 096	1 562 470	12 591
2013	135 000	1 500 000	-

Zdroj: Kalousová 2015

Jistá míra očekávání ze strany spotřebitelů vyvíjí tlak na firemní dárcovství. Téměř 70 % dotázaných firem se hlásí k podpoře sbírkových akcí mezi zaměstnanci a k dalším společensky odpovědným formám podpory. Význam této podpory dokazují výsledky průzkumu realizovaného Fórem dárců v letech 2013-2014, kdy bylo od firemních zaměstnanců vybráno 4,7 mil. Kč. (Kalousová 2015)

Kalousová (2015) ve své studii dále analyzuje stav firemního dárcovství a uvádí, že 180 největších firem v ČR mělo v roce 2013 stav firemního dárcovství nastavený na svém maximu a celkem věnovalo téměř 962 mil. Kč.

#### **2.1.4 Technologické faktory**

V oblasti technologií je již několik let největším fenoménem internet. Toto médium má obrovský dopad na obchodování, komunikaci, vzdělávání a nespočetně mnoho dalších oblastí lidské společnosti. ČSÚ uvádí, že internet v roce 2015 využívalo 81,3 % české populace v rozmezí 16-74 let. (Český statistický úřad 2017a) Internet je součástí 67 % českých domácností. (Český statistický úřad 2017b)

Nezastupitelná úloha internetové sítě dala podnět pro vznik nové formy dárcovství, tzv. on-line darů. V České republice patří mezi nejvýznamnější portály umožňující on-line dárcovství Darujsprávně.cz, Modrýživot.cz a Darujme.cz. V roce 2013 bylo jejich prostřednictvím vybráno přes 43 mil. Kč. (Kalousová 2015)

Také mobilní telefony jsou významným zprostředkovatelem příspěvků neziskovým organizacím. V roce 2013 bylo odesláno celkem 1 294 409 tzv. dárcovských SMS, což je o třetinu více DMS než v roce 2012. Přispěly na různé neziskové projekty částkou 36 mil. Kč. (Kalousová 2015)

### **2.1.5 Legislativní faktory**

Nadační právo prošlo k 1. 1. 2014 zásadní změnou. Dosavadní právní úprava obsažená v zákoně č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, byla začátkem roku 2014 nahrazena úpravou obsaženou v zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (dále jen NOZ). Nově vzniklou právní úpravu jsou povinny dodržovat nadace či nadační fondy vzniklé již před účinností NOZ. Tato právní norma přináší mimo jiné změny ve vymezení účelu nadace a nadačního fondu. Na rozdíl od předchozí právní úpravy, která připouštěla pouze účel obecně prospěšný, NOZ definuje společně s účelem obecně prospěšným také účel dobročinný určený k podpoře určitého druhu osob vymezených jednotlivě i jinak. (Suchá 2014)

Další významné právní předpisy vymezuje portál Neziskovky.cz, řadí mezi ně například:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob,
- zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. (Nadace Neziskovky.cz 2017)

Výkon dobrovolnické práce upravuje zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, vymezující přesný význam dobrovolnictví, povinné body dobrovolnické smlouvy či využívání dobrovolnické služby státem a územními samosprávnými celky (Portál veřejné správy 2017a)

Nadační fond Zelený poklad musí brát zřetel také na zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, kde jsou zakotveny veškeré povinnosti a závazky, související s jejich realizací. (Portál veřejné správy 2017b)

### **2.1.6 Ekologické faktory**

Programy realizované Ministerstvem životního prostředí, zřizování environmentálních vzdělávacích center, podpora environmentální výchovy mládeže a mnoho dalších faktorů úzce souvisí s činností nadačního fondu, pro kterou jsou tyto vlivy vnějšího prostředí základním pilířem dalšího vývoje.

Celkové výdaje na ochranu životního prostředí v roce 2014 činily 91,5 mld. Kč, což představuje meziroční nárůst o 9,5 %. Nejvíce prostředků bylo vynaloženo na

nakládání s odpady, s odpadními vodami a na oblast ochrany ovzduší. Hlavním sdělením Zprávy o životním prostředí ČR v roce 2014 bylo konstatování nevyhovujícího stavu životního prostředí, jehož příčinou je především rostoucí význam spotřeby domácností. (Cenia 2014)

Zhoršená kvalita ovzduší, špatná kvalita zemědělské půdy, nepříznivý stav významných rostlin a živočichů na území ČR. To a mnoho dalších nepříznivých faktorů má vliv na každodenní život člověka a právě program environmentálního vzdělávání se snaží o budování odpovědného spotřebitelského chování v souladu s přírodou a přírodními zdroji.

Následující tabulka č. 2 zobrazuje SWOT analýzu Koncepce environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty Plzeňského kraje. Analýza popisuje pozitivní a negativní faktory environmentálního vzdělávání z pohledu interního i externího. (Plzeňský kraj 2014)

**Tabulka č. 2:** SWOT analýza environmentálního vzdělávání v Plzeňském kraji

	Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
Pozitivní faktory	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Příležitosti (O)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• materiální zázemí sítě ENVIC</li> <li>• akce pořádané v každém okrese Plzeňského kraje</li> <li>• silné odborné zázemí</li> <li>• spolupráce s odborníky a organizacemi</li> <li>• osvěta pomocí různých forem (internet, akce pro veřejnost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost nových forem osvěty</li> <li>• zpracování nových atraktivních témat</li> <li>• vydávání zajímavých informačních materiálů</li> </ul>
Negativní faktory	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízký zájem veřejnosti o některá témata</li> <li>• nižší profesionalita při konání některých akcí</li> <li>• úzké portfolio kvalitních lektorů</li> <li>• značné rezervy v propagaci</li> <li>• nutnost pronájmu externích prostor pro konané akce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financování aktivit</li> <li>• postoj veřejnosti k problematice ochrany životního prostředí</li> </ul>

Zdroj: Plzeňský kraj 2014

Návrh dílčích strategií vycházejících z vypracované SWOT analýzy pro oblast environmentálního vzdělávání a osvěty veřejnosti v Plzeňském kraji blíže specifikuje Koncepte environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty Plzeňského kraje. (Plzeňský kraj 2014)

*„Cílem Koncepte environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty Plzeňského kraje je vytvořit vzdělávací a informační systém, který povede ke zvýšení zájmu občanů o životní prostředí a který přispěje k výraznějšímu zapojení všech cílových skupin do řešení environmentálních problémů a uvědomování si důsledků chování a konání jednotlivce i celého společenství na stav životního prostředí.“* (Plzeňský kraj 2014)

## 2.2 Analýza mezoprostředí

Bačuvčík (2011) definuje mezoprostředí organizace jako vnější mikroprostředí. Mezi hlavní subjekty vnějšího mikroprostředí řadí uživatele služeb, veřejnost, státní správu, místní samosprávu, ostatní neziskové organizace, komerční firmy a média.

Šedivý a Medlíková (2011) zdůrazňují potřebu analyzovat i subjekty, vůči kterým se organizace chce vymezit. Mezi tyto subjekty řadí konkurenci, partnerské organizace, spolupracující organizace, organizace zahraniční nebo působící v jiném regionu.

Komerční firmy a ostatní neziskové organizace blíže popisuje část marketingového mixu zaměřená na spolupráci. Nadační fond Zelený poklad nevnímá ve svém okolí, tj. v rámci Plzeňského kraje, žádné konkurenty, kteří by se s ním svojí činností ztotožňovali. O konkurenci napříč neziskovým sektorem je však možné hovořit v souvislosti se snahou o zisk finančních prostředků z veřejných i soukromých zdrojů. Neziskové organizace mezi sebou soutěží nejen o zdroje finanční, ale i lidské, především o dobrovolníky, zaměstnance i povědomí veřejnosti.

### 2.2.1 Uživatelé služeb

Konečnými spotřebiteli produktu či služby poskytované neziskovou organizací mohou být buď jednotlivci, veřejnost nebo její část, ostatní neziskové organizace, komerční firmy nebo veřejná správa. Pro neziskovou organizaci je velmi důležité udržovat kontakt se stávajícími, ale i minulými či potenciálními zákazníky, kteří mohou být významným zdrojem finanční či materiální podpory (Bačuvčík 2011)

#### *Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad*

Uživatele služeb lze rozčlenit podle jednotlivých programů Nadačního fondu Zelený poklad. Nejčastějšími žadateli o grant v programu Nás učí příroda či Ani kapka nazmar jsou vzdělávací instituce v Plzeňském kraji. Jako uživatele služeb lze ještě specifitěji definovat žáky, kterým je díky poskytnutí finančních zdrojů umožněno vzdělávání v souladu s přírodou.

V rámci Základního grantového programu jsou nejčastějšími klienty nadačního fondu Správa veřejného statku města Plzně, mateřské, základní, popřípadě střední školy, dobrovolnická centra či asociace lesních mateřských školek.

Program Víkend otevřených zahrad je realizován pro veřejnost. Ani ta tedy z pohledu NF Zelený poklad není jako uživatel služeb opomenuta.

### **2.2.2 Veřejnost**

Bačuvčík (2011) přistupuje k veřejnosti jako k souboru potenciálních zákazníků. Lze do ní zařadit občany, banky, podniky či vládu. Uznává, že veřejnost má vysokou kontrolní roli ve vztahu k neziskovým organizacím a v určité míře posuzuje i to, zda je finanční podpora dané neziskové organizace oprávněná.

#### *Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad*

Snahou Nadačního fondu Zelený poklad je udržovat dobré vztahy s veřejností. Tuto iniciativu podporuje různými akcemi. Jedná se např. o pořádání několika přednášek zaměřených na seznámení veřejnosti s činností nadačního fondu nebo konání venkovní výstavy popisující realizované projekty. Na veřejnost cílí také projekt Víkend otevřených zahrad v Plzni.

### **2.2.3 Státní správa a místní samospráva**

Vztah státu vůči neziskovým organizacím je možné popsat pomocí tří hlavních rolí (Bačuvčík 2011):

- *role legislativní* (definuje právní podmínky pro fungování neziskového sektoru),
- *role donátora* (zastupuje dotační programy ministerstev a dalších institucí),
- *role kontrolní* (souvisí s požadavky na vyhodnocení a dokumentaci všech aktivit realizovaných na základě dotačních příspěvků).

Stát významně přispívá nejen na ochranu životního prostředí, ale i na oblast environmentální výchovy. V současné době dochází k převodům dotačních řízení na kraje, jejichž výsledkem by měla být vyšší reflexe potřeb neziskových organizací. Tento fakt se projevuje i u financování NF Zelený poklad, jehož největším donátorem je právě statutární město Plzeň.

Místní samosprávu zastupují krajské, magistrátní, městské a obecní úřady. Ona sama kopíruje tři charakteristické role. Jedná se o vydávání vyhlášek krajskými a obecními úřady, rozdělování dotací a zajištění kontrolní funkce. Místní samospráva je schopna

prostřednictvím dotační politiky ovlivnit celkovou strukturu neziskového sektoru v daném místě. (Bačuvčík 2011)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Místní samospráva, konkrétně statutární město Plzeň, je nejvýznamnějším donátorem NF Zelený poklad. V letech 2006-2008 představovala podpora od města celkem 2 mil. Kč ročně. Od roku 2010 se finanční podpora od statutárního města snižuje, v letech 2014-2015 činila zhruba 730 tis. Kč. I přesto je význam financování ze strany statutárního města nezastupitelný.

#### **2.2.4 Média**

Prostřednictvím médií může nezisková organizace oslovit mnoho potenciálních dárců, spolupracovníků a partnerů, což ji umožňuje utvářet stabilnější pozici v rámci svého okolí. Medializace napomáhá vytváření image organizace i její vyšší transparentnosti. (Bačuvčík 2011)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Spolupráce s médii nepatří mezi stálé aktivity nadačního fondu. Média spíše napomáhají zviditelnění akcí konaných pro veřejnost a zprostředkování dalších skutečností jednorázového charakteru. Takovým mediálním partnerem je např. Plzeňský deník. Ve svém článku zveřejnil informace o rekonstrukci altánu v Luftově zahradě, která byla zprostředkována právě za podpory NF Zelený poklad (Deník.cz 2017a), či pozvánku na Víkend otevřených zahrad v Plzni (Deník.cz 2017b). Víkend otevřených zahrad v Plzni medializuje také portál iDNES.cz.

Efektivnější medializaci napomáhá Český rozhlas Plzeň, který několikrát umožnil Nadačnímu fondu Zelený poklad účast v pořadu Náš host.

### **2.3 Analýza mikroprostředí**

Obsahem analýzy mikroprostředí Nadačního fondu Zelený poklad je zhodnocení jeho programů prostřednictvím Gruberovy a Mohrovy matice. V následující části jsou podrobně charakterizovány prvky rozšířeného marketingového mixu. Kapitulu analýzy mikroprostředí uzavírá stručná charakteristika fundraisingu nadačního fondu a zhodnocení jeho současné finanční situace.

### 2.3.1 Analýza portfolia – Gruberova a Mohrova matice

Předmětem analýzy portfolia je posouzení jednotlivých programů Nadačního fondu Zelený poklad prostřednictvím jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Se zvyšující se společenskou potřebou a poptávkou po službě neziskové organizace se zvyšuje také její společenská hodnota. Pokud je program doplácen z jiných příjmů, nebo na něj není dostatek dárců, je považován za program se zápornou finanční návratností. (Šedivý a Medlíková 2011)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Programy Nadačního fondu Zelený poklad rozčleněné do jednotlivých kategorií vyobrazuje tabulka č. 3.

**Tabulka č. 3:** Gruberova a Mohrova matice portfolia NF Zelený poklad

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost	<b>Udržovací programy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ozvěny Ekofilmu</li> </ul>	<b>Prospěšné programy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Základní grantový program</li> <li>• Grantový program Nás učí příroda</li> <li>• Grantový program Ani kapka nazmar</li> <li>• Jsme částí Země</li> </ul>
	Záporná finanční návratnost	<b>Nevýhodné programy:</b>	<b>Hodnotné programy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Víkend otevřených zahrad</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Nadační fond Zelený poklad nerealizuje žádné **nevýhodné programy**, které by bylo vhodné vyřadit z jeho portfolia. Již z oboru působnosti nadačního fondu vyplývá, že společenská hodnota u jednotlivých programů je vysoká.

Jediným programem, který má v porovnání s ostatními relativně nižší společenskou hodnotu a je možné ho zařadit do **udržovacích programů**, je program **Ozvěny**



**Ekofilmu**, na který NF Zelený poklad přispívá v rámci Základního grantového programu. Jedná se o přehlídku environmentálně zaměřených filmů pro širokou veřejnost, jejímž pořadatelem je Ministerstvo životního prostředí. (Nadační fond Zelený poklad 2016e) Obecně se doporučuje tyto programy nadále realizovat a příjem, který z nich plyne, použít na financování programů hodnotných.

Mezi tzv. **hodnotné programy** lze zařadit projekt **Vikend otevřených zahrad**. Nadační fond se podílí na financování této akce, která se každoročně koná na území celé České republiky. Tyto programy je vhodné rozvíjet pomocí aktivního fundraisingu či podpory z jiných částí portfolia.

Pro **programy prospěšné**, tj. charakteristické vysokou společenskou hodnotou a kladnou finanční návratností, se doporučuje stejná strategie jako u programů udržovacích. Příjmy z jejich činnosti je vhodné použít na financování programů hodnotných. Do této části portfolia patří grantové programy nadačního fondu **Nás učí příroda, Ani kapka nazmar i Základní grantový program**, ze kterého byl pro větší přehlednost portfolia vyčleněn program **Jsmě částí země**, který je podpořen již pátým rokem. Jedná se o koncept environmentálního vzdělávání mládeže založený na propojení fotografování a poznávání přírody Plzeňského kraje.

### **2.3.2 Marketingový mix nadačního fondu Zelený poklad**

Marketingový mix je dle Hannagana (1996) chápán jako páka marketingového úsilí. Jedná se o prostředek povzbuzující akceschopnost neziskové organizace. Marketingový mix lze definovat jako kombinaci čtyř vzájemně působících proměnných - produktu, ceny, distribuce a propagace.

Šimková (2008) rozšiřuje marketingový mix služeb o další čtyři faktory, kterými jsou People (lidé), Packaging (sestavování balíků), Programming (programová specifikace) a Partnership (spolupráce, kooperace).

Problematika řízení značky je obsahem jak produktové strategie, tak strategie komunikační. Má-li být produkt úspěšný na trhu, musí být podpořen kvalitní komunikační politikou neziskové organizace. (Hommerová 2015)

Vzhledem k tomu, že se Nadační fond Zelený poklad pohybuje v oblasti poskytování služeb v neziskovém sektoru, je pro specifikaci marketingového mixu zvoleno šest proměnných – produkt, cena, místo, propagace, lidé a partnerství.

### **2.3.2.1 Product (produkt)**

Neziskové organizace působí v mnoha oborech a je tudíž velmi obtížné jejich produkt jistým způsobem zobecnit. Dle Bačuvčíka (2011) se téměř vždy jedná o veřejné či smíšené statky, které se prostřednictvím grantové podpory zaměřují na komplexní produkt, jehož zákaznická hodnota je tímto maximalizována.

Pro neziskovou organizaci je výhodné určitým způsobem službu „zhmotnit“, jak uvádí Šedivý a Medlíková (2011). Efektivní může být např. poskytnutí letáků či jiných propagačních materiálů, obdarování dárkovým certifikátem, malým dárkem nebo časopisem.

#### *Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad*

Produkt neziskové organizace není hmotné zboží. Jedná se o služby zaměřené na ochranu životního prostředí a to jak prostřednictvím environmentální výchovy mládeže, tak prostřednictvím ostatních grantových programů či vlastní činnosti nadačního fondu.

Nadační fond poskytuje možnost zaslání dárkového certifikátu pro případné dárcy, kteří přispějí libovolnou finanční částkou. Jistý způsob zhmotnění dárcovské iniciativy je pro případné dárcy zaslouženou satisfakcí.

### **2.3.2.2 Price (cena)**

Každá poskytovaná služba má určitou cenu nebo je nákladem, ať je poskytována firmou neziskovou či komerční. Dle Hannagana (1996) vyžaduje poskytnutí bezplatné či částečně subvencované služby neméně důležitá marketingová rozhodnutí.

Báčuvčík (2011) nahlíží na cenu v neziskovém sektoru z několika pohledů. Z pohledu uživatele se jedná o částku, kterou za daný produkt či službu zaplatí. Pro donátora představuje cena dotace či alternativní náklady, které by vznikly v případě, že by služba nebyla realizována. Cenu je možné charakterizovat i ze strany poskytovatele služby - představuje čas a úsilí vynaložené pro její uskutečnění.

### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Peněžní částkou je možné vyjádřit veškeré dotace, dary a příspěvky určené nadačnímu fondu. Na internetových stránkách Nadačního fondu Zelený poklad jsou navrženy konkrétní částky, kterými může dárcé přispět. Nachází se zde i volba libovolné výše příspěvku. Případné dárcé motivuje popis toho, co je možné pořídit za obdrženy příspěvek. Například 1 400 Kč představuje částku umožňující pořízení nového mikroskopu, který by zajistil názornou environmentální výchovu dětí. V hodnotě 5 000 Kč je možné zřídit jednoduchý systém na zachycování a využívání dešťové vody na zahradě či pozemku školy.

#### **2.3.2.3 Place (místo, distribuce)**

Produkt je možné zákazníkovi poskytnout prostřednictvím několika distribučních cest. Neziskové organizace, orientující se převážně na služby, nejsou obvykle spojeny s konkrétním místem. Díky tomu pokrývá realizace služeb širší prostor. (Bačuvčík 2011)

### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Nadační fond používá pouze přímé odbytové cesty, což umožňuje vyšší stupeň kontroly, možnost lépe poznat potřeby zákazníků a reagovat na změny na trhu. Hlavní lokalitou poskytování služeb je pro Nadační fond Zelený poklad zařízení poskytovatele, nacházející se v centru Plzně. Města, kde nadační fond téměř výhradně poskytuje své služby. Zde probíhají veškerá rozhodnutí o přidělení grantů. Některé služby nadačního fondu jsou spojeny také s pracovištěm uživatele. Jedná se převážně o nabídku a následnou realizaci odborných konzultací, např. v kontextu hospodaření s vodou. Distribuce služeb nadačního fondu probíhá výhradně na území Plzeňského kraje, zejména na území samotného krajského města.

#### **2.3.2.4 Promotion (propagace)**

Hannagan (1996) přirovnává propagaci ke komunikaci s potenciálními zákazníky, kteří musí být informováni o výrobku a i tom, jaký užitek z něj získají. Úkolem pro neziskové organizace je sdělit veřejnosti své poslání a efektivně specifikovat výrobky a služby, které poskytují.

Hommerová (2015) také zdůrazňuje potřebu pohlížet na propagaci očima cílového segmentu, který chce organizace oslovit. Klíčem k úspěšné propagaci je vědět proč, komu a jaké informace chceme sdělit.

Stejně tak Bačuvčík (2011) vyzdvihuje potřebu specifických forem komunikace s cílovými skupinami. Teoreticky má nezisková organizace možnost využít pro svoji propagaci stejné prostředky jako firma komerční. Velkým problémem, se kterým se však potýká většina neziskových organizací, je nedostatek volných finančních prostředků na propagaci.

### *Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad*

Co se týče zviditelnění organizace a možností získání nových dárců, bývá komunikace považována za nejvíce používaný a nejefektivnější nástroj. Propagace nadačního fondu je z důvodu nedostatečných finančních prostředků a lidských zdrojů omezená.

Nadační fond má vlastní internetové stránky, které prošly během roku 2016 významným redesignem. (Nadační fond Zelený poklad 2016c)

Zelený poklad využívá také uživatelský účet na sociální síti Facebook, kde zveřejňuje aktuality týkající se problematiky životního prostředí a environmentální výchovy. V současné době disponuje profil 180 „líky“. Příspěvky jsou vkládány v horizontu 14 dnů, což bohužel nenapomáhá výraznějšímu zviditelnění profilu dalším uživatelům sociálních sítí. (Facebook 2017a)

Významným komunikačním nástrojem je výroční zpráva nadačního fondu obsahující informace o prováděných projektech a zaručující vysokou transparentnost činnosti organizace.

Druhým rokem se konala venkovní výstava před Studijní a vědeckou knihovnou v Plzni, jejímž úkolem bylo obeznámení veřejnosti s činností nadačního fondu. Značně propagovanou událostí je Víkend otevřených zahrad v Plzni a okolí. Plakát, použitý ke zviditelnění akce konané napříč plzeňskými zahradami, je zobrazen na obrázku č. 4.

**Obrázek č. 4:** Propagační plakát akce Víkend otevřených zahrad v Plzni a okolí



Zdroj: Nadační fond Zelený poklad 2016f

### 2.3.2.5 *People (lidé)*

Mnoho neziskových organizací produkuje službu obsahující silný lidský element, který byl podnětem pro vyčlenění pátého „P“ čili *people*. Lidé poskytující službu, tvoří součást produktu. Z toho důvodu je obtížné zaručit stejnou úroveň kvality poskytnuté služby. (Hannagan 1996)

Bačuvčík (2011) zařazuje do této části marketingového mixu pracovníky organizace, manažery, zaměstnance a dobrovolníky.

Pro potřeby této práce je blíže specifikována správní a dozorčí rada, management (zaměstnanci) a dobrovolníci Nadačního fondu Zelený poklad.

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

##### *Správní a dozorčí rada*

Správní rada, statutární orgán Nadačního fondu Zelený poklad, má celkem pět členů, včetně předsedy, který řídí a svolává jednotlivá zasedání. Svoji funkci zastává rada bezplatně, ve vztahu k nadačnímu fondu je tedy možné mluvit o jisté formě dobrovolnictví. Správní rada spravuje majetek nadačního fondu, schvaluje rozpočet, účetní závěrku i výroční zprávu. V její kompetenci je volba či případné odvolání členů správní a dozorčí rady. Součástí činnosti správní rady je také rozhodování o potenciálních příjemcích grantového příspěvku a jeho konkrétní výši.

Dozorčí rada nadačního fondu je také pětičlenná. Mezi její pravomoci patří dohled na korektní plnění podmínek stanovených pro poskytování nadačních příspěvků, správnost účetnictví a dodržování právních předpisů.

#### *Management, zaměstnanci*

Nadační fond Zelený poklad má další čtyři zaměstnance. Manažery, kteří mají mimo jiné na starost průběh grantových programů, zajišťují chod nadačního fondu, realizují marketingové aktivity a účetní, která zodpovídá za zaúčtování všech položek v souladu s platnými účetními předpisy. Součástí pracovního týmu nadačního fondu nejsou žádní další zaměstnanci.

#### *Dobrovolnictví*

Nadační fond nemá žádné stálé dobrovolníky. Jedná se spíše o jednorázové výpomoci při realizaci některých projektů. Takovými dobrovolníky bylo např. skautské středisko Střela Plzeň, které se v roce 2013 podílelo na výrobě vánočních předmětů, jejichž prodejem získal nadační fond finanční příspěvek na uskutečnění programu Zelené zahrady v Mateřské škole pro děti se zrakovým postižením a vadou řeči v Plzni.

#### **2.3.2.6 Partnership (spolupráce, kooperace)**

Šimková (2008) zdůrazňuje potřebu spolupráce v neziskovém sektoru, ať už ve vztahu k ostatním neziskovým organizacím či komerčním firmám. Spolupráce organizací působících ve stejném oboru může přinést výhody komerčním firmám, které se v současné době zaměřují na společensky odpovědné podnikání, i neziskovým organizacím.

#### *Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad*

Nadační fond Zelený poklad usiluje o dlouhodobé partnerské vztahy s několika tuzemskými i zahraničními organizacemi. Některé formy partnerství napomáhají získávání finančních prostředků pro organizaci, jiné jsou zdrojem inspirace v oblasti zahraniční environmentální výchovy.

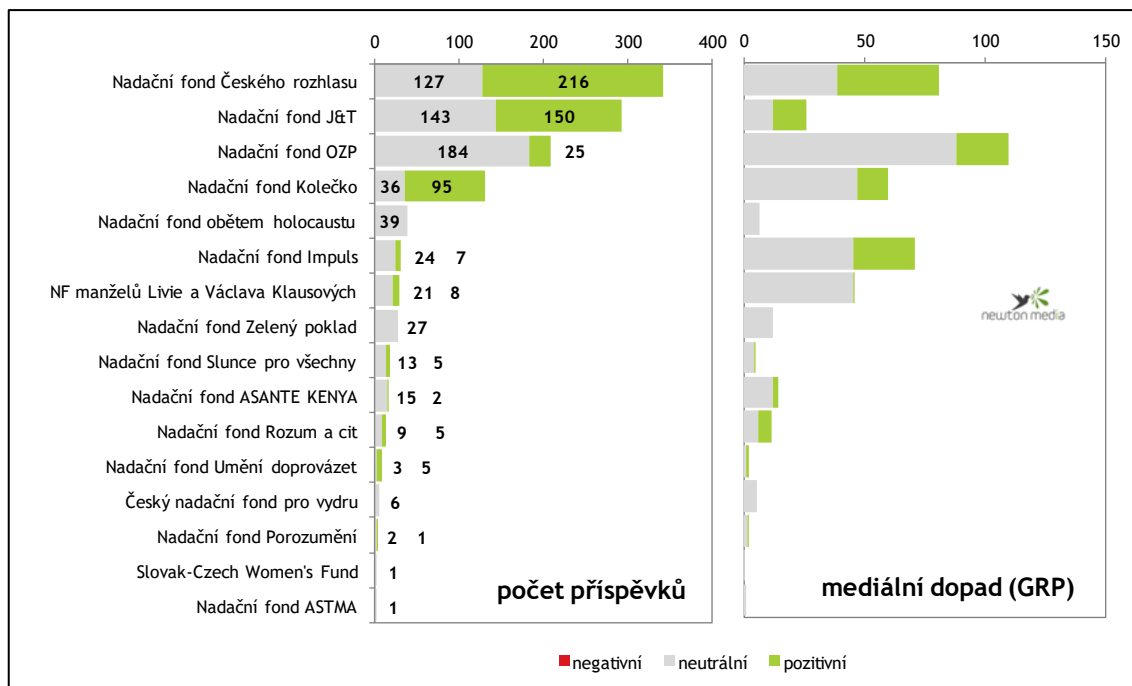
Významným partnerem Nadačního fondu Zelený poklad je ekologická stanice Lias-Grube v Bavorsku. S nadačním fondem spolupracuje od roku 2013, kdy došlo k realizaci společného projektu Environmentálně od mala. Tento projekt podpořil Evropský fond pro regionální rozvoj Evropské unie z Programu přeshraniční

spolupráce. Motivem partnerství je mimo jiné získání inspirace pro uskutečnění grantového programu Nás učí příroda. V roce 2017 je v rámci této spolupráce uskutečněn vzdělávací program pro učitele z předškolních zařízení v oblasti polytechnické výchovy, která zastřešuje nejen pracovní činnosti, ale i poznávání výrobních technologií či životního prostředí. (Nadační fond Zelený poklad 2016g)

V roce 2010 a 2011 byla významným partnerem NF Zelený poklad komerční firma Panasonic Czech s.r.o. Od roku 2012 nemá nadační fond v komerčním sektoru žádné významné donátory. (Nadační fond Zelený poklad 2016e) Pro nadační fond je významná účast v programu CEE Trust – Podpora regionálních nadací a nadačních fondů, který je realizován Nadací Partnerství a Vzdělávací nadací Jana Husa. Z tohoto programu získal nadační fond značné finanční prostředky pro svou činnost i na financování grantových programů.

Nadační fond Zelený poklad je členem Asociace nadačních fondů při Fóru dárců. Jedná se o jediné celorepublikové sdružení, které zastřešuje dárcce na území České republiky. V současnosti asociace spojuje 24 nadačních fondů, které respektují základní principy etického chování. K výhodám členství v Asociaci nadačních fondů patří získání certifikátu člena asociace, možnost účasti na členských schůzích, poskytnutí benchmarkingu a mediální analýzy zdarma jednou ročně. (Fórum Dárců 2017) Ukázkou výstupu mediální analýzy zveřejněnou Nadačním fondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (dále jen NFOZP) znázorňuje následující obrázek č. 5.

**Obrázek č. 5: Přehled medializace nadačních fondů v roce 2013**



Zdroj: NFOZP 2013

Levý graf udává informace o počtech příspěvků v roce 2013, které byly zveřejněny o vybraných členských nadačních fondech. Žádný příspěvek nebyl negativní, většinou se jednalo o příspěvky s neutrálním podtextem. Graf v pravé části zachycuje mediální dopad jednotlivých příspěvků. (NFOZP 2013) Nadační fond Zelený poklad byl zmíněn ve 27 příspěvcích, mediální dopad nebyl zanedbatelný. Jednalo se pouze o příspěvky s neutrálním dopadem na populaci.

Možnosti on-line fundraisingu využívá nadační fond prostřednictvím platformy Darujme.cz. Zakladatelem tohoto portálu je Nadace VIA za podpory Nadace Vodafone Česká republika. Dárčovství prostřednictvím Darujme.cz přináší dárčům mnoho výhod. Je transparentní, jednoduché, bezpečné a nevyžaduje registraci případných dárců, kteří se prostřednictvím platformy dostávají do přímého kontaktu s danou organizací. (Nadace VIA 2017)

### 2.3.3 Zhodnocení finanční situace NF Zelený poklad

Finanční situace Nadačního fondu Zelený poklad je příznivá. V letech 2014-2015 byl zaznamenán nepatrný záporný výsledek hospodaření, ten je však na základě rozhodnutí



správní rady každoročně převeden na fondy, ať se jedná o ztrátu či zisk. Tabulka č. 4 znázorňuje vývoj jednotlivých finančních ukazatelů v období 2010-2015.

**Tabulka č. 4:** Finanční výkonnost NF Zelený poklad v letech 2010-2015 (v Kč)

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>	35 577	14 566	302	43 471	-7 452	-5 771
<b>Náklady celkem</b>	96 805	124 153	124 793	282 279	768 358	1 222 046
<b>Výnosy celkem</b>	132 382	138 719	125 095	325 750	760 906	1 216 275
<b>Celková částka na podpořené projekty</b>	974 334	1 057 555	744 082	792 817	774 687	771 112
<b>Vyplaceno na podpořené projekty</b>	647 000	591 000	573 000	469 000	639 000	553 200

Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Nadační fond Zelený poklad 2016e

V letech 2010-2015 došlo k enormnímu nárůstu celkových výnosů a nákladů, což bylo způsobeno zvýšením provozních dotací na straně výnosů a služeb, popřípadě ostatních služeb na straně nákladové.

Statut Nadačního fondu Zelený poklad ustanovuje limit pro celkové roční náklady nadačního fondu, které nesmí převýšit 10 % ročně poskytnutých nadačních příspěvků, vedle nákladů na realizaci vlastních projektů. (Nadační fond Zelený poklad 2016e)

Nadační fond Zelený poklad využívá princip vícezdrojového financování, nevytváří ale zdroje vlastní. Mezi vlastní zdroje lze obecně zařadit členské příspěvky, prodej cenných papírů či dobrovolnickou činnost.

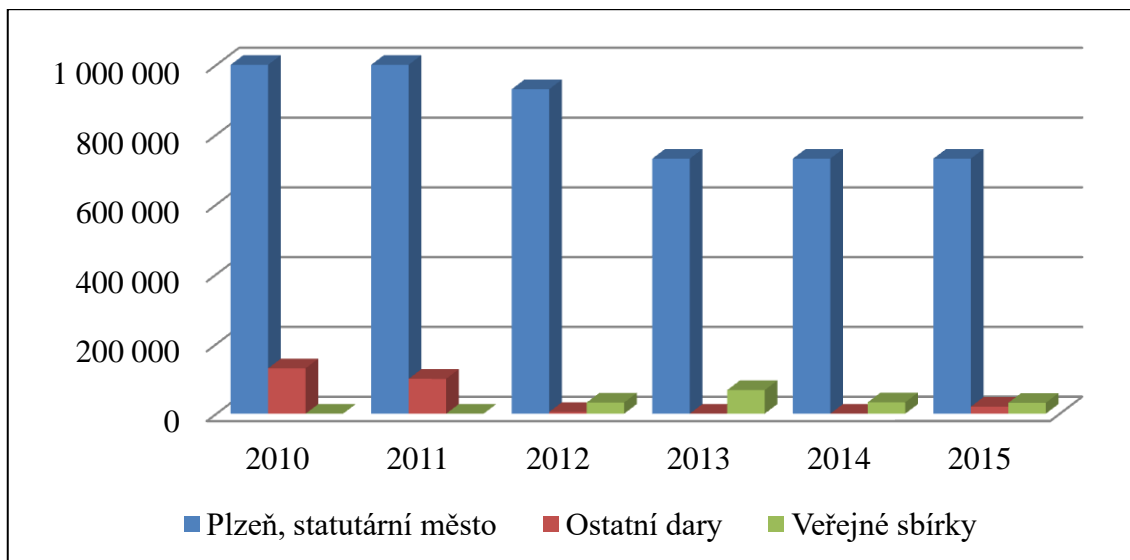
Naprostou většinu příjmů nadačního fondu (viz obrázek č. 6) tvoří veřejné příjmy od statutárního města Plzeň. V roce 2015 se krajské město podílelo 93 % na celkových příjmech nadačního fondu. Díky veřejným sbírkám se nadačnímu fondu podařilo získat 31 077 Kč a zbylá 3 % příjmů připadají na ostatní finanční dary.

Pro Nadační fond Zelený poklad je z hlediska poskytnutých finančních prostředků velmi významná účast v programu CEE Trust – Podpora regionálních nadací a nadačních fondů, díky které získal nadační fond v roce 2005 1,4 mil. Kč do

stabilizačního jmění. Z této částky smí nadační fond využívat pro svoji činnost pouze úroky. (Nadační fond Zelený poklad 2016e)

Významným dárcem finančních prostředků v letech 2010 a 2011 byla firma Panasonic AVC Network Czech s.r.o., která nadačnímu fondu v průběhu let 2010 a 2011 poskytla částku 230 tis. Kč. (Nadační fond Zelený poklad 2016e)

**Obrázek č. 6:** Struktura příjmů NF Zelený poklad v letech 2010-2015 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Nadační fond Zelený poklad 2016e

Největší možnost potenciálního rozvoje financování je viditelná u veřejných sbírek, které zajistily nadačnímu fondu v roce 2015 vyšší příjem než dary ostatní. Nadační fond by také mohl využít současného podnikatelského trendu společensky odpovědného podnikání k oslovení některých firem v Plzeňském kraji a k navázání budoucí spolupráce.

## 2.4 Benchmarking

*„Smyslem benchmarkingu je jednak poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, jednak posílení této pozice s akcentem na to, co sami dobře umíme, a učením se od jiných tam, kde jsou oni lepší.“* (Veber a kol. 2000, str. 420)

Podobně definují benchmarking také Karlöf a Östblom (1995, str. 56), kteří jej považují za: *„Soustavný proces zaměřený na hledání dokonalosti v okolním světě s cílem získat poznatky a přijmout zaměření organizace tak, abychom mohli pozvednout vlastní organizaci na prvotřídní úroveň.“*

Obecně se rozlišují tři kategorie benchmarkingu, patří mezi ně tzv. (Karlöf a Östblom 1995):

- **vnitřní (interní) benchmarking** zaměřující se na srovnávání v rámci stejné organizace,
- **vnější (externí) benchmarking**, jehož cílem je porovnat konkrétní organizaci s přímými konkurenty či jinak ekvivalentní organizací,
- **funkční benchmarking** (nejuznávanější kategorie benchmarkingu), který se snaží porovnávat funkce a postupy z hlediska různých oborů.

Veber a kol. (2000) definuje čtyři základní doporučení vztahující se k realizaci benchmarkingu. Podle něj je na prvním místě důkladné poznání vlastní činnosti (zjištění předností, slabín, pozice organizace na trhu). Následuje popis toho, jak danou činnost provádí konkurenční organizace, dále určení slabín a předností, na základě kterých budou definovány klíčové faktory úspěchu. Zjištění těchto faktorů by mělo vést k modifikaci činnosti organizace a konečnému získání převahy vůči konkurenci.

**Realizace benchmarkingu** je však jen zřídka stejná u dvou odlišných projektů. Každý projekt vyžaduje specifický přístup, který může zásadně ovlivnit i následující etapy benchmarkingu (Karlöf a Östblom 1995):

- rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu,
- určení partnerů pro benchmarking,
- shromáždění informací,
- analýzu informací,
- realizaci v zájmu účinku.

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Pro realizaci benchmarkingu a celkové srovnání efektivnosti fungování Nadačního fondu Zelený poklad je vybrána Nadace 700 let města Plzně, jejímž zřizovatelem je (stejně jako u Nadačního fondu Zelený poklad) město Plzeň. Nadace 700 let města Plzně není vzhledem k oboru působnosti přímým konkurentem Zeleného pokladu. Pro účely této analýzy je však nejvhodnějším subjektem, který stejně jako Nadační fond Zelený poklad usiluje o přínos veřejnosti, komerčních firem i veřejné správy. S ohledem

na tento fakt je Nadace 700 let města Plzně v rámci zpracování benchmarkingu za konkurenta považována.

### 2.4.1 Nadace 700 let města Plzně

Nadace 700 let města Plzně byla založena 14. ledna 1993 za účelem podpory projektů zaměřených na rozvoj města Plzeň. Jejím cílem je zlepšení životních podmínek obyvatel a propagace města. Nadace usiluje o všeobecný rozvoj města a vytváření větší nabídky kulturních, sportovních, společenských a humanitárních aktivit. (Nadace 700 let města Plzně 2010a)

#### Aktivity Nadace 700 let města Plzně

Nadace 700 let města Plzně poskytuje příspěvky na pořádání kulturních a sportovních projektů, případně na vydavatelské aktivity. Dle občanského zákoníku nadace nesmí poskytnout příspěvek svému zakladateli. V tomto případě se jedná o všechny organizace, které jsou jako Nadace 700 let města Plzně zřízeny pod záštitou města. (Nadace 700 let města Plzně 2010c)

Nadace každoročně koná ples. U této příležitosti oceňuje nejvýznamnější partnery a projekty organizace. Ty nejvýznamnější od roku 2012 uvádí tabulka č. 5. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

**Tabulka č. 5:** Nejvýznamnější projekty podpořené od roku 2012

<b>Rok</b>	<b>Kultura</b>	<b>Sport</b>
2012	Divadelní léto pod plzeňským nebem	Hervis – Plzeňský půlmaraton
2013	MFF pro děti a mládež JUNIORFEST	Mistrovství Evropy staršího žactva v tenisu
2014	Šídlovák Oupn Ér	Mistrovství ČR žactva na dráze
2015	Výstava Gottfried Lindauer	Světový pohár v kolové
2016	Plzeňský festival stepu	Triatlonový festival

Zdroj: Nadace 700 let města Plzně 2010e

Mezi další ocenění udělovaná nadací od roku 2005 patří hudební ocenění Plzeňský Orfeus za mimořádné úspěchy a reprezentaci města v oblasti vážné hudby. Cena je určena studentům středních a vysokých škol v Plzni a studentům základních uměleckých škol v Plzni. Nadace 700 let města Plzně uděluje zároveň cenu Plzeňský

Orfeus junior. Ocenění náleží studentům mladším 15 let, kteří studují v Plzni a kteří se zasloužili o úspěšnou reprezentaci města. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

V rámci vlastních projektů pořádá nadace od roku 1995 Historický víkend, jehož součástí je dobové tržiště, Pohádková cesta pro děti či „Vejšlap strašidel“. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

Nadace je také organizátorem Plzeňských dvorků. Jedná se o den, během kterého zve nadace k návštěvě známých i méně známých dvorků v centru metropole. Partnerem této akce je i Západočeská univerzita v Plzni. (Plzeňské dvorky 2016)

### **Financování Nadace 700 let města Plzně**

Nadace 700 let města Plzně přijala v roce 2015 finanční příspěvky ve výši 4 240 tis. Kč. Nejvýznamnějšími donátory bylo město Plzeň, které podpořilo nadaci částkou 3 300 tis. Kč, a Plzeň 2015 o.p.s., které věnovalo nadaci 200 tis. Kč. V rámci komerčního sektoru darovaly nejvyšší finanční příspěvky společnosti CCA Group a.s. (120 tis. Kč), Plzeňská teplárenská a.s. (100 tis. Kč) a AUTO CB, s.r.o. (70 tis. Kč). Základní finanční ukazatele blíže specifikuje tabulka č. 6. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

**Tabulka č. 6:** Výnosy a náklady Nadace 700 let města Plzně za rok 2015 (v Kč)

	<b>2015</b>
<b>Celkové výnosy nadace</b>	5 251 889,89
<b>Celkové náklady nadace</b>	4 560 242,79
<b>Výsledek hospodaření</b>	691 647,10

Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Nadace 700 let města Plzně 2010b

Nejvyšší výnosovou položkou byly přijaté dary (2 605 tis. Kč), výnosy z nadačního jmění činily 599 tis. Kč a výnosy z reklam 561 tis. Kč. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

Za účelem darování finančních prostředků jiným osobám bylo v roce 2015 přijato 1 293 tis. Kč. Nadace v roce 2015 podpořila 115 projektů, poskytnuté příspěvky činily 1 229 tis. Kč. Dále byly prostředky nadace poskytnuty na její správu a na organizaci Historického víkendu. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

## **Marketingový mix Nadace 700 let města Plzně**

### *Produkt*

Nadace 700 let města Plzně nevytváří žádný hmotný produkt. Jejím cílem je poskytovat granty na sportovní a kulturní akce, které by město propagovaly a hodnotně rozvíjely jeho kulturu. V rámci vlastní činnosti poskytuje nadace i další služby. Jedná se o organizaci Historického víkendu v Plzni, Plzeňských dvorků či veřejného plesu. Nelze opomenout ani ocenění hudebníků Plzeňský Orfeus. Nadace 700 let města Plzně není zaměřena na poskytování jedné konkrétní služby, jejím posláním je obohatit kulturní život města Plzně prostřednictvím poskytování grantů a organizování kulturních akcí. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

### *Cena*

Cena nehraje v rámci marketingového mixu nadace významnou roli. V přeneseném smyslu je cenou za službu nadace, tj. za poskytnutí grantu, vyplnění žádosti. Poskytnuté granty i přijaté příspěvky je možné vyjádřit finanční částkou, nejedná se však o pravou podstatu ceny jako takové. Nadace se nezaměřuje na individuální dárcovství, ani to tedy nemůže být v rámci daného prvku marketingového mixu blíže specifikováno.

### *Místo*

Veškerá činnost nadace probíhá na území města Plzeň. Grantové příspěvky jsou určeny pouze na podporu sportovních či kulturních akcí pořádaných na území krajského města. Stejně tak ocenění Orfeus uděluje nadace pouze plzeňským studentům. Nadace sídlí v centru města Plzeň, což zaručuje vysokou dostupnost pro většinu obyvatel města.

### *Propagace*

Nadace 700 let města Plzně prezentuje svoji činnost na přehledných internetových stránkách, na kterých nechybí ani sekce pro aktuality, základní informace o nadaci, podpořené projekty a formuláře na žádosti o grant. Většímu přehledu o činnosti nadace napomáhá kalendář akcí, který seznamuje návštěvníky stránek se všemi akcemi, které se budou konat za podpory nadace. Součástí úvodní strany je odkaz na facebookové stránky Historického víkendu, Plzeňských dvorků, nadace či přímý link odkazující na partnery nadace. (Nadace 700 let města Plzně 2010g)

Facebookové stránky Nadace 700 let města Plzně získaly během své existence 169 „liků“. Na profilu jsou zveřejněny fotografie převážně z plesů organizovaných nadací nebo pozvánky na ostatní podpořené projekty nadací. Aktuality jsou na facebookové stránky nadace přidávány pravidelně, s odstupem zhruba tří dnů. (Facebook 2017b)

Výroční zpráva nadace je zveřejněna na internetových stránkách. Bohužel se jedná pouze o výroční zprávu předchozího roku. Zpráva nemá zcela ucelený design, doplňuje ji seznam podpořených akcí, jejich fotografie, finanční zpráva a zpráva auditora. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

Činnost organizace těží z vysoké mediální podpory, kterou zajišťuje tisk i rozhlasové stanice (viz kapitola spolupráce).

### *Lidé*

Organizační struktura vymezuje odpovědnost a pravomoc všech zaměstnanců. V Nadaci 700 let města Plzně je tvořena správní radou, dozorčí radou a dvěma zaměstnanci – výkonnou ředitelkou organizace a její asistentkou. Správní rada má šest členů, dozorčí rada je tříčlenná. (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

### *Spolupráce*

Nadace má na svých internetových stránkách uvedeno více než 25 partnerů z řad komerčních firem. Jako nejvýznamnější partnery je možné jmenovat společnosti Pilsner Urquell, AVE, Metrostav, Plzeňské městské dopravní podniky, Plzeňskou teplárenskou, Českou spořitelnu, Swietelsky a další společnosti zaměřující se např. na catering.

Nadace 700 let města Plzně spolupracuje také s významnými mediálními partnery, jako jsou Hitrádio FM Plus, Deník, Český rozhlas Plzeň a rádio Samson. (Nadace 700 let města Plzně 2010f)

Každá organizace je charakteristická některými silnými a slabými stránkami. Následující tabulka č. 7 charakterizuje silné a slabé stránky Nadace 700 let města Plzně.

**Tabulka č. 7:** Výčet silných a slabých stránek nadace

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• finanční stabilita</li><li>• lokalizace sídla nadačního fondu</li><li>• vysoký podíl firemního dárcovství na financování</li><li>• vícezdrojové financování</li><li>• kvalitní prezentace, spolupráce s médii</li><li>• organizace hodnotných programů v rámci vlastní činnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• absence strategického plánování</li><li>• možnost on-line dárcovství</li><li>• orientace na formy individuálního dárcovství</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování 2017

### **Branding Nadace 700 let města Plzně**

#### *Název nadace*

Hlavní idea názvu nadace souvisí se vznikem města Plzně, který je datován roku 1295. (Město Plzeň 2017) Nadace 700 let města Plzně byla zřízena v roce 1993, tedy téměř 700 let po založení města. Název značí vysokou míru identity s krajským městem.

#### *Značka nadace*

Logo Nadace 700 let města Plzně tvoří textová část, tj. název nadace, společně s obrazovou částí, na které je vyobrazena kresba náměstí Míru v Plzni společně s jeho dominantou, katedrálou svatého Bartoloměje. Kresba je doplněna číslovkou 700, její použití klade ještě větší důraz na název organizace a jeho podstatu. Pro obrazovou část loga je použita fialová barva. Portál Malbardesign.com zabývající se webdesignem a psychologií barev v logu považuje fialovou barvu za barvu majestátnosti, elegance a moudrosti. Firmy používající logo fialové barvy působí elegantně a mysticky. (Malbardesign 2017)

Pokud to situace umožňuje, nadace zásadně používá barevnou podobu logotypu (viz obrázek č. 7). Součástí logotypu je kodifikace barev a ochranná zóna určující minimální odstupy od ostatních grafických prvků. (Nadace 700 let města Plzně 2010d)

Logo nadace je zveřejněné na facebooku a také na internetových stránkách ihned na úvodní straně. Jeho umístění na úvodní straně není opomenuto ani v případě výroční zprávy z roku 2015.



Nadace má stanovené celkem tři logotypy – pro Nadaci 700 let města Plzně, dále pro akce Historický víkend (viz obrázek č. 8) a Plzeňské dvorky.

**Obrázek č. 7:** Logo Nadace 700 let města Plzně



Zdroj: Nadace 700 let města Plzně 2010d

**Obrázek č. 8:** Logo akce Historický víkend



Zdroj: Nadace 700 let města Plzně 2010d

#### *Poslání značky*

Poslání Nadace 700 let města Plzně je zveřejněno ve výroční zprávě nadace, totožné sdělení je uvedeno na internetových stránkách nadace pod názvem „informace“. Nedá se tedy říci, že by se jednalo o oficiálně zveřejněné a správně formulované poslání.

„Nadace podporuje projekty směřující k rozvoji a obnově města Plzně, jejichž cílem je zlepšení životních podmínek obyvatel města a jeho propagace. Jejím cílem je vytvářet dobré předpoklady pro další rozvoj města, jeho vzhledu a pestřejší nabídky kulturních, sportovních, společenských, humanitárních a dalších aktivit. V rámci svého poslání spolupracuje se společenskými, vzdělávacími a zájmovými organizacemi, se státními orgány, s vědeckými, uměleckými, hospodářskými, podnikatelskými kruhy i s jednotlivými občany.“ (Nadace 700 let města Plzně 2010b)

Poslání Nadace 700 let města Plzně je obsáhlé, nemá jednoznačnou strukturu. Činnost nadace však popisuje srozumitelně a jednoznačně. Na internetových stránkách nemá nadace uvedené žádné strategické cíle, vizi či hodnoty. Tyto informace neobsahuje ani výroční zpráva.

## 2.4.2 Výstupy benchmarkingu

Nadační fond Zelený poklad má oproti Nadaci 700 let města Plzně několik silných stránek, které by do budoucna bylo velmi vhodné i nadále posilovat a udržovat tak jejich perspektivu na vysoké úrovni. Tabulka č. 8 obsahuje konkurenční výhody Nadačního fondu Zelený poklad a stručný popis konkrétních návrhů, jak si danou konkurenční výhodu udržet.

**Tabulka č. 8:** Konkurenční výhody NF Zelený poklad

<b>Konkurenční výhoda NF Zelený poklad</b>	<b>Strategie udržení konkurenční výhody</b>
Spolupráce se zahraničním partnerem, možnost inspirace u zahraničních projektů.	Snaha orientovat se na i dále na dlouhodobou spolupráci s bavorskou stanicí Lias-Grube, případně získat další zahraniční partnery.
Výroční zprávy, jejich design a archivace na internetových stránkách vedoucí k zajištění vyšší transparentnosti organizace vůči veřejnosti.	Nadále zveřejňovat výroční zprávy a další důležité dokumenty na internetových stránkách pro veřejnost i případné partnery z oblasti komerčního sektoru. Neustále klást důraz na design tištěných materiálů.
Orientace na on-line dárcovství, individuální dárcovství, pořádání veřejných sbírek spojených s iniciativou podnítit veřejnost k podílení se na realizaci programů nadačního fondu.	Snaha více informovat veřejnost, případně ji zapojit do činnosti nadačního fondu. Dále realizovat veřejné sbírky při akcích pořádaných nadačním fondem.

Zdroj: vlastní zpracování 2017

V následující tabulce (tabulka č. 9) jsou popsány aspekty, které utváří výhodu Nadace 700 let města Plzně oproti Nadačnímu fondu Zelený poklad. I přes to, že jsou obě organizace v mnoha aspektech srovnatelné, existuje několik příkladů, které by mohly být inspirací pro brandingovou strategii Nadačního fondu Zelený poklad. Vyhodnocení

benchmarkingu doplňuje stručný popis návrhů, jak tyto aspekty z pohledu nadačního fondu zlepšit a učinit z nich jeho přednosti.

**Tabulka č. 9:** Slabé stránky NF Zelený poklad ve srovnání s konkurentem

Slabé stránky NF Zelený poklad v porovnání s konkurentem	Strategie vedoucí k zajištění konkurenční výhody
Nízká úroveň spolupráce s médii.	Snaha oslovit média pro navázání spolupráce, nutnost zdůraznit potřebu medializace problematiky environmentálního vzdělávání.
Problém vícezdrojového financování.	Zaměření na firemní fundraising, častější realizace veřejných sbírek.
Intenzivnější organizování akcí zaměřených na veřejnost.	Organizování dne otevřených dveří, účast na veletrzích, případně dalších vhodných akcích, konaných pod záštitou města Plzeň.
Nižší povědomí žadatelů (škol) o jednotlivých grantech, nízká motivace.	Kampaň ve školách vedoucí ke zvýšení povědomí o činnosti fondu, každoroční vyhlášení nejekologičtější školy Plzeňského kraje.

Zdroj: vlastní zpracování 2017

V návaznosti na výstupy kapitoly 3, charakterizující branding NF Zelený poklad, lze stanovit, že **branding** porovnávaných organizací je v mnoha ohledech na srovnatelné úrovni. **Loga** obou neziskových organizací lze velmi dobře spojit s oborem jejich působnosti a přesně vystihují celkový koncept jejich činnosti. Efektivně zvolené jsou také **názvy** neziskových organizací, které samy o sobě zajišťují určitý positioning značky u veřejnosti. **Strategické řízení značky** představuje slabší stránku obou organizací. Definice poslání v určité formě nechybí u žádné organizace, vhodné by bylo eliminovat nedostatky týkající se stanovení hodnot, vize, případně cílů organizace.

Zmíněné strategie vedoucí k udržení či zajištění konkurenční výhody mohou pomoci vytvořit účinnou brandingovou kampaň a zajistit efektivnější činnost Nadačního fondu Zelený poklad oproti porovnávané konkurenci.

## 2.5 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na hodnocení vnějšího i vnitřního prostředí organizace. V rámci vnějšího prostředí jsou definovány potenciální příležitosti a ohrožení, silné a slabé stránky oproti tomu popisují vnitřní prostředí organizace. (Šedivý a Medlíková 2011)

Metoda SWOT je založena na kombinaci čtyř prvků (Veber a kol. 2000):

- silných stránek podniku (*strengths – S*),
- slabých stránek podniku (*weaknesses – W*),
- příležitostí okolí (*opportunities – O*),
- hrozeb okolí (*threats – T*).

Kombinací specifík odvětví společně se silnými a slabými stránkami organizace lze volit několik typů strategií vycházejících ze čtyř přístupů (Veber a kol. 2000):

- přístup S – O (využívá silné stránky a příležitosti okolí),
- přístup W – O (eliminující slabé stránky prostřednictvím okolních příležitostí),
- přístup S – T (využívá silné stránky pro eliminaci hrozeb),
- přístup W – T (cílem je najít vhodné východisko ze současné, velmi znepokojivé situace).

### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Následující tabulka č. 10 definuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které budou podkladem pro vypracování výsledných strategií.

**Tabulka č. 10:** SWOT analýza Nadačního fondu Zelený poklad

	Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
Pozitivní faktory	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Příležitosti (O)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• společensky hodnotné programy</li> <li>• transparentnost organizace</li> <li>• stabilní management, nízká fluktuace personálu</li> <li>• finanční stabilita</li> <li>• lokalizace sídla nadačního fondu</li> <li>• pravidelné aktualizace webu</li> <li>• spolupráce se zahraničním partnerem</li> <li>• pověst, image nadačního fondu</li> <li>• uživatelé služeb jsou převážně děti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firemní dárcovství</li> <li>• intenzivnější komunikace s málo informovanou veřejností</li> <li>• navázání spolupráce na bázi dobrovolnictví se studenty ZČU v Plzni</li> <li>• rozšíření povědomí o činnosti NF ve školách</li> </ul>
Negativní faktory	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na jediném finančním zdroji</li> <li>• nízká úroveň strategického plánování</li> <li>• nedostatečná prezentace nadačního fondu</li> <li>• závislost na veřejných zdrojích</li> <li>• vzhled veřejných prostor</li> <li>• chybí pozice fundraisera</li> <li>• jednotný vizuální styl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst počtu organizací v neziskovém sektoru</li> <li>• orientace dárců na NO působící v jiných oblastech</li> <li>• nízké povědomí veřejnosti o důležitosti environmentální výchovy a ochraně životního prostředí</li> <li>• snižování dotací z obecních rozpočtů</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování 2017

### **S – O strategie**

- Snaha zacílit na prohloubení firemního dárcovství, spolupráce firem na společensky hodnotných programech v rámci CSR (společenské odpovědnosti firem).

- Snaha efektivněji komunikovat veřejnosti činnost organizace, její hodnotné programy a rozšířit povědomí o nadačním fondu do škol v Plzeňském kraji, zejména v krajském městě.

#### **W – O strategie**

- Snaha o obnovení, či případné navázání nových vztahů s firmami a individuálními dárci, které povede k eliminaci rizika, souvisejícího se závislostí na jediném finančním zdroji, tj. městu Plzeň. Prostřednictvím těchto aktivit zároveň snížit závislost na veřejných zdrojích.
- Zvýšit povědomí o nadačním fondu a významu environmentální výchovy intenzivnější komunikací s veřejností či případnou prezentací Nadačního fondu Zelený poklad na veletrzích a dalších akcích pořádaných v Plzeňském kraji.

#### **S – T strategie**

- Úsilí nasměrovat pozornost veřejnosti, zejména rodičů, na problematiku environmentální výchovy. Jedná se o budoucnost jejich dětí, proč by tedy oblast environmentální výchovy a ochrana prostředí, které přispívá kvalitnímu vývinu dítěte, měla být ve společnosti méně uznávaná?

#### **W – T strategie**

- Strategie W – T není vhodná pro Nadační fond Zelený poklad. Jedná se o strategii, používanou pro řešení velmi nepříznivé situace dané organizace. Vzhledem k tomu, že je Nadační fond Zelený poklad prosperující organizací, není tato strategie uvažována.

### **2.6 Zhodnocení současného postavení NF Zelený poklad**

Nadační fond Zelený poklad je **prosperující neziskovou organizací** Plzeňského kraje podporující environmentální výchovu a ochranu přírody. Svědčí o tom nejen fakt, že za dobu své existence podpořil Nadační fond Zelený poklad v rámci grantových programů již 252 projektů. (Nadační fond Zelený poklad 2016e) Jako každá organizace má také Nadační fond Zelený poklad své silné stránky, které je důležité udržet na stejné, ne-li progresivní úrovni. Pro zajištění efektivního rozvoje je však nutné vynaložit úsilí zaměřené na eliminaci nedostatků a slabých stránek organizace.

Zelený poklad nabízí v rámci své činnosti velmi **atraktivní grantové programy**, které by si zasloužily intenzivnější propagaci nejen ve vztahu k veřejnosti, ale také k plzeňským vzdělávacím zařízením, tzn. mateřským a základním školám.

Nadační fond efektivně využívá trend **on-line dárcovství** prostřednictvím portálu Darujme.cz. Součástí SWOT analýzy bylo také pozitivní vyhodnocení úrovně **dobrovolnictví** v České republice, na které by se Nadační fond Zelený poklad mohl v budoucnosti intenzivněji zaměřit.

Pozornost zaslouží také **financování nadačního fondu**. V roce 2014 a 2015 vykázala organizace záporný výsledek hospodaření, který byl eliminován převodem na fondy. I přesto by se nadační fond mohl pokusit o posílení finanční stability. Té by mohlo být dosaženo snahou prohloubit současný stav vícezdrojového financování, tj. zvýšit finanční příspěvky individuálních dárců, případně obnovit firemní dárcovství.

Velmi silný prvek nadačního fondu tvoří jeho **produkt**, který má z pohledu veřejnosti vysokou společenskou hodnotu. Ochrana životního prostředí a environmentální vzdělávání jsou málo komunikovaná témata, která se Nadační fond Zelený poklad snaží svojí činností přiblížit nejen obyvatelům města Plzeň. **Lidé** tvoří další významný prvek marketingového mixu, na kterém závisí úspěch činnosti nadačního fondu. Zaměstnanci a dobrovolníci jsou sounáležitým kolektivem, který usiluje o efektivní činnost a rozvoj nadačního fondu. Zlepšení v rámci marketingového mixu by se mohla týkat zejména oblasti **spolupráce a propagace**.

**Analýza portfolia** utřídila projekty nadačního fondu podle jejich společenské hodnoty a finanční návratnosti. Za prospěšné projekty je možné považovat všechny grantové programy nadačního fondu, do programů hodnotných lze zařadit program Víkend otevřených zahrad. Jediným programem s nižší společenskou hodnotou v porovnání s ostatními činnostmi nadačního fondu jsou Ozvěny Ekofilmu spadající do programů udržovaných.

**Benchmarking** porovnává postavení Nadačního fondu Zelený poklad vůči Nadaci 700 let města Plzně. Jako každá organizace má také Zelený poklad své konkurenční výhody a nedostatky, pro jejichž eliminaci byly navrženy některé strategie. Z širšího pohledu na problematiku konkurence nevnímá nadační fond žádného konkurenta působícího ve stejné činnosti. Jedná se spíše o ostatní neziskové organizace, které

obdobně jako Nadační fond Zelený poklad usilují o přízeň veřejnosti a poskytnutí finančních prostředků.

Pozice nadačního fondu je zhodnocena také prostřednictvím **SWOT analýzy**, která identifikuje velké množství silných stránek a příležitostí, které může nadační fond využít při stanovení budoucích strategií.



### **3 Branding v neziskovém sektoru**

Neziskové organizace si vytváří své místo nejen na trhu, ale i v myslích spotřebitelů, a to především prostřednictvím své značky. Z důvodu zvyšující se snahy neziskových organizací odlišit se od ostatních roste význam brandingů neboli řízení značky, který se nejen v oblasti neziskového sektoru stává velmi diskutovaným tématem. Neziskové organizace usilují o značku průlomovou, identickou s posláním organizace, často však dochází ke střetu s nedostatečnou znalostí této problematiky a její realizací v praxi.

Většina neziskových organizací dává přednost úzkému přístupu k řízení značky a využívá svoji značku pouze jako fundraisingový nástroj, avšak roste počet těch neziskových organizací, které chtějí působit nad rámec tohoto přístupu a poznat širší roli, kterou značka může sehrát. (Kylander a Stone 2012)

#### **3.1 Branding**

Na počátku 21. století byla marketingová aktivita neziskového sektoru soustředěna převážně na komunikaci. Manažeři neziskových organizací věřili, že zvýšená viditelnost organizace, pozitivní vztah vůči konkurentům a jistá míra uznání cílových skupin povede k úspěšnému rozvoji organizace. Branding byl nástrojem řídicím externí vnímání organizace, nástrojem pro komunikaci, fundraising a marketingové záležitosti. (Kylander a Stone 2012)

V následujícím desetiletí je podstata brandingů chápána komplexněji. Značka má mnohem širší strategičtější roli, a to zejména ve vyjádření účelu organizace a jejích hodnot. Stále častěji je branding otázkou celého vedoucího týmu neziskové organizace. (Kylander a Stone 2012)

Branding je klíčem k úspěchu produktu na trhu. Ve své nejjednodušší formě představuje vytváření určitého rozdílu, odlišujícího jeden výrobek od druhého. Branding se snaží komunikovat poslání organizace cílovému segmentu a přimět jej k nákupnímu rozhodnutí. Jeho úlohu blíže specifikuje Healey (2008) jako:

- posilování dobré pověsti,
- zvyšování loajality,
- zajištění kvality,

- podporu vnímání větší hodnoty,
- ujištění zákazníka, že vstoupil do pomyslného světa vyznávajícího stejné hodnoty.

Příbová (2000) zahrnuje mezi hlavní úkoly moderního řízení značky přidání hodnoty produktu, jeho přetvoření ve značku, udržování diferenciací výhody značky a rozvíjení produktového myšlení v myšlení značkové.

Proces strategického řízení značky je dle Kellera (2007, s. 72) rozdělen do čtyř kroků:

- identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky,
- plánování a implementace marketingových programů značky,
- měření a interpretace výkonnosti značky,
- zvyšování a udržování hodnoty značky.

V moderním pojetí spojuje branding pět základních prvků, kterými jsou positioning, příběh, design, cena a vztah se zákazníkem. (Healey 2008)

### **3.2 Positioning**

Šedivý a Medlíková (2011, s. 81) definují positioning jako: „*Proces vytváření vjemu ve vědomí podporovatelů neziskové organizace, který je spojen s posláním organizace, jejich výrobky, službami a značkou.*“ Podstatu positioningu vidí v nalezení místa v myslích spotřebitelů, které bude zaujímat značka produktu či samotná organizace. Positioning je dle autorů na rozdíl od značky krátkodobou záležitostí. Je to část značky, kterou organizace představuje cílové skupině a která odlišuje značku od konkurence. (Šedivý a Medlíková 2011)

Positioning neboli pozice značky je základním marketingovým konceptem založeným na rozhodování spotřebitelů pomocí metody srovnávání. Definuje obsah značky a srovnává ji se značkami konkurenčními s ohledem na vnímání spotřebitele. (Healey 2008)

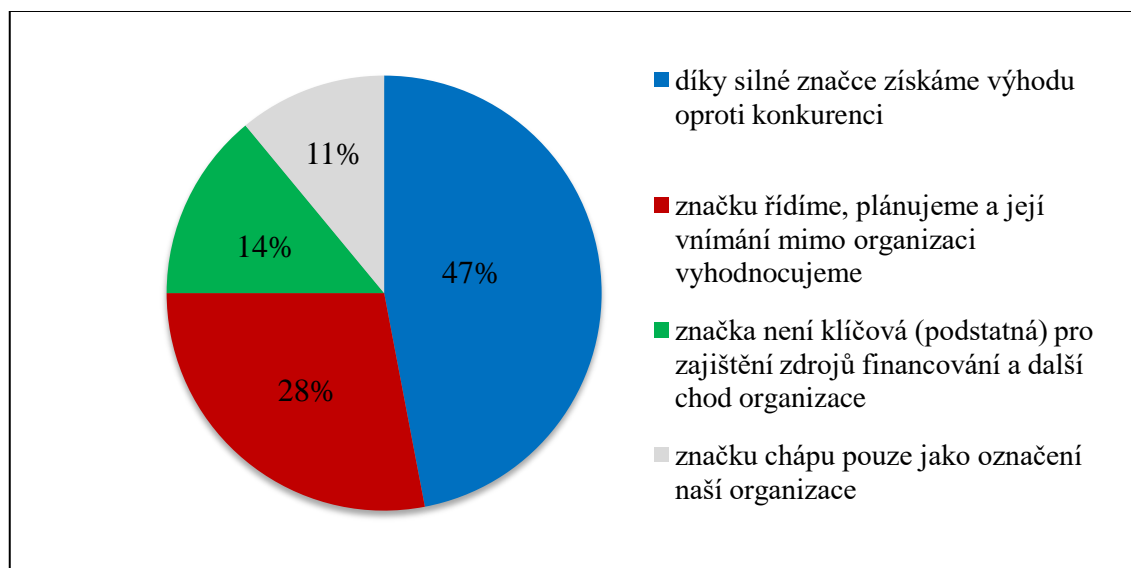
K základním faktorům, které určují pozici značky, patří smysl existence značky, cílová skupina, konkurenti a časové určení. (Příbová 2000)

### 3.3 Specifika brandingu v neziskových organizacích

Kylander a Stone (2012) definují ve svém článku Role značky v neziskovém sektoru čtyři možné příčiny antipatie vůči brandingu v neziskovém sektoru. Manažeři neziskových organizací často spojují zavedení brandingu se snahou o peněžní zisk. Mají strach, aby nedocházelo ke komercializaci neziskového sektoru prostřednictvím technik určených primárně pro komerční sektor. Rebranding, pokud je realizován velmi agresivně, může být v kontrastu se strategickým plánováním organizace. Je zde také riziko, že se branding stane osobním cílem, a nikoliv nástrojem pro naplnění poslání organizace. Jmenované faktory je nutné zohlednit při zavádění brandingu, neměly by však pro zkušeného manažera představovat hrozbu.

Postoj nestátních neziskových organizací vůči řízení značky částečně popisuje Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací realizovaná v ČR v roce 2015. Problematika brandingu, konkrétně postoje ke značce, byla konzultována se 159 organizacemi uplatňujícími systémy komplexního řízení organizace. Výsledky vyobrazuje obrázek č. 9.

**Obrázek č. 9:** Postoj neziskových organizací ke značce



Zdroj: Hommerová, Sanek Ponte 2015

Silnou značku jako klíč k získání konkurenční výhody uznává 47 % dotázaných. Z obrázku č. 9 lze usuzovat, že 28 % neziskových organizací si uvědomuje význam řízení značky a snaží se jej zahrnout do svých strategických plánů. Je zde však stále značné procento dotázaných, kteří značku organizace nepovažují za klíčovou či ji

spojují pouze se samotným označením neziskové organizace. Význam efektivního řízení značky a jeho následný přínos neziskové organizaci blíže popisuje následující část práce.

### **3.3.1 Brand IDEA**

Modely pro řízení neziskových organizací, tak i používaná terminologie, jsou často importovány z komerčního sektoru, ve kterém je nejdůležitějším prvkem vytvoření dobrého jména organizace a dosažení nejvyšších možných zisků.

Vedoucí pracovníci neziskových organizací proto utvářejí vlastní model, který by umožnil jejich značce přispět společenské odpovědnosti, sloužit poslání organizace a zůstat přitom věrný hodnotám i kultuře neziskové organizace. Za tímto účelem byl vytvořen rámec pro neziskové organizace označovaný jako **Nonprofit Brand IDEA**, jehož název je složen z počátečních hlásek čtyř klíčových faktorů. Základem tohoto rámce jsou čtyři pilíře – integrity (integrita), democracy (demokracie), ethics (etika) a affinity (soudržnost). (Kylander a Stone 2012)

**Integrita značky** klade důraz na soulad vnitřní identity organizace s vnější identitou a jejich vzájemné působení v harmonii s posláním organizace. Značka s vysoce strukturovanou integritou lépe objasňuje členům, dobrovolníkům, pracovníkům a dárcům smysl toho, co organizace dělá, proč to dělá a jaký je důsledek jejího působení. (Kylander a Stone 2012)

**Demokracie značky** je postavena na důvěře vůči členům, zaměstnancům a dobrovolníkům v rámci komunikace firemní identity. Eliminuje potřebu úzce řídit kontrolu týkající se prezentování značky a je do značné míry odpovědí na výrazný nárůst významu sociálních médií, kdy je nereálné, aby značku řídil a prezentoval jediný člověk. Demokracie značky vyžaduje zásadní změnu v tradičním přístupu k jejímu řízení. Organizace usilující o demokracii značky „nedohlízejí“ na prezentaci své značky, nesnaží se potlačit nepovolené grafiky či jiné nepovolené způsoby prezentace své organizace, místo toho se snaží implementovat participační formu řízení značky. Přijetí a postupné zavedení demokracie značky vede nutně k potřebě řídit zároveň její etiku. Případným rizikem není anarchie v rámci prezentování značky, ale spíše osobní vyjádření o značce, které je v rozporu s hodnotami organizace a její kulturou. (Kylander a Stone 2012)

Třetí pilíř objasňuje **etiku značky** a zaměřuje se na to, že značka sama o sobě, stejně tak jako způsob, kterým je značka prezentována, odráží základní hodnoty organizace. Integrita značky je spojována s posláním, oproti tomu etika značky je spojována jak s interní identitou organizace, tak s její externí image, s jejími hodnotami a kulturou. Nejde pouze o to, být známou, společensky odpovědnou, fungující organizací, nýbrž o způsob, jakým značka zprostředkovává své hodnoty. (Kylander a Stone 2012)

**Afinita** (soudržnost) značky znamená, že značka je dobrým týmovým hráčem, který umí dobře spolupracovat s dalšími značkami, sdílet vzájemný prostor i finanční prostředky a upřednostňovat zájmy kolektivní před zájmy individuálními. Organizace se silnou afinitou značky propagují značky svých partnerů stejně tak, ba dokonce více, než značky své. (Kylander a Stone 2012)

Vznikající model značky navrhuje novou roli pro vedoucí pracovníky neziskových organizací v rámci brandingů. Manažeři by se měli spíše zajímat o to, zda je jejich značka v souladu s posláním a hodnotami organizace, než jak její řízení přispívá k celkovým příjmům.

### **3.4 Branding Nadačního fondu Zelený poklad**

Strategie budování značky je kolektivním procesem, který vyžaduje iniciativu a spolupráci manažerů a zaměstnanců napříč všemi úrovněmi organizace. Naplánování celého procesu je dle Chernatonyho (2007) klíčové pro jednotné pochopení značky.

Obsahem této kapitoly je definování pojmu značka a některých jejích podkategorií. Teorie je doplněna o praktickou aplikaci ve spojení s Nadačním fondem Zelený poklad.

#### **3.4.1 Brand (značka)**

Původ značky je možné v mnoha ohledech spojit se vznikem lidského společenství. V dávných dobách neexistovaly pojmy jako je značka či reklama, nicméně některé jejich formy je možné zaznamenat již od vzniku starověkých civilizací. (Starčević 2015)

Samotné slovo brand pochází ze staronorského *brandr*, což v překladu znamená „vypálit“ či „ocejchovat“. Výraz byl používán zejména pro označování zvířat ve stáde a znamenal možnost jednoznačně odlišit jejich majitele. (Keller 2007)

Někteří vědci přisuzují původ značky pozdní době kamenné, ve které docházelo k označování loveckých zbraní různými symboly za účelem úspěšného lovu. S předchůdcem značky je často spojován také totemismus jako jedno z nejstarších náboženství. (Starčević 2015) Na hliněných nádobách či porcelánu se objevují první značky kolem roku 1300 př. n. l. Ve středověku se k hrnčířským značkám připojuje i vodotisk či značky různých cechů. (Keller 2007)

Významným mezníkem bylo 13. století, kdy byla anglickým zákonem stanovena povinnost označovat zboží pro pekaře, kovotepce i zlatníky. Značka potvrzovala kvalitu produktu a byl jí přisuzován stále větší význam. (Keller 2007)

V dnešní době charakteristické obrovskou koncentrací výrobců je značka velmi hodnotným aktivem. Zaručuje odlišení výrobků, usnadňuje orientaci spotřebitele na trhu a v neposlední řadě zajišťuje určitou úroveň kvality produktu.

*„Značka není produkt. Produkt se vyrábí, značka se vytváří. Produkt se v čase mění, značka zůstává.“* (Bačuvčík 2011, s. 18)

Americká marketingová asociace definuje značku jako: *„Jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto pojmů, sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu.“* (Keller 2007, s. 33)

Této definici oponuje mnoho manažerů. Řadí se mezi ně i Keller (2007), který značku chápe jako něco, co má své místo především v lidském povědomí a na trhu obecně.

Chernatony (2007), profesor marketingu značky a ředitel Centra pro výzkum marketingu značky na Birminghamské univerzitě, uznává význam této definice, vizuální stránku značky však nepovažuje za klíčovou. Důraz klade na nalezení určitého významného prvku přínosného pro zákazníky a na snahu tento prvek udržovat a posilovat.

S předchozí teorií se ztotožňuje i Healey (2008), pro něhož jsou značkou veškeré atributy produktu, které vyvolávají v lidské mysli určitou trvalou představu. Značku spojuje s vizuálním kontextem, příběhem a emocionálním spojením. Přirovnává ji k určité metafoře, k nepsané smlouvě mezi výrobcem a zákazníkem.

Teoretický model vývoje značky (viz obrázek č. 10) popisuje vývoj od neznačkové komodity k referenci, kde se pro identifikaci značky používá jméno či jiné označení.

Osobnost je charakterizována funkčními přínosy a rostoucím významem emoční stránky. Postupně se značka stává ikonou, klade se význam zejména na její přínos pro podnik. V posledním stádiu je značka strategií, jež v sobě zahrnuje otázky sociální, etické i politické. (Chernatony 2007)

**Obrázek č. 10:** Chronologická kategorizace značky podle M. Goodyearové



Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Chernatony 2007

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Klíčem úspěšného brandingů je mimo jiné jedinečná, snadno zapamatovatelná značka organizace, která je schopna vzbuzovat emoce, posilovat integritu organizace a napomáhat efektivnímu positioningu.

Značka není pouze vizuální symbol, je to však právě logo, které na její podstatu odkazuje. **Logo Nadačního fondu Zelený poklad** prošlo v roce 2016 výraznou změnou. Dřívější logo nadačního fondu, kvetoucí rostlina plovoucí na hladině, bylo nahrazeno logem zcela odlišným, vytvořeným ve dvou variantách. Obě zmíněná loga Nadačního fondu Zelený poklad jsou znázorněna na obrázku č. 11 a 12. Loga si nejsou vizuálně podobná, existuje tedy možnost, že zákazník nebude schopen dvojí označení této značky spojit s konkrétní organizací. Logo je vytvořeno ve dvou variantách, jedná se o pozitivní barevnou a pozitivní jednobarevnou variantu a disponuje dvěma základními prvky. Pozornost upoutá slovní vyjádření „Nadační fond Zelený poklad“ charakteristické fontem GT Pressura, pro který bylo nutné zakoupení licence. (Nadační fond Zelený poklad 2016b) Druhým prvkem loga je obrázek semena pampelišky, tzv. nažky, vznášející se jakoby ve větru. Logo organizace je jednoduché, efektní a vzhledem k tomu, že není tvořeno velkým množstvím různorodých komponent, i snadno zapamatovatelné. Vyobrazení názvu nadačního fondu v současném logu přispívá efektivnějšímu positioningu.

**Obrázek č. 11:** Původní logo Nadačního fondu Zelený poklad



Zdroj: 78. MŠ Plzeň 2017

**Obrázek č. 12:** Současné logo Nadačního fondu Zelený poklad



## Nadační fond Zelený poklad

Zdroj: Nadační fond Zelený poklad 2016b

Vizuální styl loga (podrobněji viz příloha B – manuál značky) podtrhuje také barevnost, která usnadňuje identifikaci značky a dodává jí charakteristický vzhled. Pro slovní část loga v jeho barevné variantě je typická barva R: 157, G: 59, B: 45, a to vždy na bílém pozadí.

Zelená barva je ve spojitosti s ekologickým zaměřením nadačního fondu zcela logickou a vhodnou volbou. Portál zabývající se vlivem barevnosti log na psychiku uvádí: „Zelená barva se pojí se zdravým stylem, přírodou a ekologičností. Značí pokrokové technologie, svěží nápady a progrese. Firmy, které využívají zelenou barvu, hlásají sociální odpovědnost, péči o životní prostředí, ale i inovaci a styl průkopníků.“ (Malbardesign 2017)

Pro obrazovou část loga je vždy použita barva černá. Logotyp vymezuje také tzv. ochranou zónu, tj. vzdálenost jednotlivých grafických prvků.

### 3.4.2 Poslání značky

Vhodně definované poslání, kterým se organizace prezentuje, by mělo splňovat několik předpokladů. Poslání by mělo být motivující, stručné, jednoduché a srozumitelné. Jeho



úkolem je vyjádřit, co je náplní činnosti organizace, pro koho činnost vykonává a kde. Definice poslání zaručuje jedinečnost organizace a její odlišení. (Šedivý a Medlíková 2011)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Posláním nadačního fondu je: „Pomáhat nevládním neziskovým organizacím, školám, předškolním zařízením a dalším subjektům v péči o životní prostředí s důrazem na projekty zaměřené na environmentální výchovu nejen dětí a mládeže, ale i široké veřejnosti. Můžete pomáhat s námi.“ (Nadační fond Zelený poklad 2016e)

Z výše zmíněné formulace předpokladů dobrého poslání lze usoudit, že poslání Nadačního fondu Zelený poklad splňuje všechny výše zmíněné zásady. Je zde jasně formulována činnost organizace i to, pro koho je činnost vykonávána. Poslání je relativně stručné, motivující a zcela srozumitelné.

### **3.4.3 Hodnoty značky**

Značku je zapotřebí prezentovat výrazným a nápadným způsobem. Využívají se všechny komunikační nástroje, které cílí na propojení značky s jejími hodnotami a její odlišení od značek ostatních. Podstatné je, aby spotřebitelé značku rozpoznali a byli schopni provádět asociace mezi značkou a jejími hodnotami. (Chernatony 2007)

Příbová (2000) definuje hodnotu značky jako odlišující efekt napomáhající zvýšení povědomí o značce, snížení cenové citlivosti zákazníků a vybudování zákaznické věrnosti.

Značka jako taková v sobě kombinuje hodnoty funkční, které jsou založeny na výkonu, s hodnotami emočními, přičemž zákazník se nejprve zabývá hodnotami, které je možné racionálně změřit (funkčními hodnotami) a až ve druhé řadě hodnotami emočními. (Chernatony 2007)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

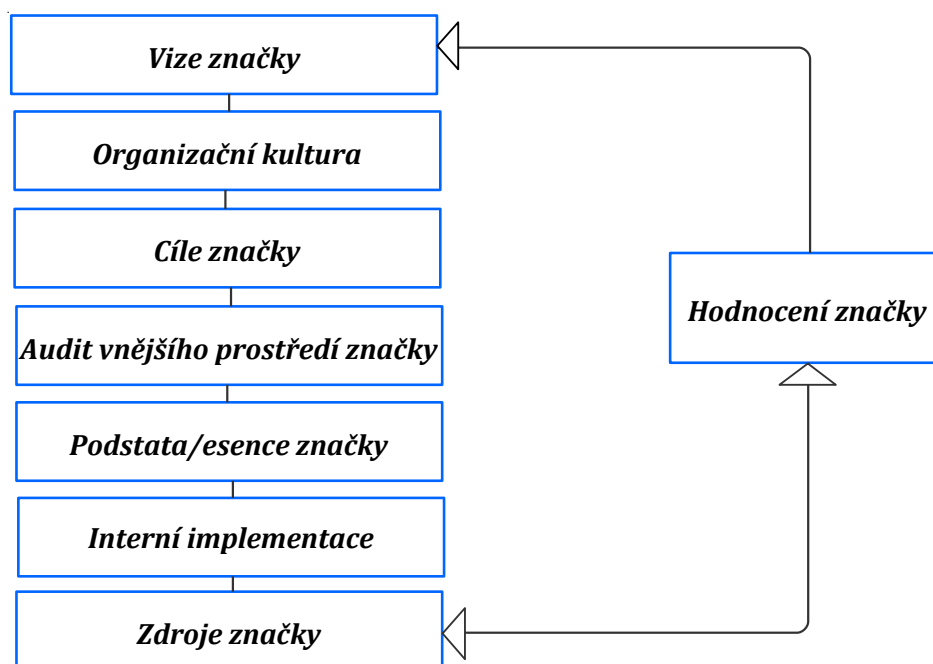
Nadační fond Zelený poklad nemá v rámci své strategie zformulované základní hodnoty pro její činnost.

### 3.5 Rozbor integrovaného budování značky NF Zelený poklad

Strategie budování značky bývá u značek služeb velmi obtížná, vzhledem k jejich nehmotné povaze. Zaměření pouze na hmotné nebo nehmotné komponenty značky by však vedlo k nedokonalému rozboru. Zda bude značka soudržným celkem, záleží ve velké míře na zaměstnancích, jejichž hodnoty musí odpovídat hodnotám organizace. Na počátku integrované značky služeb stojí jedinečný příslib, se kterým budou obeznámeni jak zaměstnanci, tak zákazníci. (Chernatony 2007)

Postup integrovaného budování značky (viz obrázek č. 13) dle Chernatonyho (2007) je vzhledem k jeho aplikaci na subjekt neziskového sektoru pro potřeby této práce v některých bodech upraven. Obsahem této kapitoly je definování vize a cílů značky, organizační kultury, podstaty a implementace značky, které je na závěr doplněno problematikou jejího hodnocení. V procesu budování značky je vynechán bod zaměřený na audit vnějšího prostředí značky, který byl součástí kapitoly č. 2.

**Obrázek č. 13:** Proces budování a udržení značky



Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Chernatony 2007

#### 3.5.1 Vize značky

Požadované budoucí postavení, účel značky a hodnoty značky jsou základními třemi komponenty, které jsou klíčové pro stanovení vize, tj. prvního článku celého procesu.

**Představa budoucnosti** by měla odrážet vidinu pozice organizace na trhu, nejčastěji

v horizontu deseti let. **Účel značky** odpovídá na otázku: „Jak bude svět díky značce lepším místem?“. Měl by být motivující, jeho smyslem však není značku odlišit, přestože právě k tomu velmi přispívá. Cílem **hodnot značky** je posilování jejího účelu. (Chernatony 2007)

Podle Příbové (2011) vize rozvíjí poslání organizace a definuje její záměr. Vize organizace napomáhá principu dlouhodobé udržitelnosti, pomocí kterého dochází k posilování kapacity a stability.

Vize by měla hledět do daleké budoucnosti, její definice by měla být krátká a každému srozumitelná. (Šimková 2008)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Nadační fond Zelený poklad má definované poslání, vize však formulovaná není. S ohledem na význam strategického plánování v neziskovém sektoru by měla být formulace vize jedním z klíčových kroků.

### **3.5.2 Organizační kultura**

Definice organizační kultury je v literatuře velmi rozmanitá. V některých zdrojích se lze setkat také s pojmem podniková kultura (Šimková 2008) nebo firemní kultura (Šedivý a Medlíková 2011).

*„Pro to, aby Vaše organizace dokázala přilákat pozornost ostatních, je třeba začít u sebe samotných. Odhalit kdo vlastně jste a najít silné spojence, kteří budou schopni předat Vaše poslání dál. Značka, to je organizace a tu tvoří lidé a jejich činy.“* (Hommerová 2015, str. 90)

Šedivý a Medlíková (2011) spojují firemní kulturu s image organizace. Firemní kultura vychází z poslání, vize a cílů organizace, měla by být funkční, podporovaná chováním organizace a zaměstnanců. Firemní kulturu tvoří:

- poslání a vize organizace,
- design organizace (jednotný vizuální styl, grafika, vzhled internetových stránek),
- komunikace organizace (prezentace na veřejnosti, reklama, dostupnost informací),
- interní vztahy,

- zvyklosti,
- image organizace (tj. celkový obraz organizace vnímaný jejím okolím).

Image organizace má tři podoby. Jak se vidí samotná organizace, jak ji vnímá okolí, popřípadě jak si okolí přeje, aby organizace vypadala. Ideální je, pokud jsou tyto tři pohledy ve velké míře podobné. (Šedivý a Medlíková 2011)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Poslání společně s vizí organizace nadačního fondu je definováno v předchozí části práce. Rozbor organizační kultury NF Zelený poklad je pro potřeby této práce zaměřen zejména na design organizace, komunikaci a image organizace.

#### *Design organizace*

Jednotný vizuální styl je souborem prvků, které zefektivňují komunikaci v rámci externího i interního prostředí. Napomáhá vytvoření uceleného obrazu organizace a její snazší identitě. Základem jednotného vizuálního stylu NF Zelený poklad je logotyp organizace (blíže specifikován v kapitole 3.4.1), popřípadě charakteristické přírodní barvy – zejména hnědá a zelená, které nejlépe korespondují s environmentální oblastí působnosti nadačního fondu.

Logo nadačního fondu je zveřejněno na internetových stránkách přímo na úvodní straně, pro potencionální návštěvníky webu je téměř nepřehlédnutelné. Chybí ovšem umístění loga na sociální sítě, které by vzhledem k jejich obrovskému potenciálu působit na různé skupiny dárců (případně žadatelů o grant), bylo efektivní. Logo organizace se objevuje také v některých propagačních materiálech a výročních zprávách, není to však pravidlem.

Výroční zprávy zveřejňuje NF Zelený poklad každoročně v tištěné i elektronické podobě. Pravidelně tak informuje cílové skupiny o podpořených projektech, finanční situaci nebo plánovaných programech v rámci vlastní činnosti. Ve výročních zprávách je zveřejňován také jmenovitý seznam členů správní a dozorčí rady, administrativních pracovníků a managementu. (Nadační fond Zelený poklad 2016e)

Výroční zprávy jsou nápadité, doplněné fotografickou dokumentací převážně z míst, kde docházelo k realizaci podpořených projektů. Nechybí ani úvodní slovo, definice

poslání organizace, kontaktní adresa sídla či odkaz na internetové stránky nadačního fondu.

Tištěné materiály jsou, co se týče grafické stránky, doplněny tematickými přírodními fotografiemi. Některé výroční zprávy, stejně tak vizitka NF Zelený poklad neobsahují logo nadačního fondu. Pro implementaci jednotného vizuálního stylu lze považovat umístění loga na všechny propagační materiály organizace za nutné. Ukázka designu výroční zprávy z roku 2014 a 2015 je uvedena v příloze C.

### *Komunikace organizace*

Nadační fond se stále snaží zefektivňovat svoji komunikaci vůči veřejnosti a dalším zájmovým skupinám prostřednictvím osvětových přednášek, veřejných sbírek a výstav. Nejvyužívanějšími prostředky pro komunikaci jsou sociální sítě, internetové stránky, tištěné propagační materiály, případně osobní kontakt.

Nejsilnějším komunikačním prostředkem nadačního fondu jsou jeho webové stránky, prostřednictvím kterých nadační fond pravidelně komunikuje se svými příznivci a informuje o projektech a grantových uzávěrkách. Na internetových stránkách nadačního fondu se pravidelně zveřejňují všechny podpořené projekty s popisem a fotodokumentací. Internetové stránky disponují přehledností, uživatelskou příznivostí a schopností detailně seznámit zájemce s činností nadačního fondu. Dostupnost informací o činnosti nadačního fondu je právě díky nim vysoká. Významný komunikační potenciál, který není nadačním fondem plně využit a skýtá další inovativní možnosti komunikace s veřejností, má facebookový profil nadačního fondu.

### *Image organizace*

Nadační fond Zelený poklad klade značný důraz na transparentnost své činnosti. Za významné prvky image organizace je možné považovat:

- transparentní grantování,
- zasedání důvěryhodných osob ve správní radě,
- členství v Asociaci nadačních fondů,
- dodržování základních principů etického chování,
- zveřejnění finančních zpráv.

Image neziskové organizace posiluje také její produkt, který má ve spojitosti s Nadačním fondem Zelený poklad vysokou společenskou hodnotu.

### 3.5.3 Cíle značky

Pep Emery, vedoucí člen projektu Amnesty International, uvádí: „*Jestliže nevíš, kam jdeš a proč je to důležité, tak nevlastniš značku.*“ (Kylander a Stone 2012, s. 39)

Stanovení cílů značky vyplývá z již vytvořené vize. Ta by měla usnadnit definování realistických cílů, jejichž výsledkem bude jasná představa o tom, jakým směrem bude značka směřovat a čeho bude chtít dosáhnout. Vhodné je nejprve stanovit cíle dlouhodobé, které jsou v očích všech zainteresovaných skupin snadno pochopitelné. Představují výzvu a zároveň vysoce motivují zaměstnance organizace. Následně se cíle dlouhodobé transformují do krátkodobějších cílů. (Chernatony 2007)

#### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

Nadační fond Zelený poklad nemá v rámci své strategie definované dlouhodobé cíle. Vzhledem k velkému významu strategického plánování v organizaci by bylo vhodné vytyčení cílů, které budou vyplývat z vize nadačního fondu.

S cíli Nadační fond Zelený poklad pracuje v rámci svých grantových programů. Pro každý grantový program je uveden konkrétní cíl, který zároveň přibližuje účel daného grantového programu a jeho podstatu. (Nadační fond Zelený poklad 2016a)

- **Základní grantový program:** „Cílem Základního grantového programu je podpořit projekty zaměřené na zlepšování životního prostředí na území města Plzně.“
- **Nás učí příroda:** „Cílem programu Nás učí příroda je podpořit realizaci projektů systematické environmentální výchovy dětí předškolního věku.“
- **Ani kapka nazmar:** „Cílem grantové výzvy *Ani kapka nazmar* je podpořit realizaci dlouhodobých výchovných a vzdělávacích projektů zaměřených na témata spojená s hospodařením s dešťovou vodou, a to jak v kontextu zcela lokálním a praktickém, tak i v širších environmentálních a společenských souvislostech.“

### 3.5.4 Podstata značky

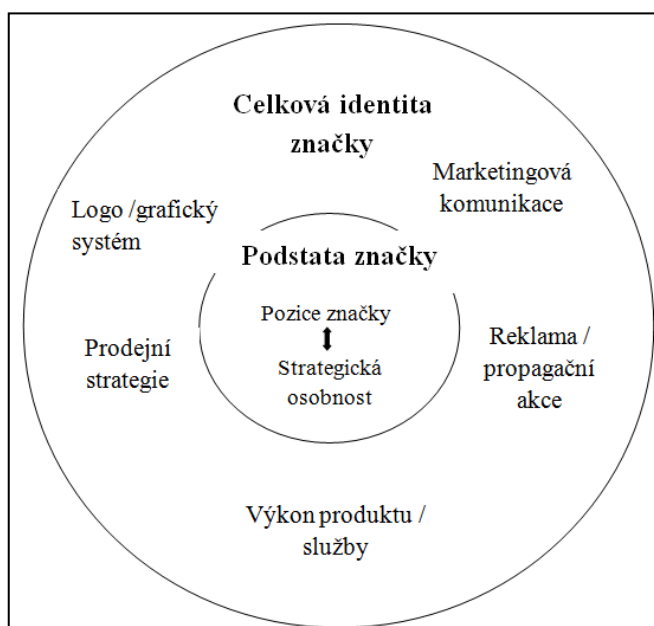
Podstatu značky lze formulovat vizuálně, prostřednictvím osobnostních znaků, nebo verbálně. V tomto případě je možné podstatu značky shrnout do výroku, který vyjadřuje příslib značky, definovaný na základě tzv. **pyramidy značky**. (Chernatony 2007)

První krok pro sestavení pyramidy značky předpokládá definici atributů, které spotřebitel nejvíce ocení. Dále je nutné zabírat se problematikou toho, k jakým racionálním přínosům atribut vede a jaké emoční zisky z těchto přínosů plynou. V posledním kroku se charakterizují hodnoty, vyplývající z emočních zisků. Ty jsou zastřešené osobnostními znaky. (Chernatony 2007)

Príslib značky by měl být jednoduchý, stručný, trvalý a schopný poskytovat směr. (Chernatony 2007)

Podle Upshawa (1995) tvoří podstata značky základ její identity. Svůj názor objasňuje pomocí **modelu celkové identity značky** (obrázek č. 14), kde je podstata značky umístěna v samotném jádru. Podstata značky je v širším smyslu vše, o co organizace usiluje, aby se dostalo do povědomí zákazníků a vedlo k preferenci značky. Podstatu značky tvoří mnoho aspektů, lze ji i přesto formulovat pomocí jednoslovné asociace. Jako příklad uvádí značku Visa (všudypřítomnost) a značku Disney (kouzelný).

**Obrázek č. 14:** Vzájemný vztah mezi podstatou značky a identitou dle Upshawa



Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle Upshaw 1995

### Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

V následující tabulce č. 11 je uvedeno několik návrhů jednotlivých prvků pyramidy značky, které shrnují podstatu značky Nadačního fondu Zelený poklad.

**Tabulka č. 11:** Pyramida značky pro Nadační fond Zelený poklad

	<b>Koncept 1</b>	<b>Koncept 2</b>
<b>Osobnostní znaky</b>	Starostlivost	Společenská odpovědnost
<b>Hodnoty</b>	Ochrana životního prostředí	Potřeba vzdělávat, realizovat se
<b>Emoční zisky</b>	Naděje	Uspokojení z osvěty žáků
<b>Přínosy</b>	Pocit důležitosti a uspokojení	Iniciativa
<b>Atributy</b>	„Zelené město“	Nevšední forma výuky

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Príslib značky by po sestavení modelu pyramidy značky mohl znít například takto:

#### **Koncept 1**

*„Nadační fond Zelený poklad bude usilovat o posílení statutu zeleného města a zvýšení snahy obyvatel chránit životní prostředí města Plzně.“*

#### **Koncept 2**

*„Nadační fond Zelený poklad slibuje, že bude usilovat o rozšíření environmentálního vzdělávání do plzeňských škol s důrazem na vysokou míru společenské odpovědnosti a potřeby vzdělávání dalších generací v oblasti environmentální problematiky.“*

Podstata značky dle Upshawa (1995), vyjádřena pomocí jediného výrazu, by mohla být v rámci Nadačního fondu Zelený poklad specifikována např. takto: **ekologie, prostředí, iniciativa.**

### **3.5.5 Interní implementace a zdroje značky**

Předposlední stadium integrovaného budování značky, tj. *stadium komponent značky*, se zaměřuje na otázky týkající se názvu značky, volby komunikačních mechanismů, kvality, případně postoje zaměstnanců. (Chernatony 2007)



## Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad

### *Název značky*

Název Nadačního fondu „Zelený poklad“ odkazuje na člověkem často nedocenené bohatství, které je vytvářeno vztahem k přírodě. Podle portálu ekopsychologie tráví české děti pohybem venku v průměru dvakrát až čtyřikrát méně času než generace jejich rodičů. Americké dítě tráví v průměru hrou venku zhruba půl hodiny týdně, ke správnému vývoji by však dítě mělo venku trávit alespoň hodinu denně. (Vítková 2013) I na tato alarmující zjištění se nadační fond zaměřuje a prostřednictvím svého názvu hlásá, abychom si jako společnost vážili „zeleného pokladu“.

### **3.5.6 Hodnocení značky**

Hodnocení značky je velmi náročnou disciplínou. Značce, jakožto nehmatatelnému faktoru, se velmi obtížně přisuzuje konkrétní hodnota. Teoretické modely se orientují buď na materiální hodnotu značky (tradiční ekonomické modely), nebo se odrážejí od postojů a chování spotřebitelů. (Jucaityte a Virvilaite 2007)

Za zmínku stojí několik modelů hodnocení značky od významných autorů. Tradiční ekonomické modely hodnocení značky jsou orientovány pouze na materiální hodnotu značky, neberou v úvahu vliv spotřebitele. (Jucaityte a Virvilaite 2007) Jako příklad **tradičních ekonomických modelů** je vhodné uvést:

- *Tržně orientované hodnocení značky* (Simon a Sullivan 1993), při kterém je značka oceněna maximální částkou, kterou by byl ochoten zákazník poskytnout, aby produkt získal.
- *Nákladově orientované hodnocení značky* (Bekmeier-Feuerhahn 1998), jehož principem je snaha získat čistou hodnotu aktiv podniku.
- *Hodnocení značky dle schopnosti generovat zisk*, tzv. Kernův model (Kern 1962), který je založený na odhadu budoucích výnosů a jejich diskontování do současnosti.

Mezi významné **behaviorální modely hodnocení značky**, které se zaměřují na spotřebitele, jeho postoje a chování, patří například:

- *Model D. Aakera* (1991) definující značku jako symbol spojený s velkým počtem duševních aktiv a závazků, který přispívá k identifikaci a odlišení

produktů. Autor uvádí pět determinantů hodnoty značky: věrnost značce, povědomí o značce, vnímanou kvalitu, asociace spojené se značkou a ostatní aktiva značky. Model se snaží upozornit na hodnoty značky z hlediska spotřebitele.

- *Model J. N. Kapferera (1992)* je postaven na předpokladu, že hodnota značky spočívá v nepsané smlouvě mezi značkou a jejími zákazníky. Je to jakási „pečeť“ podporující uskutečňování opakovaných nákupů. Značka generuje užitek tím, že sníží riziko transakce pro výrobce i spotřebitele stejnou měrou. Model však nebere v úvahu hodnoty spotřebitelů, konkurenční strategie a další faktory, které by mohly zpomalit růst hodnoty značky.
- *Model hodnocení značky dle Kellera (1993)*, jehož podstatou je porovnání značkového produktu s neznačkovým produktem ze stejné kategorie výrobků. Podle Kellera je rozhodující znalost značky zahrnující povědomí o značce a image značky.

Povědomí o značce definuje i Příbová (2000) podle které je tvořeno dvěma dimenzemi, a to hloubkou, jež udává pravděpodobnost, že si spotřebitel na značku vzpomene, a šířkou, která je dána počtem situací, při kterých si spotřebitel značku vybaví.

#### *Praktická aplikace v kontextu s NF Zelený poklad*

Hodnocení značky Nadačního fondu Zelený poklad se opírá o závěry dotazníkového šetření a je blíže specifikováno v následující kapitole.

## 4 Návrh brandingové kampaně pro rok 2017

Návrh brandingové kampaně **Nadačního fondu Zelený poklad pro rok 2017** se opírá nejen o výsledky situačních analýz, ale také o realizaci dotazníkového šetření, jehož design je blíže popsán v následující kapitole.

### 4.1 Design výzkumu

Výzkumnou oblast realizovaného šetření představuje poskytování grantů a jejich vnímání nevládními neziskovými organizacemi a další programy zaměřené na environmentální výchovu mládeže a veřejnosti.

Výzkumným tématem je branding vybrané neziskové organizace. Cílem výzkumu je zjistit, jaký postoj mají respondenti vůči značce Nadačního fondu Zelený poklad, jeho hodnotám a vzájemné spolupráci.

Cílovou skupinu představují partnerské školy Nadačního fondu Zelený poklad. Jedná se o základní, mateřské i střední školy v Plzni. Výzkumný soubor je omezen na školní zařízení, která s nadačním fondem spolupracovala od roku 2010. Respondenti jsou tedy schopni na základě nedávné spolupráce korektně odpovědět na otázky týkající se postoje vůči nadačnímu fondu, jeho hodnotám či uskutečněnému redesignu loga.

#### Účel výzkumu

Výsledky získané z šetření slouží jako podklad pro návrh brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad pro rok 2017.

#### Výzkumné otázky

- Je redesign loga, provedený v roce 2016, pozitivně vnímán veřejností?
- Převažuje povědomí o současném či původním logu NF Zelený poklad?
- Převažují dlouhodobé partnerské vztahy vzdělávacích institucí s Nadačním fondem Zelený poklad, tj. 3 a více let, nad krátkodobými?
- Je osobní doporučení významné z hlediska šíření povědomí o činnosti NF Zelený poklad?

## Hypotézy

Účelem výzkumu je mimo jiné potvrdit či vyvrátit následující hypotézy:

### **Hypotéza 1:**

- Nadpoloviční většina respondentů vnímá redesign loga pozitivně, současné logo nadačního fondu je jim sympatické.

### **Hypotéza 2:**

- Původní logo Nadačního fondu Zelený poklad převažuje v povědomí respondentů v porovnání s logem současným.

### **Hypotéza 3:**

- Spolupráce s nadačním fondem probíhá zejména na úrovni krátkodobého horizontu do 3 let.

### **Hypotéza 4:**

- Osobní doporučení není natolik významné jako ostatní kanály, např. média či vlastní činnost nadačního fondu.

## Metoda výzkumu

Výzkum byl proveden prostřednictvím strukturovaného sběru dat. Konkrétní vybranou formou je dotazníkové šetření. Dotazník (viz příloha A) sestává z 10 otázek, jedná se o kombinaci otázek otevřených a uzavřených.

## Organizace sběru dat

Dotazování ve vzdělávacích institucích probíhalo v první polovině března 2017. Přípravy na vlastní realizaci výzkumu probíhaly již v únoru. Součástí předvýzkumu byla pilotáž dotazníku, jejímž cílem bylo ověření srozumitelnosti a vhodnosti formulovaných otázek. Pilotáž byla nejdříve provedena na vzorku pěti fyzických osob a následně ve spolupráci s pěti partnerskými vzdělávacími institucemi. Konkrétní časový harmonogram výzkumu upřesňuje následující tabulka č. 12.

**Tabulka č. 12:** Časový harmonogram výzkumu

Vytvoření dotazníku	16. 2. 2017-23. 2. 2017
Seznámení tazatelů s výzkumem	25. 2. 2017
Provedení předvýzkumu	26. 2. 2017-28. 2. 2017
Vlastní realizace výzkumu	1. 3. 2017-15. 3. 2017
Vyhodnocení a analýza dotazníkového šetření	16. 3. 2017-30. 3. 2017

Zdroj: vlastní zpracování 2017

## **4.2 Dílčí aktivity brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad**

Brandingová kampaň bude sestavena ze dvou dílčích strategií s odlišným zaměřením. Zvolené strategie budou orientovány na:

- 1. problematiku jednotného vizuálního stylu, zlepšení strategického plánování případně dalších aktivit směřujících k posílení image organizace.**
- 2. zvýšení povědomí o Nadačním fondu Zelený poklad ve vzdělávacích institucích v Plzni a ve vztahu k veřejnosti.**

### **Aktivity nadačního fondu pro realizaci první dílčí strategie:**

- vizuální komunikace Nadačního fondu Zelený poklad,
- definice a následná komunikace hodnot Nadačního fondu Zelený poklad,
- sestavení vize a cílů Nadačního fondu Zelený poklad,
- formulace motta Nadačního fondu Zelený poklad.

### **Aktivity nadačního fondu pro realizaci druhé dílčí strategie:**

- konání jednodenních vzdělávacích seminářů,
- organizace dne otevřených dveří,
- informační kampaň pro školy,
- benefiční ENVIPOCHOD,
- orientace na firemní fundraising.

Cílem brandingové kampaně je s co nejnižšími finančními prostředky dostat oběma vytyčeným strategiím. Následující kapitoly jsou zaměřeny na konkrétní popis

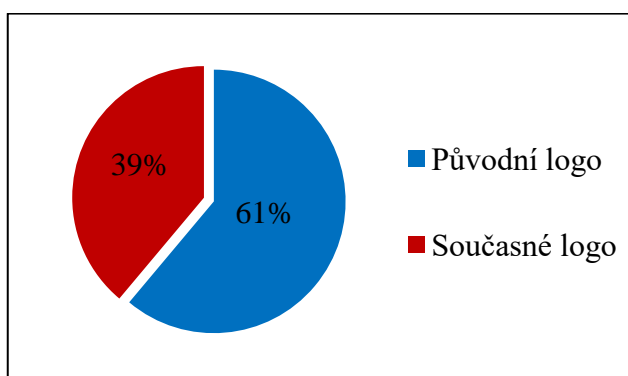
realizace dané aktivity, u které je zveřejněna odpovědná osoba, časové vymezení či případné náklady.

#### 4.2.1 Vizuální komunikace Nadačního fondu Zelený poklad

Logo nadačního fondu je základním prvkem úspěšné vizuální komunikace. Provází organizaci po celou dobu její existence a je tedy vhodné zaměřit pozornost na jeho komunikaci a design.

Logo nadačního fondu prošlo v roce 2016 významným redesignem. Nebyly zachovány žádné prvky původního loga a je tudíž zásadní, aby nadační fond zapracoval na positioningu značky. Povědomí o původním a současném logu bylo hodnoceno v rámci dotazníkového šetření. Výsledky jsou znázorněny na obrázku č. 15.

**Obrázek č. 15:** Povědomí respondentů o současném a původním logu

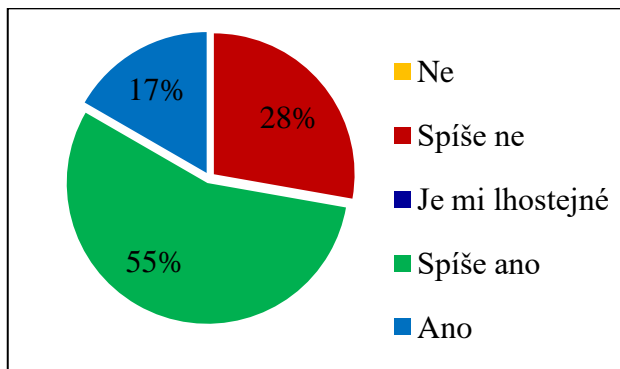


Zdroj: vlastní zpracování 2017

U respondentů přetrvává značné povědomí o logu organizace zejména ve spojitosti s jeho původní vizualizací. Současné logo Nadačního fondu Zelený poklad si vybavuje 39 % respondentů.

Jak prezentuje obrázek č. 16, současné logo nadačního fondu je hodnoceno spíše kladně. 72 % respondentů uvedlo, že na ně logo působí pozitivně a je jim sympatické. U respondentů vzbuzuje logo buď pozitivní, nebo negativní emoce (28 %), nikdo nepovažuje logo za lhostejné.

**Obrázek č. 16:** Sympatičnost loga NF Zelný poklad

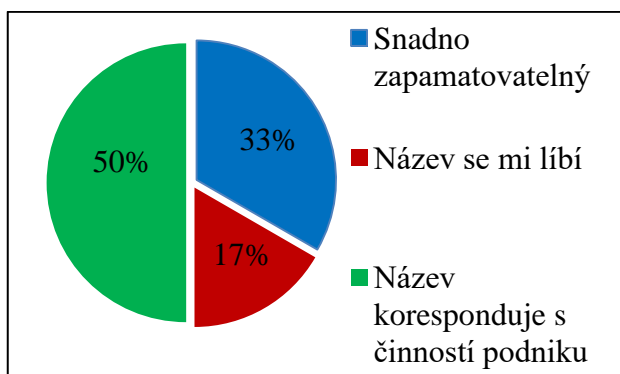


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Logo, které organizace v současné době používá pro svoji prezentaci, hodnotí veřejnost rovněž kladně. Důležité je však zaměřit se na jeho medializaci a zvýšit tak positioning značky.

Součástí značky nadačního fondu je samozřejmě její název, který respondenti hodnotili velice kladně. (viz obrázek č. 17) Nikdo z dotazovaných se k názvu nadačního fondu nevyjádřil negativně, naopak většina respondentů vyzdvihuje vysokou míru spojitosti mezi názvem nadačního fondu a jeho činností, definuje tedy název jako výstižný.

**Obrázek č. 17:** Sympatičnost názvu NF Zelený poklad



Zdroj: vlastní zpracování 2017

#### Navrhovaná opatření v souvislosti s vizuální komunikací NF Zelený poklad

Logo nadačního fondu by mělo být obsaženo ve veškerých propagačních i tištěných materiálech, dále by mělo být prezentováno při přednáškách, výstavách i ostatních akcích nadačního fondu. Nabízí se možná zlepšení v propagaci loga i celkové komunikace (viz tabulka č. 13). Navrhované dílčí aktivity se projeví zvýšením

personálních nákladů z důvodu rozšířené pracovní náplně zaměstnanců Nadačního fondu Zelený poklad.

**Tabulka č. 13:** Dílčí aktivity zaměřené na vizuální komunikaci

Dílčí aktivita	Odpovědnost
Umístění loga na facebook NF Zelený poklad	Management
Umístění loga NF na úvod výroční zprávy 2016	Management
Použití loga pro e-mailovou komunikaci, jeho zobrazení v hlavičce emailu či jako profilové foto	Management
Umístění kontaktu do podpisu e-mailu, případně odkazu na internetové stránky nadačního fondu	Management

Zdroj: vlastní zpracování 2017

**Očekávaný přínos:**

- zlepšení úrovně positioningu značky,
- zefektivnění komunikace značky, která v roce 2016 prošla výrazným redesignem.

**4.2.2 Hodnoty Nadačního fondu Zelený poklad**

Výraznou slabou stránkou nadačního fondu je úroveň strategického budování značky. Stanovení hodnot napomáhá image organizace, nejedná se však pouze o jejich předávání zákazníkům. Pracovníci musí pochopit, jaký vliv by tyto hodnoty měly mít na jejich chování. Pro Nadační fond Zelený poklad bylo navrženo sedm charakteristických hodnot, které respondenti posuzovali v kontextu s činností Nadačního fondu Zelený poklad. Výsledek šetření znázorňuje **sémantická spirála** a **sémantický strom**.



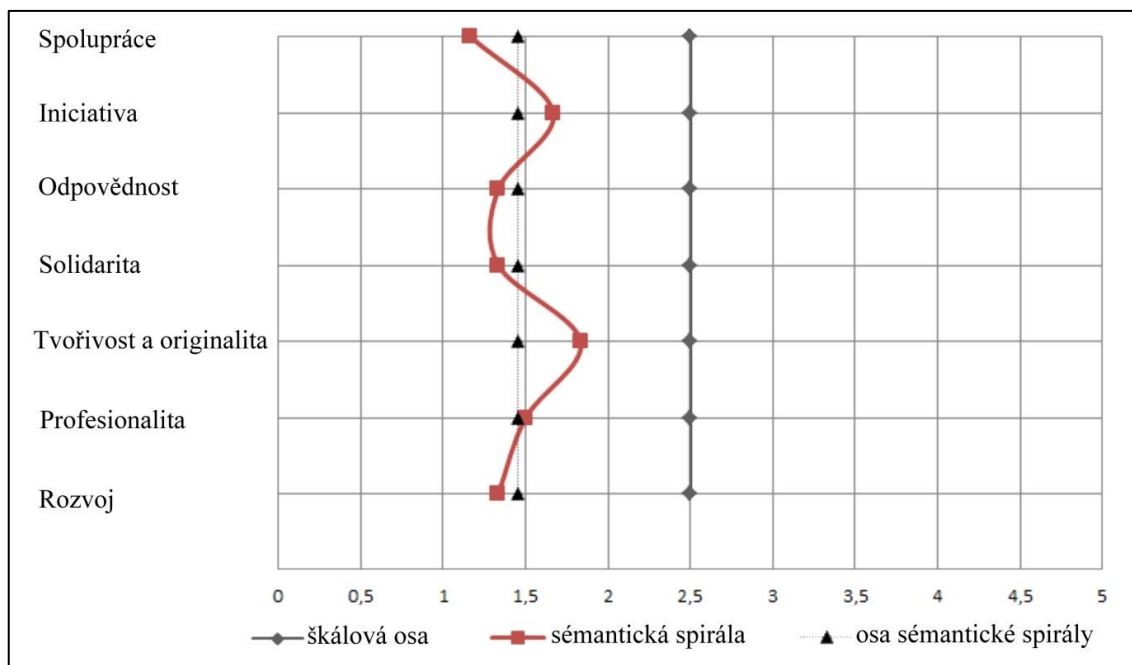
**Tabulka č. 14:** Statistické charakteristiky výzkumu značky

Hodnota	Průměr	Rozptyl	Stupňů škály	P <sub>d</sub>
Rozvoj	1,333	0,556	5	0,556
Profesionalita	1,500	0,250	5	1,000
Tvořivost a originalita	1,833	0,806	5	0,806
Solidarita	1,333	0,222	5	0,889
Odpovědnost	1,333	0,222	5	0,889
Iniciativa	1,667	0,556	5	0,556
Spolupráce	1,167	0,139	5	0,556

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z odpovědí respondentů je vypočten aritmetický průměr, který umožní sestavení **sémantické spirály**. (Příbová 2000) Každá navržená hodnota je oznámkována od 1 do 5, přičemž 1 je nejlepší. Pro sestavení sémantické spirály je zásadní výpočet několika statistických charakteristik (viz tabulka č. 14) Následuje sestavení škálové osy, tj. jednotného středu všech škál na úrovni 2,5. Hypotetické přepočtené průměry znázorňuje osa sémantické spirály. Výsledná sémantická spirála je uvedena na obrázku č. 18.

**Obrázek č. 18:** Sémantická spirála hodnot Nadačního fondu Zelený poklad



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z výsledné sémantické spirály lze rychle získat souhrnné informace o postojích respondentů ve výzkumu značky. Je možné stanovit, že veškeré navržené hodnoty

korespondující s nadačním fondem jsou nadprůměrné. Nejpozitivnější hodnocení zaznamenaly **spolupráce, odpovědnost, solidarita a rozvoj**. Tvořivost a originalita společně s iniciativou se pohybují napravo od osy spirály, respondenti tyto hodnoty v porovnání s ostatními hodnotí více negativně.

Pro podrobnější posouzení odpovědí je vhodné sestavení tzv. **sémantického stromu**, který je založen na výpočtu poměrového koeficientu diferenciaci (vzorec 1). Vzorec pro výpočet má podobu:

$$P_d = 4s_x^2/R^2 \quad (1)$$

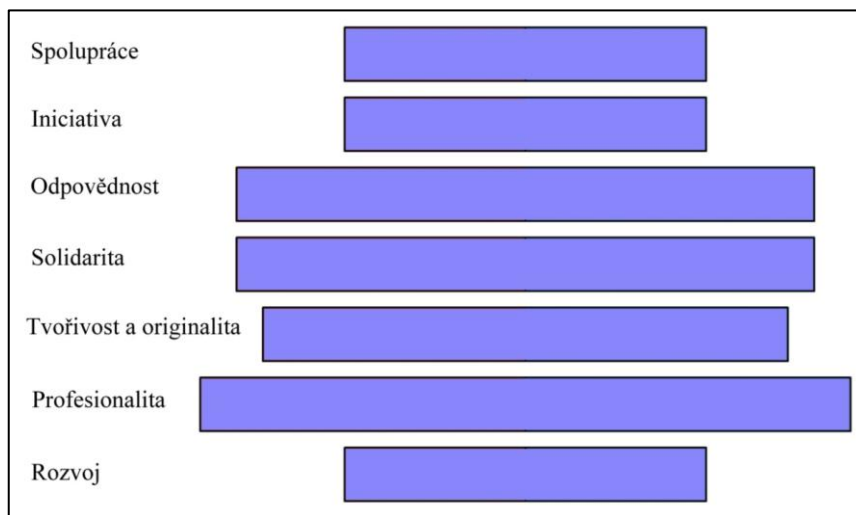
kde:  $P_d$  ... poměrový koeficient diferenciaci

$s_x$  ... rozptyl odpovědí

$R$  ... variační rozpětí škály  $R$

Příbová (2000) určuje prahovou diferenciaci postoje respondentů v intervalu 0-0,10. Pokud by se hodnoty pohybovaly v tomto rozmezí, bylo by nutné zvážit relevantnost daného šetření. V případě výzkumu značky Nadačního fondu Zelený poklad k této situaci nedošlo. Výsledné hodnocení zobrazuje obrázek č. 19.

**Obrázek č. 19:** Sémantický strom hodnot Nadačního fondu Zelený poklad



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Z uvedeného sémantického stromu lze určit vzájemný vztah v proměnlivosti (nesourodosti) odpovědí respondentů. Nejmenší diferenciační dopad byl zaznamenán u hodnot **spolupráce, iniciativa a rozvoj**.

### Navrhovaná opatření v souvislosti s hodnotami NF Zelený poklad

Chování člověka je velmi ovlivněno emocionálními asociacemi spojenými se značkou. Je navrženo sedm emočních hodnot, které byly posouzeny respondenty. Nejpozitivnější ohodnocení je na základě provedených analýz zaznamenáno u hodnot **spolupráce, solidarita, rozvoj a odpovědnost**. Tyto hodnoty by mohly být vzorem či inspirací pro management při definování hodnot Nadačního fondu Zelený poklad. Popis dílčích kroků této aktivity definuje následující tabulka.

**Tabulka č. 15:** Dílčí aktivity zaměřené na hodnoty nadačního fondu

Dílčí aktivita	Odpovědnost
Identifikace hodnot NF Zelený poklad, jejich definice	Management, správní rada
Komunikace hodnot NF Zelený poklad na internetových stránkách	Management
Komunikace hodnot NF Zelený poklad ve výroční zprávě 2016	Management

Zdroj: vlastní zpracování 2017

#### **Očekávaný přínos:**

- vytvoření charakterističtějšího profilu značky,
- podrobnější identifikace směru, kterým se organizace ubírá,
- nezbytný krok pro formulaci vize Nadačního fondu Zelený poklad.

#### **4.2.3 Vize a cíle Nadačního fondu Zelený poklad**

Poslání a vize značky jsou součástí dlouhodobého strategického plánu organizace. Velká část neziskových organizací se však problematice dlouhodobého plánování nevěnuje. Pro Nadační fond Zelený poklad je stanovení vize a cílů významným a přínosným krokem pro zahájení činnosti aktivněji zacílené na strategické plánování.

Vize představuje ideální stav, kterého by organizace chtěla v budoucnu dosáhnout. Její stanovení je plně v kompetenci správní rady a managementu nadačního fondu. Práce definuje možná znění vize nadačního fondu, jakožto vzor pro její budoucí formulaci vedením organizace. Vize může být v jistém smyslu pojata jako příslib značky pro zákazníka, který byl uveden v kapitole 3.5.4:

*„Nadační fond Zelený poklad bude usilovat o posílení statutu zeleného města a zvýšení snahy obyvatel chránit životní prostředí města Plzně.“*

*„Nadační fond Zelený poklad slibuje, že bude usilovat o rozšíření environmentálního vzdělávání do plzeňských škol s důrazem na vysokou míru společenské odpovědnosti a potřeby vzdělávání dalších generací v oblasti environmentální problematiky.“*

Stanovení cílů je významným nástrojem umožňujícím měřit úspěch organizace. Na základě hodnot a vize, případně výstupů jednotlivých analýz, stanoví nezisková organizace své strategické cíle. Stanovené cíle by vzhledem k jejich snazšímu dosažení měly splňovat tzv. pravidlo SMART, měly by tedy být (Šedivý a Medlíková 2011):

- specifické (konkrétní, jasné),
- měřitelné
- akceptovatelné (přijatelné)
- reálné (dosažitelné)
- termínované.

Dle plánovaných dílčích strategií lze stanovit některé **dlouhodobé cíle** v rozmezí let 2017-2020:

- V každém roce zorganizovat alespoň 5 akcí zaměřených na posílení vztahu s veřejností.
- Do roku 2019 navýšit počet vzdělávacích institucí spolupracujících s nadačním fondem o 20 % oproti roku 2016.
- Do roku 2020 zvýšit povědomí veřejnosti o činnosti Nadačního fondu Zelený poklad o 20 % oproti roku 2016.
- Do roku 2020 zvýšit výnos z firemního fundraisingu o 25 % oproti roku 2016.

Popis dílčích kroků pro formulaci a následnou komunikaci cílů a vize nadačního fondu definuje následující tabulka č. 16.

**Tabulka č. 16:** Dílčí aktivity zaměřené na stanovení vize a cílů

Dílčí aktivita	Odpovědnost
Formulace vize	Správní rada, management
Definice strategických cílů	Správní rada, management
Komunikace cílů a vize na internetových stránkách a ve výroční zprávě 2016	Management

Zdroj: vlastní zpracování 2017

**Očekávaný přínos:**

- zvýšení úrovně strategického plánování nadačního fondu,
- efektivnější činnost organizace, sjednocení aktivit nadačního fondu s posláním, vizí a cíli.

#### **4.2.4 Motto Nadačního fondu Zelený poklad**

Motto je skupinou slov vyjadřujících záměr konkrétní organizace. Vytvoření motta pomůže nadačnímu fondu zintenzivnit ztotožnění zaměstnanců s činností fondu a jeho posláním. Tímto opatřením dojde také k posílení image a positioningu značky. Motto nadačního fondu musí přesně korespondovat s jeho posláním. Je navrženo několik vzorů, které by mohly pomoci při tvorbě oficiálního motta Nadačního fondu Zelený poklad:

*„Myslete na zelené zítřky.“*

*„Vzdělávání v souladu s přírodou, od těch nejmenších.“*

*„Společně chráníme přírodu.“*

Popis dílčích kroků definuje následující tabulka č. 17.

**Tabulka č. 17:** Dílčí aktivity související s vytvořením motta

Dílčí aktivita	Odpovědnost
Formulace motta nadačního fondu	Správní rada, management
Komunikace motta na internetových stránkách a ve výroční zprávě 2016	Management

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Formulace a komunikace motta nepředstavuje pro Nadační fond Zelený poklad žádné dodatečné náklady.

**Očekávaný přínos:**

- posílení image a positioningu značky.

#### **4.2.5 Organizace vzdělávacích seminářů pro veřejnost**

Budou osloveni odborníci, kteří by byli ochotni vést semináře či prezentace na témata korespondující s činností Nadačního fondu Zelený poklad. Semináře budou zaměřené na tematiku ekologie, environmentálního vzdělávání či obecně dokonalejšího soužití s přírodou.

Semináře mohou být cílené tvořivě, pro rodiny s dětmi, ale také odborně za účelem zvýšení povědomí veřejnosti o daném problému. Pro vedení seminářů budou osloveni členové jiných neziskových organizací. V úvahu připadá např. organizace Lipka či Pavučina, které mají ve svém programu ekologické výukové programy a osvětu veřejnosti. Určitou alternativou může být seznámení s projekty vzdělávacích institucí či jiných organizací, které s Nadačním fondem Zelený poklad spolupracovaly.

Pro tuto dílčí aktivitu (jednotlivé kroky viz tabulka č. 18) bude velmi vhodné zavedení kalendáře akcí na internetových stránkách nadačního fondu, jehož pravidelná aktualizace bude informovat zájemce o plánovaných akcích a jejich detailním průběhu.

I v rámci této dílčí aktivity lze uvažovat mírné zvýšení personálních nákladů.

**Tabulka č. 18:** Dílčí aktivity pro organizaci vzdělávacích seminářů

Dílčí aktivita	Odpovědnost	Náklady	Termín
Kontakt odborníka pro vedení konkrétního semináře	Správní rada, management	Odvíjí se od realizace konkrétního semináře	První týden v měsíci
Zamluvení prostor pro konání vzdělávacích seminářů	Správní rada, management	Odvíjí se od realizace konkrétního semináře	První týden v měsíci
Dle tématu semináře pozvat účastníky	Management	-	První polovina měsíce
Spolupráce při organizaci semináře	Management, dobrovolníci	-	Dle data organizace

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Nelze konkrétně vyčíslit náklady pro realizaci seminářů, budou však upřednostňovány projekty nefinančního charakteru (oslovení neziskových a partnerských organizací), které nebudou pro nadační fond znamenat vyšší náklady. Za organizování seminářů bude odpovědný management podniku, lze tedy předpokládat mírné zvýšení personálních nákladů z důvodu rozšiřující se pracovní náplně.

**Očekávaný přínos:**

- posílení odpovědného jednání veřejnosti ve vztahu k životnímu prostředí,
- vyšší úroveň aktivit zacílených na veřejnost, posílení vzájemného vztahu.

**4.2.6 Den otevřených dveří**

V průběhu roku 2017 bude zorganizován den otevřených dveří Nadačního fondu Zelený poklad. Nadační fond nemá k dispozici vhodné prostory pro zorganizování této akce, bude tedy nutné oslovit příznivce nadačního fondu, kteří by byli ochotni poskytnout prostory pro konání této akce. V úvahu by připadala například Klášterní zahrada v Plzni, částečně pod správou Masarykovy základní školy, která dlouhodobě spolupracuje s nadačním fondem a je jeho činnosti velmi nakloněna. Návštěvníci si budou moci prohlédnout realizaci ekologické školní zahrady a zjistit bližší informace o projektu.

Den otevřených dveří (dále jen DOD) bude medializován prostřednictvím internetových stránek a sociálních sítí. O případnou spolupráci bude požádán Český rozhlas. Pozvánky prostřednictvím e-mailu budou zasílány učitelům ZŠ a MŠ v Plzni.

DOD bude doplněn informativní přednáškou o Nadačním fondu Zelený poklad, budou pozváni učitelé z ostatních škol, kteří budou moci doplnit přednášku, případně zodpovídat dotazy potenciálních zájemců o grant.

DOD bude pojat benefičně. Bude zde probíhat aukce výtvarných děl. Tato díla s tematikou životního prostředí a ekologie získá nadační fond oslovením studentů Fakulty designu a umění Ladislava Sutnara Západočeské univerzity. Žádost o obrazy a další umělecká díla bude zveřejněna i na facebooku nadačního fondu. Zapojit se do výtvarné benefiční aukce mohou samozřejmě i ti nejmenší – děti z mateřských a základních škol v Plzni. Popis dílčích kroků, jejich časový harmonogram a odpovědnou osobu popisuje tabulka č. 19.

**Tabulka č. 19:** Dílčí aktivity související s organizací dne otevřených dveří

Dílčí aktivita	Odpovědnost	Termín
Oslovení dobrovolníků za účelem vyhotovení předmětů na aukci	Správní rada, management	Červen
Zajištění prostor pro organizaci dne otevřených dveří	Management	Červenec
Propagace DOD	Management	Červenec, srpen
Oslovení učitelů, žádost o účast na DOD	Správní rada, management	Srpen
Organizace DOD v den konání	Management, dobrovolníci	Září

Zdroj: vlastní zpracování 2017

**Očekávaný přínos:**

- zvýšení povědomí veřejnosti o Nadačním fondu Zelený poklad,
- vyšší transparentnost a důvěryhodnost Nadačního fondu Zelený poklad,
- dobrovolný finanční příspěvek z pokladničky umístěné v prostoru konání DOD,

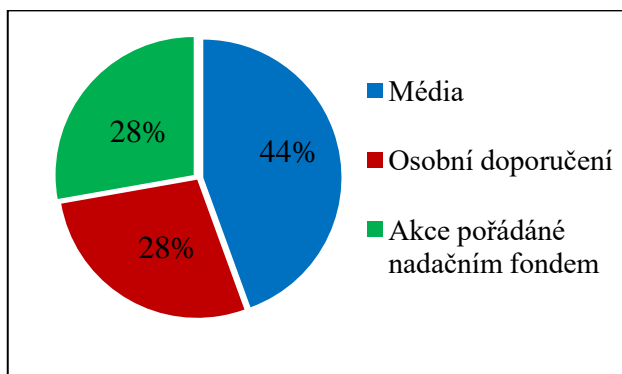


- osobní seznámení s projektem Nadačního fondu Zelený poklad, jeho pozitivy a negativy,
- zvýšení motivace a zájmu vzdělávacích institucí o případnou grantovou žádost.

#### 4.2.7 Informační kampaň pro školy

Dotazníkové šetření bylo zaměřené na zdroje, prostřednictvím kterých dostaly základní a mateřské školy v Plzni informace o existenci Nadačního fondu Zelený poklad. Podle výsledného obrázku č. 20 lze konstatovat, že účinnou strategií vedoucí ke zvýšení povědomí o nadačním fondu lze vytvořit zejména kombinací všech tří faktorů – kombinací médií s osobními doporučeními a veřejnými akcemi. Největší úspěšnost je zaznamenána u médií, jejich využití je však často spojeno s finančními náklady. U respondentů není zaznamenán žádný jiný zdroj než tyto tři zmíněné.

**Obrázek č. 20:** Povědomí o činnosti NF Zelený poklad



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Nadační fond Zelený poklad bude usilovat o rozšíření povědomí o své činnosti ve vzdělávacích institucích Plzeňského kraje. V rámci tohoto projektu bude usilovat o natočení krátké **videoprezentace**, která by zájemce seznámila s jednotlivými granty – a to zábavnou a kreativní formou. Na tvorbě videa se budou podílet partnerské školy, které mohou další školy přimět ke spolupráci právě z hlediska osobního doporučení. Vytvořené video bude umístěno na sociální síť a internetové stránky nadačního fondu. Pro vytvoření videoprezentace se nabízí registrace na portále **BuduPomahat.cz**, který se zaměřuje na lepší seznámení veřejnosti s neziskovým sektorem.

Neziskovým organizacím tento web nabízí (BuduPomáhat.cz 2012):

- možnost registrace, aktualizace údajů o organizaci,
- zveřejnění aktuální potřeby nefinanční pomoci (prostřednictvím burzy pomoci),
- sledování inzerátů nabízejících pomoc,
- pozvání veřejnosti na pořádanou akci,
- zveřejnění zajímavého článku o činnosti organizace,
- natočení krátké videoprezentace o činnosti organizace zdarma.

Dalším krokem pro zvýšení povědomí vzdělávacích institucí o nadačním fondu bude organizace **Dne otevřených dveří** (viz kapitola 4.2.6). Na tuto událost dostanou pozvánku všichni učitelé působící v krajském městě. Dílčí aktivity informační kampaně specifikuje tabulka č. 20. Realizace této dílčí aktivity nebude představovat žádné dodatečné náklady.

**Tabulka č. 20:** Dílčí aktivity informační kampaně nadačního fondu

Dílčí aktivita	Odpovědnost	Termín
Registrace na portálu BuduPomáhat.cz	Management	Červenec
Žádost o natočení videoprezentace	Management	Červenec
Návrh konceptu videoprezentace	Správní rada, management	Srpen
Realizace videoprezentace, její zveřejnění	Management, dobrovolníci	Srpen-září

Zdroj: vlastní zpracování 2017

#### **Očekávaný přínos:**

- zvýšení povědomí učitelů ZŠ i MŠ o podporovaných projektech nadačním fondem,
- představa jednotlivých grantových výzev zábavnou a neobvyklou formou.

#### **4.2.8 Benefiční ENVIPOCHOD**

Benefiční akce, pochod napříč Plzní, bude zaměřen na kontakt s přírodou, na ekologii a environmentální vzdělávání mládeže. Pozvánka na Envipochod bude zveřejněna na

facebookovém profilu, internetových stránkách, vhodné bude také zasílání pozvánek do plzeňských škol. Akce bude zacílena na rodiny s dětmi, učitele i širokou veřejnost. Envipochod bude obohacen komentáři a doprovodem odborníků z praxe. Možná trasa pochodu je uvedena v příloze D. Pochod bude zahájen v Základní a Mateřské škole pro zrakově postižené a vady řeči v Plzni, která s nadačním fondem dlouhodobě spolupracuje. Trasa vede skrz přírodní park Horní Berounka, její hlavní část odpovídá naučné stezce Údolím Berounky. Účastníci pochodu stráví na cestě zhruba dvě hodiny, celková vzdálenost je 6,6 km.

Pro účastníky bude v cíli zařízeno drobné občerstvení, případně táborák. Výtěžek ze vstupného bude použit na financování Envipochodu, případně na podporu ZŠ a MŠ pro zrakově postižené. Tato událost stejně jako případný výtěžek budou medializovány. Vhodné bude oslovení Plzeňského deníku či Českého rozhlasu. Popis dílčích kroků definuje následující tabulka č. 21.

**Tabulka č. 21:** Dílčí aktivity organizování benefičního Envipochodu

Dílčí aktivita	Odpovědnost	Termín
Naplánování akce	Management	Květen
Získání dobrovolníků, sponzorů, odborníků	Management, správní rada	Červen
Propagace pochodu	Management	Červen
Zajištění organizace v den pochodu	Management, dobrovolníci	Červenec

Zdroj: vlastní zpracování 2017

S organizací akce vypomohou dobrovolníci a zaměstnanci Nadačního fondu Zelený poklad. Symbolické vstupné pokryje drobné občerstvení. Organizování této akce nebude finančně nákladné, zásadní je jeho mediální propagace případně formulář potvrzující účast zájemců, který předejde organizačním problémům. Při organizaci této dílčí aktivity nelze vyloučit vznik dodatečných nákladů.

**Očekávaný přínos:**

- zvýšení povědomí veřejnosti o činnosti nadačního fondu,

- navázání dalších kontaktů pro případnou budoucí spolupráci.

#### 4.2.9 Posílení firemního fundraisingu

Pro nadační fond bude přínosné zavedení položky „firemní partneři a donátoři“ na svých internetových stránkách. V úvahu připadá stanovení úrovní programu pro firemní donátory. Jejich rozčlenění do kategorií je uvedeno v tabulce č. 22.

**Tabulka č. 22:** Úrovně pro firemní donátory dle výše příspěvku

Název programu	Výše příspěvku
ECOthink	10 000-20 000 Kč
ECOlogical	20 001-40 000 Kč
ECOfriendly	40 001-80 000 Kč
ECOSpecialist	Nad 80 001 Kč

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Podle výše finančního příspěvku bude společnost zařazena do dané kategorie. Případné dárce zveřejní nadační fond ve výroční zprávě, na internetových stránkách a při akcích organizovaných pro veřejnost. Tento krok bude podpořen snahou o vyhledávání potenciálních firemních dárců a následnou komunikací. Popis dílčích kroků je uveden v tabulce č. 23.

**Tabulka č. 23:** Dílčí aktivity vedoucí k posílení firemního fundraisingu

Dílčí aktivita	Odpovědnost	Termín
Úprava internetových stránek	Management, dobrovolníci	Květen
Oslovení firem v Plzeňském kraji	Management	Průběh celého roku

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tato aktivita bude vytvářet dodatečné personální náklady ve spojitosti s oslovováním firem Plzeňského kraje, za který bude odpovědný management podniku. Úprava webových stránek bude zajištěna dobrovolníkem. Pro tuto činnost by se nabízelo přijetí fundraiser, nadační fond však nemá k dispozici dostatek finančních prostředků pro

jeho ohodnocení. V úvahu připadá oslovení dobrovolníků, např. z řad studentů Fakulty ekonomické ZČU, kteří by vykonáváním této činnosti mohli při studiu získat drahocennou praxi před nástupem do zaměstnání.

#### **Očekávaný přínos:**

- nárůst počtu uzavřených darovacích smluv.

### **4.3 Vyhodnocení**

Nadační fond Zelený poklad zaměřuje svoji činnost na poskytování grantů souvisejících s environmentální výchovou a ochranou životního prostředí. Všichni členové neziskové organizace se dlouhodobě snaží dostát vytyčenému poslání a usilují o prosperitu organizace.

Branding Nadačního fondu Zelený poklad zaznamenal v posledních dvou letech významné zlepšení. Přispěl tomu úspěšný redesign loga i redesign internetových stránek. Nadační fond se snaží intenzivně komunikovat se všemi zájmovými skupinami, v tomto ohledu lze však stále hovořit o jistých rezervách. Nedostatky byly zaznamenány zejména v rámci strategického řízení značky a nedostatečné prezentace ve vztahu k veřejnosti i vzdělávacím zařízením v Plzni. S ohledem na tyto nedostatky byly navrženy dílčí aktivity brandingové kampaně.

Hlavním cílem brandingové kampaně bylo efektivně dosáhnout vytyčených strategií, a to s co možná nejnižšími náklady. I přesto, že se některé dílčí strategie projeví navýšením personálních nákladů, nejedná se o aktivity, které by výrazným způsobem zatížily rozpočet nadačního fondu.

Na základě realizace dotazníkového šetření je možné vyhodnotit předem stanovené hypotézy.

#### **Hypotéza 1:**

Nadpoloviční většina respondentů vnímá redesign loga pozitivně, současné logo nadačního fondu je jim sympatické.

**Tato hypotéza se potvrdila**, redesign loga je veřejností ze 72 % přijat pozitivně. Podrobněji komentuje výsledek obrázek č. 16. Lze konstatovat, že 28 % respondentů

není spokojeno se vzhledem současného loga nadačního fondu. U těchto respondentů jsou zaznamenány vyšší sympatie k logu původnímu.

### **Hypotéza 2:**

Původní logo Nadačního fondu Zelený poklad převažuje v povědomí respondentů v porovnání s logem současným.

**Hypotéza č. 2 je potvrzena.** Současné logo zatím u veřejnosti není výrazněji spojeno s činností Nadačního fondu Zelený poklad. Původní logo si v souvislosti s nadačním fondem vybavilo 61 % respondentů. Za předpokladu, že k redesignu loga došlo v roce 2016, je nezbytné stanovit strategii vedoucí k jeho intenzivnější komunikaci.

### **Hypotéza 3:**

Spolupráce s nadačním fondem probíhá zejména na úrovni krátkodobého horizontu, tj. do 3 let.

**Tato hypotéza je vyvrácena.** U většiny respondentů bylo potvrzeno, že s nadačním fondem spolupracují dlouhodobě (déle než 3 roky) a během tohoto období došlo často k realizaci dvou a více společných projektů. Pro Nadační fond Zelený poklad je důležité zaměřit svoji pozornost na vyhledávání jak dlouhodobých partnerů, tak na vyhledávání nových partnerských škol, které by nadále šířily potřebu environmentálního vzdělávání dětí a mládeže.

### **Hypotéza 4:**

Osobní doporučení není natolik významné jako ostatní kanály, např. média či vlastní činnost nadačního fondu.

**Hypotéza byla vyvrácena.** Osobní doporučení je po mediálním působení nejvýraznější aktivitou v souvislosti se šířením povědomí o Nadačním fondu Zelený poklad. Na základě osobního doporučení se o činnosti nadačního fondu dozvědělo 32 % respondentů. Média zacílila na respondenty v 43 % případů a prostřednictvím akcí realizovaných nadačním fondem se o jeho aktivitách dozvědělo 25 % dotazovaných. Je tedy důležité podpořit vlastní činnost Nadačního fondu Zelený poklad ve vztahu k veřejnosti, ale zároveň cílit na vzdělávací instituce, které mohou svým doporučením výrazně ovlivnit povědomí o činnosti nadačního fondu a zvýšit tím počet žadatelů o grantové příspěvky.

## **Závěr**

Neziskové organizace jakožto součást národního hospodářství mají výrazný vliv na ekonomiku zemí. Prostřednictvím nich dosahují státy nejen srovnatelné ekonomické úrovně, ale např. také vyšší zaměstnanosti. V současné době jsou stále více rozšiřována pole působnosti těchto organizací. Jedním z možných zaměření neziskových organizací je oblast ochrany přírody, v níž je jejich aktivní činnost zásadní. Pro státy tak představují nepostradatelného společníka v péči o přírodu a při šíření environmentální výchovy.

Situace v neziskovém sektoru se během posledních desetiletí výrazně změnila. Počet neziskových organizací se neustále zvyšuje a tím se rozšiřuje i konkurenční prostředí. Snaha odlišit se a zapůsobit na spotřebitele či veřejnost již dávno není výsadou komerčního sektoru. Být úspěšnou neziskovou organizací znamená umět hledat cesty, které pomohou organizaci přežít v této nebývalé konkurenci. Jednou z takových možností je právě branding čili efektivní nástroj řízení značky.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení brandingu Nadačního fondu Zelený poklad a následné provedení vybraných situačních analýz, případně dotazníkového šetření, které sloužily jako východisko pro návrh brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad pro rok 2017.

Vypracování vybraných situačních analýz, rozbor integrovaného budování značky a realizace vlastního šetření poskytly východiska pro samotný návrh brandingové kampaně nadačního fondu, který se intenzivně snaží šířit problematiku environmentálního vzdělávání mládeže i veřejnosti.

Pro analýzu makroprostředí byla využita PESTLE analýza. Výzkum mezoprostředí byl založen na analýze zainteresovaných skupin a vypracování benchmarkingu, který umožnil porovnat činnost, ale i branding Nadačního fondu Zelený poklad s Nadací 700 let města Plzně. V rámci vnitřního prostředí došlo k analýze rozšířeného marketingového mixu, který byl přizpůsoben činnosti organizace, a k rozdělení jejího portfolia dle Gruberovy a Mohrovy matice. Možné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky byly shrnuty ve SWOT matici, která naznačila možné strategie nadačního fondu pro následující období.

Branding neziskových organizací byl v další kapitole specifikován z pohledu teoretického i praktického. Úroveň brandingů Nadačního fondu Zelený poklad byla vyhodnocena pomocí rozboru integrovaného budování značky.

Pro realizaci brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad byly zvoleny dvě strategie, které si klady za cíl co nejefektivněji využít stávající potenciál organizace a co možná nejlépe realizovat opatření, která by zefektivnila brandingové aktivity nadačního fondu.

První strategie byla orientována na zefektivnění strategického plánování organizace a implementaci jednotného vizuálního stylu, zejména ve spojitosti s komunikací loga organizace, které čelí nižší úrovni positioningu od veřejnosti. Strategická perspektiva je pro plánování Nadačního fondu Zelený poklad důležitým faktorem, který je potřeba formálně vymezit. Tento krok významně pomůže vyšší transparentnosti činnosti organizace a vyšší důvěryhodnosti ve vztahu k veřejnosti i vzdělávacím zařízením Plzeňského kraje.

Druhá strategie měla za cíl zvýšit povědomí veřejnosti a vzdělávacích zařízení krajského města Plzeň o činnosti a poslání nadačního fondu. Několik aktivit bylo založeno na spolupráci s partnerskými školami a zaměřeno na zvýšení snahy o zapojení dobrovolníků do aktivit nadačního fondu.

Záměr obou strategií byl navržen na základě zhodnocení dosavadních brandingových aktivit nadačního fondu, vypracování vybraných situačních analýz a realizace dotazníkového šetření ve spolupráci s partnerskými vzdělávacími institucemi. Bylo navrženo několik dílčích aktivit, které mohou dopomoci brandingovému úsilí Nadačního fondu Zelený poklad.



## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Poskytnuté dary dle MFČR v daňových přiznáních fyzických osob.....	18
Tabulka č. 2: SWOT analýza environmentálního vzdělávání v Plzeňském kraji.....	21
Tabulka č. 3: Gruberova a Mohrova matice portfolia NF Zelený poklad .....	25
Tabulka č. 4: Finanční výkonnost NF Zelený poklad v letech 2010-2015 (v Kč) .....	34
Tabulka č. 5: Nejvýznamnější projekty podpořené od roku 2012 .....	37
Tabulka č. 6: Výnosy a náklady Nadace 700 let města Plzně za rok 2015 (v Kč) .....	38
Tabulka č. 7: Výčet silných a slabých stránek nadace.....	41
Tabulka č. 8: Konkurenční výhody NF Zelený poklad .....	43
Tabulka č. 9: Slabé stránky NF Zelený poklad ve srovnání s konkurentem .....	44
Tabulka č. 10: SWOT analýza Nadačního fondu Zelený poklad .....	46
Tabulka č. 11: Pyramida značky pro Nadační fond Zelený poklad.....	65
Tabulka č. 12: Časový harmonogram výzkumu .....	70
Tabulka č. 13: Dílčí aktivity zaměřené na vizuální komunikaci .....	73
Tabulka č. 14: Statistické charakteristiky výzkumu značky.....	74
Tabulka č. 15: Dílčí aktivity zaměřené na hodnoty nadačního fondu .....	76
Tabulka č. 16: Dílčí aktivity zaměřené na stanovení vize a cílů .....	78
Tabulka č. 17: Dílčí aktivity související s vytvořením motta.....	79
Tabulka č. 18: Dílčí aktivity pro organizaci vzdělávacích seminářů.....	80
Tabulka č. 19: Dílčí aktivity související s organizací dne otevřených dveří .....	81
Tabulka č. 20: Dílčí aktivity informační kampaně nadačního fondu .....	83
Tabulka č. 21: Dílčí aktivity organizování benefičního Envipochodu .....	84
Tabulka č. 22: Úrovně pro firemní donátory dle výše příspěvku .....	85
Tabulka č. 23: Dílčí aktivity vedoucí k posílení firemního fundraisingu.....	85

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Dotace NNO z veř. rozpočtů a státních fondů za rok 2015 (v tis. Kč).....	15
Obrázek č. 2: Struktura dotací na ekolog. výchovu a osvětu 2012-2015 (v tis. Kč) .....	16
Obrázek č. 3: Počet zaměstnanců a dobrovolných pracovníků v NS 2010-2014.....	17
Obrázek č. 4: Propagační plakát akce Víkend otevřených zahrad v Plzni a okolí .....	30
Obrázek č. 5: Přehled medializace nadačních fondů v roce 2013 .....	33
Obrázek č. 6: Struktura příjmů NF Zelený poklad v letech 2010-2015 (v Kč) .....	35
Obrázek č. 7: Logo Nadace 700 let města Plzně .....	42
Obrázek č. 8: Logo akce Historický víkend .....	42
Obrázek č. 9: Postoj neziskových organizací ke značce.....	52
Obrázek č. 10: Chronologická kategorizace značky podle M. Goodyearové.....	56
Obrázek č. 11: Původní logo Nadačního fondu Zelený poklad .....	57
Obrázek č. 12: Současné logo Nadačního fondu Zelený poklad .....	57
Obrázek č. 13: Proces budování a udržení značky .....	59
Obrázek č. 14: Vzájemný vztah mezi podstatou značky a identitou dle Upshawa .....	64
Obrázek č. 15: Povědomí respondentů o současném a původním logu.....	71
Obrázek č. 16: Sympatičnost loga NF Zelný poklad .....	72
Obrázek č. 17: Sympatičnost názvu NF Zelený poklad.....	72
Obrázek č. 18: Sémantická spirála hodnot Nadačního fondu Zelený poklad.....	74
Obrázek č. 19: Sémantický strom hodnot Nadačního fondu Zelený poklad .....	75
Obrázek č. 20: Povědomí o činnosti NF Zelený poklad .....	82

## Seznam použitých zkratek

CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DOD	Den otevřených dveří
DMS	Dárcovská SMS
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MFF	Mezinárodní filmový festival
nadační fond	Nadační fond Zelený poklad
NF	Nadační fond
NFOZP	Nadační fond pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením
NNO	Nestátní neziskové organizace
NOZ	Nový občanský zákoník
NS	Neziskový sektor
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace

AAKER, David A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991. 299 s. ISBN 0-02-900101-3.

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

BEKMEIER-FEUERHAHN, Singrid. *Marktorientierte Markenbewertung: Eine konsumenten- und unternehmensbezogene Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1998. 352 s. ISBN 978-3-8244-6697-9.

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

HEALEY, Matthew. *Co je branding?* 1. vyd. Praha: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.

HOMMEROVÁ, Dita. *Branding neziskových organizací*. 1. vyd. Žatec: OHŘE MEDIA, 2015. 108 s. ISBN 978-80-905122-8-3.

CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2009. 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

KAPFERER, Jean-Noël. *Die Marke - Kapital des Unternehmens*. Landsberg: Moderne Industrie, 1992. 332 s. ISBN 9783478225601.

KARLÖF, Bengt, ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking. Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KERN, Werner. Bewertung von Warenzeichen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. 1962, **14**(1), 17-31. ISSN 0340-5370.

PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 147 s. ISBN 80-861-1927-0.

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3. uprav. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.

UPSHAW, Lynn. *Building brand identity*. New York: John Wiley, 1995. 368 s. ISBN 978-04-7104-220-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **Elektronické zdroje**

Budupomahat.cz. *Co tento web nabízí neziskovkám* [online]. 2012 [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.budupomahat.cz/o-projektu/neziskovky>

CENIA. Česká informační agentura životního prostředí. *Zpráva o životním prostředí České republiky* [online]. 2014 [cit. 22. 1. 2017]. Dostupné z: [http://www1.cenia.cz/www/sites/default/files/ZPRAVA\\_ZPCR\\_2014.pdf](http://www1.cenia.cz/www/sites/default/files/ZPRAVA_ZPCR_2014.pdf)

Český statistický úřad. *Informační společnost v číslech – 2016* [online]. 2017a [cit. 28. 1. 2017]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/42790941/061004-16\\_C.pdf/fde15bda-831c-4f19-a745-3690937e0346?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/42790941/061004-16_C.pdf/fde15bda-831c-4f19-a745-3690937e0346?version=1.1)

Český statistický úřad. *Informační společnost v číslech – 2016* [online]. 2017b [cit. 14. 2. 2017]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/44822349/061004-16\\_B.pdf/c2edcfbc-f41f-472c-9bd0-616dbd29a5aa?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/44822349/061004-16_B.pdf/c2edcfbc-f41f-472c-9bd0-616dbd29a5aa?version=1.1)

Český statistický úřad. *Satelitní účet neziskových institucí*. Databáze satelitního účtu neziskových institucí [online]. 2017c [cit. 14. 2. 2017]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)

Český statistický úřad. *Struktura satelitního účtu neziskových institucí*. Databáze satelitního účtu neziskových institucí. [online]. 2017d [cit. 10. 2. 2017]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.satelit>

Deník.cz. *Luftova zahrada má nový altán, přispěli na něj Plzeňané* [online]. 2017a [cit. 10. 2. 2017]. Dostupné z: [http://plzensky.denik.cz/zpravy\\_region/luftova-zahrada-ma-novy-altan-prispeli-na-nej-plzenane-20150611.html](http://plzensky.denik.cz/zpravy_region/luftova-zahrada-ma-novy-altan-prispeli-na-nej-plzenane-20150611.html)

Deník.cz. *Svátek zahrad je tu. Kam jít?* [online]. 2017b [cit. 10. 2. 2017]. Dostupné z: [http://plzensky.denik.cz/zpravy\\_region/svatek-zahrad-je-tu-kam-jit-20150612.html](http://plzensky.denik.cz/zpravy_region/svatek-zahrad-je-tu-kam-jit-20150612.html)

EGER, Ludvík, KUNEŠOVÁ, Hana. *Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce*. In: Fakulta ekonomická. Západočeská univerzita v Plzni [online]. 2015 [cit. 10. 4. 2017]. Dostupné z: [https://www.dfek.zcu.cz/blob.php?table=internet\\_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4165](https://www.dfek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4165)

Facebook. *Nadační fond Zelený poklad* [online]. 2017a [cit. 13. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Nada%C4%8Dn%C3%AD-fond-Zelen%C3%BD-poklad-161889953277/?fref=ts>

Facebook. *Nadace 700 let města Plzně* [online]. 2017b [cit. 21. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Nadace700/?fref=ts>

Fórum dárců. *Asociace nadačních fondů* [online]. 2017 [cit. 3. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/zapojte-se/asociace-nadacnich-fondu-1.html>

FRIČ, Pavol. *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. In: Vláda České republiky [online]. 2015 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf)

JUCAITYTE, Indre, VIRVILAITE, Regina. *Integrated model of brand valuation*. *Economics and management* [online]. 2007, **12**(1), 376-383 [cit. 6. 3. 2017]. ISSN 1822-6515. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ez-proxy.svkpl.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5e9a1e66-5784-453b-a970-1f30cbccbeda%40sessionmgr4009&vid=5&hid=4001>

KALOUSOVÁ, Pavlína. *Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců*. In: Vláda České republiky [online]. 2015 [cit. 30. 1. 2017]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kalousova\\_darcovstvi\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf)

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* [online]. 1993, **57**(1), 1-22 [cit. 14. 3. 2017]. ISSN 0022-2429. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/272594833\\_Conceptualizing\\_Measuring\\_and\\_Managing\\_Customer-Based\\_Brand\\_Equity](https://www.researchgate.net/publication/272594833_Conceptualizing_Measuring_and_Managing_Customer-Based_Brand_Equity)

KYLANDER, Nathalie, STONE, Christopher. The Role of Brand in the nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review* [online]. 2012, **10**(2), 36-41 [cit. 4. 3. 2017]. ISSN 1542-7099. Dostupné z: [https://ssir.org/articles/entry/the\\_role\\_of\\_brand\\_in\\_the\\_nonprofit\\_sector](https://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector)

Malbardesign. *Psychologie barev v logu* [online]. 2017 [cit. 10. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.malbardesign.com/cz/index.php/blog/28-psychologie-barev-v-logu>

Město Plzeň. *Po stopách historie města* [online]. 2017 [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/obcan/o-meste/historie-mesta/po-stopach-historie-mesta/>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a sbírka listin. Úplný výpis z nadačního rejstříku* [online]. 2015 [cit. 10. 2. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=732374&typ=UPLNY>

Nadace Neziskovky.cz. *Fakta o NNO* [online]. 2017 [cit. 24. 2. 2017]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_559\\_561/fakta\\_legislativa\\_zakony-pro-nno/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_559_561/fakta_legislativa_zakony-pro-nno/)

Nadace VIA. *Darujme.cz* [online]. 2017 [cit. 24. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/services/marketing>

Nadace 700 let města Plzně. *Informace* [online]. 2010a [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nadace700.cz/o-nadaci.htm>

Nadace 700 let města Plzně. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. 2010b [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nadace700.cz/data/nadace/20160412082527389.pdf>

Nadace 700 let města Plzně. *Žádosti. Nadační příspěvky* [online]. 2010c [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nadace700.cz/zadosti.htm>

Nadace 700 let města Plzně. *Logotypy užívané Nadací 700 let města Plzně* [online]. 2010d [cit. 21. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nadace700.cz/logotypy-uzivane-nadaci-700-let-mesta-plzne.htm>

Nadace 700 let města Plzně. *Oceněné projekty 2000-2016* [online]. 2010e [cit. 16. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nadace700.cz/ocenene-projekty-2000-2016.htm>

Nadace 700 let města Plzně. *Partneři* [online]. 2010f [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nadace700.cz/partneri.htm>

Nadace 700 let města Plzně. *Úvod* [online]. 2010g [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.nadace700.cz>

Nadační fond Zelený poklad. *Grantové programy* [online]. 2016a [cit. 9. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.zelenypoklad.org/2-grantove-programy.aspx>

Nadační fond Zelený poklad. *Loga ke stažení. Manuál značky* [online]. 2016b [cit. 15. 2. 2017]. Dostupné z: [http://www.zelenypoklad.org/UserFiles/File/Logo/zelenypoklad\\_manual\\_1\\_0.pdf](http://www.zelenypoklad.org/UserFiles/File/Logo/zelenypoklad_manual_1_0.pdf)

Nadační fond Zelený poklad. *Poslání, činnost a historie NFZP* [online]. 2016c [cit. 9. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.zelenypoklad.org/11-poslani-cinnost-a-historie-nfzp-ofondu.aspx>

Nadační fond Zelený poklad. *Vlastní činnost* [online]. 2016d [cit. 8. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.zelenypoklad.org/1-vlastni-cinnost.aspx>

Nadační fond Zelený poklad. *Výroční zprávy* [online]. 2016e [cit. 13. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.zelenypoklad.org/13-vyrocnizpravy.aspx>

Nadační fond Zelený poklad. *Víkend otevřených zahrad v Plzni a okolí* [online]. 2016f [cit. 12. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.zelenypoklad.org/20-vikend-otevrenych-zahrad-v-plzni-a-okoli.aspx>

Nadační fond Zelený poklad. *Aktuality* [online]. 2016g [cit. 12. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.zelenypoklad.org/6-18-aktuality-druhy-rocnik-cesko-nemeckeho-vzdelavaciho-programu-zacina.aspx>

NFOZP. *Mediální analýza nadačního sektoru zpracovaná pro Fórum dárců* [online]. 2013 [cit. 21. 2. 2017]. Dostupné z: [www.nfozp.cz/download/Medi-ln--anal-za-FD2013---lensk--nada-n--fondy.docx](http://www.nfozp.cz/download/Medi-ln--anal-za-FD2013---lensk--nada-n--fondy.docx)

Plzeňské dvorky. *Město ve městě. O projektu* [online]. 2016 [cit. 21. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.plzenskedvorky.cz/default/oprojektu>



Plzeňský kraj. *Aktualizace Koncepce environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty Plzeňského kraje* [online]. 2014 [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/aktualizace-koncepce-environmentalniho-vzdelavani-vychovy-a-osvety-plzenskeho-kraje>

Portál veřejné správy. *Informace pro občany České republiky* [online]. 2017a [cit. 20. 2. 2017]. Dostupné z: [https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=53459&nr=198~2F2002&rpp=15#local-contenthttps://www.google.cz/search?q=%E2%80%A2%09https%3A%2F%2Fportal.gov.cz%2Fapp%2Fzakony%2FzakonPar.jsp%3FidBiblio%3D53459%26nr%3D198~2F2002%26rpp%3D15%23local-content&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe\\_rd=cr&ei=bX7VWK7gJcLV8gehu5CYCA](https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=53459&nr=198~2F2002&rpp=15#local-contenthttps://www.google.cz/search?q=%E2%80%A2%09https%3A%2F%2Fportal.gov.cz%2Fapp%2Fzakony%2FzakonPar.jsp%3FidBiblio%3D53459%26nr%3D198~2F2002%26rpp%3D15%23local-content&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=bX7VWK7gJcLV8gehu5CYCA)

Portál veřejné správy. *Informace pro občany České republiky* [online]. 2017b [cit. 18. 2. 2017]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=51195&fulltext=&nr=117~2F2001&part=&name=&rpp=15>

Sanek Ponte. *Studie vedení a řízení nestátních neziskových organizací v ČR 2015* [online]. 2015 [cit. 10. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.sanekponte.cz/wp-content/uploads/2015/09/studie-vedeni-a-rizeni-nno-2015.pdf>

Seznam.cz. *Mapy.cz* [online]. 2017 [cit. 10. 4. 2017]. Dostupné z: [https://mapy.cz/turisticka?planovani-trasy&x=13.4091726&y=49.7726206&z=13&rc=9eHpAxWDzM5zY5p1g1VhvAebubyE&rs=coor&rs=coor&rs=coor&rs=pubt&ri=&ri=&ri=&ri=15697963&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&rt=&rt=&rt=&rt=](https://mapy.cz/turisticka?planovani-trasy&x=13.4091726&y=49.7726206&z=13&rc=9eHpAxWDzM5zY5p1g1VhvAebubyE&rs=coor&rs=coor&rs=coor&rs=pubt&ri=&ri=&ri=&ri=15697963&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&mrp=%7B%22c%22%3A22%2C%22tt%22%3A3%7D&rt=&rt=&rt=&rt=)

SIMON, Carol J., SULLIVAN, Mary W. The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science* [online]. 1993, **12**(1), 28-52 [cit. 14.3.2017]. ISSN 0732-2399. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ez-proxy.svkpl.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5e9a1e66-5784-453b-a970-1f30cbccbeda%40sessionmgr4009&vid=10&hid=4001>

STARČEVIĆ, Slađana. The Origin and Historical Development of Branding and Advertising in the Old Civilizations of Africa, Asia and Europe. *Marketing* [online] 2015, **46**(3), 29-46 [cit. 4. 3. 2017]. ISSN 0354-3471. Dostupné z:[https://www.researchgate.net/publication/295673540\\_Starcevic\\_S\\_2015\\_The\\_Origin\\_and\\_Historical\\_Development\\_of\\_Branding\\_and\\_Advertising\\_in\\_the\\_Old\\_Civilizations\\_of\\_Africa\\_Asia\\_and\\_Europe\\_Marketing\\_463\\_p29-46](https://www.researchgate.net/publication/295673540_Starcevic_S_2015_The_Origin_and_Historical_Development_of_Branding_and_Advertising_in_the_Old_Civilizations_of_Africa_Asia_and_Europe_Marketing_463_p29-46)

SUCHÁ, Anna. *Nadace a nadační fondy dle NOZ*. In: bnt attorneys – at – law [online]. 2014 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z: [http://www.bnt.eu/images/PDFfiles/marketing/P\\_bnt\\_0073\\_00044.pdf](http://www.bnt.eu/images/PDFfiles/marketing/P_bnt_0073_00044.pdf)

VÍTKOVÁ, Zdeňka. *Děti tráví venku čím dál méně času. Stejně jako dospělí*. In: Ekolist.cz [online]. 2013 [cit. 27. 2. 2017]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/deti-travi-venku-cim-dal-mene-casu-stejne-jako-dospeli>

Vláda České republiky. *Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace*. Státní politika vůči NNO na léta 2015-2020 [online]. 2017a [cit. 9. 1. 2017]. Dostupné z:[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozb\\_2015\\_prilohy\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozb_2015_prilohy_pro_web.pdf)

Vláda České republiky. *Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace*. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2015 [online]. 2017b [cit. 9. 2. 2017]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozb\\_2015\\_material\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozb_2015_material_pro_web.pdf)

78. MŠ Plzeň, *Barevné novinky* [online]. 2017 [cit. 20. 3. 2017]. Dostupné z: <https://ms78.plzen.eu/informace-o-skole/barevne-novinky/barevne-novinky.aspx>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Manuál značky

Příloha C: Design výročních zpráv Nadačního fondu Zelený poklad 2014 a 2015

Příloha D: Trasa benefičního pochodu

## **Přílohy**

### **Příloha A: Dotazník**

1. Uveďte prosím název školy, případně organizace:
  
2. Jak dlouho spolupracujete s NF Zelený poklad?
  
3. Kolikrát došlo k realizaci společného projektu, na který byl poskytnut grant z NF Zelený poklad?
  
4. Odkud jste se dozvěděli o existenci NF Zelený poklad?
  - a) Média (internet, rádio, noviny)
  - b) Osobní doporučení
  - c) Při akcích pořádaných NF Zelený poklad (výstavy, přednášky)
  - d) jiný zdroj: \_\_\_\_\_
  
5. Jak na Vás působí název Nadačního fondu „Zelený poklad“? (Možný výběr více odpovědí)
  - a) Snadno zapamatovatelný
  - b) Název se mi líbí
  - c) Název koresponduje s činností podniku (je výstižný)
  - d) Název se mi nelíbí
  - e) Nezapamatovatelný
  
6. Vybavujete si logo Nadačního fondu Zelený poklad?
  - a) Ano, jedná se o logo č. \_\_\_\_\_
  - b) Ne, žádné logo si nevybavuji
  - c) Je mi povědomé logo č. \_\_\_\_\_

Logo č. 1:



Logo č. 2:



7. Je Vám současné logo (č. 1) sympatické? Působí na Vás příjemně?

- a) Ne
- b) Spíše ne
- c) Je mi lhostejné
- d) Spíše ano
- e) Ano

8. Jaké charakteristiky jsou podle Vašeho názoru nejvíce typické pro NF Zelený poklad? (přiřaďte hodnoty od 1 do 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

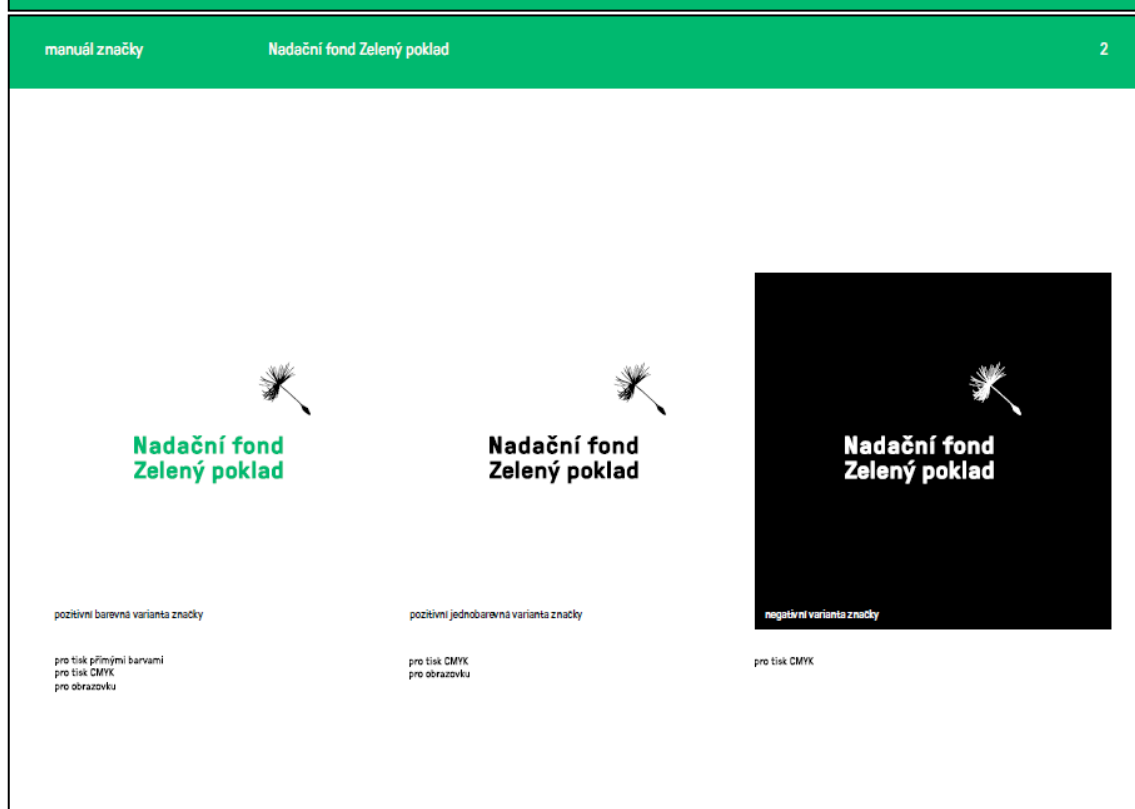
Rozvoj	1	2	3	4	5
Profesionalita	1	2	3	4	5
Tvořivost a originalita	1	2	3	4	5
Solidarita	1	2	3	4	5
Odpovědnost	1	2	3	4	5
Iniciativa	1	2	3	4	5
Spolupráce	1	2	3	4	5

Případá Vám některá charakteristika pro NF Zelený poklad výstižnější?

\_\_\_\_\_

9. Zkuste pomocí jedné, maximálně dvou vět, charakterizovat Váš postoj k Nadačnímu fondu Zelený poklad:

## Příloha B: Manuál značky



# Nadační fon Zelený poklad

Základním písmem je GT Pressura od švýcarské písmoárny Grilli Type.  
Písmo není ve všech požadovaných řezech volně dostupné, a proto je nutné mít zakoupenou licenci, která opravňuje stanovený počet uživatelů k jeho používání. Není možné písmo získat zdarma od dodavatelů, případně si práva k užívání odkoupiť od osoby, která licenci vlastní. Vždy musí být uzavřen přímý smluvní vztah mezi uživatelem a prodávajícím.  
Licence se kupuje online: <http://grillitype.com>



Barvnost je jedním ze základních atributů vizuálního stylu.  
Barvy napomáhají zapamatovatelnosti, usnadňují identifikaci  
a dodávají osobitý charakter značce i celému vizuálnímu stylu.

Zde jsou uvedeny přesné definice základních barev: CMYK pro sověřák,  
RGB pro elektronické zobrazení na monitoru, Pantone pro přímý  
barevný tisk a HTML pro tvorbu webových stránek.



# 20 mm!

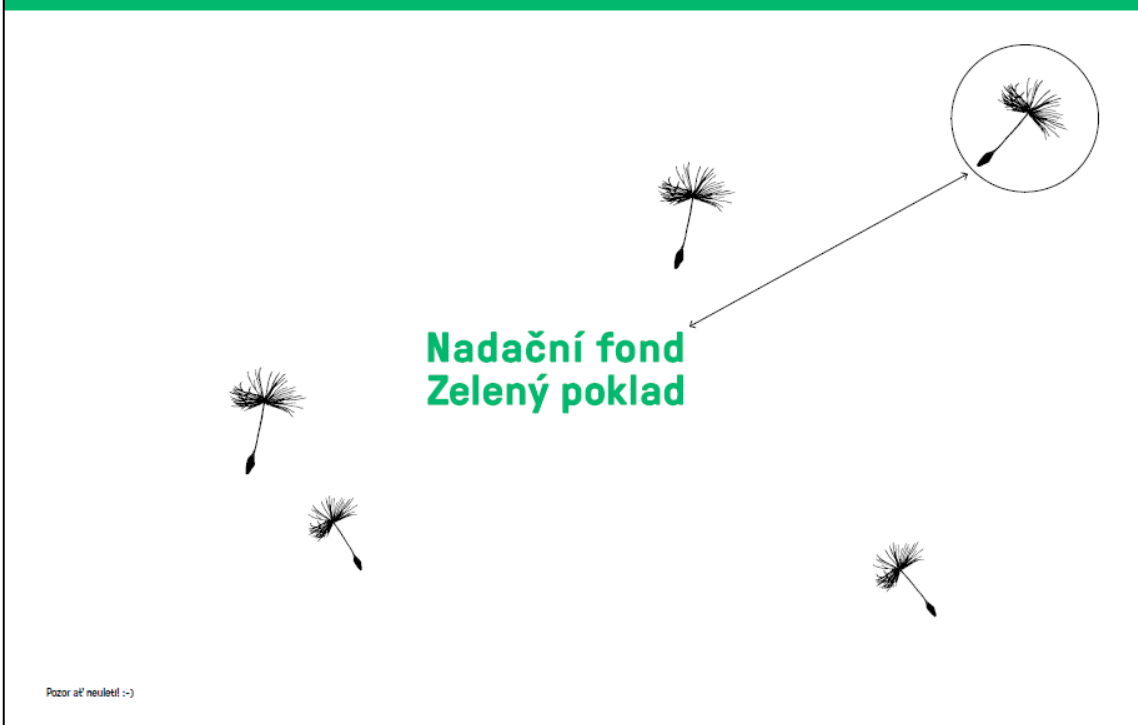


Minimální sířka loga v základní variantě je 20 mm.  
Ta určuje přijatelnou čitelnost. Použití značky v menších velikostech může být na úkor její čitelnosti a je zakázáno.





Značka na podkladové ploše – Barevné pozitivní provedení značky se užívá na podkladových plochách od 0 do 55 % tonality černé. Aplikuje se také na ostatních podkladech s tonalitou barev, která nezpůsobí špatnou čitelnost značky. Negativní provedení značky se užívá na podkladových plochách od 55 % do 100 % černé. Aplikuje se také na ostatních podkladech s tonalitou barev, která nezpůsobí špatnou čitelnost značky.



Pozor ať neuletí! :-)

Zdroj: Nadační fond Zelený poklad 2016b

## Příloha C: Design výročních zpráv Nadačního fondu Zelený poklad 2014 a 2015



**PaedDr. Antonín Herrmann, ředitel Masarykova ZŠ, nám. Odboje, Plzeň a statutární zástupce sdružení Paradisus**  
*„Jsme velmi vděční za podporu NF Zelený poklad, jednalo se celkem o 201 466 Kč. Tato velmi významná částka nám umožnila pro naši školu vybudovat permakulturní a bylinnou zahradu v klášterní zahradě na Jiráskově náměstí. „Naši“ část klášterní zahrady využíváme naplno, pro velký zájem ji v tomto roce rozšíříme i pro první stupeň. Chceme obnovit skleník, který zde původně byl. Díky zkušenosti se zahradou jsme se také zapojili do většího projektu, jehož cílem je obnova Jiráskova náměstí. Do budoucna plánujeme další projekty, které do prostor školy vnesou více zeleně.“*

Řekli o nás

**MgA. Veronika Formánková, Dětská lesní školka Větvíčka, Plzeň**  
*„Kromě spolufinancování dřevějurt, kdy jsme díky finančnímu příspěvku NF Zelený poklad získali velkou podporu z Ministerstva životního prostředí, máme největší radost z naší školkové zahrádky. Děti mohou samy zasadit a zalévat například dýně, pak ji sklídí a samy si z ní uvaří polévku. To má pro proces učení obrovský význam a tuto zkušenost lze těžko zprostředkovat něčím jiným.“*

6

### Programy Nadačního fondu Zelený poklad

Nadační fond Zelený poklad podporuje ochranu životního prostředí prostřednictvím následujících grantových programů:  
– Základní grantový program  
– Nás učí příroda

**V roce 2014 bylo  
podpořeno 10 projektů  
celkovou částkou 774 687 Kč.**

8





**V Nadačním fondu Zelený poklad jsme již dvacet let oddáni našemu poslání. Pomáhat nevládním neziskovým organizacím, školám, předškolním zařízením a dalším subjektům v péči o životní prostředí s důrazem na projekty zaměřené na environmentální výchovu nejen dětí a mládeže, ale i široké veřejnosti. Můžete pomáhat s námi. Podívejte se na [www.zelenypoklad.org](http://www.zelenypoklad.org)**

**Děkujeme!**

Sídlo  
Nadační fond  
Zelený poklad  
Nám. Republiky 1  
301 00 Plzeň

Administrace  
Americká 29  
301 38 Plzeň  
Tel./fax: 377 329 558  
info@zelenypoklad.org

[www.zelenypoklad.org](http://www.zelenypoklad.org)



Nadační fond Zelený poklad – Výroční zpráva 2015

20 let nadačního fondu  
Zelený poklad

Zdroj: Nadační fond Zelený poklad 2016e

## Příloha D: Trasa benefičního pochodu



Zdroj: Seznam.cz 2017

## **Abstrakt**

TOUPALOVÁ, Kateřina. *Branding vybrané neziskové organizace*. Plzeň, 2017. 100 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** branding, nadační fond, nezisková organizace

Předložená diplomová práce je zaměřena na branding neziskové organizace Nadační fond Zelený poklad. Práce je uvedena představením činnosti nadačního fondu. Následující část tvoří situační analýza, která za pomoci relevantních nástrojů respektujících charakter organizace, zkoumá její vnější a vnitřní prostředí. Aplikována je např. PESTLE analýza, rozšířený marketingový mix, benchmarking či Gruberova a Mohrova matice charakterizující portfolio neziskové organizace. Zjištěné faktory jsou shrnuty do matice SWOT, jež definuje možné strategie. Následuje teoretická báze hodnotící problematiku brandingů v neziskovém sektoru. Za pomoci procesu integrovaného budování značky je podrobně analyzována úroveň brandingů neziskové organizace. Výstupy provedených analýz společně s dotazníkovým šetřením, aplikovaným v několika vzdělávacích institucích slouží jako podklad pro návrh brandingové kampaně Nadačního fondu Zelený poklad pro rok 2017.

## **Abstract**

TOUPALOVÁ, Kateřina. *Branding of a chosen non-profit organization*. Pilsen, 2017. 100 p. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** branding, non-profit organization, charity fund

The presented master thesis is focused on the branding of the nonprofit organization Nadační fond Zelený poklad. The thesis is featured by introducing of the organization. The following part is composed of situational analysis that, with the help of the relevant tools, respecting the character of the organization, examines its external and internal environment. It is applied, for example, the PESTLE analysis, extended marketing mix, benchmarking or the Gruber and Mohr matrix characterizing the portfolio of the nonprofit organization. Identified factors are summarized in the SWOT matrix that defines possible strategies. The following part is a theoretical base, which evaluates the issues of branding in the nonprofit sector. With the help of integrated brand building process, it is analyzed, in detail, the level of branding in the nonprofit organization. The outputs of the performed analyzes, together with a questionnaire survey, applied in several educational institutions, serves as a basis for the design of the branding campaign Nadační fond Zelený poklad for the year 2017.