

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Marketing management vybrané neziskové organizace pro
zajištění udržitelného rozvoje**

**Marketing management of a selected non-profit organization
to ensure sustainable development**

Bc. Lucie Křiváčková

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

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

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KŘIVÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0043P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Marketing management vybrané neziskové organizace pro zajištění udržitelného rozvoje**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky marketingového řízení neziskových organizací.
2. Stručně představte Vámi vybranou neziskovou organizaci.
3. Analyzujte marketingové činnosti vybrané neziskové organizace.
4. Navrhněte opatření v rámci marketingového řízení vybrané neziskové organizace směřující k udržitelnému rozvoji.

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

Seznam odborné literatury:

- BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 97880-87500-01-9.
- BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.
- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechová, Ph.D.
děkanka




Ing. Jan Tlušťák, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Marketing management vybrané neziskové organizace pro zajištění udržitelného rozvoje*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat *Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA*, za cenné rady a oporu, kterou mi poskytla při vytváření této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat *doc. PaedDr. Ludvíku Egerovi, CSc.*, za konzultaci ke zpracování ankety a konstruktivní připomínky k této problematice. V neposlední řadě patří velké poděkování *Petře Zapletalové* a celé *Nadaci Terezy Maxové dětem* za poskytnuté materiály.

Obsah

Úvod	7
1 Neziskový sektor	8
1.1 <i>Definice neziskového sektoru</i>	8
2 Neziskové organizace	10
2.1 <i>Klasifikace neziskových organizací</i>	11
2.2 <i>Druhy neziskových organizací dle legislativy ČR</i>	13
2.3 <i>Vývoj neziskového sektoru v rámci České republiky</i>	16
2.4 <i>Funkce nestátních neziskových organizací</i>	16
2.5 <i>Financování nestátních neziskových organizací</i>	18
2.5.1 <i>Principy financování neziskových organizací</i>	18
2.5.2 <i>Finanční zdroje neziskových organizací</i>	20
2.5.3 <i>Daňové výhody pro neziskové organizace a dárce</i>	23
3 Marketing v neziskovém sektoru.....	25
3.1 <i>Definice marketingu</i>	25
3.2 <i>Marketing neziskové organizace</i>	25
3.2.1 <i>Sociální marketing</i>	27
3.2.2 <i>Komunikace v neziskovém sektoru</i>	28
3.2.3 <i>Branding jako příležitost pro neziskové organizace</i>	29
3.3 <i>Marketingové řízení neziskové organizace</i>	30
3.4 <i>Marketingový plán neziskové organizace</i>	31
3.5 <i>Struktura marketingového plánu pro neziskové organizace</i>	32
3.5.1 <i>Celkové shrnutí (Executive summary)</i>	32
3.5.2 <i>Analýza současné situace</i>	32
3.5.3 <i>SWOT analýza</i>	35
3.5.4 <i>Marketingové cíle</i>	36
3.5.5 <i>Marketingové strategie</i>	36
3.5.6 <i>Marketingový výzkum</i>	37
3.5.7 <i>Akční programy</i>	37
3.5.8 <i>Rozpočet</i>	38
3.5.9 <i>Časový harmonogram</i>	38

3.5.10	Kontrola	38
4	Nadace Terezy Maxové dětem	39
5	Marketingový plán Nadace Terezy Maxové dětem	41
5.1	<i>Shrnutí (Executive summary)</i>	<i>41</i>
5.2	<i>Analýza současné situace</i>	<i>41</i>
5.2.1	Marketingový mix	41
5.2.2	Analýza vnitřního prostředí	47
5.2.3	Analýza vnějšího prostředí	51
5.2.3.1	Analýza makroprostředí	51
5.2.3.2	Analýza mikroprostředí (mezoprostředí)	55
5.3	<i>Výzkumy dárcovství a doplňující anketa</i>	<i>59</i>
5.4	<i>SWOT analýza</i>	<i>70</i>
5.5	<i>Marketingové cíle</i>	<i>75</i>
5.6	<i>Marketingové strategie</i>	<i>75</i>
5.7	<i>Akční programy (návrhy)</i>	<i>78</i>
5.8	<i>Rozpočet akčních programů</i>	<i>84</i>
5.9	<i>Časový harmonogram</i>	<i>86</i>
5.10	<i>Kontrola</i>	<i>88</i>
Závěr		90
Seznam tabulek		91
Seznam obrázků		92
Seznam grafů		93
Seznam použitých zkratk		94
Seznam použité literatury		95
Seznam příloh		107
Abstrakt		126
Abstract		127

Úvod

Tématem této diplomové práce je Marketing management vybrané neziskové organizace pro zajištění udržitelného rozvoje. Téma bylo zvoleno na základě rostoucí významnosti neziskového sektoru a jeho participaci na udržitelném rozvoji společnosti. Udržitelný rozvoj lze uchopit z mnoha pohledů, primárním východiskem pro tuto práci bude pojetí udržitelného rozvoje jako pozvolného růstu organizace a udržování jejího stabilního růstu. Dalším podstatným důvodem pro výběr tématu byla také účast autorky práce na projektu *TA ČR TL02000055*, který je zaměřen na marketingové audity v neziskových organizacích. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a na část zaměřující se na konkrétní aplikaci poznatků v rámci Nadace Terezy Maxové dětem.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout opatření v rámci marketingového řízení vybrané neziskové organizace směřující k udržitelnému rozvoji. Tento cíl bude naplněn vhodným sestavením marketingového plánu, který bude zahrnovat vybrané analýzy a matice, na jejichž základě dojde ke stanovení marketingových cílů, strategií a následně akčních programů, které povedou k udržitelnému rozvoji. V rámci tohoto cíle bude vypracován teoretický úvod do problematiky neziskových organizací a bude stručně představena a analyzována vybraná nezisková organizace.

Teoretická část této práce zahrnuje úvod do problematiky neziskového sektoru a neziskových organizací z různých pohledů a snaží se je komplexně uchopit. Na základě teoretických východisek je poté sestavena praktická část práce, která je koncipována z návrhu marketingového plánu. Marketingový plán zahrnuje analýzu současné situace, doplňující anketu, SWOT analýzu a stanovení konkrétních marketingových cílů, strategií a akčních programů.

1 Neziskový sektor

Hospodářství země lze rozdělit na ziskový sektor a sektor neziskový. Dle Boukala (2009) bývá ziskový sektor nazýván sektorem tržním a sektor neziskový je poté označen za netržní. Zisková část hospodářství je souborem subjektů, které jsou zakládány s cílem dosáhnout zisku prostřednictvím statků, které nabízejí. Oproti tomu neziskové organizace jsou zakládány s cílem dosáhnout přímého užitku, který je svým charakterem koncipován do veřejné služby.

Dle Bachmanna (2011) je národní hospodářství rozděleno na tři sektory, a to na sektor podnikový, sektor státní a sektor neziskový. Neziskový sektor je zde uváděn jako doplňující článek, který působí ve všech oblastech, které nedokáže zabezpečit sektor soukromý, ani stát. Dochází však k prolínání těchto tří sektorů, protože v neziskových organizacích existuje podstatný vliv státu.

Drucker (2008) zdůrazňuje fakt, že stát a podniky nejsou schopny zajistit veškeré potřebné činnosti, které by sloužily k naplnění veřejných potřeb. Některé činnosti jsou zcela závislé na fungování neziskového sektoru, jedná se zejména o sociální služby, sportovní vyžití mládeže, problematiku drogově závislých, opuštěné děti a podobně.

1.1 Definice neziskového sektoru

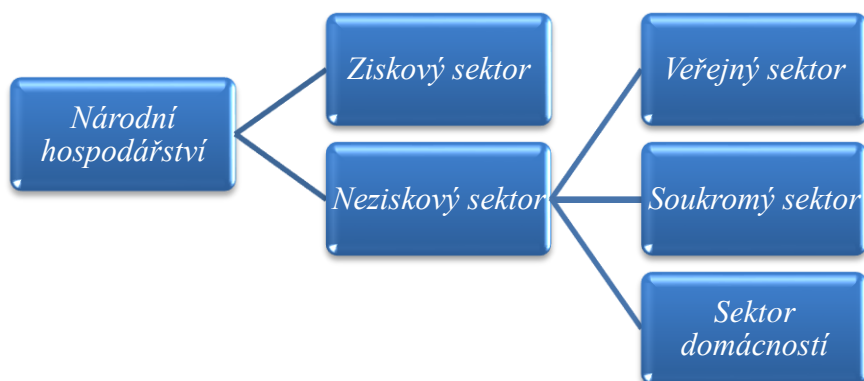
Na neziskový sektor je možné pohlížet dvěma způsoby: jako na část národního hospodářství a jako na prvek občanské společnosti. Tyto dva pohledy se však vzájemně nevyklučují, ba naopak jeden je podmiňován druhým. Z ekonomického hlediska lze tento sektor definovat jako část hospodářství, která pracuje na bázi, která není zisková a spolu s komerčním sektorem tvoří smíšenou ekonomiku, což je hospodářské prostředí, ve kterém se oba tyto sektory podílejí na ekonomice společně. (Bačuvčík, 2011)

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

Neziskový sektor je dále členěn na *sektor veřejný*, *sektor soukromý* a *sektor domácností*. Neziskový veřejný sektor je částí neziskového sektoru, která je financována výhradně z veřejných financí. Jeho řízení a správa je v rukou veřejné správy a cílem tohoto

sektoru je poskytování služby, která je svým charakterem veřejná. Neziskový soukromý sektor je částí, kde je hlavním cílem dosažení přímého užitku. Je financován ze soukromých finančních zdrojů, avšak příspěvek z veřejných finančních zdrojů není vyloučen. Dochází zde tedy k vynakládání finančních zdrojů fyzických a právnických osob, které poskytují finanční prostředky, aniž by jim toto poskytnutí přineslo v budoucnu finanční zisk. Posledním sektorem je sektor domácností, který je tvořen lidmi, kteří významně formulují společnost tím, že vstupují na trh produktů a výrobních faktorů. Rozdělení národního hospodářství dle principu financování je zachyceno na obrázku číslo 1. (Šimková, 2008)

Obr. č. 1: Členění národního hospodářství



Zdroj: vlastní zpracování dle Šimková, 2018

2 Neziskové organizace

Vymezení pojmu nezisková organizace je poměrně komplikované, protože se na to řada autorů dívá odlišným pohledem. Základním prvkem neziskových organizací však zůstává tzv. *neziskovost*. Někteří autoři označují neziskové organizace také za organizace nevýdělečné, tedy za organizace, které nejsou založeny za účelem výdělku, případně nejsou založeny za účelem podnikání. Avšak neziskové organizace mohou generovat zisk a mohou získávat finanční prostředky vedlejší nebo podnikatelskou činností. Jejich vymezení se liší pouze v povinnosti reinvestovat takto nabyté prostředky zpět do hlavní činnosti a smyslu existence dané organizace. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012)

Šedivý a Medlíková (2011, s. 135) definuje neziskové organizace takto: „*Nezisková organizace je charakterizována jako organizace, která nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk vytvářet může, ale musí jej vložit zpět k rozvoji organizace, plnění jejich cílů nebo úhradě ztrát z minulých období.*“

Salamon (1997) vysvětluje definici neziskové organizace na třech základech. Prvním ze základů je *právní definice neziskové organizace*, která je ustanovena v právních předpisech příslušné země. Tato definice by měla vymezovat neziskovou organizaci a uvádět pravidla jejího založení a fungování. Další je *ekonomická* nebo též *finanční definice*, která upravuje financování neziskové organizace a nakládání s finančními prostředky. Poslední definicí je *funkční definice*, která vymezuje účel založení organizace a smysl jejího fungování.

Definice dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů:

Veřejně prospěšný poplatník: (§ 17a, odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

„*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.*“

Charakteristické znaky neziskových organizací dle Šimkové (2008):

- neziskové organizace jsou právníckými osobami,
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku,

- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou být financovány z veřejných rozpočtů.

Salamon a Anheier (1998) za důležité znaky neziskových organizací považují *pět aspektů*. Prvním z nich je to, že tyto organizace musejí být *institucionalizované*. Dalším znakem je *soukromý charakter* těchto organizací, což platí v případě nestátních neziskových organizací (NNO). Z tohoto znaku vyplývá, že jsou odděleny od státní zprávy a nejsou státní zprávou řízeny. Dalším znakem je již zmiňovaná *neziskovost*, která neznamena neschopnost dosahovat zisku, ale upravuje nakládání s případným ziskem, který nesmí být přerozdělen mezi vlastníky, ale musí být použit k další prospěšné činnosti organizace. Dalším aspektem je *samosprávnost* a *nezávislost*, která umožňuje NNO samostatné rozhodování v postupech, řízení a ovládání. Posledním prvkem je *dobrovolnost*.

Významným znakem neziskových organizací je také *veřejná prospěšnost*, která je zákonem vymezena takto: „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.*“ (§ 146 zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku)

2.1 Klasifikace neziskových organizací

Šimková (2008, s. 11 – 12) uvádí klasifikaci zahrnující kritérium *zakladatele*, *globálního charakteru poslání* a *způsobu financování neziskové organizace*.

Kritérium zakladatele

- Organizace založené veřejnou správou (veřejnoprávní).
- Organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou.
- Organizace, které vznikly jako veřejnoprávní instituce (např. veřejné vysoké školy).

Kritérium globálního charakteru poslání

- Organizace veřejně prospěšné (např. charita, zdravotnictví, vzdělávání).

- Organizace vzájemně prospěšné (např. aktivity skupinového charakteru v oblastech kultury).

Kritérium financování

- Organizace financované zcela z veřejných rozpočtů (např. organizační složky státu a územních celků).
- Organizace financované z části z veřejných rozpočtů (např. příspěvkové organizace, církve, politické strany).
- Organizace financované z různých zdrojů.
- Organizace financované z vlastních příjmů.

Jiné členění uvádí Rektořík (2001, s. 42), který jako nejvhodnější považuje rozdělení organizací dle globálního poslání jejich cíle na pět následujících skupin:

- ***Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné***, které mají globální poslání, zahrnující vzájemně prospěšné činnosti. Mezi tyto organizace je možné zařadit občanská sdružení a profesní komory, například lékařskou komoru, komoru auditorů, advokátní komory a mnohé další.
- ***Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné***, kam jsou zahrnuty nadace, nadační fondy, politické strany, politická hnutí, církve, náboženské společnosti a další.
- ***Neziskové veřejnoprávní organizace jako příspěvkové organizace***, např. samosprávné územní celky a organizační složky.
- ***Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace***, které mají v globálním poslání veřejně prospěšné činnosti. Například Český rozhlas, Česká televize, Česká národní banka, státní podniky, veřejné vysoké školy a státní fondy.
- ***Neziskové soukromoprávní organizace***, které svým typem odpovídají obchodní společnosti. Jejich globální poslání je založeno na veřejné i vzájemné prospěšnosti, například společenství vlastníků jednotek.

Bachmann (2011) uvádí poněkud odlišné členění, které je založeno opět na poslání dané organizace, avšak z jiného úhlu pohledu. Dělí je na organizace, které jsou zaměřeny na čistou filantropii, což v překladu znamená poskytování služeb druhým lidem bez ohledu na vlastní prospěch. A organizace, které svou pozornost zaměřují na svůj vlastní prospěch.

V současné době je pro statistické účely na území ČR používána klasifikace *CZ-NACE*. Jedná se o klasifikaci ekonomických činností, ve které nezisková organizace vyhledá číselný kód, případně písemné označení činnosti, které odpovídá její vykonávané aktivitě. Činnosti neziskových organizací lze nalézt pod kódy: (NACE, 2018)

P – vzdělávání,

O – veřejná správa, obrana a povinné sociální zabezpečení,

R – kulturní, zábavní a rekreační činnosti,

S – ostatní činnosti.

2.2 Druhy neziskových organizací dle legislativy ČR

V České republice se neziskový sektor člení na neziskový veřejný sektor a neziskový soukromý sektor. Neziskový veřejný sektor je složen ze státních neziskových organizací (*SNO*) a neziskový soukromý sektor je tvořen nestátními neziskovými organizacemi (*NNO*). (Boukal, 2009)

Zařazení neziskové organizace do státního či soukromého sektoru výrazným způsobem ovlivňuje její budoucí řízení a fungování. *SNO* jsou omezeny ve volbě a tvorbě vlastního přístupu k managementu a v řízení organizace. Boukal (2009) zdůrazňuje, že mohou vykonávat jen to, co *zákon jednoznačně uvádí*, s čímž souhlasí i autoři Stejskal, Kuvíková i Maňátková. Naopak *NNO* ve svém managementu mají jistý stupeň volnosti, samostatnosti, avšak jsou také omezeny legislativou příslušného státu, ale co není pro tyto organizace *zákonem a legislativou zakázáno, je povoleno*. V tomto ohledu mají *NNO* oproti *SNO* větší míru svobody a volnosti. Boukal (2009), Maňátková, Kuvíková, Stejskal (2012) a především Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (*RVNNO*) vymezují neziskové organizace především dle *zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (NOZ)*, který nabyl účinnosti 1. ledna 2014. Přehled nejdůležitějších změn, které přinesl *NOZ* v rámci *NNO*, je popsán v *příloze A*.

Státní neziskové organizace

Příspěvkové organizace

Finanční příspěvky těmto organizacím poskytuje stát, ale mohou je získat i pomocí vlastní ekonomické činnosti. Příspěvkové organizace působí především v oblastech vědy, zdravotnictví, výzkumu, kultury, školství, sociální péče a v dalších státem

kontrolovaných oblastech. Mezi typické příklady Boukal (2009) zařazuje nemocnice, školy, divadla a muzea.

Organizační složky státu

Oproti příspěvkovým organizacím se liší především v tom, že nejsou právníckými osobami, a nemají tak žádnou právní subjektivitu. Z hlediska financování jsou zcela financované státem, nakládají s majetkem daného státu a jsou jeho zástupci ve veřejných věcech. Mezi nejznámější organizační složky státu patří jednotlivá ministerstva, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Kancelář prezidenta republiky a další. (Boukal, 2009)

Nestátní neziskové organizace

Dle Dobrozemského a Stejskala (2015) se NNO člení na:

- spolky,
- ústavy,
- obecně prospěšné společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- ostatní druhy NNO:
 - o církve a náboženské společnosti, církevní PO,
 - o politické strany a hnutí,
 - o společenství vlastníků jednotek,
 - o veřejné vysoké školy,
 - o profesní komory,
 - o honební společenstva,
 - o zájmová sdružení právnických osob,
 - o obchodní korporace.

Spolky

Díky změnám v legislativě došlo k přetvoření občanských sdružení na spolky. Legislativní vymezení spolku je uvedeno v § 214 – 302 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Definici spolku poskytuje NOZ v následujícím znění: „*Alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako*

samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm.“ (§ 214 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku)

Ústavy

Ústav je v legislativě reprezentován § 402 – 418 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, jeho definice je následující: „*Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.*“ (§ 402 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku)

Obecně prospěšné společnosti

Změna v NOZ udává, že nové obecně prospěšné společnosti již nelze zakládat. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku; Vít, 2014)

Nadace a nadační fondy

Nadace jsou uvedeny v NOZ pod § 306 – 393 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku a nadační fondy pod § 394 – 401. Nadace je právnickou osobou, která svůj majetek vyčlenila k nějakému předem známému účelu. Lze tedy říci, že nadace spravuje přidělený majetek, který do ní byl vložen majitelem nadace, a z realizovaných výtěžků se snaží co nejefektivněji naplňovat své cíle. (Boukal, 2009) „*Zakladatel zakládá nadaci k trvalé službě společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být veřejně prospěšný, spočívá-li v podpoře obecného blaha, i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak. Zakazuje se založit nadaci za účelem podpory politických stran a hnutí nebo jiné účasti na jejich činnosti. Zakazuje se založit nadaci sloužící výlučně výdělečným cílům. Plní-li nadace zakázaný účel, soud ji i bez návrhu zruší a nařídí její likvidaci.*“ (§ 306 odst. 1 a 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku)

Činnost nadace je vymezena v § 307: „*Nadace může podnikat, pokud podnikání představuje pouhou vedlejší činnost a výtěžky podnikání slouží jen k podpoře jejího účelu; nadace však podnikat nesmí, pokud to zakladatel v nadační listině vyloučil. Za stejných podmínek může nadace převzít vedení obchodní společnosti. Nadace nesmí*

být neomezeně ručícím společníkem obchodní společnosti.“ (§ 307 odst. 1 a 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku)

K fungování nadace je z hlediska řízení nezbytné zajistit správní radu, radu dozorčí a revizora. NOZ dále také upravuje název nadace a vyžaduje, aby bylo toto právní vymezení uvedeno v názvu, případně je možné a pokud možno žádoucí uvést v názvu nadace i účel jejího podnikání. Například praktická část této diplomové práce bude zaměřena na nadaci Terezy Maxové, která nese oficiální název Nadace Terezy Maxové **dětem**. Právní rámec pro jmenná pravidla je vymezen v § 308: „*Název nadace obsahuje slovo „nadace“.* Pravidelnou součástí názvu nadace je označení poukazující na její účel.“ (§ 308 odst. 1 a 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku)

Boukal a kol. (2013) rozlišuje několik typů nadací. Prvním z nich jsou nadace, které se označují za nadace operativní. Tyto nadace naplňují své poslání a účel individuálně, což znamená, že pomáhají konkrétnímu subjektu, kterým je v nejčastějších případech dětský domov, dům pro seniory, vědecký ústav a další. Druhým typem jsou nadace podporující. Tyto nadace poté na základě žádosti subjektu tento subjekt podporují. Mezi tyto nadace patří i *Nadace Terezy Maxové dětem*. Třetím a posledním typem jsou nadace kombinované.

2.3 Vývoj neziskového sektoru v rámci České republiky

Z historického hlediska byly neziskové organizace v sociální oblasti vytvářeny již ve středověku, a to v souvislosti s působením církví a různých církevních úřadů. Avšak intenzivní rozvoj tohoto sektoru nastal v období po roce 1860, kdy se v Rakousku začala formovat občanská společnost. V této době začínají vznikat především spolky a nadace. Nejplodnějším obdobím v historii jsou roky 1918 až 1938, avšak poté až do roku 1989, díky politické situaci na našem území, nastal velký útlum ve vývoji neziskového sektoru. V současnosti neziskový sektor na území ČR nabývá velké významnosti a dochází k rozvoji NNO. Vývoj počtu NNO v ČR od roku 2014 je uveden v *příloze B*. (Novotný a kol., 2008)

2.4 Funkce nestátních neziskových organizací

Postavení NNO je v současné společnosti nezastupitelné. Zaměřují se na činnosti, které bývají pro obvyklé podniky neatraktivní, protože cílem firmy je především

maximalizovat zisk, což v případě neplaticích zákazníku není možné. (Mair, Martí, 2006)

NNO zároveň z různých důvodů poskytují služby, které neposkytuje stát. První možností je, že stát tyto služby poskytovat nechce, nebo poskytovat tyto služby neumí, případně je poskytuje neefektivním způsobem. Neziskové organizace tedy vyplňují prostor mezi trhem, státem, rodinou a slouží k využití občanských aktivit, čímž jsou prospěšné především z hlediska rozvoje celé společnosti a pozitivně ovlivňují způsob života obyvatel. Díky svému zaměření jsou ve společnosti velmi častými iniciátory změn či nových trendů, a především nositelem morálních hodnot. (Novotný a kol., 2008)

Nestátní neziskový sektor zastává několik základních funkcí dle Tetřevové (2008):

- *ekonomickou funkci,*
- *sociální funkci,*
 - o servisní funkci,
 - o participační funkci,
- *politickou funkci,*
 - o ochránářskou funkci,
 - o demokratizační funkci.

Dalšími funkcemi jsou dle Beličkové a Bukovové (2007) funkce *informační, osvětová a kontrolní.*

Frič a Gloulli (2001) upozorňují především na NNO jako na zaměstnavatele, který odvádí pracovníky ze státního neziskového sektoru a přispívá tak ke snížení neúměrného počtu pracovníků ve veřejném sektoru státu.

Udržitelný rozvoj

Neziskové organizace svým fungováním výrazným způsobem přispívají k rozvoji demokratické a společensky zodpovědné společnosti. Udržitelnost je možné definovat různými způsoby. Jednou z možností je význam samotného slova, které je příbuzné pojmu udržet, tedy vynaložit úsilí za účelem zachování prvku v požadovaném stavu nebo rozvoj tohoto prvku do stavu žádoucího. Jde tedy o udržení rovnováhy stavu systému a vývoj sil, které budou působit proti silám destruktivním. S pojmem

udržitelnost je spojováno také udržitelné podnikání, udržitelný život a udržitelný rozvoj. Pawliczek (2011, s. 11) ve své publikaci uvádí velmi zajímavou definici udržitelnosti: „*Osobní, individuální rozvoj a udržitelnost musí být budovány paralelně se společenskými buňkami (rodinou) i většími sociálnímu systémy (obec, region, lidstvo). Zde primárně hrají roli sociální pojmy jako pravda, láska, svoboda, demokracie, solidarita, rovnost, spravedlnost. Pokud tyto principy mají pevné a logické zakotvení v kolektivním mentálním rámci komunity, projeví se na hmotné úrovni ve vztahu k rozvoji společnosti konstruktivně. Pokud porozumění těmto pojmům pokulhává, narůstá chaos projevující se katastrofami (neefektivitami) různého typu.*“

Česká republika vnímá udržitelný rozvoj jako klíč k budoucnosti, a z tohoto důvodu došlo k sestavení strategického rámce, který představuje cíle a směry udržitelnosti, kterými se bude ČR řídit a které bude aplikovat. Vybrané prvky strategického rámce jsou uvedeny v *příloze C*. Neziskové organizace ze své podstaty prospěšnosti přispívají k udržitelnému rozvoji a tvorbě hodnot udržitelné společnosti.

2.5 Financování nestátních neziskových organizací

Naplnění poslání NNO vyžaduje určitý objem finančních zdrojů. Zajistit tyto zdroje je úkolem managementu v případě malých subjektů, případně tzv. fundraisera v případě subjektů většího rozsahu. (Boukal, 2009)

2.5.1 Principy financování neziskových organizací

Za základní předpoklad dlouhodobé udržitelnosti chodu neziskové organizace je tedy považováno zajištění finančních prostředků v dostatečné výši a odpovídající struktuře. Principy financování jsou v neziskových organizacích velmi specifické a zpravidla určují postoje chování vůči klientovi, financujícímu orgánu (donátorovi) a k propojení těchto prvků. Mezi základní principy patří dle Stejskala, Kuvíkové a Maťátkové (2012):

- vícezdrojovost,
- samofinancování a fundraising,
- neziskovost / neziskové rozdělování zdrojů,
- osvobození od daní.

Vícezdrojovost znamená využívání více zdrojů financování pro zabezpečení nezávislosti ne jednom zdroji. Zdroje financování neziskových organizací je možné dle Stejskala, Kuvíkové a Maťátkové (2012) vymezit takto:

- dle způsobu získání zdrojů
 - interní (vlastní) zdroje,
 - externí (cizí) zdroje,
- dle charakteru zdrojů
 - finanční zdroje,
 - nefinanční zdroje (dary, dobrovolná práce atd.),
- dle původu zdrojů
 - domácí zdroje,
 - zahraniční zdroje,
- dle financujícího subjektu
 - veřejné zdroje
 - samospráva,
 - státní správa,
 - mezinárodní instituce,
 - daňové asignace,
 - soukromé zdroje
 - nadace,
 - individuální dárci
 - církve,
 - podnikatelské subjekty.

Dalším principem je **samofinancování** a **fundraising**. Finance může NNO získávat vlastní činností nebo z vnějšího prostředí. V případě, že je organizace schopna generovat vlastní příjmy, například pomocí prodeje vlastních výrobků, služeb, podnikání nebo pomocí příspěvků vlastních členů, tak se jedná o situaci, kdy je NNO tzv. samofinancována. Čím vyšší je míra samofinancování dané organizace, tím vyšší je samozřejmě míra nezávislosti NNO.

Neziskové organizace jsou v mnohých případech odkázány právě na fundraising, který Bachmann (2011, s. 242) definuje takto: „*Fundraising je dlouhodobá a systematická spolupráce s dárci vedoucí k zajištění finančních prostředků potřebných pro realizaci poslání organizace.*“

Šedivý a Medlíková (2011) poté upozorňují na tzv. *vícerozměrnost fundraisingu*. Tedy na jeho komplexní zaměření, které se netýká pouze získávání peněz, ale také podpory

v podobě darování služeb, výrobků, dobrovolné práce a získávání dalších příznivců. Fundraisingové teorie definují různé metody získávání zdrojů. Mezi nejčastější však patří veřejná sbírka, benefiční akce, projekty, žádosti o granty nebo dotace, telefonické oslovení potencionálních dárců, osobní setkání a dárcovské SMS.

Koncepci vícerozměrného fundraisingu podporuje i Lindahl (2010), který zdůrazňuje jeho zaměření na navazování vztahu s dárci pro efektivní tvorbu dárcovské základny, která je pro NO z hlediska finanční podpory zcela nezbytná.

Dalším principem je *neziskovost*, viz kapitola číslo 2.

Princip *osvobození od daní* je považován ve vyspělých zemích za velmi důležitý z hlediska podpory neziskového sektoru, ze strany vlády a vládních institucí. Tento princip je uplatňován ve vztahu k právní formě organizace nebo k její činnosti. Dle Zieltow a kol. (2007) je možné dle toku finančních prostředků zkoumat tři daňové režimy. Prvním z nich je osvobození finančních toků od daní tzv. *tax exemption*, dalším režimem jsou úlevy na daních tzv. *tax credit*. Posledním z režimů je úleva na daních z hlediska přispěvatelů tzv. *tax benefit*.

2.5.2 *Finanční zdroje neziskových organizací*

Finanční zdroje je možné rozdělit do tří skupin dle Stejskala, Kuvíkové, Mařátkové (2012):

- zdroje vlastní,
- zdroje cizí,
- zdroje potencionální.

Vlastní zdroje jsou obvykle označovány za zdroje tzv. samofinancování (např. členské a registrační příspěvky, příjmy, které nezisková organizace získává z výkonu své hlavní činnosti, příjmy z doplňkových činností).

Cizí zdroje se od zdrojů vlastních odlišují v povinnosti jejich navrácení. Nezisková organizace může tyto zdroje na určitou dobu získat, ale po uplynutí sjednaného času musí dojít k jejich navrácení.

Potencionální zdroje zahrnují zdroje, které mohou být neziskovými organizacemi získány na základě předložení žádosti či projektu (např. přímé dotace ze státního rozpočtu, příspěvky od Evropské unie, firemní dárcovství, individuální dárcovství,

příspěvky nadací a nadačních fondů, příspěvky územních samosprávných celků a nepřímé dotace ze státního rozpočtu).

Podpora ze státního rozpočtu je upravena *zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů*. Tento zákon umožňuje státu poskytnout dotace NNO. Důležitým prvkem tohoto zákona je však fakt, že stát není povinen tuto dotaci poskytnout a NNO na ni nevzniká právní nárok. Financování ze státního rozpočtu probíhá přímou a nepřímou formou. V případě přímé formy se jedná o poskytnuté dotace a v případě nepřímé o daňová zvýhodnění. (Ministerstvo financí ČR, 2015)

Boukal a kol. (2013) i Vláda České republiky (2015, s. 43 – 44) ve své politice vůči NNO v letech 2015 až 2020 rozlišuje tyto způsoby financování NNO:

- Veřejné zdroje
 - o Přímé zdroje
 - Veřejné rozpočty
 - Státní rozpočet (dotace, veřejné zakázky)
 - Krajské rozpočty (dotace, dary, veřejné zakázky)
 - Obecní rozpočty (dotace, dary, veřejné zakázky)
 - Státní fondy (dotace, veřejné zakázky)
 - Zahraniční zdroje
 - Zdroje z EU prostřednictvím státního rozpočtu (dotace)
 - Komunitární programy EU
 - Zdroje mimo EU (např. Finanční mechanismy EHP a Norska, Program švýcarsko-české spolupráce)
 - o Nepřímé zdroje (daňové úlevy, osvobození apod.)
- Soukromé zdroje
 - o Vlastní zdroje NNO
 - Příjmy z vlastní činnosti
 - Tržby za služby a výrobky, včetně pronájmu nemovitostí
 - Sponzoring
 - Příjmy z majetku
 - Prodej nemovitostí
 - Bankovní úroky

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

Oproti tomu Šedivý a Medlíková (2012, s. 46 – 47) uvádějí šest možností, kde NNO může získat zdroje:

- veřejná správa,
- individuální dárci,
 - V případě individuálních dárců se jedná o jednotlivce, kteří věnují organizaci zdroje ze svých osobních příjmů. Pro popis této skupiny slouží tzv. pyramida dárců. V této pyramidě jsou znázorněni dárci a šipky vně obrázku prezentují směr, kterým dárci do dané pyramidy vstupují, a šipky uvnitř naopak znázorňují posun individuálního dáorce v závislosti na péči o něj.

Obr. č. 2: Dárcovská pyramida



Zdroj: vlastní zpracování dle Šedivý, Medlíková (2012), 2018

Boukal a kol. (2013) dále rozlišují individuální dárce dle formy individuálního dárcovství na adresné formy individuálního dárcovství a na neadresné formy individuálního dárcovství. Mezi formy adresné patří závěť a mecenášství. Mezi neadresné naopak veřejné sbírky, charitativní a benefiční akce, dražba, tombola, prodej předmětů a různé speciální formy dárcovských kampaní, jako například dárcovské SMS (DMS), projekt Daruj správně a mnohé další:

- firmy,
- nadace a nadační fondy,
- ostatní instituce,
- příjmy z vlastní činnosti.

2.5.3 Daňové výhody pro neziskové organizace a dárce

Zdaňování NNO je v rámci České republiky upraveno *zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů*. Dle tohoto zákona je na neziskové organizace nahlíženo jako na veřejně prospěšného poplatníka. Díky tomu, že NNO plní celou řadu funkcí, které by stát v jiném případě musel zajišťovat sám, a ulehčují tak veřejnému sektoru jeho roli, tak stát zvýhodňuje tyto organizace řadou daňových výhod a osvobození. Například politické strany, nadační fondy a spolky jsou osvobozeny od daně z příjmů z tzv. hlavní činnosti pouze v případě, že negenerují zisk, což nastává, pokud jsou příjmy menší než výdaje. Pokud má však subjekt více činností v rámci činnosti hlavní, vzniká mu povinnost evidovat tyto činnosti zvláště a vynětí z daňové povinnosti je poté posuzováno také jednotlivě. Oproti tomu například obecně prospěšné společnosti, ústavy a výzkumné instituce mají všechny své příjmy z činností brány jako předmět daně. Avšak proti těmto příjmům je možné uplatnit výdaje, které s daným příjmem souvisejí. NNO mají i řadu příjmů od daně zcela osvobozených, jedná se především o členské poplatky, dary, dotace, příspěvky z veřejných rozpočtů atd. (Ministerstvo financí ČR, 2015)

Další významnou výhodou je nepřímá daňová podpora sloužící k zajištění a zachování zdrojů, které slouží svou podstatou k veřejně prospěšným aktivitám. Jedná se o možnosti snížení daňového základu o 30 % ze základu daně. Tato částka má však své rozmezí od 300 000 Kč do 1 000 000 Kč. Tento odpočet může být využíván některými veřejně prospěšnými poplatníky. (Ministerstvo financí ČR, 2015)

Další daňová zvýhodnění NNO jsou uvedena například v těchto zákonech: *zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, ve znění pozdějších předpisů*, *zákon č. 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí*, *zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů*, *zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů*. (Ministerstvo financí ČR, 2015)

V případě daňových úlev se tato zvýhodnění netýkají pouze NNO, ale také samotných dárců, kteří darují prostředky na veřejně prospěšnou činnost. Dárci si tak mohou snížit základ daně o hodnotu poskytnutého daru v podobě *odečitatelné položky*. Tento odpočet se vztahuje jak na fyzické, tak na právnické osoby, které dar poskytly.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů upravuje tyto daňové výhody jak pro fyzické osoby, tak pro osoby právnického charakteru. V případě, že se jedná o fyzickou osobu, která je zaměstnána, či OSVČ, tak se na ni vztahuje § 15, kde v odstavci č. 1 dochází k upřesnění možnosti tohoto zvýhodnění. Záleží na úhrnu darů za kalendářní rok a na výši daňového základu. Pokud bezúplatná plnění tvoří alespoň **2 %** ze základu daně, nebo alespoň 1000 Kč, tak poté lze odečíst ze základu daně v úhrnu maximálně **15 %** základu daně. (§ 15 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

V případě právnických osob je zvýhodnění specifikováno v § 20 v odstavci č. 8, dle kterého si poplatník daně může snížit základ od **2000 Kč** do **10 %** základu daně sníženého dle § 34. Stejně jako v případě fyzických osob i zde se sčítají bezúplatná plnění za kalendářní rok. Minimální výše daru musí být alespoň **2000 Kč**. (§ 20 odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů)

3 Marketing v neziskovém sektoru

Marketing je v životě některých neziskových organizací odmítán, to však neznamená, že by tyto organizace neměly marketingové aktivity. Problém nastává především v tom, že tyto aktivity nemají žádný systém a nedrží se žádného řádu, který by udával směr jejich fungování v rámci dané organizace.

3.1 Definice marketingu

Společenská definice marketingu: (Kotler, Keller, 2013, s. 35)

„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“

Definice s orientací na zákazníka: (Světlík, 2005, s. 10)

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Definice s orientací na zákazníka a cíle podniku: (Jakubíková, 2005, s. 11)

„Marketing znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu. Cílem marketingu je poté prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tímto zabezpečit splnění stanovených cílů firmy.“

Ústřední myšlenkou marketingu je tedy propojení schopností organizace a přání a potřeb zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů na obou stranách. (McDonald, Wilson, 2011)

3.2 Marketing neziskové organizace

Marketing je nedílnou součástí procesu řízení každé organizace a zaměřuje se především na identifikaci, předvídání a uspokojování potřeb, požadavků a přání zákazníků. (Hannagan, 1996)

S touto definicí, ve které je vynechán aspekt ziskovosti, souhlasí i Rektořík a Šimková. Ovšem Bačuvčík (2011, s. 21) přidává do své definice další rozměr, který zachycuje důležitost podporovatelů neziskové organizace. Jeho definice marketingu v neziskovém sektoru je následující: *„Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro*

neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.“

U ziskové organizace se tato definice obvykle doplňuje ziskovým aspektem, tedy uspokojováním potřeb zákazníků s cílem generovat zisk. V praktickém pojetí lze tedy o marketingu hovořit jako o schopnosti organizace, případně umění nabídnout výrobky nebo služby *ve správný čas, na správném místě, správným zákazníkům*. Mezi základní funkce marketingu patří dle Šimkové (2008) rozhodování o tom, jaké výrobky a služby zákazníci chtějí, jak tyto výrobky / služby ocenit, jak je zabalit, jakou reklamu použít a jakou formu distribuce ke konečnému zákazníkovi zvolit.

Bačuvčík (2011) ve své publikaci upozorňuje na to, že v neziskových organizacích pracuje pouze malé množství osob, které vlastní marketingové myšlení, zkušenosti, vzdělání a marketingový pohled na aktivity organizace. Většina z těchto osob tak pouze zaměřuje své činnosti na veřejnou prospěšnost činností a již si neuvědomuje, že i nezisková organizace je součástí ekonomicky a komunikačně propojeného světa, který neumožňuje izolované fungování. V neziskovém sektoru tak budou úspěšné pouze ty neziskové organizace, které budou pro své okolí důvěryhodné, schopné komunikace a budou ochotné nabídnout, a zejména komunikovat, projekty, které jsou svým charakterem zajímavé ať již pro donátory nebo pro uživatele výstupů organizace.

Marketing neziskových organizací má mnoho společných znaků s klasickým marketingem komerčního sektoru, především v ohledu na službu zákazníkovi a vzájemnou směnu. Jeho zvláštnost spočívá v tom, že nepůsobí pouze na stávající a potenciaální zákazníky, ale také především na donátory, kteří financují činnost neziskové organizace. Dá se tedy říci, že *působí dvěma směry*. (Bačuvčík, 2011)

Chenn a Sallem (2018) poukazují na to, že spotřebitelé mají tendenci vyvozovat více negativních motivů v případě ziskového sponzorství v souvislosti se sociálními otázkami než v případě neziskového. A vyzdvihují tak především prospěšný charakter marketingu a komunikace NO ve společenských tématech, postojích atd. Je tedy třeba efektivně a účelně identifikovat marketingovou strategii, kterou se daná nezisková organizace bude řídit a zapojí se tak do společensky odpovědného marketingového úsilí v jakékoli oblasti působení.

S jejich výkladem marketingu souhlasí také Stoycheva (2015), která uvádí, že marketing je účinný nástroj kontroly, díky němuž mohou být dosaženy příznivé ekonomické a sociální změny. Prostředí, v němž působí NO, se potýká s významnými společenskými a sociálními výzvami, které NO při provádění svých činností mohou překonat efektivnějším marketingem a vhodnou marketingovou komunikací. Význam samotného marketingu v neziskovém sektoru je v posledních letech zvláště důležitý, což sebou nese jistou zodpovědnost pro neziskové organizace, které musí být více podnikatelské a marketingově orientované, aby přežily ve specifickém prostředí, ve kterém působí.

3.2.1 Sociální marketing

V odborné literatuře je možné nalézt pojmy jako *sociální marketing*, *nekomerční marketing* (marketing neziskových organizací) a *sociálně orientovaný marketing* (společensky zodpovědný marketing). Dle Janečkové, Vašítkové (2000) a Bačuvčíka (2011) je marketing služeb rozdělen na marketing organizací, osob, myšlenek a lokalit. Dle tohoto členění jsou pak produktem, který je pomocí marketingových aktivit prezentován, samotné organizace (Kapka naděje, Nadace Terezy Maxové dětem), osoby, lokality (památník obětem fašismu v Lidicích) a myšlenky (např. přesvědčení o tom, že kouření není správné). Poté je marketing neziskového sektoru chápán jako specifická aplikace obecného marketingu na prostředí organizace, která nepracuje na komerční bázi, a sociální marketing je poté vymezen v oblasti marketingu myšlenek, které jsou svým základem společensky prospěšné.

Nekomerční nebo také neziskový marketing je tedy pojmem nadřazeným oběma. Marketing v neziskové organizaci je brán jako složka řízení dané organizace ve smyslu marketing managementu a je zpravidla prováděn na podobné bázi jako v sektoru ziskovém. Oproti tomu sociální marketing je specifickým nástrojem, který je určen k prosazení myšlenek, změně názorů, postojů, hodnot a také předsudků. Lze tedy konstatovat, že sociální marketing je považován autory za nástroj marketingu neziskových organizací, který může existovat i mimo jejich působnost. (Bačuvčík, 2011)

Definice sociálního marketingu dle Borchard (1994, s. 32): „*Socio-marketing se soustřeďuje na rozšiřování nebo změny společenských postojů, zatímco komerční a nekomerční marketing se zabývá ve větší míře zájmy jednotlivých organizací.*“

3.2.2 *Komunikace v neziskovém sektoru*

Marketingová komunikace obsahuje dle Kotlera (2001, s. 541) *pět komunikačních nástrojů*:

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

Reklama je placená forma neosobní prezentace, která je v neziskových organizacích využívá především k připoutání pozornosti k výrobku, službě nebo případně k myšlence. Dále se snaží o vzbuzení zájmu o věc, snaží se vyvolat přání, vnuknout jakési přesvědčení a v neposlední řadě se snaží vyzvat k jednání. Reklamu lze využít také k sociálním záležitostem, ochraně životního prostředí a v případě charitativních organizací i k získání darů. (Šimková, 2008)

Podpora prodeje je v neziskových organizacích využívána jen velmi zřídka.

Public relations (PR), tedy vztahy s veřejností, jsou neziskovými organizacemi využívány v hojné míře, zpravidla NNO s nízkým rozpočtem. Konkrétními cíli PR jsou dle Šedivého a Medlíkové (2011, s. 50) budování značky organizace a posilování její důvěryhodnosti. V PR jde o všechny aktivity, které daná NNO provádí pro svou dobrou pověst. „*V public relations je důležité vědět, čeho chce organizace dosáhnout, koho chce oslovit a s jakým cílem.*“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 44)

Aktivity PR lze shrnout celkem do **šesti oblastí**: (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 51)

- posilování firemní kultury,
- provoz webových stránek,
- vydávání tištěných materiálů,
- pořádání akcí,
- komunikace s důležitými partnery a subjekty,
- komunikace s médii.

Public relations zahrnuje aktivity, které směřují dovnitř organizace, tzv. **interní PR** a aktivity směřující navenek, tzv. **externí PR**. Oba tyto směry však není možné oddělit,

protože se vzájemně prolínají. Zásadním aspektem je také fakt, že každý zaměstnanec či dobrovolník je jistým reprezentantem neziskové organizace, proto je potřeba, aby jeho chování navenek posilovalo dobré jméno NNO. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Další komunikační nástroje nebudou v této práci z hlediska návaznosti na neziskový sektor rozebírány z důvodu jejich minimálního zastoupení.

3.2.3 Branding jako příležitost pro neziskové organizace

Podstatou brandingů je soubor činností, které mají za cíl získat požadované postavení značky, které je umístěno v myslích zákazníků, tedy vytvořit určité pozitivní postoje zákazníků vůči dané značce. Mezi brandingové činnosti lze zařadit například vymezení značky vůči značkám ostatním, tzv. positioning, dále výběr názvu značky, design, slogan, způsob komunikace se zákazníky a asociace spojené s produktem. (Příbová, 2000)

Branding je dle Healeyho (2008) spojován pomocí pěti prvků, a to pomocí *příběhu, designu, positioningu, ceny a vztahu se zákazníkem*.

Má také vliv na úspěch značky nejen v sektoru komerčním, ale také v sektoru neziskovém, kde dle Hommerové (2015) nebyl význam brandingů doposud zcela doceněn. NO tak budou muset v nejbližších letech začít aplikovat hodnotu značky s větším důrazem. Dá se tedy předpokládat, že se tento aspekt stane výzvou neziskového sektoru pro 21. století.

Branding má vliv na posílení dobré pověsti, zajištění loajality zákazníků, zajišťuje kvalitu výrobků a služeb a podporuje vnímání samotné hodnoty. Marketingové pojetí značky v neziskovém sektoru tak spočívá v její podpoře, prezentaci, využití jejího potenciálu, a především ve zdůrazňování hodnot, výhod a předností dané značky. (Boučková, 2003; Hommerová, 2015)

Mezi hlavní úkoly brandingů patří především *přidání hodnoty produktu, udržování diferenciační výhody značky a rozvoj značkového myšlení*, s čímž souvisí překonání myšlení produktového. Pro neziskové organizace je tak branding významnou příležitostí jejich dalšího rozvoje a zefektivňování jejich fungování a řízení. (Příbová, 2000; Hommerová, 2015)

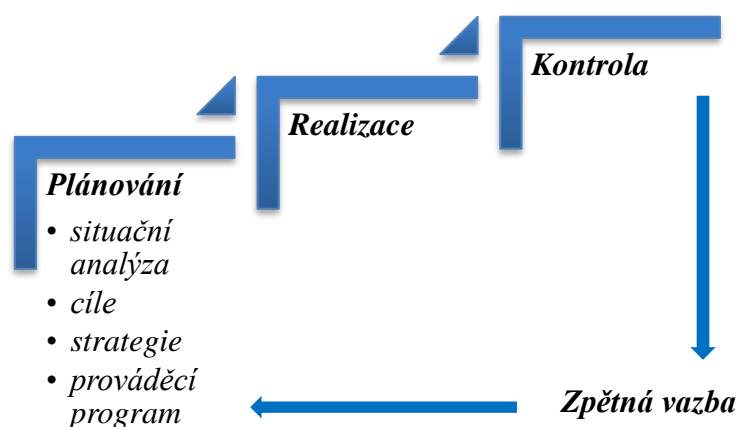
3.3 Marketingové řízení neziskové organizace

Dle Blažkové (2007) je marketingové řízení *proces*, který zahrnuje *plánování*, *realizaci* a *kontrolu* v oblasti marketingu. V tomto procesu působí i další aktivity, například rozhodování, komunikace a motivace, které prostupují celým procesem řízení. V neziskových organizacích je toto řízení problematické především z důvodu jeho nesystematičnosti a případně absence marketingového plánování, ovšem to není platné pro všechny NO, mnohé z nich by mohly být ukázkovým příkladem pro komerční sektor.

Jakubíková (2013) označuje systém marketingového řízení jako systém **AOSTC**, tedy *analysis, objectives, strategies, tactics and control*. A proces marketingového řízení prezentuje také ve třech fázích, a to v plánování, realizaci a kontrole. Oproti Blažkové navíc zdůrazňuje zpětnou vazbu, která je důležitou součástí procesu. S tímto průběhem procesu včetně zpětné vazby souhlasí i Zamazalová a kol. (2010), která doplňuje definici o složení marketingového řízení v podobě analyzování marketingových příležitostí, výzkum, výběr cílových trhů, návrh marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizování.

Proces marketingového řízení je zobrazen na *obrázku číslo 3*.

Obr. č. 3: Proces marketingového řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková (2013), 2018

Marketingové plánování je systematické prosazování úkolů, které jsou odvozeny od cílů podniku a představuje nedílnou součást podnikového plánování. Výstupem marketingového plánování je marketingový plán (*viz kapitola 3.4.*), který zachycuje marketingové aktivity podniku na daném trhu. (Zamazalová a kol., 2010)

3.4 Marketingový plán neziskové organizace

Marketingový plán je psaným dokumentem, který shrnuje informace o trhu a indikuje, jakým směrem a jakým způsobem se organizace bude ubírat, aby byly splněny její marketingové cíle. Marketingový plán je *výstupem marketingového procesu*, který tak značně, výrobku nebo společnosti udává směr a konkretizuje její záměr. Dále také obsahuje důležitá taktická vodítka, která jsou určena marketingovými programy a alokací zdrojů pro období, které je daným plánem specifikováno. Dle Kotlera a Kellera (2013) marketingový plán obvykle obsahuje *executive summary, obsah, situační analýzu, marketingové strategie, finanční projekci, odhady zisku, analýzu rizika* a v neposlední řadě *řízení samotné implementace*.

Světlík (2005, s. 207) uvádí poněkud odlišné pojetí marketingového plánu a definuje ho takto: „*Marketingový plán je písemný dokument, který analyzuje situaci, identifikuje problémy a příležitosti, stanovuje marketingové cíle a předkládá vhodné strategie k dosažení těchto cílů.*“

Jakubíková (2013) uvádí vzorový marketingový plán, jehož součástí jsou upraveny dle potřeb dané organizace. Za základní stavební kámen marketingového plánu však považuje především jednotlivost, protože každý nový výrobek/služba musí být podložený marketingovým plánem. Struktura marketingového plánu se tedy pro jednotlivé organizace může lišit a je pouze na nich, jaký přístup k marketingovému plánování zvolí. V neziskových organizacích je marketingové plánování bohužel velice omezené, zejména z důvodu nedostatku finančních prostředků na komunikaci aktivit. Tyto prostředky musejí být ve většině případech vyžadovány od sponzorů a jejich výše není zdaleka srovnatelná s prostředky komerčních podniků.

Struktura marketingového plánu dle Jakubíkové (2013, s. 87 – 88):

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| 1. Celkové shrnutí | 5. Marketingová strategie |
| 2. Situační analýza | 6. Akční programy |
| 3. SWOT analýza | 7. Rozpočet |
| 4. Marketingové cíle | 8. Kontrola |

Dle Kotlera a Kellera (2013) je vhodné doplnit i *marketingový výzkum*.

3.5 Struktura marketingového plánu pro neziskové organizace

V této podkapitole budou stručně vysvětleny prvky marketingového plánu, který je upraven dle autorky práce a přizpůsoben charakteru neziskové organizace. Jsou zde zahrnuty nejdůležitější kroky, které vedou k naplnění cílů NO a specifikují, kde se nezisková organizace nachází, kam chce směřovat a jakým způsobem se z výchozí situace dostane do situace cílové. Tato struktura je vytvořena na základě kombinace pohledů na strukturu marketingového plánu dle Jakubíkové, Světlíka, Kotlera, Zamazalové a kol. a autorky práce.

3.5.1 Celkové shrnutí (*Executive summary*)

Celkové shrnutí nebo také Executive summary je část, kde dochází ke specifikaci a souhrnu hlavních poznatků plánu. Jsou zde zmíněny hlavní cíle organizace pro dané období a také strategie, pomocí kterých cílů dosáhnout. (Kotler, Keller, 2013; Jakubíková, 2013)

3.5.2 Analýza současné situace

Analýza současné situace je zachycena pomocí situační analýzy, která rozebírá současný stav daného podniku v různých souvislostech a zpravidla popisuje současnou situaci organizace jak z pohledu marketingového mixu, tak z pohledu prostředí, ve kterém NNO působí. Toto prostředí lze analyzovat z hlediska **vnitřního prostředí** podniku, z hlediska **makroprostředí** a z hlediska **mikroprostředí**. (Jakubíková, 2013)

Dle Blažkové (2007) bývá někdy situační analýza nazývána *komplexní analýzou* či *marketingovým auditem* a představuje systematické šetření a analýzu vnějšího i vnitřního okolí podniku, a to jak z hlediska minulosti, přítomnosti, tak i budoucnosti. Při analýze prostředí je využívána externí a interní analýza. Externí analýza zahrnuje analýzu makroprostředí, která se skládá z prostředí *ekonomického, demografického, politického* atd. a analýzu mikroprostředí, která se zabývá především *konkurencí, dodavateli, zákazníky a substituty*. Vedle externí analýzy existuje také analýza interní, která zkoumá nejrůznější faktory, které podnik může svým konáním oproti analýze externí výrazným způsobem ovlivnit. Patří sem například *organizační struktura, finanční zdroje* podniku a silné a slabé stránky organizace.

Marketingový mix

Marketingový mix je tvořen několika prvky, z nichž jsou za základní dle Richtera (2012) považovány první čtyři, tedy tzv. **4P**: produkt (*product*), cena (*price*), místo (*place*) a komunikace (*promotion*). Kotler a Keller (2013) za základní považují model **5P**, který přidává lidi (*people*). Šimková (2012) poté model rozšiřuje na **8P**, ale v rámci zaměření této práce bude popsán model 5P s přidáním prvku spolupráce (*partnership*).

Marketingový mix neziskové organizace dle Šimkové (2012, s. 110 – 111):

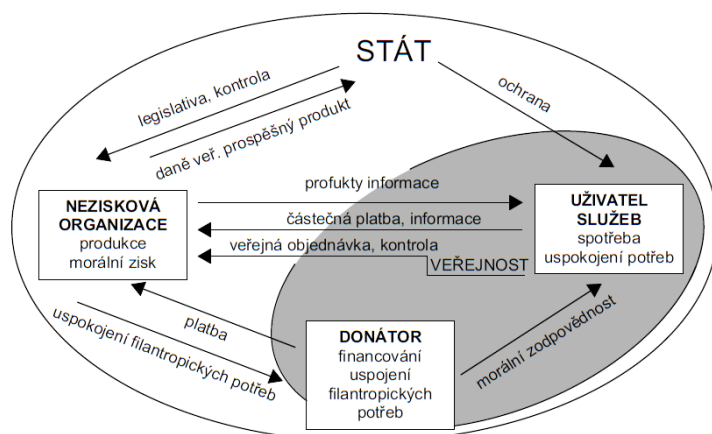
- **Product:** velké množství neziskových organizací produkuje službu, která obsahuje silný lidský faktor, tedy tzv. *páté P – People*. A s lidmi je to mnohdy složitější nežli se samotným výrobkem. Lidé, kteří poskytují službu, jsou svým způsobem součástí daného produktu, a za takových okolností bývá velice složité zaručit kvalitu, protože lidský výkon je nestálý a kolísá, proto nelze jednoznačně určit konkrétní úroveň kvality produktu takto nehmotného a nestálého charakteru.
- **Price:** za poskytnuté služby vzniká nárok na odměnu, v rámci neziskové organizace není cena hlavním parametrem především z toho důvodu, že většinou není požadován poplatek za danou službu, případně dochází k subvencování dané ceny.
- **Place:** místo nebo také volba distribuce je závislá na charakteru dané organizace. Správná lokace a volba distribučních kanálů umožňuje zasáhnout větší počet potenciálních donátorů, uživatelů služeb apod.
- **Promotion:** komunikace je nedílnou součástí efektivního fungování neziskové organizace, v mnoha z nich však bývá podceňována.
- **People:** lidé jsou nedílnou součástí každé organizace. Jedná se o klienty, uživatele služeb, pracovníky, dobrovolníky, veřejnost a donátory.
- **Partnership:** kooperace, spolupráce. I v neziskovém sektoru je nedílnou součástí spolupráce na společných projektech, protože to výrazným způsobem navyšuje výsledný efekt a snižuje náklady pro jednotlivce / jednotlivé organizace.

Marketingové prostředí

Neziskové organizace jsou prvky národního hospodářství, a proto jsou s ostatními prvky provázány ekonomickými vazbami, a stejně jako komerční podniky se tak pohybují

v marketingovém prostředí. Bačuvčík (2011) uvádí tradiční členění marketingového prostředí na *mikroprostředí* a *makroprostředí*, přičemž zdůrazňuje, že toto členění není z hlediska neziskového sektoru striktní povahy. Mikroprostředí poté rozděluje na vnitřní a vnější. Ve vnitřním mikroprostředí jsou zohledněni zaměstnanci, členové neziskových organizací a dobrovolníci. Vnější je poté tvořeno zákazníky, odběrateli, klienty, návštěvníky, veřejností, státní správou, místní samosprávou, komerčními podniky, médii a ostatními NO. V případě makroprostředí poté uvádí vliv faktorů demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických a kulturních. Marketingové prostředí neziskové organizace je prezentováno na *obrázku číslo 4*.

Obr. č. 4: Marketingové prostředí neziskové organizace



Zdroj: vlastní zpracování dle Bačuvčík (2011), 2018

Odlisné pojetí prostředí uvádí například Jakubíková (2013), která prostředí rozděluje na *vnitřní* a *vnější*. Vnější prostředí dále dělí na makroprostředí, které specifikuje dle faktorů PEST analýzy, případně PESTEL analýzy. A na mikroprostředí, které je reprezentováno zákazníky, dodavateli, konkurencí, odběrateli a veřejností. Vnitřní prostředí firmy poté zahrnuje zaměstnance, finance podniku a organizační strukturu. Někteří autoři jako například Světlík (2005) dělí prostředí podniku také na vnitřní a vnější, ale s rozdílným pojmenováním. Vnitřní prostředí tvoří tzv. *mikroprostředí* a vnější prostředí je tvořeno *mezoprostředím* a *makroprostředím*. Jednotlivé součásti analýzy je možné upravit dle specifik konkrétní organizace. Je tedy patrné, že v tomto členění existuje určitá nejednotnost, a proto výchozím členěním pro praktickou část této práce bude rozdělení dle Jakubíkové (2013, s. 98):

- **vnitřní prostředí podniku,**
- **vnější prostředí podniku,**
 - mikroprostředí,
 - makroprostředí.

Makroprostředí zahrnuje prvky, které podnik svým fungováním nemůže ovlivnit nebo jen velmi těžko. A zahrnuje zpravidla faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní, demografické, technologické a (*enviromentální*).

Mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje aktivity, které podnik může svým fungováním do značné míry ovlivnit. Lze ho prezentovat pomocí *Porterova modelu pěti sil*, který zahrnuje dodavatele, odběratele, konkurenci, potencionální konkurenci a substituční výrobky. Ale v případě NO mohou být tyto prvky poupraveny do podoby dle charakteru organizace. Lze tedy zahrnout například odběratele, veřejnost, konkurenci a dodavatele. (Roy, 2011)

Vnitřní prostředí firmy tvoří dle Jakubíkové (2013) zdroje firmy a schopnost podniku tyto zdroje efektivně a účelně využívat. Jsou zde prezentovány zdroje jak finančního charakteru, zdroje lidské, jako například počet a struktura pracovníků, zdroje fyzické, jako technologické vybavení, a v neposlední řadě často opomíjené nehmotné zdroje, které jsou představovány know-how, licencemi, patenty, image, ale i znalostí daného trhu.

3.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza zachycuje faktory *vnějšího* a *vnitřního* prostředí podniku. Vnější prostředí je reprezentováno **příležitostmi** a **hrozbami**, které podnik nemůže svým fungováním příliš ovlivnit, ale pomocí přijetí patřičných opatření jich může využít ve svůj prospěch a případně redukovat jejich dopad. Vnitřní prostředí je poté zachyceno pomocí **silných** a **slabých** stránek podniku, kde je zohledněn také marketingový mix organizace. (Kotler, Keller, 2013)

Ze SWOT analýzy je odvozována matice **TOWS** (**T** – hrozby, **O** – příležitosti, **W** – slabé stránky a **S** – silné stránky), která podrobněji zachycuje jednotlivé prvky, a jejich vzájemnou kombinací lze dospět k efektivní strategii. (Jakubíková, 2013)

Strategie, které z této matice vyplývají, jsou následující: (Jakubíková, 2013, s. 131)

- **SO**: maxi – maxi – silné stránky spojit s příležitostmi a maximalizovat jejich vzájemný efekt.
- **ST**: maxi – mini – maximalizace silných stránek a jejich využití pro zmírnění či eliminaci hrozeb.
- **WO**: mini – maxi – využití příležitostí k překonání slabých stránek podniku.
- **WT**: mini – mini – slabé stránky i hrozby minimalizovat co nejefektivněji.

3.5.4 Marketingové cíle

Marketingové cíle představují *finální bod*, do kterého by se daná organizace měla díky efektivnímu využití zvolené marketingové strategie dostat. Marketingová strategie je tedy pomyslnou cestou k marketingovému cíli, který tak představuje její stěžejní bod. Marketingové cíle by měly být podřízeny cílům celopodnikovým a neměly by s nimi být v rozporu, zpravidla se stanovují na dobu kratšího charakteru, například v rozmezí jednoho roku. Jejich stanovení by mělo odpovídat pravidlu **SMART**, které stanovuje, že cíl by měl být specifický a konkrétní (**S**), měřitelný (**M**), dosažitelný a přijatelný (**A**), realistický (**R**) a časově ohraničený (**T**). Tato analytická metoda je tedy akronymem počátečních písmen názvu tohoto pravidla. (Hurd, Barcelona, Meldrum, 2008)

3.5.5 Marketingové strategie

Marketingové strategie dle Horákové (2003) určují základní směr postupu podniku, který vede k naplnění stanovených úkolů a cílů. Zatímco marketingové cíle odpovídají na otázku „**CO**“, „**KDO**“, „**KDY**“ bude dělat, tak marketingové strategie odpovídají na otázku „**JAK**“. Pro každý podnik existuje řada strategií, ze kterých si mohou volit tu nejvhodnější variantu. A neexistuje jedna strategie, která by byla aplikovatelná na všechna odvětví a všechny subjekty trhu.

V rámci marketingového řízení je vhodné využívat tzv. **systematizace marketingových strategií**, která zajišťuje jejich uspořádání a třídění, které usnadňuje orientaci a možnost efektivního a účelného využití. Další strategie je možné stanovit například na základě výstupů ze SWOT analýzy. Systematizace marketingových strategií dle Horákové je následující: (Horáková, 2014, s. 25; Horáková, 2003, s. 84 – 85)

- Dle nástrojů marketingového mixu (strategie produktové, cenové, distribuční a propagační).

- Dle trendů trhu (strategie růstové, ústupové a udržovací).
- Dle přístupu k segmentům trhu (strategie ofenzivní a defenzivní).
- Dle chování k vnějšímu prostředí a konkurenci (strategie kooperační a konfrontační).
- Dle zákazníků (strategie hromadného trhu, velkých segmentů apod.)
- Dle šíře spektra marketingového rozhodovacího procesu (parciální a integrální strategie).
- Dle průběhu životního cyklu produktu.

Dle Horákové (2014) se marketingové strategie mohou dělit také na ty, které jsou zaměřeny na *trh* nebo na *konkurenci*. Typickým reprezentantem strategií, které se zabývají trhem, je pojetí dle *Ansoffa*, který ve své matici zachycuje trhy a produkty, které rozděluje do skupin dle toho, zda se jedná o trh nový nebo současný, a dle toho, zda je produkt novým nebo stávajícím. A typickým reprezentantem strategií zaměřených na konkurenci je *Porter*.

3.5.6 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je pomocným nástrojem, který zjišťuje chování a jednání zákazníků a do jisté míry může snížit podnikatelské riziko. Pro účely této práce bude z důvodu rozsahu a nákladů použita pouze doplňující anketa. (Světlík, 2005)

Výzkum dle Bradleyho (2013) pomáhá vyvíjet samotný produkt, jeho cenu, umístění v myslích zákazníků, pomáhá zefektivnit jeho propagaci a nalézt nejvhodnější formu distribuce.

Marketingový výzkum se dle Světlíka (2005, s. 43) skládá z následujících etap:

1. *Definování problému.*
2. *Plán výzkumu.*
3. *Sběr informací.*
4. *Analýza údajů.*
5. *Závěry a doporučení.*

3.5.7 Akční programy

Akční programy jsou voleny tak, aby pomocí nich došlo k naplnění stanovených cílů. Jedná se o *specifické aktivity*, které jsou projektované, implementované a rozpracované do konkrétních aktivit a úkolů, které vycházejí z marketingového mixu a marketingové

strategie. Akční program by měl obsahovat *konkrétní aktivitu, cíl dané aktivity, odpovědnou osobu, časovou náročnost a plánovaný rozpočet*. (Jakubíková, 2013)

3.5.8 Rozpočet

Rozpočet je jakousi prognózou očekávaných výsledků, kterých bude dosaženo díky zavedení příslušného opatření. Jedná se tedy o finanční projekci nákladů, které sebou daná aktivita nese, a projekci možných tržeb, které svým zavedením bude přinášet. (Kotler, Keller, 2013)

Rozpočty bývají dle Jakubíkové (2013) obvykle rozvrženy do kratších časových úseků, aby docházelo k častější kontrole jejich plnění a podnik tak mohl včas reagovat na případné odchylky.

3.5.9 Časový harmonogram

Časový harmonogram ukazuje, kdy se daná aktivita bude odehrávat, její začátek, průběh a termín ukončení. Díky tomuto harmonogramu tak podnik může sledovat plnění svých plánů a aktivit v čase.

3.5.10 Kontrola

Kontrola a kontrolní mechanismy by měly efektivně zhodnocovat a kontrolovat plnění stanovených aktivit a cílů. Zahrnuje veškeré aktivity, pomocí kterých je zjišťováno, zda dosahované výsledky souhlasí a odpovídají výsledkům plánovaným. Každá kontrola tedy zahrnuje zjištění, zda je plán odchýlen, tedy negativní výkyvy mezi stavem skutečným a požadovaným, zjištění důvodu tohoto odchýlení, zjištění odpovědností, které s negativní odchylkou souvisejí, vyžádání nápravných opatření a sledování jejich naplnění. (Dvořáček, 2005)

4 Nadace Terezy Maxové dětem

Nadace Terezy Maxové dětem (NTMd) je neziskovou organizací, která působí na území České republiky již od roku 2009. Nadace byla založena pod záštitou patronky *Terezy Maxové*.

Poslání nadace

Základním posláním NMTd je především umožnit každému dítěti vyrůst v rodině, protože v ČR *více než 24 000 dětí* vyrůstá v ústavní výchově, tedy mimo svou vlastní rodinu. Právě díky tomuto faktu a potřebě změnit tuto situaci došlo k založení nadace, která se zaměřuje na *tři základní pilíře podpory* a v rámci nich poskytuje nadační příspěvky. Prvním z pilířů je ***prevence nežádoucího odebrání dítěte z rodinného prostředí***. Členové nadace věří, že dítě, které je umístěno ve vlastní biologické rodině, je na tom nejlépe. Právě proto nadace nabízí ohroženým rodinám konkrétní výpomoc, která je zprostředkována odbornými neziskovými organizacemi. Nadace v dané oblasti poté podporuje například terénní práce, terapeutické služby, konzultační služby pro rodiny v krizi a snaží se také o změnu systému v této oblasti. Druhým pilířem je ***podpora náhradního rodičovství***, která navazuje na selhání prvního z pilířů. Pokud selže pilíř prevence a dojde k odběru dítěte z rodinného prostředí, nadace usiluje o zkrácení jeho pobytu v ústavní výchově. Tento pilíř je zaštitěn například podporou forem náhradní rodinné péče a profesionalizací pěstounské výchovy. (NTMd, 2019a)

Kompenzace nedostatků ústavní výchovy je také spojena s podporou dětí vyrůstajících v dětských domovech nebo kojeneckých ústavech. Dítě, které vyrůstalo v dětském domově, potřebuje podporu v rámci začlenění do samostatného života. A právě z tohoto důvodu NMTd podporuje vzdělávání, rozvoj a rovné příležitosti právě pro tyto znevýhodněné děti. „*Účelem nadace je tedy všestranná podpora a pomoc znevýhodněným a opuštěným dětem s cílem umožnit jim zdravý a bezpečný život v rodinném prostředí.*“ (NTMd, 2019a)

Nadace tedy klade důraz především na snížení počtu dětí v ústavní výchově v České republice a zajištění finanční i nefinanční podpory všech činností, které přispívají k efektivnímu a účelnému naplnění poslání nadace. (NTMd, 2019a)

V roce 2009 došlo k vytvoření loga NTMd, které zahrnuje počáteční písmena názvu nadace a zohledňuje ve svém designu také poslání a účel činnosti nadace. Logo vytvořila z dobré vůle agentura *McCANN-ERICKSON PRAGUE*. (NTMd, 2009)

Obr. č. 5: Logo NTMd



Zdroj: NTMd, 2009

Pomoc, projekty Nadace Terezy Maxové dětem a partnerské projekty

Za účelem efektivní a konkrétní pomoci dětem byly zřízeny korporátní a regionální fondy Nadace Terezy Maxové dětem, které pomáhají znevýhodněným dětem na celostátní, ale i regionální úrovni. Mezi nejznámější patří například *Accenture Fond Nadace Terezy Maxové dětem*, *ING Bank Fond Nadace Terezy Maxové dětem*, *Krizový fond pomoci*, *Vzdělávací fond ŠKODA AUTO a Nadace Terezy Maxové dětem* a *CTP Fond Nadace Terezy Maxové dětem*. (NTMd, 2019b)

Nadace Terezy Maxové dětem má na svém kontě mnoho realizovaných projektů, a to jak v rámci nadace, tak v rámci partnerské spolupráce s externími subjekty. Mezi nejúspěšnější projekty patří například *Accenture Academy*, který zahrnuje pomoc dětem při vstupu do samostatného života, pomoc při výběru povolání a přípravu na odchod z dětského domova. Dalším z projektů je *Adopce.com*, který je realizovaný za podpory neziskových organizací *Spolu dětem, o.p.s.*, a *Sdružení náhradní rodinné péče*. Tento projekt je partnerským projektem nadace a *Nestlé Česko*. Hlavním cílem této iniciativy je podat pomocnou ruku zájemcům o pěstounskou péči, náhradní rodičovství a adopci. Dalším z projektů je „*Made by*“, který se soustředí na matky v azylových domech a snaží se poskytnout jim větší finanční gramotnost. Dalšími projekty jsou například *New Job, New Life*, *ROZJEDU TO!* (partnerský projekt realizovaný ve spolupráci se *ŠKODA AUTO, a.s.*) a *Teribear*. (NTMd, 2019c; Zapletalová, 2019)

5 Marketingový plán Nadace Terezy Maxové dětem

V této kapitole bude popsán komplexní marketingový plán NTMd, pomocí kterého by nadace mohla v rámci svého marketingového řízení přispět ke svému udržitelnému rozvoji.

5.1 Shrnutí (Executive summary)

Marketingový plán NTMd zahrnuje vybrané situační analýzy, které zachycují interní a externí pozici nadace. Na základě stanovených marketingových cílů a strategie poté dochází k sestavení akčních programů, které jsou koncipovány do pěti oblastí, které pro NTMd představují příležitost k jejímu rozvoji a navýšení finančních příspěvků.

5.2 Analýza současné situace

Tato podkapitola zahrnuje analýzu současné situace, která je zastoupena marketingovým mixem, analýzou vnitřního a také vnějšího prostředí.

5.2.1 Marketingový mix

Product

Produkt je v rámci neziskových organizací vnímán nejen jako výrobek či služba, ale také jako myšlenka, která pomáhá zajistit veřejně prospěšné činnosti a poslání neziskové organizace. Nadace Terezy Maxové dětem se svými produkty snaží naplnit poslání týkající se znevýhodněných dětí, které vyrůstají v ústavní výchově, náhradní rodinné péči nebo jsou začleněny v ohrožených biologických rodinách. Jak již bylo zmíněno v kapitole číslo 4, tak NTMd pomáhá na základě zaměření svých činností na tři základní pilíře. Tyto činnosti vedou k pozvolnému naplňování poslání nadace a pomocí projektů a partnerských projektů dochází ke kompenzaci znevýhodněných dětí, matek z azylových domů a dalších uživatelů služeb nadace.

Nadace má pro svou činnost zřízené korporátní fondy, které umožňují konkrétní příspěvky na danou problematiku. Jedním z fondů je *Accenture Fond*, který zahrnuje projekt *Accenture Academy*. Cílem tohoto projektu je poté zvyšovat vzdělanost znevýhodněných dětí, napomáhat jim při hledání zaměstnání a pomoci jim zajistit praktické zkušenosti z pracovního prostředí. Tento projekt je realizován v **16 dětských domovech** a je v něm zapojeno **146** mladých lidí. Dalším z fondů je *ING Bank Fond*, který pomáhá dětem rozvíjet jejich potenciál a zaměřuje se především na jejich vzdělávání a rozvoj talentu. Dalším produktem je individuální pomoc rodinám, které

jsou v těžké sociální situaci a hrozí tak odebrání dítěte do ústavní péče. Na základě této problematiky byl vytvořen spolu s *Nadací Agrofert* tzv. *Krizový fond pomoci*, který může adresně poskytnout finanční výpomoc například na uhrazení nájemného. Díky těmto a dalším fondům dochází k uspokojení žádostí pomocí nadačních příspěvků. (NTMd, 2019b)

Mezi produkty patří také drobné výrobky, které lze zakoupit na e-shopu *Teribearshop.cz*, který nabízí rozsáhlé portfolio výrobků. Mezi produkty patří plyšový medvídek, který je dnes již ikonickým prvkem nadace, a další výrobky s jeho vyobrazením, jako například hrnky, omalovánky, kalendáře, diáře, tužky, povlečení, obaly na telefon a podobně. Cena těchto produktů se pohybuje **od 49 do 890 Kč**. (TERIBEAR, 2013)

Vzhledem k aktivitám nadace je možné v rámci produktů zmínit také produkty nadace v oblasti výzkumu a vývoje. Díky spolupráci se *ŠKODA AUTO a.s.*, realizovala NTMd v roce 2017 výzkum, který se zabývá motivací a vzděláváním dětí z dětských domovů v České republice, a tím podporuje myšlenku potřeby harmonického prostředí pro výchovu dítěte a snaží se informovat svou činností veřejnost o této problematice. (NTMd, 2017)

Price

Cena není nejdůležitějším aspektem z hlediska neziskového charakteru. V rámci NTMd cenu lze uchopit ze dvou pohledů. Prvním z nich je vnímání ceny jako finanční odměny za konkrétní produkt či službu a v druhém jako dárcovský příspěvek, který umožní chod nadace.

Ceny produktů, které jsou v nabídce drobných předmětů se pohybují od symbolických částek cca 49 Kč až po větší produkty, které stojí kolem 890 Kč. Nadace však produkty, které jsou na e-shopu umístěny, neprodává. Kolekce TERIBEAR je vyráběna firmou *Presco Group* a jedná se o výrobky pro širokou veřejnost. Další kolekce poté obsahuje produkty určené především pro firmy. Jejich dodavatelem a výrobcem je společnost *Brand Concept*. Obě firmy vyrábí kolekce na své náklady, zajišťují prodej a následně odvádějí nadaci předem smlouvenou % částku za prodané předměty. (Zapletalová, 2019)

Druhou možností byly dárcovské příspěvky, kdy téměř 85 % příjmů nadace pochází z firemního dárcovství, zejména z dlouhodobé spolupráce s podniky, jako například

ŠKODA AUTO, ING Bank, CTP Invest atd. Zbýlá část příspěvků pochází od veřejnosti. Finanční příspěvky budou blíže specifikovány v kapitole 5.2.2. (Zapletalová, 2019)

Place

Sídlo Nadace Terezy Maxové dětem je umístěno ve velmi dobré a dostupné lokalitě na Praze 1 v ulici Jáchymovská 26/2. Kanceláře má nadace také v komplexu *Lazarská Business Centre na Praze 2*. Z hlediska strategického umístění je tedy nadace koncentrována v centru hlavního města, což je příhodné zejména z důvodu dostupnosti a atraktivity lokality. Z hlediska umístění je také potřebné zmínit distribuční cesty, kterými jsou produkty poskytovány. Co se týče produktů na stránkách e-shopu, tak jak již bylo řečeno, prodej zajišťuje firma vně nadaci. Z hlediska projektů, které jsou nadací realizovány, poté dochází k výjezdům členů nadace na příslušné lokality, například na návštěvy do dětských domovů, kojeneckých ústavů a případně dochází k poskytnutí služby na základě žádost o nadační příspěvek formou převodů. (NTMd, 2019d)

Nadace také pořádá akce. Například již čtvrtý ročník sportovně-charitativní akce *TERIBEAR hýbe Prahou aneb Prima den s medvědem* určenou pro nejširší veřejnost. Za deset dní přišlo na Vítkov **16 260 lidí**, kteří společnými silami zdolali **320 812,5 kilometrů** (což je o 94 526 kilometrů více než v loňském roce) a připsali tak částku **9 624 375 Kč**, která pomůže dětem z dětských domovů, maminkám z azylových domů nebo rodinám v nouzi. Okruhů pomoci je na akci celkem deset a je na každém, aby si zvolil, kam konkrétně bude pomoc nasměrována. Každý kilometr poté partneři akce odměnili **30 Kč**. Akce je pořádána v Praze, ale v nadcházejícím roce nadace vyjednává rozšíření i do dalších měst České republiky. (Zapletalová, 2019)

Promotion

Komunikace je v kontextu neziskové organizace nedílnou součástí efektivního chodu nadace. Nadace se svou komunikací snaží oslovit nejen stávající a potencionální dárce, ale také širokou veřejnost, především z hlediska její informovanosti o dané problematice. V rámci nadace je využíván zejména *sponzoring, PR, akce a příběhy* uživatelů služeb. Přístup ke komunikaci vychází také ze struktury dárců nadace, což v tomto případě zahrnuje v majoritním zastoupení korporátní dárce (cca 80 %), a z tohoto důvodu je marketingový přístup primárně konstruován na míru danému dárci. Nadace má každoročně ve svém marketingovém rozpočtu nulu, a pokud chce cokoli

propagovat nebo komunikovat, je potřeba na danou aktivitu najít sponzora a externí finanční prostředky. (Zapletalová, 2019)

Sponzoring je zajišťován díky významným dárcům a partnerům nadace, kteří díky svým finančním i nefinančním prostředkům pomáhají nadaci v naplňování jejího poslání. Mezi významné partnery patří společnost *ACTIVA*, která zajišťuje bezplatné poskytování kancelářských potřeb. Dalším partnerem, který zajišťuje právní podporu je *Bird & Bird s.r.o.* a *PRK Partners s.r.o. advokátní kancelář*, z hlediska organizování akcí je významným pomocníkem agentura *C-IN*. A za významného partnera nadace považuje také poskytovatele dárcovských SMS *Fórum dárců*. Nadace za své dlouholeté působení vytvořila rozsáhlou partnerskou základnu, která je založena především na dlouholeté spolupráci a důvěře. Mezi významné dárcce nadace patří jak firemní, tak i individuální dárci. Mezi nejvýznamnější dárcce patří *Accenture Central Europe B.V., organizační složka, ING Bank Česká republika, RENOMIA, a.s., ŠKODA AUTO a.s. a Travelport Česká a Slovenská republika*. Sponzoring je výhodný především v tom ohledu, že je prospěšný pro obě strany. Podniky si díky příspěvkům a pomoci neziskové organizaci zajistí jistou dávku filantropického statutu a naplní tak svou společenskou odpovědnost a nezisková organizace získá významné partnery pro své projekty a činnost. Dále má nadace nasmlouvané podniky, které v rámci svých prodejů věnují určité peněžní částky, či procenta z prodeje na účet nadace. (NTMd, 2019ef)

Public relations jsou jedním z hlavních nástrojů komunikace NTMd zejména proto, že finanční prostředky jsou potřebné na jiné činnosti a na propagaci musí nadace shánět externí finance. V současné době spolupracuje v rámci PR například s agenturou *Blue Gekko*. Nadace využívá ke komunikaci s veřejností především emailovou komunikaci, tiskový servis, sociální sítě (Facebook, Instagram a Youtube), webové stránky a rozhovory s médii. Emailová komunikace je využívána především ke komunikaci s dárci, kteří si přejí získat informace ohledně poskytnutého daru, případně obdržet potvrzení o poskytnutém daru. Dalším využitím je také interní komunikace v rámci týmu nadace. Tiskový servis zahrnuje každoroční zveřejňování výroční zprávy, ve které je podrobně rozepsán každý nadační příspěvek, který byl poskytnut, a dar, který byl přijat. Nadace se tímto způsobem snaží zajistit transparentní fungování a důvěryhodnost.

Sociální sítě a webové stránky jsou hlavními komunikačními kanály nadace. Facebook nadace byl založen 21. 2. 2011 a v současné době má **8 645 sledujících**, kteří **8 996 krát** označili příspěvky jako “*To se mi líbí*“. Na svém facebookovém profilu je nadace poměrně aktivní a příspěvky jsou v průměru vkládány za poslední rok *téměř denně*. Z hlediska Instagramu má nadace sledujících o něco méně (7 256), ale to je způsobeno pozdějším založením profilu. Celkový počet příspěvků na této sociální síti je 597. Z obsahového hlediska NTMd na svých sociálních sítích sdílí především eventy nadace, produkty Teribear, příběhy dětí a maminek, kterým byla poskytnuta pomoc. Kromě těchto sociálních sítí má nadace také svůj YouTube kanál, na který umisťuje videa. V současné době se na kanálu nachází celkem *75 videí* a sleduje ho pouhých *59 uživatelů*. Webové stránky nadace jsou hlavní komunikační platformou. Nadace zde zveřejňuje veškeré důležité informace ohledně své činnosti a široká veřejnost zde může získat přehled o dárcích, projektech, produktech, zprávách z médií, partnerech nadace a také si zde může přečíst vybrané příběhy lidí, kterým nadace pomohla. (Facebook, Instagram, YouTube, 2019)

Akce nadace patří k propagaci neziskové organizace. Nadace Terezy Maxové pořádá dobročinné akce jak na území ČR, tak i v zahraničí. Dříve pořádala každoročně *Koncert splněných přání*. Jednalo se o akci pořádanou ve spolupráci se *Sence Production*. Nadace v souvislosti s touto událostí spolupracovala s řadou známých osobností (Hanou Hegerovou, Markem Ebenem, Čechomorem, Chinaski, Buty, Mig 21, Kryštofem atd.). Další významnou akcí je *Fashion for Kids*. Jde o charitativní přehlídku, při které se vybírají peníze na osiřelé děti. NTMd pořádá také akce v zahraničí například *AmberLounge F1*. Tereza Maxová, patronka nadace, má velice dobré vztahy s Monackým knížectvím, a tak byla nadace součástí akcí, jako je například i Velká cena Monaka. Akce s názvem *TERIBEAR* byla zmíněna již v předchozí části práce. (NTMd, 2019g; Zapletalová, 2019)

People

Lidé jsou významným prvkem každé neziskové organizace. Lze zahrnout patrony dané organizace, zaměstnance, dobrovolníky, stážisty, správní a dozorčí radu organizace. Mezi zakladatele nadace patří *Tereza Maxová*, což je i patronka nadace, a svým vystupováním a chováním výrazným způsobem ovlivňuje pohled veřejnosti na organizaci. V případě poškození jejího jména je tak poškozeno i jméno a vnímání

celé nadace. Dalším se zakladatelů je *Žaneta Nepalová* a *Mgr. Terezie Sverdlinová*. Součástí personální struktury nadace je i čestný výbor, který je tvořen *Knížetem Albertem II Monackým*, *Bryanem Adamsem* a dnes již zesnulým režisérem *Milošem Formanem*.

Správní rada je tvořena předsedkyní správní rady – *Terezou Maxovou*, místopředsedou správní rady – *Danielem J. Rosickým, B.A., LL.B.* a členem správní rady – *Mgr. Pavlem Nepalou*. Dozorčí orgán je tvořen revizorkou *Markétou Linhartovou*.

Zaměstnanci a dobrovolníci jsou srdcem celé nadace a zajišťují její chod. Ředitelkou nadace je *Mgr. Terezie Sverdlinová*, která je nedílnou součástí již od samotného založení. Dalším členem týmu je manažerka pro provoz a granty – *Ing. Jiřina Nachtmannová*, pracovník marketingu a provozu – *Petra Zapletalová* a koordinátoři pro granty – *Bc. Lucie Novotná* a *Josef Trnka*. Nadace využívá také služeb dobrovolníků, kteří se podílejí především na administrativní činnosti v kancelářích nadace, případně jsou využiti při organizaci akcí. V rámci projektu TERIBEAR hýbe Prahou aneb Prima den s medvědem jsou začleněni studenti *školy Palestra* v rámci jejich praxe jako dobrovolní účastníci týmu. (NTMd, 2019h; Zapletalová, 2019)

Partnership

Spolupráce či kooperace je významným prvkem v neziskovém sektoru, který může na jedné straně přinést úsporu nákladů, efektivnější využití času, ale také znásobení výsledného efektu. V rámci NTMd probíhá spolupráce na několika úrovních. Jak již bylo zmíněno, nadace má mnoho projektů, na kterých ve většině případů spolupracuje s některým ze svých partnerů. Díky takovéto spolupráci dochází k získávání finančních prostředků na příslušný projekt. Další možností spolupráce jsou dohody s podniky, které v rámci svého prodeje prezentují svou společenskou odpovědnost tím, že část z ceny produktu věnují NTMd. Mezi takovéto společnosti patří například *NM šperky & hodinky*, *VratnéPeníze.cz*, *RUTEX CZ, s.r.o.* a mnohé další. Jistou formu spolupráce poskytují také partneři, kteří bezplatně poskytují své produkty či služby nadaci v rámci své dobročinnosti. Kooperaci lze nalézt i mezi neziskovými organizacemi. Vhodnou příležitostí pro nadaci by bylo například uspořádání společné akce s další neziskovou organizací, kde by se mohl znásobit výsledný efekt díky větší dárcovské základně a náklady by byly rozloženy mezi více subjektů. (NTMd, 2019f; Zapletalová, 2019)

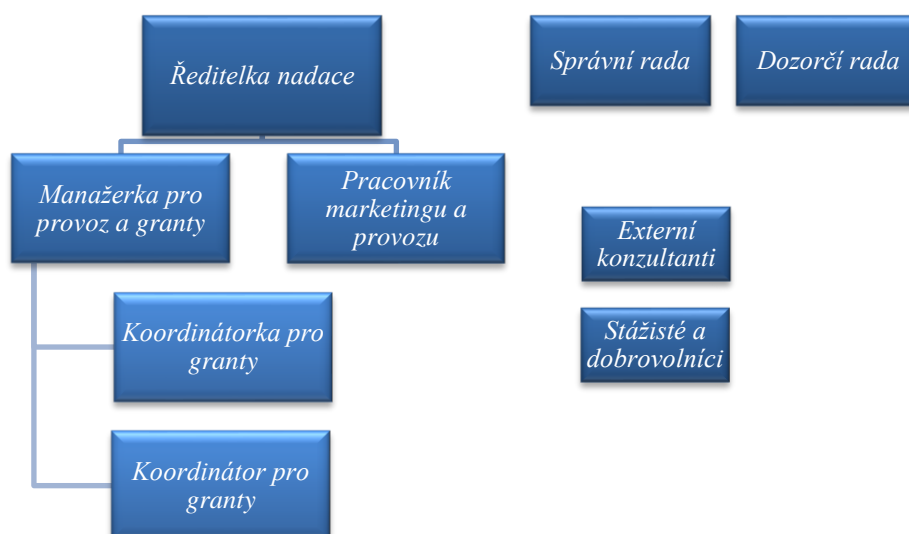
5.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí nadace zahrnuje především ucelený pohled na současnou finanční situaci a její vývoj v průběhu času. Nadace Terezy Maxové dětem vykazuje ve své činnosti v průběhu let stabilitu a finanční sílu, o čemž svědčí výše přijatých darů, která každoročně dosahuje úctyhodných čísel. Další součástí této analýzy je nástin organizační struktury nadace, který navazuje na marketingový mix (*people*).

Zaměstnanci a dobrovolníci

Zaměstnanci, dobrovolníci, externí konzultanti a stážisté jsou důležitou součástí NTMd. Jedná se o hybnou sílu, která zajišťuje chod nadace jak z hlediska výkonu její činnosti, tak i z hlediska finančních prostředků. Získávat finanční prostředky se zaměstnanci snaží jak od individuálních, tak i od firemních dárců, a to prostřednictvím darů finanční či nefinanční povahy. Cílem zaměstnanců je zajistit dostatek finanční podpory a udržovat v činnosti nadace jistou míru stability. Nadace ke konci roku 2017 zaměstnávala 4 pracovníky na pracovní poměr, jejichž celkový úvazek v průměru činil 3,2. Kromě stálých pracovníků má nadace sjednány i dohody o provedení práce a na činnosti NO se podílí také značné množství dobrovolníků, stážistů a konzultantů. Struktura zaměstnaneckého zastoupení a bližší specifikace byla uvedena v rámci marketingového mixu. Na následujícím schématu je vyobrazena jednoduchá organizační struktura nadace. (Zapletalová, 2019; NTMd, 2017; NTMd, 2019h)

Obr. č. 6: Organizační struktura Nadace Terezy Maxové dětem



Zdroj: vlastní zpracování dle NTMd, 2019h

Ze schématu organizační struktury je patrné, že nadace nemá příliš striktní organizační strukturu a je vedena spíše v přátelském duchu, zejména z toho důvodu, že zde pracují stále stejní členové jako při jejím založení. Plánem nadace do budoucna je z hlediska zaměstnanců usilovat o jejich profesionalizaci a vzdělávání v oblastech, které napomůžou dosažení cílů nadace a navýšení finančních příspěvků, díky lepší orientaci v oblasti problematiky neziskového sektoru.

Zhodnocení nadace a fundraisingové činnosti

Fundraising je zpravidla o získávání finančních prostředků, ale jde také o činnost, která není pouze o penězích, ale i o poslání, které nadace předává lidem a podnikům v rámci své prospěšnosti pro druhé a nikoli pro vlastní dobro. Fundraising lze tedy z jistého úhlu pohledu uchopit jako získávání přátel a příznivců, kteří darují peníze na dobročinný účel, a také jako budování základny dárců. NTMd využívá různé metody a techniky fundraisingu. Patří mezi ně například *veřejná sbírka*, která je upravena *zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách)*. Veřejná sbírka může mít různé formy od pokladniček na místě konání akcí po prodej výrobků. V současné době má NTMd zřízenou sbírku s názvem „*Nadace Terezy Maxové dětem*“ (č. *S-MHMP/1501799/2012*), která je realizována na celostátní úrovni. Ku příležitosti této veřejné sbírky má nadace zřízen speciální bankovní účet, na který mohou lidé přispívat. V rámci této sbírky je možné přispět do pokladniček, zakoupit výrobky nebo zaslat dárcovskou SMS tzv. *DMS*. V rámci veřejné sbírky nadace za rok 2017 vybrala celkem **5 009 643,60 Kč**. (NTMd, 2017, 2019ch)

Další metodou je *pořádání akcí*, které nadace považuje za velmi účinnou formu získávání finančních prostředků. V předešlých letech NTMd pořádala různé módní přehlídky, koncerty, bazary a podobně. Poslední 4 roky je pořádána sportovní událost *TERIBEAR hýbe Prahou aneb Prima den s medvědem*, která je určena pro širokou veřejnost a na základě uběhnutých kilometrů a nakoupeného startovního dochází k získávání finančních prostředků od partnerů akce. V roce 2018 akce nadaci vynesla **9 624 375 Kč** a zúčastnilo se jí téměř **16 260 osob**. Mezi pořádané akce patří také sbírkové a benefiční akce, které fungují v rámci veřejné sbírky. Úspěšnými příklady je *Jarmark OnaDnes.cz*, díky kterému nadace získala 1 672 901,52 Kč, Charitativní akce *MBPFW*, která přinesla téměř 1 550 000 Kč a mnohé další. (NTMd, 2017; Zapletalová, 2019)

Finanční prostředky lze získat i pomocí dotací, které pocházejí od MFČR, ale nadace tuto formu financování využívá jen ve velmi malém zastoupení. Zpravidla přes 85 % příjmů nadace tvoří prostředky plynoucí z dlouhodobé spolupráce. V posledních letech je dárcovství dle nadace na vzestupu a lidé darují více finančních prostředků než dříve. Za rok 2017 NTMd získala v rámci přijatých finančních darů **42 670 773,51 Kč** a v rámci nefinančních darů **1 083 578 Kč**. Včetně výnosů z veřejných sbírek a ostatních výnosů tak celková výše hodnotových přínosů za rok 2017 činila **48 855 011,94 Kč**. Z hlediska rozdělení na dárce ve formě právnických (PO) a fyzických osob (FO) je celková výše finančních darů přijatá od FO rovna **2 516 247,21 Kč** a u PO je rovna **40 154 526,30 Kč**. Je tedy patrné, že nadace je zcela závislá na příspěvcích od právnických osob. (NTMd, 2017)

Další technikou jsou *dárcovské SMS*, které nadaci přinášejí roční výtěžek okolo 30 000 Kč. Za rok 2017 příjem z DMS činil **26 464 Kč**, za rok 2016 příjem činil **24 310 Kč** a v roce 2015 – **31 350 Kč**. Dárcovské SMS lze odeslat v hodnotě **30 Kč**, **60 Kč** nebo **90 Kč**, z čehož nadace získá vždy přesně o 1 Kč méně, tedy 29 Kč, 59 Kč a 89 Kč. (Zapletalová, 2019; NTMd, 2019i)

Projekty v rámci partnerské spolupráce s velkými podniky, procentní dary nadaci z prodeje vlastních výrobků a nepeněžité dary jsou další možnou technikou získávání prostředků. Projekty a partnerské spolupráce byly popsány již v předchozích kapitolách. Nepeněžité dary mohou být nadaci poskytnuty zejména v podobě mediální podpory, dobrovolnictví, bezplatných konzultací odborníků apod.

Z hlediska finanční situace nadace lze na základě finančních výkazů konstatovat *dlouhodobou finanční stabilitu a rostoucí charakter dárcovských příspěvků*. Nadace má v Nadační listině definované **nákladové pravidlo**, které ji zavazuje k tomu, že celkové roční náklady související se správou nadace nesmějí přesáhnout 30 % hodnoty poskytnutých ročních příspěvků. V roce 2017 činily poskytnuté nadační příspěvky celkem **14 929 042 Kč** a náklady související se správou nadace – **1 347 840,36 Kč**. Na základě tohoto porovnání je patrné, že nákladové pravidlo bylo dodrženo a poměr nákladů činil **9,03 %**. Pro přehlednost bude v následující tabulce uvedeno vyobrazení, které zachycuje celkovou výši nadačního příspěvku, náklady související se správou, celkové náklady, celkovou výši přijatých darů od FO, PO, z veřejných sbírek

a hodnotové přínosy, které zahrnují přijaté finanční a nefinanční dary, veřejné sbírky a ostatní výnosy. Přehled zachycuje rok 2017, 2016 a 2015.

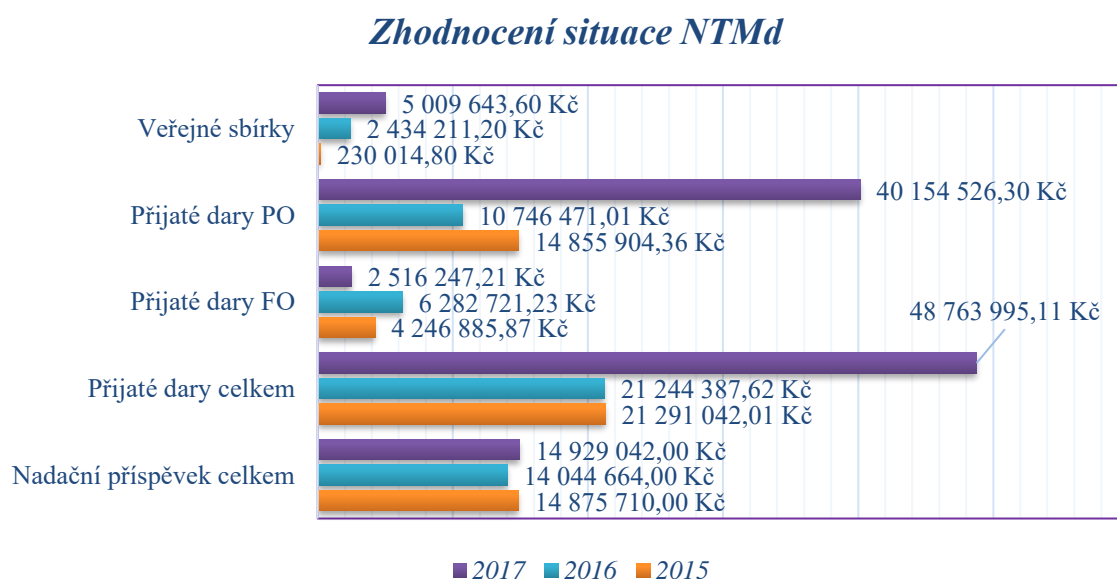
Tab. č. 1: Zhodnocení situace NTMd

Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Nadační příspěvek celkem	14 875 710,00 Kč	14 044 664,00 Kč	14 929 042,00 Kč
Náklady (správa)	1 253 055,22 Kč	1 263 003,25 Kč	1 347 840,36 Kč
Náklady celkem	4 989 000,00 Kč	4 766 000,00 Kč	4 871 000,00 Kč
Hodnotový přínos	21 634 303,01 Kč	21 264 044,62 Kč	48 855 011,94 Kč
Přijaté dary celkem	21 291 042,01 Kč	21 244 387,62 Kč	48 763 995,11 Kč
Přijaté dary FO	4 246 885,87 Kč	6 282 721,23 Kč	2 516 247,21 Kč
Přijaté dary PO	14 855 904,36 Kč	10 746 471,01 Kč	40 154 526,30 Kč
Veřejné sbírky	230 014,80 Kč	2 434 211,20 Kč	5 009 643,60 Kč
Nákladové pravidlo	8,42 % ✓	8,99 % ✓	9,03 % ✓

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv NTMd – 2017,2016,2015

Z tabulky je patrné, že nákladové pravidlo nadace bylo zatím vždy dodrženo. Z hlediska výše přijatých darů došlo mezi roky 2016 a 2017 k obrovskému nárůstu, zejména díky novým spolupracím s velkými podniky, které nadaci darují značné množství finančních prostředků. Na následujícím grafu je vyobrazen vývoj vybraných ukazatelů v průběhu posledních let.

Graf č. 1: Vývoj vybraných ukazatelů NTMd



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv NTMd – 2017,2016,2015

5.2.3 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí Nadace Terezy Maxové dětem (NTMd) zahrnuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí. V rámci makrookolí budou analyzovány především faktory politické, legislativní, sociální, demografické, ekonomické a technologické. Faktory environmentální nebudou z důvodu zaměření nadace blíže specifikovány. Mezoprostředí poté zahrnuje především zákazníky, veřejnost, konkurenci a dodavatele.

5.2.3.1 Analýza makroprostředí

Politické a legislativní faktory

Z hlediska legislativní úpravy prošly nadace k 1. 1. 2014 zásadní změnou. *Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech*, byl začátkem roku 2014 nahrazen legislativní úpravou vymezenou v *zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku*. Vymezení nadací dle NOZ je uvedeno v kapitole 2.2. Tato právní změna přinesla především změnu z hlediska vymezení účelu nadace. Dřívější znění definovalo v rámci nadace účel obecně prospěšný, k čemuž NOZ přidává také účel dobročinný. V rámci NOZ byla také definována veřejná prospěšnost, která je zmíněna již v kapitole 2 a upravuje ji § 146 zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku. S veřejnou prospěšností také souvisí zákon o veřejné prospěšnosti, který však nebyl do legislativy prozatím začleněn. Na jehož znění a možném budoucím schválení se pracuje. (Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku; Suchá, 2014)

Neziskové organizace se musejí řídit základními právními předpisy:

- *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.*
- *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.*
- *Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob.*
- *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.*
- *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.*
- *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.*
- *Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.*
- *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.*
- *Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.*
- *Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.*
- *Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.* (Nadace Neziskovky.cz, 2017)

Legislativa České republiky je NO nakloněna a umožňuje uplatňovat výhody jak pro neziskové organizace, tak pro dárcy. Přehled výhodných prvků v legislativních předpisech je uveden v kapitole 2.5.3.

Dotační politika ČR vůči NNO

Dotace jsou zdrojem financování NNO z veřejných rozpočtů. Vývoj dotací z veřejných rozpočtů v rámci České republiky je každoročně analyzován Vládou České republiky. Bohužel zpracování údajů vyžaduje delší časový rozsah, a proto vláda ČR zveřejnila k datu zpracování této práce údaje pro rok 2016. Z tohoto důvodu bude analyzován vývoj dotační politiky ze státního rozpočtu do tohoto roku a vzhledem k rozsahu analýzy budou blíže specifikovány především dotace ze státního rozpočtu.

V roce 2016 Česká republika rozdělila nadacím, spolkům, obecně prospěšným společnostem, ústavům a dalším NNO formou dotace celkem **17 889,7 mil. Kč**, z této částky bylo 10 873,4 mil. Kč ze státního rozpočtu, 2 846,7 mil. Kč z rozpočtů krajů, včetně hlavního města Prahy, 3 948,7 mil. Kč z rozpočtů obcí a částka ve výši 221 mil. Kč ze státních fondů České republiky. (Vláda ČR, 2018b)

Z hlediska rozpočtu státu byly v roce 2016 poskytnuty dotace celkem 45 nadačním subjektům, 4 707 spolkům a také 1 015 pobočným spolkům, 634 obecně prospěšným společnostem, 182 ústavům, 175 účelovým zařízením církví. Dále státní rozpočet přidělil dotace 48 zájmovým sdružením právnických osob a také 135 školským právnickým osobám. Z toho 16% objem přidělených dotací získalo 10 NNO a dotace nad částku 50 mil. Kč získalo celkem 28 NNO. Ze státního rozpočtu bylo poskytnuto celkem 13 442 dotací, jejichž celková výše byla 10 873,4 mil. Kč. Bližší specifikace a vývoj dotační politiky je uveden v příloze D (z důvodu rozsahu). (Vláda ČR, 2018b)

V případě Nadace Terezy Maxové dětem jsou dotace ze státních, krajských a obecních rozpočtů poskytovány v minimálním zastoupení a jedná se především o jednorázové, účelové a neinvestiční dotace za účelem podpory akce TERIBEAR hýbe Prahou. (Zapletalová, 2019)

Ekonomické faktory

Neziskový sektor je významnou součástí ekonomiky daného státu. V roce 2016 byl podíl neziskových organizací na HDP celkem 1,66 % a produkce dosáhla téměř na

118,5 mld. Kč, což z NO činí významné články ekonomiky. Z hodnoty této produkce bylo 55 % poskytnuto bezplatně domácnostem a 16 % za netržní ceny. (ČSÚ, 2018a)

Neziskové organizace jsou také významným zaměstnavatelem. V roce 2016 bylo v neziskových organizacích zaměstnáno celkem *104 087 zaměstnanců*, což vyjadřuje 2% podíl na zaměstnanosti České republiky. Z hlediska dobrovolníků došlo k nárůstu jejich počtu na *26 661* a počet odpracovaných hodin dobrovolníky činí 46,1 mil. hodin. Hodnota dobrovolnické práce je dle satelitního účtu vyčíslena na **6,4 mld. Kč**. (ČSÚ, 2018a)

Ekonomické prostředí výrazně ovlivňuje neziskové organizace. Například míra inflace, vývoj průměrné měsíční mzdy a nezaměstnanosti výrazně ovlivní spotřebitelské chování a také výši darovaných příspěvků. Výše mzdy do jisté míry určuje životní styl občanů a jejich ochotu a možnost darovat finanční prostředky NO. Průměrná mzda má v posledních letech rostoucí charakter. Dle údajů od ČSÚ vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda o 8,5 %. Ve 3. čtvrtletí roku 2018 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda **31 516 Kč**, což je o 2 458 Kč více než v roce předchozím. Avšak došlo k navýšení spotřebitelské ceny o 2,4 %, reálně se tak průměrná mzda navýšila pouze o 6 %. Celkový objem mezd vzrostl o 9,7 % a počet zaměstnanců o 1,2 %. Medián mezd (*27 719 Kč*) vzrostl oproti předchozího roku celkem o 9,8 %. Z hlediska pohlaví dosáhl u mužů 29 842 Kč, u žen pouze 25 206 Kč. 80 % zaměstnanců pobíralo mzdu mezi 14 221 Kč – 49 376 Kč. (ČSÚ, 2018b)

Z hlediska vývoje minimální mzdy došlo k 1. lednu 2019 ke změně a minimální mzda byla stanovena na **13 350 Kč** a z hlediska hodinového vyjádření na 79, 80 Kč. Oproti předchozímu roku, kdy minimální mzda činila 12 200 Kč, tak došlo k nárůstu o více než 1 000 Kč. (MPSV, 2018)

V roce 2017 se meziroční růst spotřebitelských cen vyskytoval především v rámci tolerančního pásma 2 %. V tolerančním pásmu by měl dle Ministerstva financí ČR setrvat i v roce 2019. Průměrná míra inflace činila v předchozím roce 2,1 %. Pro rok 2019 se predikce pohybuje na úrovni 2,1 %, na rok 2020 je poté očekávaná inflace 1,6 %. (MFČR, 2019)

Z hlediska nezaměstnanosti se Česká republika dostala v roce 2018 na úroveň **2,3 %**, což je považováno za velmi nízkou míru. V souvislosti s aktuálním vývojem

Ministerstvo financí uvádí predikci míry nezaměstnanosti na tento rok v podobě 2,2 % a stejnou hodnotu lze dle údajů očekávat také v roce 2020. (MFČR, 2019)

Sociální a demografické faktory

Kalousová (2015) ve své dílčí studii pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 popisuje stav individuálního a firemního dárcovství a uvádí, že *pouze 20 % občanů ČR se hlásí ke každoročnímu finančnímu příspěvku na charitu. Za nejštedřejší dárcy jsou poté považováni Švédové, kde přispívá až 46 % občanů. Mezi nejvýrazněji podporované projekty patří především pomoc dětem, chudým lidem a pomoci při živelných katastrofách, kde je ČR mezi prvními, protože ochotu pomoci při katastrofách uvádí 50 % Čechů oproti evropskému průměru, který činí 20% podíl.*

Individuální dárci přispívají nejčastěji pomocí jednorázového daru, příspěvkem ve veřejné sbírce, pomocí dárcovských SMS (DMS) a podobně. Průměrná výše daru se poté pohybuje v rozmezí mezi 12 000 – 13 000 Kč. Na základě údajů MFČR studie uvádí, že v roce 2013 na základě daňových příznání fyzických osob dar poskytl celkem 135 000 osob a výše darů činila v tis. Kč celkem 1 500 000. V rámci daňových příznání osob právnických poté dar poskytl celkem 19 000 osob a výše v tis. Kč činila 2 500 000. Dárcovství má v ČR rostoucí trend. (Kalousová, 2015)

V rámci demografického vývoje je potřeba zohlednit také počet obyvatel. Česká republika měla k 30. 9. 2018 celkem **10 637 794 obyvatel**, oproti předchozímu roku došlo k mírnému nárůstu (10 589 526). (ČSÚ, 2018cd)

Vzhledem k zaměření nadace na děti je potřeba zmínit, že v roce 2017 přišlo na svět celkem **114 405 dětí**. Do dětských domovů pro malé děti (0 – 3 roky) bylo přijato 1490 dětí, tedy o 70 méně než v předchozím roce. Takzvaných kojeneckých ústavů fungovalo v roce 2017 v ČR celkem 27. Dle Vodičkové (2017) bylo začátkem roku 2017 v pěstounské péči umístěno celkem **10 922 dětí**. (ÚZIS, 2018; ČSÚ, 2018d)

Technologické faktory

Technologické faktory a technologie prostupují životem každé organizace a člověka, právě z tohoto důvodu je důležité využívaným technologiím přikládat odpovídající význam. V posledních letech je za fenomén v oblasti dostupné technologie považován

internet, který z hlediska komunikace a obchodování zaujímá obrovský potenciál a všestranné využití. ČSÚ (2017) uvádí, že internet je používán denně nebo téměř denně 63,1 % obyvateli ČR (starších 16 let), z čehož 66,4 % tvoří uživatelé ženského pohlaví a 59,9 % pohlaví mužského. Denně nebo téměř denně internet používá zejména věková kategorie 16 – 24 let, kde téměř 96,5 % osob uvedlo takovou frekvenci užití. Procentní vyjádření zobrazují podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině.

Internet významně ovlivňuje také dárcovství, díky internetovým portálům, jako například *Darujspávně.cz*, *Darujme.cz* a dalším je dárčům umožněno vstoupit do tzv. **online dárcovství**, které je pro ně uživatelsky přívětivé. Kalousová (2015) uvádí, že v roce 2013 bylo prostřednictvím dárcovských portálů vybráno téměř **44 mil. Kč**. Dalším technologickým prvkem, který dárcovství přidal další rozměr, je telefon. Díky možnosti dárcovských SMS je možné přispět neziskovým organizacím také touto formou. Kalousová (2015) zmiňuje, že v roce 2013 bylo odesláno skoro **1 294 409 DMS**, které přinesly NO částku kolem **36 mil. Kč**. Zdůrazňuje také rostoucí potenciál této formy příspěvků.

5.2.3.2 Analýza mikroprostředí (mezoprostředí)

Analýza mikroprostředí (*mezoprostředí*) organizace je založena na identifikaci faktorů, které nadace může do jisté míry ovlivnit. V rámci neziskových organizací je mikroprostředí složeno především ze zákazníků, veřejnosti, konkurence a dodavatelů dané organizace.

Zákazníci

Zákazník je z hlediska nadace jak *uživatel služeb*, tak *příspěvatel* (donátor), který díky svým finančním i nefinančním příspěvkům podporuje NTMd. Z hlediska uživatelů služeb nadace dlouhodobě spolupracuje především s dětskými domovy, jako je například *Dětský domov Loreta*, *Dětský domov Bojkovice*, *Dětský domov Vizovice* a mnohé další. Mezi uživatele služeb patří i azylové domy pro ženy a matky s dětmi, centra pro rodinu, dětské krizové centrum, psychologické a terapeutické podpory (*Dům tří přání, z.ú.*), farní charity, Centra pro dobrovolnictví atd. Na základě žádosti tyto subjekty získávají nadační příspěvky a využívají je pro své záměry a cíle. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, nadace poskytuje příspěvky ve třech

oblastech – *prevence*, *náhradní rodina* a *kompenzace*. Na základě zařazení žádosti do některé z těchto částí poté nadační příspěvek pomáhá v konkrétní oblasti. Příkladem projektů, které nadace výrazným způsobem podporuje, je v oblasti prevence především vytváření rodičovských, ale i sociálních dovedností u matek z azylového domu. Dalším projektem v této oblasti je spolupráce s *Help-in, o.p.s. Bruntál*, kde nadace podporuje rodiny a snaží se předcházet ústavní výchově dětí z rodin se sociální dysfunkcí. Ve spolupráci s *Dětským krizovým centrem, o.s.* poté podporuje týrané, zneužívané a zanedbávané děti. Dalším z pilířů nadace je podpora projektů v rámci náhradní rodiny, kdy například s *Amalthea o.s.* podporuje vzdělávání, podporu a terapie pro pěstounské rodiny. A v rámci kompenzace poté dochází k podpoře zařazení dětí do běžného života, například ve spolupráci s *Múzy dětem, o.s.* podporuje projekt *Život nanečisto* a další. (Zapletalová, 2019; NTMd, 2019j)

Kromě příjemců poskytovaných služeb jsou zde také přispěvatelé, kam lze zařadit návštěvníky akcí, účastníky veřejné sbírky, individuální přispěvatele a přispěvatele firemní. Z hlediska firemních dárců se jedná především o spolupráce dlouhodobého charakteru. Například v roce 2017 společnost *CTP Invest, spol. s.r.o.* poskytla dar v hodnotě 27 000 000 Kč, *Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.* poskytla dar v hodnotě 1 210 571 Kč, *ŠKODA AUTO a.s.* darovala téměř 1 750 000 Kč a *ING Bank N.V.* poskytla 2 821 956, 92 Kč. Z hlediska firemních přispěvatelů dochází také ke sbírkám mezi zaměstnanci, kteří poté vybrané prostředky nadaci věnují. (NTMd, 2017)

Veřejnost

Veřejné mínění o NTMd je zcela zásadní z hlediska postavené nadace mezi dárci. Dobré jméno nadace a její působení na veřejnost zapříčiňuje vysoké příspěvky od donátorů. Nadace se již od počátku svého působení snaží působit transparentně a pomocí příběhů příjemců nadačních příspěvků se snaží ukazovat svou činnost v tom nejlepším světle. Za 10 let svého působení docházelo k mnoha spolupracím s velkými firmami, které NTMd pomáhaly nejen z hlediska finančních příspěvků, ale také z hlediska zpracování webových stránek, PR, prezentace nadace na veřejnosti apod. Webové stránky nadace umožňují široké veřejnosti náhled do činnosti nadace, tiskových zpráv, mediálních zpráv, výročních zpráv, ale také uvádějí partnery nadace a přehled obdarovaných,

včetně peněžního vyjádření výše příspěvku. Z hlediska transparentnosti se tak nadace snaží poskytnout veřejnosti ucelený obraz o dění v rámci organizace.

Nadace je také podporována mnoha známými tvářemi jako je patronka nadace Tereza Maxová, Renata Langmannová a další známé osobnosti, které figurují s postavou medvídky TERIBEAR a propagují tak nadaci a její produkty, kterými je možné přispět.

Na základě expertního odhadu Fóra dárců je dárcovství v ČR ohroženo zejména díky politickým výročkům, které mnohdy označují neziskové organizace za zbytečné. V rámci této problematiky 40,4 % NO uvedlo, že mínění dárců je politiky ovlivňováno, ale prozatím nepocítují velký odliv dárců, ale 13,5 % z oslovených neziskových organizací přiznalo, že odliv pocítují, zbylých 17 % uvádí, že protinezisková rétorika nemá na dárců vliv. V rámci České republiky bylo v roce 2018 darováno na veřejně prospěšné účely téměř 8 mld. Kč, z čehož 3,9 mld. Kč darovaly firmy, 1,9 mld. Kč individuální dárci a 1,6 mld. Kč nadace a nadační fondy. Ve veřejných sbírkách bylo vybráno 630 mil. Kč a prostřednictvím dárcovské SMS neziskové organizace přijaly téměř 38 mil. Kč. Nadace Terezy Maxové dětem v posledních letech zažívá zejména příliv dárců a účastníků svých akcí, což jí umožňuje získávat každoročně vyšší příspěvky a efektivněji pomáhat potřebným. (Fórum dárců, 2018)

Z hlediska veřejnosti je podstatný také mediální obraz nadace. NTMd za své působení zaznamenala pouze jednu neblahou událost a to, když přijala dar od poskytovatele hazardních her. Z důvodu špatné reakce veřejnosti se rozhodla dar vrátit a veřejnosti se za své jednání v rámci nadace omluvila. (Lidovky.cz, 2013)

Nadace svou činností nepomáhá pouze finančními prostředky, ale snaží se také změnit názory veřejnosti na určitá témata. V posledních měsících dochází například k informování o problematice těžké životní situace žen z azylových domů, kdy nadace ve spolupráci s fotografem Tomášem Třeštíkem připravila fotografie zavazadel obyvatelek azylového domu a poukazuje tak na jejich omezené možnosti. V rámci tohoto projektu – *Matky na útěku*, nadace vystoupila i v Evropském parlamentu a prezentovala problematiku za podpory europoslankyně *Dity Charanzové*. (Deník.cz, 2018)

Konkurence a substituty

Neziskové organizace se stejně jako komerční podniky setkávají s konkurencí. Odlišností od komerčních firem je především to, že neziskové organizace *bojují o dárce*, kteří poskytují finanční prostředky, a ziskové podniky o zákazníky, kteří kupují jejich výrobky nebo služby. Z hlediska konkurence se nadace zaměřuje především na ostatní neziskové organizace a probíhající veřejné sbírky, konkrétně na ostatní nadace a nadační fondy, které působí na území ČR. Díky činnosti NTMd se poté lze zaměřit na nadace a fondy, které působí ve stejné oblasti poskytovaných služeb. Konkurenty jsou tedy například *Nadace naše dítě, Dětské krizové centrum, Fond ohrožených dětí, Nadace rozvoje občanské společnosti* a mnohé další organizace.

Fórum dárců každoročně sestavuje žebříček nadací a nadačních fondů, které jsou rozděleny dle objemu nadačních příspěvků, které v daném roce poskytly. V roce 2017 se na prvním místě TOP 100 Nadací a nadačních fondů umístila nadace *DOBRÝ ANDĚL*, která rozdělila celkem 192 925 725 Kč. Fórum také sleduje žebříčky z hlediska firemních a nefiremních nadací. NTMd je nadací nefiremní a v rámci tohoto žebříčku se se svým nadačním příspěvkem za rok 2017 – 14 929 042 Kč **umístila na 15. místě**. Zkrácený žebříček TOP 25 nefiremních nadací je uveden v *tabulce č. 2*.

Tab. č. 2: TOP 25 nefiremních nadací a fondů

1	Nadace	DOBRÝ ANDĚL, nadace	192 925 725 Kč
2	Nadace	Nadace The Kellner Family Foundation	87 669 000 Kč
3	Nadace	Nadace Charty 77	55 464 586 Kč
4	Nadace	F-nadace	43 487 465 Kč
5	Nadace	Nadace Sirius	34 042 000 Kč
6	Nadace	Nadace rozvoje občanské společnosti	31 732 670 Kč
7	Nadační fond	Nadační fond Radia Proglas	26 873 900 Kč
8	Nadační fond	Nadační fond Kapka naděje	23 507 515 Kč
9	Nadace	Nadace Synot	23 138 472 Kč
10	Nadační fond	NADAČNÍ FOND OBĚTEM HOLOCAUSTU	21 835 181 Kč
11	Nadační fond	Nadační fond Českého rozhlasu	20 061 000 Kč
12	Nadace	Výbor dobré vůle-Nadace Olgy Havlové	17 427 068 Kč
13	Nadace	Nadace RSJ	16 659 740 Kč
14	Nadace	Nadace Open Society Fund Praha	16 049 668 Kč
15	Nadace	Nadace Terezy Maxové dětem	14 929 042 Kč
16	Nadace	Nadace Via	14 285 312 Kč
17	Nadace	Nadace Karla Janečka	13 535 550 Kč
18	Nadace	Nadace Naše dítě	10 575 415 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Fórum dárců (2019b), 2019

Další významnou konkurencí jsou veřejné sbírky, které probíhají na území ČR. Ministerstvo vnitra ČR vede centrální evidenci na základě § 26 zákona č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů těchto veřejných sbírek. V současné době k datu 14. 2. 2019 probíhá celkem 1655 veřejných sbírek. Na základě množství probíhajících veřejných sbírek, počtu nadací a fondů je v příloze E umístěna Mapa dárcovství za rok 2018, která zobrazuje grafický přehled této problematiky. (MVČR, 2019)

Za nejbližšího konkurenta NTMd lze považovat Nadaci Naše dítě, která i přes menší objem přerozdělených nadačních příspěvků hospodaří se získanými dary velmi dobře. V roce 2017 Nadace Naše dítě přijala od právnických osob celkem 10 017 413,07 Kč a od osob fyzických téměř 1 508 333 Kč. A NTMd přijala od PO – 40 154 526,30 a od FO – 2 516 247,21 Kč. Vzhledem k poměru takto přijatých darů a hodnotě rozdělených nadačních příspěvků je NTMd v poměrově horším postavení. Ovšem je potřeba zdůraznit, že NTMd podporuje i jiné projekty, do kterých umisťuje značnou část finančních prostředků, a z hlediska finančních darů od právnických osob je na tom lépe zejména díky dlouhodobé spolupráci s velkými podniky a individualizovanému strategickému plánu pro každého firemního dárce, kterému tak může nabídnout konkrétní představu o využití jeho prostředků. (Zapletalová, 2019; NTMd, 2017; Nadace Naše dítě, 2017)

Dodavatelé

Dodavatelé Nadace Terezy Maxové dětem jsou především podniky, které s nadací spolupracují v rámci sponzoringu nebo jiné partnerské spolupráce. Výčet dodavatelů a partnerů nadace, včetně poskytovaných služeb, je uveden již v rámci předchozího textu viz kapitola 5.2.1. a 5.2.2.

5.3 Výzkumy dárcovství a doplňující anketa

Anketa je výzkumným nástrojem, který slouží k průzkumu názorů skupiny respondentů na určité téma. Dle Egera a Egerové (2017, s. 138) však velmi často dochází k zobecňování výstupů anket na populaci, což je chybné. Výzkum se vyznačuje specifickými aspekty, které plynou z problémů, které jsou ve své podstatě jedinečné. Foret (2012, s. 23) rozděluje výzkum do několika fází, které budou pro účely této ankety upraveny autorkou práce. První z nich je *definice problému a cíle výzkumu*,

další částí je *sestavení plánu výzkumu*, třetím bodem je *shromáždování informací*, poté dochází ke *zpracování, interpretaci a analýze zjištěných dat* a poslední, avšak neméně podstatnou částí, je *prezentace výsledků*, na jejichž základě dochází k vytvoření určitých *doporučení*.

Definice problému a stanovení cílů výzkumu

Neziskové organizace mají v České republice dlouholetou tradici a jsou nedílnou součástí demokratické společnosti, která se snaží o zachování udržitelných hodnot a je společensky odpovědná. Dnešní doba je spjatá s ochotou pomáhat a podporovat znevýhodněné, ale také s jistou podezíravostí, která se projevuje ve stále narůstajících požadavcích na kvalitu a transparentnost fungování neziskových organizací. Z výzkumu společnosti *InsightLab* (2018a), která publikovala studii o dárcovství, vyplývá, že o informace, které vypovídají o nakládání s darovanými penězi, má zájem 79 % respondentů. Dále ve svém výzkumu uvádí, že aktivnější v přispívání jsou ženy se 43 % a také darují častěji než muži se 37 %. Avšak poměrně smutným výstupem zůstává, že pouze 12 % lidí pravidelně podporuje nějakou veřejně prospěšnou aktivitu. Podpora není pouze finančního charakteru, ale může se týkat také dobrovolnické práce, která je v poslední době čím dál tím oblíbenější z hlediska veřejně prospěšných aktivit. Téměř 49 % lidí dle výzkumů uvádí, že by bylo ochotno věnovat část svého volného času, nejčastěji se shodují na časové dotaci 5 hodin za měsíc. Z dalšího výzkumu, který se zabývá tím, jak Češi podporují prospěšné projekty (*InsightLab*, 2018b), vyplývá, že každý druhý by byl ochotný podpořit projekt, založený na dobročinnosti a že větší chuť k dobrovolnictví mají dle výzkumu ženy a také mladší lidé. Za dobrovolnictvím a zasláním finančních prostředků existuje dlouhá řada dalších možností, jak neziskovým organizacím přispět. Mezi nejčastější patří opět dle výzkumu DMS a nákup drobných charitativních výrobků. Dárci mají pro svůj příspěvek různé důvody, od mediální kampaně, po neštěstí v rodině, mezi nejčastější se dle výzkumu společnosti *InsightLab* (2018b) řadí mimořádné neštěstí a doporučení známého. Za dar, který jedinci přinese vnitřní uspokojení, mezi neziskovými organizacemi koluje rozporný názor, zda posílat poděkování za dar či pomoc. Dle výzkumů je patrné, že pokud se lidé rozhodli přispět, tak poděkování ve většině případů neočekávají. Dárcovství v ČR se vyznačuje také tím, že ve specifických obdobích dochází k výraznému navýšení oproti obdobím jiným,

především v době Vánoc, kdy nastává tradice tzv. *prosincového dárcovství*, což je období, na které dle Dendarcu.cz (2019) připadá 31 % z celkového objemu dárcovství.

Celkem 7 106 lidí z celého světa se v roce 2018 zúčastnilo výzkumu o trendech v dárcovství, tzv. *2018 Global Trends in Giving Report*, který byl zaměřen na to, jakým způsobem lidé nejraději darují nebo jinak přispívají dobročinným projektům. Výzkum obsahuje data ze šesti kontinentů o tom, jak například mobilní technologie ovlivňují dárcovství v souladu se zaměřením na vliv věku, pohlaví či náboženství. Zkoumáno bylo také v rámci studie téma, proč všichni nedarují neziskovým organizacím. Celkem 1 049 respondentů uvedlo, že v posledním roce nedarovali neziskovým organizacím, zejména z důvodu nedostatku finančních prostředků (43 % dotázaných), 20 % uvedlo, že místo finančních darů poskytují dobrovolnictví, 17 % daruje místo financí zboží nebo služby, 12 % respondentů nemá důvěru k neziskovým organizacím a nevěří, že by jejich peníze byly dobře využity, a 6 % uvedlo, že raději věnují peněžní prostředky své rodině a přátelům, a pouze 2 % uvedla jako důvod nepřispívání to, že nevěří v dobré změny zapříčiněné organizací. (Nonprofit Tech for Good, 2018)

Dále výzkum přichází s informací, že 54 % dárců upřednostňuje darování online. K darování je poté nejvíce inspirují sociální sítě (Facebook), email, následují webové stránky, tisk a reklamní spoty v médiích. (Asociace společenské odpovědnosti, 2018)

Fórum dárců na základě své ankety uvádí tři kanály, které jsou pro komunikaci mezi dárci a NO nejúčinnější. Pro 59,6 % respondentů je to Facebook, velmi podobně si vedou také webové stránky, které jako nejúčinnější nástroj označilo 56 % neziskových organizací. 53 % odpovídajících uvedlo, že nejúčinnější je setkání na akcích. (Fórum dárců, 2019a)

Zajímavým problémem je také vztah příjmu jedince a výše darované částky, případně ochoty darovat. Ve většině případů dle Jiřího Barty totiž platí, že větší část svého příjmu darují chudší lidé. Dále také uvádí, že: „*Darovávání obohacuje život. Čím víc lidí si to uvědomí, v tím lepší společnosti budeme žít.*“ (Tůma, 2013)

Mezi jednu z nejznámějších neziskových organizací patří v ČR dle médií Nadace Terezy Maxové dětem. Jejich akcí, jako je Teribear hýbe Prahou aneb Prima den s medvědem, se v tomto roce účastnilo 16 260 osob, což je pro akce pořádané neziskovými organizacemi v České republice neobvyklé. (Zapletalová, 2019)

Hlavním cílem této diplomové práce je především navrhnout opatření v rámci marketingového řízení Nadace Terezy Maxové dětem. Tento cíl bude naplněn vhodným marketingovým plánem, pro který je důležité ověřit tvrzení ohledně dárcovství v ČR a faktory, které jsou pro dárci důležité, a jejich následné začlenění do marketingového plánu nadace. Tvrzení vyplývající z výzkumů a dalších zdrojů budou ověřena pomocí doplňující ankety.

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, co je dárci považováno za nejlepší formu příspěvku pro neziskovou organizaci, v jakém období nejčastěji přispívají a jak přistupují k transparentnosti neziskové organizace a komunikaci s ní. Vedlejším cílem je poté ověřit, zda jsou ženy ochotnější k příspěvku neziskové organizaci, zda mladí lidé přispívají neziskovým organizacím, zda přispívají chudší lidé více a v neposlední řadě také známost Nadace Terezy Maxové dětem a jejich projektů mezi respondenty.

K výzkumu byla stanovena **tvrzení**, jejichž platnost bude anketou ověřena:

- Téměř polovina lidí je ochotna věnovat čas dobrovolnictví.
- Aktivnější v přispívání jsou ženy.
- Vánoce jsou nejoblíbenějším obdobím z hlediska dárcovství.
- Transparentnost organizace je důležitá alespoň pro polovinu osob.
- Nejlepší kanál pro komunikaci mezi dárci a neziskovou organizací je Facebook.
- Nadace Terezy Maxové je známa alespoň polovině respondentů.

Získané odpovědi byly zapracovány do marketingového plánu Nadace Terezy Maxové dětem a výrazným způsobem ovlivnily návrhy akčních programů.

Tvorba plánu ankety

Výzkumný soubor je omezen na respondenty, kteří se zúčastní ankety, která bude distribuována pomocí internetových portálů, sociálních sítí a také tištěnou formou. Vzhledem k charakteru výzkumu je potřebné zmínit, že výzkum byl realizován celkem na 200 respondentech, a proto by mohlo dojít k interpretaci zavádějících informací z důvodu rozsahu výzkumného souboru. Autorka práce si je vědoma faktu, že takovýto počet respondentů zcela jistě neodpovídá vhodnému populačnímu vzorku, ale pro účely této práce je počet respondentů považován za dostačující, protože anketa je vytvářena jako doplňková, k již získaným informacím z provedených průzkumů, které byly prezentovány v rámci definice problému. Jedná se tedy o výsledky pouze orientační,

kteře nemají reprezentativní charakter populace, a je zde používán dosažitelný vzorek respondentů z důvodu využití pouze pro účely diplomové práce. V ideálním případě by byl výzkumný soubor sestaven na základě kvótního výběru, který by zohledňoval rozložení žen a mužů v populaci, jejich věkovou strukturu a podobně. Poté by výzkumný soubor mohl naplnit předem dané kvóty jako věk, pohlaví, vzdělání atd. Předpokladem tohoto výběru je podrobná znalost rozložení těchto znaků v populaci. (Disman, 2000)

V ideálním případě by tedy kvótní výběr vypadal následujícím způsobem:

Stanovené kvóty: **pohlaví, věk**

Z hlediska pohlaví se v ČR vyskytuje celkem 10 610 055 obyvatel, z čehož 5 390 264 jsou ženy (50,8 %) a 5 219 791 jsou muži (49,2 %), tudíž procentní rozložení vzorku by mělo odpovídat tomuto poměru v populaci. V případě věku ČSÚ rozděluje populaci do věkových kategorií, kde jsou uvedeny počty osob spadající do dané kategorie v tis. osob. Věková kategorie 15 – 24 let zahrnuje 487,4 žen a 512,2 mužů. Kategorie 25 – 34 let zahrnuje 685 žen a 721,9 mužů. Kategorie 35 – 44 let zahrnuje 853,2 žen a 903 mužů, kategorie 45 – 54 je složena z 679 žen a 650,8 mužů, kategorie 55 – 64 zahrnuje 679 žen a 650,8 mužů a poslední kategorií je 65 +, a ta zahrnuje celkem 1171,2 žen a 841,2 mužů. Na základě této klasifikace bude vytvořena věková kategorizace v anketě. (ČSÚ, 2019, s. 26 – 27)

Nezávisle proměnnou je v případě této ankety věk, pohlaví, příjmy a v možném rozšíření diplomové práce by bylo zajímavé zohlednit také dosažené vzdělání. Ostatní proměnné jsou proměnnými závislými. Z hlediska pohlaví je uvedena i možnost alternativního zařazení pro případ, že by některý z respondentů nevybral jednoznačné zařazení.

Metoda výzkumu byla zvolena na základě prostudování odborné literatury a specifického fungování vybrané výzkumné oblasti. Jako nejvhodnější technika pro sběr dat byla zvolena anketa. Anketa byla vyplňována respondenty pomocí online odkazu a také formou tištěné verze. Před samotným výzkumem byla provedena konzultace ankety s akademickými pracovníky. Validita výzkumného nástroje tak byla do jisté míry prověřena. Anketa zahrnuje polouzavřené a uzavřené otázky. Otázka, která kategorizuje respondenty dle věku, byla vytvořena na základě kategorizace dle ČSÚ

a otázka, která je zaměřena na příjem respondentů, byla z důvodu neochoty respondentů odpovídat na otázky týkající se peněz formulována bez přesných finančních rozmezí. Rozmezí byla stanovena na základě inspirace socioekonomické klasifikace *ABCDE společnosti Nielsen Admosphere, a.s.*, která vyjadřuje, jak si stojí daná domácnost. Pro účely této ankety byly zvoleny 3 možnosti, do kterých se respondent může z hlediska své situace zařadit. (Nielsen Admosphere, 2018)

Pro některé otázky byl zvolen také dichotomický charakter z důvodu jejich faktografické charakteristiky. Anketa je složena z 15 otázek, jejichž srozumitelnost a vhodnost formulování byla ověřena pilotáží. Pilotáž byla provedena na vzorku 5 osob, kterým byla příslušná anketa předložena. V rámci předvýzkumu byla také ověřena časová náročnost šetření, kdy na základě průměrného času potřebného k vyplnění byla stanovena časová náročnost v podobě 5 minut. Anketa je umístěna v *příloze F* a časový harmonogram ankety je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 3: Harmonogram ankety

Vytvoření ankety	21. – 27. 1. 2019
Konzultace ankety	21., 22. a 29. 1. 2019
Provedení předvýzkumu	29. 1. 2019
Realizace šetření	1. 2. – 1. 3. 2019
Vyhodnocení a interpretace dat	2. – 3. 3. 2019

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

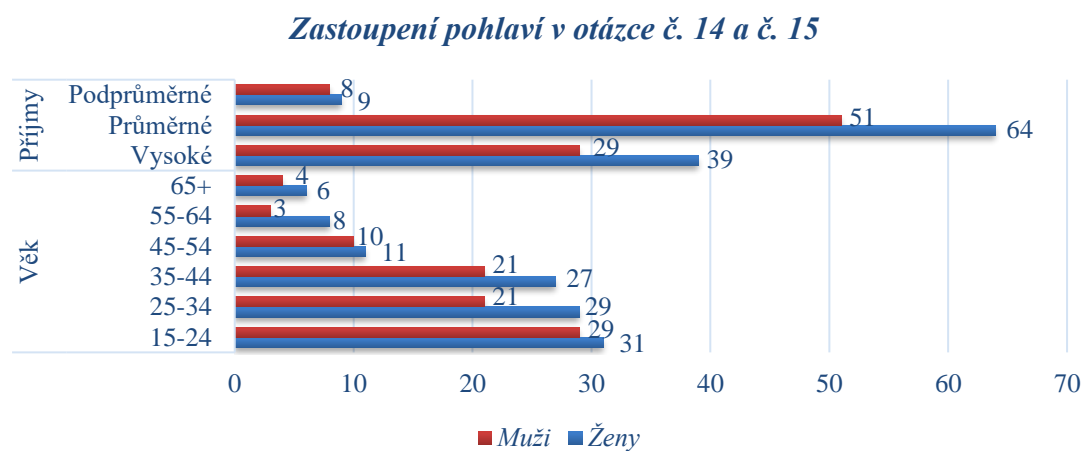
Realizace ankety

Jak již bylo zmíněno, tak v rámci ověření srozumitelnosti a formulování otázek byla anketa předložena v rámci pilotáže k ověření, a bylo zjištěno, zda respondenti rozumí všem předloženým otázkám a nemají s nimi problém. Po zkušebním dotazování došlo k drobné úpravě na základě připomínek respondentů. Poté došlo k získávání dat od respondentů. Anketa probíhala od 1. 2. do 1. 3. 2019 a získávání odpovědí probíhalo prostřednictvím internetových portálů, sociálních sítí a tištěných anket. Na základě odpovědí, které byly respondenty poskytnuty, došlo k vyhodnocení. V průběhu měsíce března byly stanoveny výsledky ankety a tvrzení byla ověřena autorkou práce. Celkem došlo k vyplnění a navrácení 200 vyplněných anket.

Vyhodnocení a interpretace dat

V rámci interpretace získaných informací budou prezentovány odpovědi respondentů, kteří se zúčastnili šetření prostřednictvím ankety. Celkový počet respondentů je 200, z čehož 148 osob odpovídalo pomocí online portálu a 52 respondentů vyplnilo tištěnou verzi ankety. Z celkového počtu respondentů bylo 56 % (112) žen a 44 % (88) mužů, alternativní pohlaví nemělo mezi respondenty žádné zastoupení. Segmentace byla poté zaměřena na 6 věkových skupin. Věková skupina 15 – 24 let byla zastoupena 30 % (60) respondentů, v druhé věkové kategorii 25 – 34 let se podařilo získat zastoupení v podobě 25 % (50) respondentů, skupina 35 – 44 byla složena z 24 % (48) osob, další kategorií bylo rozmezí 45 – 54, kde bylo celkem 10,5 % (21) respondentů, kategorie 55 – 64 byla zastoupena 5,5 % (11) respondenty a poslední kategorie 65 + čítala 5 % (10) respondentů. Bohužel z hlediska dostupného vzorku se nepodařilo získat rovnoměrné zastoupení jak z pohledu pohlaví, tak věku, které by odpovídalo potenciaálnímu kvótnímu výběru. Autorka práce si je vědoma nerovnoměrnosti, a z tohoto důvodu nebude docházet k zobecňování informací na populaci, ale pouze na tento dostupný vzorek respondentů. Další nezávislou proměnnou byly příjmy respondentů (*jejich socioekonomická situace*), kde nadprůměrný životní standard uvedlo 34 % (68) respondentů, k průměrné socioekonomické situaci se poté přiklonilo 57,5 % (115) respondentů a za sociálně slabší se považuje 8,5 % (17) osob. Zastoupení pohlaví ve věkových kategoriích a v socioekonomické situaci je uvedeno v grafu č. 2.

Graf č. 2: Zastoupení pohlaví v otázce č. 14,15



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na základě pravidelnosti příspěvků na dobročinné účely odpovědělo 34,5 % respondentů, že přispívají pravidelně, z čehož 78,3 % tvoří ženy a 21,7 % muži. Na základě tohoto zjištění lze tedy konstatovat, že z hlediska pravidelnosti přispívání jsou na tom z dostupného vzorku respondentů lépe ženy. Příležitostně poté přispívá 20 % respondentů, 12,5 % občas, pouhá 3 % výjimečně a 30 % nepřispívá NO nikdy, z čehož 10 % tvoří ženské pohlaví a 90 % pohlaví mužské. Je tedy patrné, že muži jsou méně ochotni k příspěvku. V tabulce č. 4 je uvedeno přehledné rozložení respondentů na otázku č. 1 z hlediska pohlaví a věku.

Tab. č. 4: Otázka č. 1 – z hlediska pohlaví a věkové kategorie

Odpověď	Celkem	Pohlaví	
		Ženy	Muži
Pravidelně	34,50 %	48,21 %	17,05 %
Příležitostně	20,00 %	33,03 %	3,41 %
Občas	12,50 %	9,82 %	15,91 %
Výjimečně	3,00 %	3,57 %	2,27 %
Nikdy	30,00 %	5,37 %	61,36 %
<i>Celkem</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>

Odpověď	Věk					
	15 – 24	25 – 34	35 – 44	45 – 54	55 – 64	65+
Pravidelně	25,00 %	32,00 %	50,00 %	57,14 %	18,18 %	0,00 %
Příležitostně	11,67 %	28,00 %	12,50 %	33,34 %	36,36 %	20,00 %
Občas	15,00 %	28,00 %	4,17 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výjimečně	1,67 %	0,00 %	4,17 %	0,00 %	18,18 %	10,00 %
Nikdy	46,67 %	12,00 %	29,17 %	9,52 %	27,28 %	70,00 %
<i>Celkem</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>	<i>100 %</i>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na základě získaných informací lze potvrdit tvrzení, že *aktivnější v přispívání jsou ženy*. Z hlediska věku jsou poté nejaktivnějšími přispěvateli osoby mezi 45 – 54 roky a mladí lidé mezi 15 – 24 roky se z hlediska pravidelnosti příspěvků umístili na 4. místě a z hlediska odmítání dárcovství na místě prvním.

Další zkoumanou oblastí v anketě byl motiv, který rozhodne o příspěvku. Mezi respondenty byl nejčastěji zastoupen osobní příběh obdarovaného, a to celkem v 34,5 % případech. Ihned za ním následovala média s 22,5% zastoupením, podpora projektu známou osobností s 19 %. Nešťastná událost v rodině poté motivuje 10,5 % respondentů, kde byli zastoupeny především ženy a oslovení na ulici, doporučení

známého a jiné okolnosti uvádí pouze 27 respondentů. Mezi jiné důvody poté 1 % zařazuje především práci v neziskovém sektoru, tedy přímý kontakt s NO. Z průzkumu modelu dárcovského chování provedeného Hyánkem a Hladkou (2017, s. 30) vyplývá, že statisticky významný vliv na základě realizované regresní analýzy má šest proměnných. Mezi proměnné patří dva altruistické motivy (lítost, víra ve spravedlnost) a čtyři socio-demografické (příjem respondenta, náboženská orientace, vztah k organizaci, vztah k zaměstnancům a vztah ke konečnému příjemci). Kladný vztah lze poté nalézt u proměnných: příjem respondenta, lítost a vztahy ke konečnému příjemci. „Čím vyšší je tedy čistý příjem, čím větší je míra neztotožnění se s motivem lítost, či determinantem vztahy ke konečnému příjemci, tím vyšší je hodnota poskytnutého daru. Z výsledků binární logistické regrese vyplývá, že mezi proměnné, které signifikantním způsobem zvyšují šanci na darování u respondentů, patří motivy náklonnost, sociální odpovědnost, morální povinnost, dobrý pocit, a demografický determinant věk. Mezi proměnné, které signifikantním způsobem snižují šanci na darování u respondentů dle vybraného regresního modelu, patří motivy slitování, vděčnosti a sebestřednosti.“

S příspěvky pro neziskové organizace souvisí také částka, kterou donátoři darují. Nejčastěji se respondenti shodli na částkách do 1000 Kč (34 %), ale ihned druhou nejčastější odpovědí byla částka 0 Kč v 34 % případů. Z hlediska pohlaví 0 Kč označilo celkem 90 % mužů a pouhých 10 % žen. Přehledné rozložení odpovědí dle socioekonomické situace a pohlaví je uvedeno v tabulce č. 5.

Tab. č. 5: Rozložení otázky č. 3 – dle pohlaví a socioekonomické situace

Odpověď	Celkem	Pohlaví		Příjmy		
		Ženy	Muži	Vysoké	Průměrné	Podprůměrné
≤ 0Kč	30,00 %	5,36 %	61,36 %	32,36 %	26,09 %	47,06 %
≤ 1000Kč	34,00 %	51,79 %	11,36 %	47,06 %	26,09 %	35,29 %
≤ 2000Kč	22,50 %	27,68 %	15,91 %	4,41 %	36,52 %	0,00 %
≤ 5000Kč	4,00 %	4,46 %	3,41 %	4,41 %	4,35 %	0,00 %
≤ 10000Kč	6,00 %	7,14 %	4,55 %	7,35 %	6,09 %	0,00 %
> 10000Kč	3,50 %	3,58 %	3,41 %	4,41 %	0,86 %	17,65 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z odpovědí je patrné, že nejvíce přispívají lidé s průměrnými příjmy a nejméně lidé s příjmy podprůměrnými, což je vzhledem k jejich socioekonomické situaci

pochoitelné. Vzhledem k darované částce poté lidé s nižšími příjmy darují více než lidé bohatší, *chudší respondenti tedy přispívají více.*

Vzhledem k období, kdy dochází mezi respondenty k nejčastějším příspěvkům, se potvrdilo tvrzení, že období Vánoc patří mezi nejoblíbenější a mezi respondenty je zastoupeno 70 %. Následuje měsíc listopad s 11 % a leden s 9% zastoupením. Mezi další oblíbené měsíce patří květen (5,5 %), září (4 %) a červen (0,5 %). Potvrzuje se tak tradice tzv. *prosincového dárcovství.*

Z hlediska oblíbené formy příspěvku se mezi respondenty velice dobře umístilo především vstupné na pořádané akce, které za nejoblíbenější považuje téměř 21,5 %. Následujícím z hlediska oblíbenosti jsou DMS, které získaly 16,5 %, převody na bankovní účet s 15,5 %, charitativní předměty s 10% zastoupením a materiální dary s dobrovolnictvím získaly celkem 6,5 %. *30 % respondentů uvedlo – nepřispívám.*

Z ankety je také patrné, že poděkování za dar či pomoc neočekává 72,5 % respondentů a pouze 18,5 % by poděkování spíše ocenilo. Odlišné je to ale v případě informací o využívání darovaných peněz. *O informace má zájem 68,5 % respondentů* a vzhledem k věkové struktuře informace nejčastěji vyžadují lidé mezi 25 – 34 roky. Naopak nejmenší zájem mají osoby nad 65 let a mladí lidé do 24 let.

Tab. č. 6: Rozložení otázky č. 7 – dle věku

Odpověď	Celkem	Věk					
		15 – 24	25 – 34	35 – 44	45 – 54	55 – 64	65 +
Ano	68,50 %	58,33 %	82,00 %	64,58 %	90,48 %	72,73 %	30,00 %
Ne	31,50 %	41,67 %	18,00 %	35,42 %	9,52 %	27,27 %	70,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Se zájmem o informace souvisí také transparentnost neziskové organizace, kde až 69,5 % respondentů uvádí, že je pro ně právě tento aspekt velice důležitý, a za nepodstatnou ji považuje 30,5 % osob. Na základě tohoto rozložení lze potvrdit tvrzení, že **transparentnost je důležitá alespoň pro polovinu respondentů.**

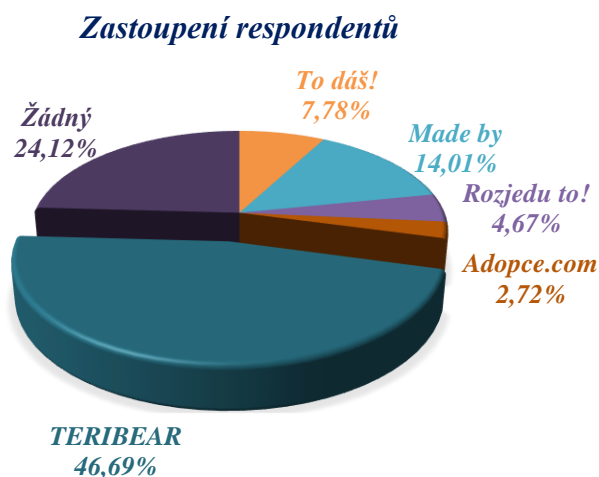
Další důležitou otázkou bylo dobrovolnictví a ochota poskytnout dobrovolnickou práci NO. Téměř 57,5 % respondentů je ochotných takovou pomoc nabídnout a nejčastěji se shodují na *časové dotaci 5 hodin*, která je zastoupena 86 %. Zbýlých 42,5 % není

ochotno dobrovolničit. I přes tento fakt lze potvrdit, že *víc jak polovina respondentů je ochotna věnovat svůj čas dobrovolnictví.*

Z hlediska komunikace s neziskovou organizací respondenti považují za nejpřijatelnější sociální síť a Facebook, který je zastoupen **56,5 %**. Poté následují webové stránky NO (27 %) a akce organizace jsou zastoupeny 10,5 % osob. Další 2 % respondentů poté do jiných forem uvádějí telefonický kontakt, e-mail, osobní setkání a jiné. *Nejlepším kanálem pro komunikaci je tedy Facebook.*

Otázky číslo 11 a 12 jsou poté zaměřeny na konkrétní znalost projektů nadace a samotné NTMd. Na základě odpovědí lze potvrdit tvrzení, že *NTMd je známá alespoň polovině respondentů*, protože na otázku, zda znají nadaci, odpovědělo 82,5 % osob – ano. A pouhých 17,5 % odpovědělo – ne. V rámci identifikace, odkud znají nadaci, patřily mezi nejčastější odpovědi Facebook, TV, webové stránky, Instagram a křest knihy Radky Třeštkové (v rámci něhož došlo k darování výtěžku NTMd). Z hlediska známosti projektů se na prvním místě umístil projekt *TERIBEAR* se 46,69 % a na druhém místě Made by s 14,1 %. Téměř 24,12 % respondentů odpovědělo, že žádný z projektů nadace neznají. V otázce bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Rozložení známosti projektů je zobrazena v grafu č. 3.

Graf č. 3: Zastoupení respondentů v otázce č. 12



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Závěr ankety

Na základě získaných informací došlo k potvrzení stanovených tvrzení v plném rozsahu. V rámci vyhodnocování ankety by bylo vhodné některé z otázek, zejména otázku číslo 1 a 3, testovat pomocí statistických metod, které vyjadřují závislost znaků. K tomuto testování bude využit *test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce* na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$. Díky této hladině bude zachycena *95% jistota správnosti*. Na základě výpočtu se poté porovnávají hodnoty *testového kritéria G* a *hodnoty kritické*. Testování probíhá na základě stanovených hypotéz, kde nulová hypotéza vyjadřuje nezávislost mezi zkoumanými znaky. (Hindls, 2018)

Statistické testování první otázky je založeno jednak na zjištění existence závislosti mezi pohlavím respondentů a ochotou darovat příspěvek neziskovým organizacím. A závislostí příspěvku na věku respondenta. Z hlediska existence závislosti mezi pohlavím a darováním příspěvku lze na základě hodnoty $G = 88,77$, *kritické hodnoty 9,49* a *hladině významnosti 5 %* zamítnout nulovou hypotézu a přijmout H_1 , která udává, že mezi znaky **určitá závislost existuje**. V případě závislosti věku a darování příspěvku poté na základě $G = 67,914$, *kritické hodnoty 31,41* a *hladině významnosti 5 %* opět dochází k zamítnutí H_0 a přijmutí H_1 , která vyjadřuje **závislost mezi prvky**.

Otázka číslo 3 byla statisticky testována v závislosti na socioekonomické situaci. Na základě $G = 45,67$, *kritické hodnoty 18,31* a $\alpha = 5 \%$ došlo k zamítnutí nulové hypotézy a byla **dokázána závislost mezi znaky**. Lze tedy konstatovat, že existuje závislost mezi socioekonomickou situací jedince a výší darovaného příspěvku. Podrobný rozpis výpočtu je z důvodu jeho rozsáhlosti uveden v *příloze G*.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je dle Sarsby (2016) souhrnem externích a interních faktorů. Na základě interních analýz poté dochází k sestavení *silných* a *slabých* stránek organizace a na základě analýzy externí jsou sestaveny *příležitosti* a *hrozby*, kterým organizace čelí. V návaznosti na analýzu současné situace NTMd byla sestavena SWOT analýza, která zachycuje nejpodstatnější silné a slabé stránky nadace a také příležitosti a hrozby, které pro nadaci představují prostor pro udržitelný rozvoj.

Silné stránky

- *Transparentnost* nadace je významnou silnou stránkou, zejména z důvodu zájmu veřejnosti o tuto problematiku. Transparentní fungování je nezbytné především z důvodu důvěryhodnosti neziskové organizace a přehledného obrazu o jejím financování a fungování.
- *Stabilita a dlouholeté fungování NO* je znakem důvěryhodnosti pro dárce. Díky dodržování nákladových pravidel a každoročnímu navyšování nadačních příspěvků je nadace založena na velmi dobré pověsti.
- *Silná osobnost patronky nadace* také souvisí s pověstí a důvěryhodností NO, ale i s její mediální známostí.
- *Pořádání akcí a partnerských projektů* je nedílnou součástí činnosti NTMd a díky těmto aktivitám dochází k získávání značných finančních i nefinančních prostředků od velkých podniků, partnerů a individuálních dárců.
- *Individuální přístup* k dárcům je výhodný především u velkých podniků, které díky individuálnímu plánu získávají přehled o efektivním a účelném využití jejich podpory.

Slabé stránky

- *Nízký počet dobrovolníků* je problematický u většiny neziskových organizací. NTMd využívá dobrovolníky zejména v administrativní činnosti a v průběhu konání akcí.
- *Mediální kauzy* mohou výrazným způsobem poškodit pověst nadace a zapříčinit tak odliv dárců a přízně veřejnosti. V posledních letech nadaci poškodila zejména kauza s hazardním průmyslem, která byla zmíněna již v předcházejících kapitolách.
- *Zaměření převážné na firemní dárce* je na jednu stranu výhodné z důvodu jejich větších finančních darů, ale na druhou stranu výhradní závislost na podnicích může přinést i rizika v podobě ztráty dlouhodobé spolupráce. Proto by bylo vhodné své aktivity zaměřit i na dárce individuální, tedy nefiremní.
- *Nedostatek financí* zabraňuje nadaci v rozvoji a vytváření dalších prospěšných projektů. Zejména z tohoto důvodu je nezbytné zajistit větší přísun finančních prostředků na aktivity NTMd.

- *Nízký počet sledujících a odběratelů na kanálu YouTube je poslední slabou stránkou nadace.*

Příležitosti

- *Pověst nadace vzbuzuje v dárcích jistou míru důvěry k jejímu fungování a nakládání s prostředky.*
- *Veřejný zájem o dárcovství je důležitou součástí občanské společnosti a veřejně prospěšné aktivity jsou dnes považovány za běžné.*
- *Spolupráce s podniky je významnou příležitostí rozvoje pro nadaci, zejména díky možnosti zapojení do nových projektů a získávání finančních prostředků a dalších partnerských služeb.*
- *Navázání spolupráce s celebritami může výrazným způsobem navýšit příliv dárců, kteří díky známé osobnosti přesunou svou pozornost právě na NTMd.*
- *Spolupráce se studenty v kombinaci s velkými podniky může přinést nové a zajímavé formy spolupráce.*

Hrozby

- *Změny v legislativě zatěžují nadaci zejména z administrativního hlediska.*
- *Konkurenční NO jsou významnou hrozbou pro nadaci, protože i v neziskovém sektoru dochází ke konkurenčnímu boji. V tomto případě NO bojují o dárce, kteří přinášejí zejména finanční podporu.*
- *Růst nezaměstnanosti by mohl negativním způsobem ovlivnit výši dárcovských příspěvků.*
- *Nepříznivý vývoj mzdy by mohl vést k odlivu dárců či ke stagnaci jejich počtu.*
- *Postoj veřejnosti k NO je ovlivňován mnoha aspekty a bohužel poškození neziskového sektoru jednou organizací má určitý dopad na většinu z nich.*

Na základě SWOT analýzy byla sestavena matice TOWS viz *tabulka č. 7.*

Tab. č. 7: TOWS matice

	Silné stránky	Slabé stránky
	Transparentnost	Nízký počet dobrovolníků
	Stabilita a dlouholeté fungování	Mediální kauzy
	Silná osobnost patronky nadace	Zaměření převážně na firemní dárce
	Pořádání akcí a partnerských projektů	Nedostatek financí
	Individuální přístup k dárcům	Nízký počet sledujících (YouTube)
Příležitosti	SO <i>maxi-maxi</i>	WO <i>mini-maxi</i>
Pověst nadace		
Veřejný zájem o dárcovství		
Spolupráce s podniky		
Navázání spolupráce s celebritymi		
Spolupráce se studenty	ST <i>maxi-mini</i>	WT <i>mini-mini</i>
Hrozby		
Změny v legislativě		
Konkurenční NO		
Růst nezaměstnanosti		
Nepříznivý vývoj mzdy		
Postoj veřejnosti k NO		

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Matice IFE a EFE

Matice IFE a EFE představují dle Senthilkumara a kol. (2014) zhodnocení interní a externí pozice. Na základě přiřazené váhy a síly vlivu jednotlivých prvků poté dochází k zjištění výsledné pozice organizace. Matice IFE zahrnuje silné a slabé stránky, kterým je přiřazeno ohodnocení: 4 (*významná silná stránka*), 3 (*méně významná silná s.*), 2 (*méně významná slabá s.*), 1 (*významná slabá s.*), a poté dochází ke stanovení váženého ohodnocení, kde je hodnota 2,5 = střední hodnota, nad 2,5 = silná interní pozice a pod 2,5 = slabá interní pozice. Matice EFE poté zaujímá podobné ohodnocení faktorů: 4 (*výrazná příležitost*), 3 (*nevýrazná příležitost*), 2 (*nevýrazná hrozba*), 1 (*výrazná hrozba*), ale z pohledu příležitostí a hrozeb.

Na základě analýzy současné situace byly jednotlivým faktorům přiřazeny váhy, které reprezentují jejich důležitost jak z hlediska činnosti nadace, tak z hlediska prostředí, ve

kterém působí. Váhy a síla vlivu jednotlivých příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek byly stanoveny autorkou práce po důkladném zvážení dostupných informací a zdrojů.

Tab. č. 8: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Síla vlivu	Celkem
1. Pověst nadace	0,10	4	0,40
2. Veřejný zájem o dárcovství	0,05	3	0,15
3. Spolupráce s podniky	0,20	4	0,80
4. Navázání spolupráce s celebrity	0,10	4	0,40
5. Spolupráce se studenty	0,15	4	0,60
Hrozby	Váha	Síla vlivu	Celkem
1. Změny v legislativě	0,10	2	0,20
2. Konkurenční NO	0,10	1	0,10
3. Růst nezaměstnanosti	0,05	2	0,10
4. Nepříznivý vývoj mzdy	0,10	1	0,10
5. Postoj veřejnosti k NO	0,05	1	0,05
Suma vah/Suma celkem	1		2,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Subjektivním ohodnocením jednotlivých faktorů autorka došla k závěru, že výsledná suma vah je **2,9**. Tato váha je považována za dobrý výsledek a poukazuje na to, že příležitosti převažují nad hrozbami.

Tab. č. 9: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Síla vlivu	Celkem
1. Transparentnost	0,15	4	0,60
2. Stabilita a dlouholeté fungování	0,10	4	0,40
3. Silná osobnost patronky nadace	0,10	4	0,40
4. Pořádání akcí a partnerských projektů	0,05	4	0,20
5. Individuální přístup k dárcům	0,08	4	0,32
Slabé stránky	Váha	Síla vlivu	Celkem
1. Nízký počet dobrovolníků	0,06	2	0,12
2. Mediální kauzy	0,20	1	0,20
3. Zaměření převážně na firemní dárce	0,10	1	0,10
4. Nedostatek financí	0,10	1	0,10
5. Nízký počet sledujících (YouTube)	0,06	2	0,12
Suma vah/Suma celkem	1		2,56

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z výsledků analýzy IFE vyplývá, že *nadace má silnou interní pozici*, ale slabé stránky jsou velkou hrozbou pro její činnost, a proto by bylo vhodné slabé stránky minimalizovat v nejvyšší možné míře.

5.5 Marketingové cíle

Hlavní cíl

- Hlavním cílem bude dosáhnout v roce 2020 navýšení přijatých finančních darů o **6 %** oproti roku 2017, kdy přijaté finanční dary činily 42 670 773,51 Kč. Tedy cílová částka na rok 2020 činí **45 231 019,92 Kč**.

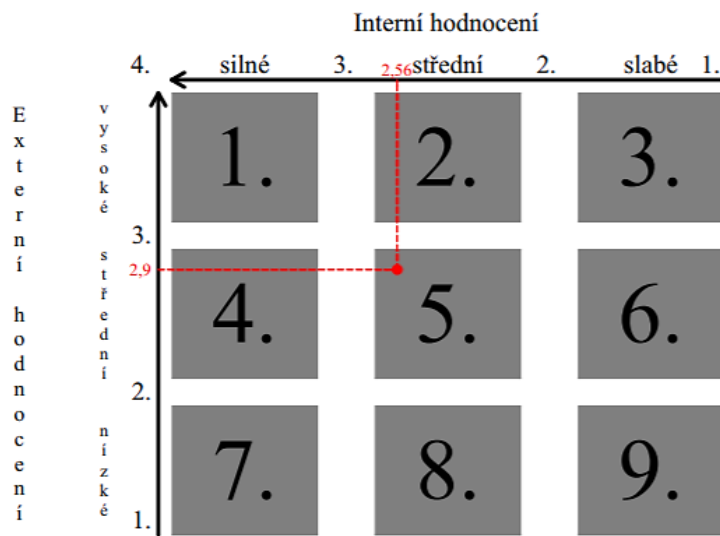
Dílčí cíle

- Navýšení počtu dobrovolníků v roce 2020 o 5 osob.
- Zajištění spolupráce s další známou osobností v roce 2020.
- Zajištění spolupráce mezi NTMd, studenty a vybraným podnikem v oblasti IT.
- Posílit transparentnost nadace pomocí pokusu o získání značky spolehlivosti.

5.6 Marketingové strategie

Na základě matice TOWS byly stanoveny strategie *SO*, *WO*, *ST* a *WT*. Strategie *SO* představuje využití silných stránek a příležitostí, které se nadaci nabízejí. S využitím příležitostí souvisí také strategie *WO*, která ovšem maximalizaci silných stránek nahrazuje minimalizací stránek slabých. Strategie *ST* se poté snaží využít silné stránky k eliminaci hrozeb, což vyžaduje využití silné pozice nadace, a jedná se o přístupy agresivnějšího charakteru, které vedou například k oslabení konkurence. Poslední strategií je *WT*, která je velice riskantní a zahrnuje jistou míru nejistoty. Díky výsledkům matice IFE a EFE a jejich promítnutí do matice *IE*, která je zobrazena na obrázku č. 7, je možné vyloučit strategie agresivního a defenzivního charakteru, které jsou dle Senthilkumara a kol. (2014) umístěny v oblastech: 1, 2, 4 – agresivní strategie a 6, 8, 9 – defenzivní strategie. Vhodnými strategiemi tak na základě stanovených cílů a těchto poznatků zůstávají strategie *SO* a *WO*.

Obr. č. 7: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Fazlollahtabar (2018) ve své publikaci upozorňuje na *matici QSPM*, která napomáhá k rozhodnutí o volbě vhodné strategie. Na základě předchozích matic bude QSPM (viz tab. č. 10) využita k volbě mezi strategiemi WO a SO. V rámci matice je zohledněna váha vycházející z IFE a EFE a tzv. AS, které představuje skóre atraktivnosti, a na jehož základě je poté vypočteno TAS neboli celkové skóre atraktivnosti. Za nejvhodnější je považována strategie s nejvyšší ΣTAS .

Tab. č. 10: Matice QSPM

<u>Faktory externí a interní analýzy</u>	Váha	WO		SO	
	W	AS	TAS	AS	TAS
O					
1. Pověst nadace	0,10	2	0,20	4	0,40
2. Veřejný zájem o dárcovství	0,05	2	0,10	3	0,15
3. Spolupráce s podniky	0,20	3	0,60	3	0,60
4. Navázání spolupráce s celebritymi	0,10	3	0,30	3	0,30
5. Spolupráce se studenty	0,15	2	0,30	4	0,60
T					
1. Změny v legislativě	0,10	0	0,00	0	0,00
2. Konkurenční NO	0,10	2	0,20	3	0,30
3. Růst nezaměstnanosti	0,05	0	0,00	0	0,00
4. Nepříznivý vývoj mzdy	0,10	0	0,00	0	0,00
5. Postoj veřejnosti k NO	0,05	3	0,15	4	0,20
S					
1. Transparentnost	0,15	2	0,30	4	0,60
2. Stabilita a dlouholeté fungování	0,10	2	0,20	4	0,40
3. Silná osobnost patronky nadace	0,10	1	0,10	3	0,30
4. Pořádání akcí a partnerských projektů	0,05	3	0,15	4	0,20
5. Individuální přístup k dárcům	0,08	2	0,16	3	0,24
W					
1. Nízký počet dobrovolníků	0,06	1	0,06	3	0,18
2. Mediální kauzy	0,20	1	0,20	2	0,40
3. Zaměření převážně na firemní dárce	0,10	2	0,20	3	0,30
4. Nedostatek financí	0,10	3	0,30	3	0,30
5. Nízký počet sledujících (YouTube)	0,06	2	0,12	3	0,18
Celkem			3,64		<u>5,65</u>

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na základě provedených kroků byla zvolena **strategie SO**. Tedy maximalizace silných stránek nadace a maximální využití příležitostí, které se nadaci nabízejí.

5.7 Akční programy (návrhy)

Na základě stanovených cílů a výběru strategie budou v této podkapitole představeny akční programy, které přispějí k udržitelnému rozvoji organizace a zajistí naplnění stanovených hodnot. Návrhy jsou rozčleněny *do pěti akčních programů* a každý z nich je popsán pomocí aktivit, které s daným návrhem souvisejí. Dále je zohledněno časové vymezení, náklady a osoby, které se na realizaci návrhu budou podílet (+ *zodpovědná osoba*).

1. Pohádky s medvědem – spolupráce se známými osobnostmi

Na základě stanoveného cíle, který začleňuje navázání spolupráce se známými osobnostmi, byl navržen akční program, který se týká vydání knihy krátkých pohádek, které budou doprovázeny ilustracemi. V rámci tohoto akčního programu nadace osloví spisovatelku a dlouhodobou podporovatelku nadace – *Radku Třeštíkovou*, která by zajistila obsahovou stránku krátkých pohádek. Další oslovenou osobností bude výtvarnice *Galina Miklínová*, která je přední českou ilustrátorkou. Pro vydání pohádkové knihy je potřebné zajistit také vhodné nakladatelství, které by bylo ochotné spolupracovat na tomto dobročinném projektu (*například Nakladatelství Meander*, které zastupuje paní *Ivana Pecháčková*). Z hlediska distribuce knihy je vhodné umožnit zákazníkům více možností odběru. První z nich bude umístění na oficiální e-shop TERIBEAR a druhou možností bude poté spolupráce s knihkupectvím *DOBROVSKÝ s.r.o.* Z hlediska nákladů je vydání knihy poměrně drahé, a právě z tohoto důvodu bude nutné pro akční program nalézt sponzora, který se postará o finanční stránku návrhu. Z hlediska kalkulace nákladů, které souvisejí s tiskem, se cena knihy v případě zvoleného dodavatele (*Tribun EU s.r.o.*) dostává na částku 78 997,88 Kč s DPH. Podrobná kalkulace je umístěna v *příloze H*. Ale jak již bylo řečeno, pro knihu bude vyhledán sponzor (např. *Finanční skupina ING, ŠKODA AUTO a.s.*), který náklady vykompenzuje v rámci podpory NTMd.

Tab. č. 11: Akční program č. 1

Název	Pohádky s medvídkem			
	Náklady	Časové vymezení	Zodpovědné osoby	Externí subjekty
Oslovení spisovatelky	0,00 Kč	6/2019	Ředitelka NTMd	Radka Třeštíková

Oslovení ilustrátorky	0,00 Kč	6/2019	Ředitelka NTMd	Galina Miklínová
Oslovení podniků ke spolupráci	0,00 Kč	7/2019	Ředitelka NTMd	Podniky
Oslovení nakladatelství	0,00 Kč	9/2019	Pracovník provozu	Ivana Pecháčková
Domluvení spolupráce	Sponzorsky	10/2019	Pracovník provozu	DOBROVSKÝ
Kompletace	Sponzorsky	2/2020	Nakladatelství	Ivana Pecháčková
Tisk knihy	78 997,88 Kč	3/2020	Pracovník provozu	TribunEU s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

2. Dobrovolníci a dobrovolné maminky

Dobrovolníci jsou přínosným prvkem každé neziskové organizace, který pomáhá jejímu bezproblémovému chodu a posiluje efektivitu jejich činností. Z hlediska NTMd by bylo zajímavým prvkem začlenit do dobrovolnické základny maminky, které by s nadací navštěvovaly dětské domovy a umožnily tak dětem pocítit mateřskou lásku a pochopení. Z hlediska realizace návrhu je potřebné vybrat dětské domovy, které se do spolupráce zapojí a poskytnou dětem prostor pro vytváření kreativních aktivit s dobrovolníky. Dalším krokem bude oslovení dobrovolníků k účasti na prospěšných aktivitách v domovech a domluvení veškerých podrobností s tím souvisejících. Pro komunikaci návrhu byl vytvořen plakátek (*viz obrázek č. 8*), který bude umístěn na sociálních sítích nadace a měl by v potenciálních dobrovolnících vzbudit potřebu pomoci. Slogan projektu je následující: ***Já chci taky maminku!***

Obr. č. 8: Já chci taky maminku!



Zdroj: vlastní zpracování dle Groundreport.cz (2014), 2019

Tab. č. 12: Akční program č. 2

Název Aktivity	Dobrovolníci			
	Náklady	Časové vymezení	Zodpovědné osoby	Externí subjekty
Vytvoření obsahu sdělení	Personální náklady	11/2019	Pracovník marketingu	
Oslovení dětských domovů	Personální náklady	11/2019	Pracovník provozu	Dětské domovy
Zveřejnění informací na sociálních sítích	Personální náklady	12/2019	Pracovník marketingu	
Registrace dobrovolných maminek a dobrovolníků	Personální náklady	1 – 5/2020	Pracovník provozu	Dobrovolníci

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

3. Spolupráce se studenty – vývoj aplikace

V rámci tohoto návrhu je cílem aplikace, ve které by bylo možné vytvořit si fotografii s Terezou Maxovou, případně s obličejem medvídky, a poté sdílet tuto fotografii prostřednictvím sociálních sítí. Výnos z aplikace by byl připsán na účet nadace a pomohl by tak dětem v jejich začleňování do nových rodin. Vývoj aplikace by byl koncipován jako programátorská soutěž na různých IT fakultách. Což by výrazně ušetřilo náklady, protože vývoj aplikací je velice nákladný. Vzhledem k charakteru tohoto návrhu by v rámci oslovení IT studentů mohlo dojít k zapojení technologických firem, které se zajímají o problematiku informačních technologií. Například společnost *MoroSystems* by mohla v rámci spolupráce oslovit studenty a uspořádat společně s NTMd soutěž, jejíž vítěz by získal peněžitou odměnu, firma by získala přehled o potenciálních zaměstnancích a také by byla prospěšná z hlediska sponzorského zaštitění soutěže po finanční stránce.

Tab. č. 13: Akční program č. 3

Název Aktivity	Spolupráce se studenty			
	Náklady	Časové vymezení	Zodpovědné osoby	Externí subjekty
Oslovení a domluvení spolupráce s IT podnikem	Personální náklady	8/2019	Pracovník provozu	MoroSystems

Kontaktování IT fakult	Personální náklady	9/2019	Pracovník provozu	IT fakulty
Komunikace soutěže na sociálních sítích	Personální náklady	2/2020	Pracovník marketingu	
Vyhlášení vítěze a spuštění aplikace	Personální náklady, Sponzoring	3/2020	Ředitelka NTMd	MoroSystems

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4. Posílení transparentnosti a spolehlivosti

Jelikož velká část respondentů v anketě i v jiných výzkumech uvádí důležitost transparentního fungování NO, tak by bylo vhodné, aby NTMd získala značku spolehlivosti. Tu v současné době vlastní *pouze 23 českých neziskových organizací*. Nadace by se tak získáním této značky odlišila od konkurence. Značka spolehlivosti je zobrazena na *obrázku č. 9*.

Obr. č. 9: Značka spolehlivosti



Zdroj: ZnacKaspolehlivosti.cz, 2019

Účelem značky spolehlivosti je poskytnout potenciálním dárcům i široké veřejnosti informaci o tom, že veřejně prospěšná organizace řádně hospodaří s prostředky, které transparentně, účelně a efektivně využívá k naplňování svého poslání. Značka spolehlivosti má určitou ambici stát se významným samoregulačním nástrojem, který v českém neziskovém sektoru doposud chyběl. Vyhodnocení spolehlivosti je vcelku komplikovaný a sofistikovaný proces založený na unikátní metodice. Metodiku vytvořila Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR). Hodnocení lze rozdělit do tří fází: vstupní analýza, podrobné hodnocení a posouzení radou. Udělení značky je však zpoplatněno. Značka je udělována na 3 roky a celková cena za tříleté užívání značky spolehlivosti je 30 000 Kč. Poplatek za vstupní hloubkové hodnocení je 18 000 Kč a poplatek za roční kontrolní ověření činí poté 2 x 6 000 Kč. (ZnacKaspolehlivosti.cz, 2015)

V první fázi hodnotitelé posoudí, zda hodnocená veřejně prospěšná organizace splňuje základní kritéria pro udělení Značky spolehlivosti. Ve druhé fázi dojde k podrobnému zhodnocení, které probíhá tak, že nadace vyplní rozsáhlý dotazník, ke kterému je povinna připojit i veškeré požadované informace. S těmito podklady pak pracují hodnotitelé, kteří mají možnost si kdykoli vyžádat doplnění či upřesnění těchto informací. Hodnocení se týká pěti oblastí, kterými jsou: (Znackaspolehlivosti.cz, 2019)

- *poslání, cíle a hodnoty,*
- *finanční řízení a hospodaření,*
- *správa, řízení a vnitřní kontrola,*
- *transparentnost vůči veřejnosti.*
- *fundraising a vztahy s veřejností,*

Pro každou z těchto oblastí poté hodnotitelé vypracují dílčí závěry a doporučení. Nakonec udělí doporučení k udělení či neudělení Značky spolehlivosti. Poslední fází je posouzení radou, která rozhoduje na základě podrobné zprávy a doporučení hodnotitele. (Znackaspolehlivosti.cz, 2019)

Tab. č. 14: Akční program č. 4

Název Aktivity	Transparentnost – Značka spolehlivosti			
	Náklady	Časové vymezení	Zodpovědné osoby	Externí subjekty
Vyčlenění peněz na Značku spolehlivosti	30 000,00 Kč	1/2020	Ředitelka NTMd	
Podání žádosti		2/2020	Pracovník provozu	AVPO ČR
Poskytnutí informací		2 – 6/2020	Pracovník provozu	AVPO ČR
Získání Značky spolehlivosti		6/2020	Ředitelka NTMd	

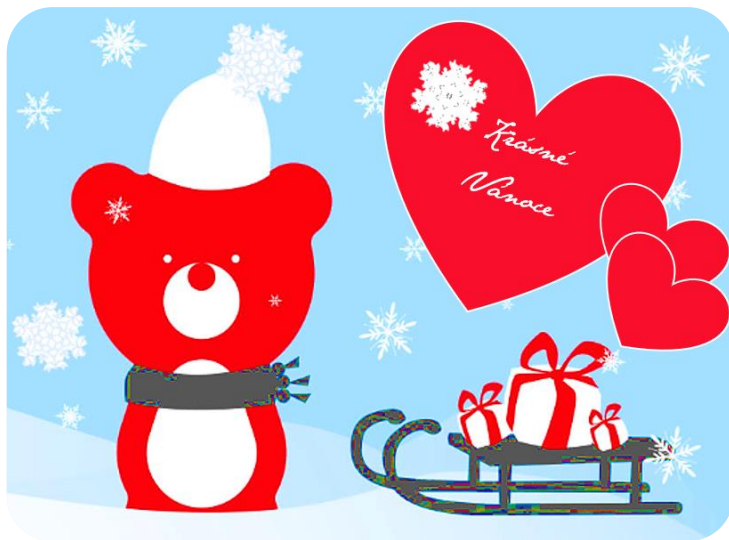
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

5. Vánoční přání

Posledním akčním programem jsou aktivity spojené s vánočním obdobím, protože z ankety a z tradice tzv. *prosincového dárcovství* vyplývá, že lidé darují nejčastěji právě v tomto období. Nadace by do svého portfolia tedy mohla zařadit produkt blížíící se této tématice. Inspirací pro tento návrh byly především vánoční dárky, které jsou v nabídce jiných neziskových organizací, jako například *Skutečný dárek*, který poskytuje **Člověk v tísni**, *Dárky pro život*, které zprostředkovává **Unicef**, a mnohé další. Tyto produkty je

možné zakoupit v době Vánoc i s dárkovým poukazem a obdarovat tak své blízké něčím prospěšným a užitečným. V rámci tohoto programu tedy dojde k vytvoření vánočního přání, které bude fungovat na způsob poděkování za poskytnutý dar. Z hlediska grafického designu a ilustrace přání bude oslovena paní *Galina Miklínová*. Možný návrh přání je zobrazen na *obrázku č. 10*.

Obr. č. 10: Vánoční přání



Zdroj: vlastní zpracování s využitím TERIBEAR.cz a Facebooku TERIBEAR, 2019

S vytvořením přání souvisejí také náklady na jeho tisk. Například společnost *ExpressPrint* nabízí 100 přání ve formátu A6 za 584 Kč. (*ExpressPrint.cz*, 2019)

Vzhledem k nutnosti intenzivnější komunikace a propagace před Vánoci bude možnost zakoupení a darování tohoto přání komunikována prostřednictvím reklamy v rádiu **Impuls** (*ceník viz příloha CH*). Sdělení proběhne pomocí **25sekundového spotu**, který bude opakován v průběhu **třech předvánočních týdnů** v různých časových úsecích. Náklady na rádiovou reklamu jsou enormní, a z tohoto důvodu bude NTMd usilovat o spolupráci právě s rádiem Impuls, které by mohlo poskytnout výraznou slevu či vykonat službu zdarma jako dobročinný projekt. Propočet nákladového rozložení dle jednotlivých dnů je umístěn v *příloze I*.

Celkem se náklady vyšplhaly na částku – *537 210 Kč*. Tato komunikace je tedy pro nadaci velice nákladná a vykonána bude pouze za předpokladu sponzorského zastoupení rádia či jiného podniku. Rozložení denních nákladů je zachyceno v *příloze I*.

Tab. č. 15: Akční program č. 5

Název <i>Aktivita</i>	Vánoční přání			
	Náklady	Časové vymezení	Zodpovědné osoby	Externí subjekty
Oslovení rádia a domluva spolupráce/slevy	Personální náklady	6/2020	Ředitelka NTMd	Impuls
Oslovení sponzorů	Personální náklady	6/2020	Pracovník provozu	Podniky
Vytvoření přání	0,00 Kč	8 – 10/2020		Galina Miklínová
Zajištění tisku	2 920 Kč /500 ks	10/2020	Pracovník provozu	ExpressPrint
Vytvoření spotu		10/2020	NTMd	
Sponzorovaná rádiová reklama	537 210 Kč	12/2020	NTMd	Impuls

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

5.8 Rozpočet akčních programů

Na základě stanovených akčních programů je nutné zohlednit také náklady, které s nimi souvisejí. Zejména u finančně náročnějších návrhů je nezbytné vyhledat sponzorské zastoupení, které zajistí finance v odpovídající výši. Většina nákladů je personálního charakteru, což znamená, že jsou rozloženy v mzdách zaměstnanců, a tudíž nebudou znamenat další finanční zátěž pro NTMd. Přehled nákladů včetně jejich časového vynaložení je zobrazen v *tabulce číslo 16*.

Tab. č. 16: Rozpočet

Akční program	Aktivita	Náklady	Časové vymezení
<i>Pohádky</i>	Oslovení spisovatelky	Personální náklady	6/2019
	Oslovení ilustrátorky	Personální náklady	6/2019
	Oslovení podniků ke spolupráci	Personální náklady	7/2019
	Oslovení nakladatelství	Personální náklady	9/2019
	Domluvení spolupráce	Sponzorsky	10/2019
	Kompletace	Sponzorsky	2/2020
	Tisk knihy	78 997,88 Kč	3/2020
<i>Dobrovolné maminky</i>	Vytvoření obsahu sdělení	Personální náklady	11/2019
	Oslovení dětských domovů	Personální náklady	11/2019
	Zveřejnění informací na sociálních sítích	Personální náklady	12/2019

	Registrace dobrovolných maminek a dobrovolníků	Personální náklady	1 – 5/2020
<i>Studenti</i>	Oslovení a domluvení spolupráce s IT podnikem	Personální náklady	8/2019
	Kontaktování IT fakult	Personální náklady	9/2019
	Komunikace soutěže na sociálních sítích	Personální náklady	2/2020
	Vyhlášení vítěze a spuštění aplikace	Personální náklady, Sponzoring	3/2020
<i>Značka spolehlivosti</i>	Vyčlenění peněz na Značku spolehlivosti	30 000,00 Kč	1/2020
	Podání žádosti	Personální náklady	2/2020
	Poskytnutí informací	Personální náklady	2 – 6/2020
	Získání Značky spolehlivosti	0,00 Kč	6/2020
<i>Vánoce</i>	Oslovení rádia a domluva spolupráce/slevy	Personální náklady	6/2020
	Oslovení sponzorů	Personální náklady	6/2020
	Vytvoření přání	Personální náklady	8 – 10/2020
	Zajištění tisku	2 920 Kč	10/2020
	Vytvoření spotu	Personální náklady	10/2020
	Sponzorovaná rádiová reklama	537 210 Kč	12/2020

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na základě tohoto výčtu je patrné, že v roce 2019 budou náklady související s akčními programy zastoupeny výhradně personálními náklady, případně náklady krytými v plné výši sponzorským zastoupením. Oproti tomu v roce 2020 jsou náklady nejen personální, ale zahrnují i větší částky – 11 917,88 Kč + 537 210 Kč, tedy celkem = 649 127,88 Kč. Ale jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, tak finanční částka na rádiové vysílání bude vynaložena pouze za účasti sponzora tohoto akčního programu, nebo za situace partnerského projektu se samotným rádiem.

Vzhledem ke stanovenému cíli, dosáhnout v roce 2020 navýšení přijatých finančních darů o 6 % oproti roku 2017, kdy přijaté finanční dary činily 42 670 773,51 Kč. Tedy cílová částka na rok 2020 by měla činit 45 231 019,92 Kč. Je nutné zohlednit pesimistickou, realistickou i optimistickou variantu. Cíl 6% nárůstu byl stanoven na základě rostoucí tendence finančních příspěvků NTMd, avšak v každém sektoru existuje určité riziko a nejistota, že i při 100 % výkonu nadace nebude dosaženo stanoveného cíle. Z tohoto důvodu je stanovena pesimistická varianta, která zahrnuje pouze 3%

nárůst finančních příspěvků – 43 950 896,72 Kč. Varianta realistická poté zohledňuje stanovených 6 % a optimistická varianta je vzhledem k ohromnému nárůstu finančních příspěvků v předchozích letech stanovena na 15 % – 49 071 389,54 Kč.

5.9 Časový harmonogram

Akční programy zahrnují aktivity, které budou probíhat v průběhu roku 2019 a 2020. Pro přehlednost byl sestaven časový harmonogram, který zachycuje rozložení těchto aktivit do jednotlivých let. Vzhledem k rozsahu harmonogramu je rozdělen do dvou tabulek (č. 17 a 18) a celkový přehled je poté uveden v příloze J.

Tab. č. 17: Časový harmonogram 2019 (1. část)

Aktivity		Časový harmonogram											
		2019											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pohádky	Oslovení spisovatelky						■						
	Oslovení ilustrátorky						■						
	Oslovení podniků ke spolupráci							■					
	Oslovení nakladatelství									■			
	Domluvení spolupráce										■		
	Kompletace												
	Tisk knihy												
Dobrovolné maminky	Vytvoření obsahu sdělení											■	
	Oslovení dětských domovů											■	
	Zveřejnění informací na sociálních sítích												■
	Registrace dobrovolných maminek a dobrovolníků												
Studenti	Oslovení a domluvení spolupráce s IT podnikem								■				
	Kontaktování IT fakult									■			

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tab. č. 18: Časový harmonogram 2020 (2. část)

Aktivity		Časový harmonogram											
		2020											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pohádky	Oslovení spisovatelky												
	Oslovení ilustrátorky												
	Oslovení podniků ke spolupráci												
	Oslovení nakladatelství												
	Domluvení spolupráce												
	Kompletace												
	Tisk knihy												
Dobrovolné maminky	Vytvoření obsahu sdělení												
	Oslovení dětských domovů												
	Zveřejnění informací na sociálních sítích												
	Registrace dobrovolných maminek a dobrovolníků												
Studenti	Oslovení a domluvení spolupráce s IT podnikem												
	Kontaktování IT fakult												
	Komunikace soutěže na sociálních sítích												
	Vyhlášení vítěze a spuštění aplikace												
Značka spolehlivosti	Vyčlenění peněz na Značku spolehlivosti												
	Podání žádosti												
	Poskytnutí informací												
	Získání Značky spolehlivosti												
Vánoce	Oslovení rádia a domluva spolupráce/slevy												
	Oslovení sponzorů												
	Vytvoření přání												
	Zajištění tisku												
	Vytvoření spotu												
	Sponzorovaná rádiová reklama												

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

5.10 Kontrola

Kontrola v tomto případě slouží ke zjištění, zda dané aktivity probíhají dle plánu a zda jsou plněny efektivním a účelným způsobem. Kontrola zde tedy představuje určité milníky aktivit. Rozložení jednotlivých aktivit dle akčních programů a jejich kontroly je uvedeno v *tabulce číslo 19*.

Tab. č. 19: Kontrola

<i>Akční program</i>	<i>Aktivity</i>	<i>Kontrola (kontrolní mechanismus)</i>
<i>Pohádky</i>	Oslovení spisovatelky	Podepsání smlouvy
	Oslovení ilustrátorky	Podepsání smlouvy
	Oslovení podniků ke spolupráci	Podepsání smlouvy
	Oslovení nakladatelství	Podepsání smlouvy
	Domluvení spolupráce	Podepsání smlouvy
	Kompletace	Kniha zkompletována
	Tisk knihy	Knihy vytištěny
<i>Dobrovolné maminky</i>	Vytvoření obsahu sdělení	Kontrola obsahu
	Oslovení dětských domovů	Navázána spolupráce, smlouvy
	Zveřejnění informací na sociálních sítích	Kontrola příspěvků, komentářů a reakcí
	Registrace dobrovolných maminek a dobrovolníků	Kontrola naplňování registru
<i>Studenti</i>	Oslovení a domluvení spolupráce s IT podnikem	Podepsání smlouvy
	Kontaktování IT fakult	Fakulty vybrány a navázána spolupráce
	Komunikace soutěže na sociálních sítích	Kontrola příspěvků, komentářů a reakcí
	Vyhlášení vítěze a spuštění aplikace	Vítěz vyhlášen
<i>Značka spolehlivosti</i>	Vyčlenění peněz na Značku spolehlivosti	Peníze vyčleněny
	Podání žádosti	Žádost podána
	Poskytnutí informací	Informace poskytnuty
	Získání Značky spolehlivosti	Značka obdržena
<i>Vánoce</i>	Oslovení rádia a domluva spolupráce/slevy	Podepsání smlouvy
	Oslovení sponzorů	Podepsání smlouvy
	Vytvoření přání	Přání vytvořeno
	Zajištění tisku	Přání vytisknuta

Vytvoření spotu	Spot zveřejněn
Sponzorovaná rádiová reklama	Reklama k poslechu v rádiu

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření v rámci marketingového řízení vybrané neziskové organizace směřující k udržitelnému rozvoji. Cíl této práce byl naplněn pomocí sestavení vhodného marketingového plánu. Tento plán byl složen z několika komponent. První a výchozí součástí tohoto plánu byla analýza současné situace, která zohlednila marketingový mix, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě této analýzy a doplňkové ankety došlo k posouzení výchozí pozice Nadace Terezy Maxové dětem a byla sestavena SWOT analýza zahrnující nejen silné a slabé stránky nadace, ale také příležitosti a hrozby. Pomocí matic TOWS, IFE, EFE, IE, QSPM a určených marketingových cílů byla poté navržena strategie vedoucí k udržitelnému rozvoji neziskové organizace. Na základě zvolené strategie byly navrženy akční programy, do kterých byly zakomponovány konkrétní aktivity, náklady, externí subjekty a zodpovědné osoby. Akční programy byly poté blíže specifikovány z hlediska jejich nákladové náročnosti pomocí rozpočtu, ve kterém byla stanovena pesimistická, realistická a optimistická varianta. Krom nákladového vyjádření byl každý program zanesen i do časového harmonogramu, který zachytil vybrané aktivity v čase. Poslední součástí této práce byla projekce aktivit z hlediska kontroly jejich plnění.

Přínosem této práce bylo nejen navržení opatření v podobě vhodného marketingového plánu směřujícího k pozvolnému a udržitelnému rozvoji organizace, ale také představení neziskového sektoru a vybrané nadace z hlediska jejich současné situace a dalších aspektů. Možným rozšířením této diplomové práce by mohlo být navržení dalších akčních programů a přidání kvótního výběru do výzkumu a jeho rozšíření. Z hlediska omezeného rozsahu práce a nákladovosti výzkumu takového typu nebylo možné toto rozšíření realizovat v rámci diplomové práce.

Seznam tabulek

<i>Tab. č. 1: Zhodnocení situace NTMd.....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. č. 2: TOP 25 nefiremních nadací a fondů</i>	<i>58</i>
<i>Tab. č. 3: Harmonogram ankety.....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. č. 4: Otázka č. 1 – z hlediska pohlaví a věkové kategorie</i>	<i>66</i>
<i>Tab. č. 5: Rozložení otázky č. 3 – dle pohlaví a socioekonomické situace.....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. č. 6: Rozložení otázky č. 7 – dle věku</i>	<i>68</i>
<i>Tab. č. 7: TOWS matice</i>	<i>73</i>
<i>Tab. č. 8: Matice EFE.....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. č. 9: Matice IFE.....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. č. 10: Matice QSPM</i>	<i>77</i>
<i>Tab. č. 11: Akční program č. 1</i>	<i>78</i>
<i>Tab. č. 12: Akční program č. 2</i>	<i>80</i>
<i>Tab. č. 13: Akční program č. 3</i>	<i>80</i>
<i>Tab. č. 14: Akční program č. 4</i>	<i>82</i>
<i>Tab. č. 15: Akční program č. 5</i>	<i>84</i>
<i>Tab. č. 16: Rozpočet</i>	<i>84</i>
<i>Tab. č. 17: Časový harmonogram 2019 (1. část)</i>	<i>86</i>
<i>Tab. č. 18: Časový harmonogram 2020 (2. část)</i>	<i>87</i>
<i>Tab. č. 19: Kontrola.....</i>	<i>88</i>

Seznam obrázků

<i>Obr. č. 1: Členění národního hospodářství</i>	9
<i>Obr. č. 2: Dárcovská pyramida</i>	22
<i>Obr. č. 3: Proces marketingového řízení</i>	30
<i>Obr. č. 4: Marketingové prostředí neziskové organizace</i>	34
<i>Obr. č. 5: Logo NTMd</i>	40
<i>Obr. č. 6: Organizační struktura Nadace Terezy Maxové dětem</i>	47
<i>Obr. č. 7: Matice IE</i>	76
<i>Obr. č. 8: Já chci taky maminku!</i>	79
<i>Obr. č. 9: Značka spolehlivosti</i>	81
<i>Obr. č. 10: Vánoční přání</i>	83

Seznam grafů

<i>Graf č. 1: Vývoj vybraných ukazatelů NTMd</i>	<i>50</i>
<i>Graf č. 2: Zastoupení pohlaví v otázce č. 14,15</i>	<i>65</i>
<i>Graf č. 3: Zastoupení respondentů v otázce č. 12</i>	<i>69</i>

Seznam použitých zkratek

- Σ	Suma
- §	Paragraf
- Apod.	A podobně
- Atd.	A tak dále
- Cca	Circa (přibližně)
- Č.	Číslo
- ČR	Česká republika
- ČSÚ	Český statistický úřad
- DMS	Dárcovská SMS
- FO	Fyzická osoba
- Kč	Koruna česká
- MBPFW	Mercedes-Benz Prague Fashion Week
- Mil.	Milion
- Např.	Například
- NNO	Nestátní neziskové organizace
- NO	Nezisková organizace
- NOZ	Nový občanský zákoník
- NTMd	Nadace Terezy Maxové dětem
- Obr.	Obrázek
- Odst.	Odstavec
- OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
- PO	Právnícká osoba
- PR	Public relations
- RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
- S.	strana
- Sb.	Sbírka
- SNO	Státní neziskové organizace
- Tab.	Tabulka
- Tzv.	Takzvaný
- Vyd.	Vydání

Seznam použité literatury

LITERATURA:

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

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

BELIČKOVÁ, Kornélia a BUKOVOVÁ, Sylvia *Ekonomika tretieho sektora*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Merkury, 2007. 125 s. ISBN 978-80-89143-45-0.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

BORCHARDT, Peter. *Marketing pro veřejné knihovny*. 1. české vyd. Praha: Národní knihovna, 1994. 187 s. ISBN 80-7050-173-1.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. 303 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1650-9.

BRADLEY, Nigel. *Marketing Research: Tools and Techniques*. Vyd. 3. OUP Oxford, 2013. 552 s. ISBN 978-0-19965509-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 398 stran. ISBN 978-80-7478-799-7.

DRUCKER, Peter. *Managing the non-profit organization: practices and principles; including interviews with Frances Hesselbein*. New York: CollinsBusiness, 2008. ISBN 978-006-0851-149.

- DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. xii, 165 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6.
- EGER, Ludvík a EGEROVÁ, Dana. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. iv, 184 stran. ISBN 978-80-261-0735-4.
- FAZLOLLAHTABAR, Hamed. *Supply Chain Management Models: Forward, Reverse, Uncertain, and Intelligent Foundations with Case Studies*. CRC Press, 2018. 380 s. ISBN 9781351336574.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.
- FRIČ, Pavol a GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v České republice: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
- HANNAGAN, Tim. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- HEALEY, Matthew. *Co je branding*. V Praze: Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
- HINDLS, Richard et al. *Statistika v ekonomii*. První vydání. [Přuhonice]: Professional Publishing, 2018. 395 stran. ISBN 978-80-88260-09-7.
- HOMMEROVÁ, Dita. *Branding neziskových organizací*. Vyd. 1. Žatec: Ohře Media, 2015. 108 s. ISBN 978-80-905122-8-3.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. 1. vydání. Praha: Idea servis, 2014. 103 stran. ISBN 978-80-85970-81-4.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. Manažer. ISBN 80-247-0447-1.
- HURD, Amy, BARCELONA, Robert a MELDRUM, John. *Leisure services management*. Champaign, IL: Human Kinetics, 2008. ISBN 978-0-7360-6922-9.
- HYANEK, Vladimír a HLADKÁ, Marie. *Model dárcovského chování v ČR*. Acta Oeconomica Pragensia, 2017, 25(2), s. 17–33. DOI <https://doi.org/10.18267/j.aop.572>

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005. 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- LINDAHL, Wesley. *Principles of fundraising: theory and practice*. Boston: Jones and Bartlett, 2010. 299 s. ISBN 978-0-7637-5914-8.
- MAIR, Johanna a MARTÍ, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006, **41** (February 2006), s. 36-44. ISSN 1090-9516
- MCDONALD, Malcolm a WILSON, Hugh. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7th ed. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2011. ISBN 978-0470669976.
- NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- PAWLICZEK, Adam. *Udržitelný rozvoj – vybrané aspekty z oblasti podnikání*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. 192 s. Studia oeconomica: vědecké monografie Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. ISBN 978-80-7248-700-4.

- PŘIBOVÁ, Marie. *Strategické řízení značky: brand management*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
- RICHTER, Tobias. *International Marketing Mix Management: Theoretical Framework, Contingency Factors and Empirical Findings from World-Markets*. Berlin: Logos Verlag Berlin GmbH, 2012. 214 s. ISBN 978-3-8325-3098-3.
- ROY, Daniel. *Strategic Foresight and Porter's Five Forces: Towards a Synthesis*. GRIN Verlag, 2011. 53 s. ISBN 978-3-640-90247-7.
- SALAMON, Lester M. a ANHEIER, Helmut K. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 978-0719049026.
- SALAMON, Lester M. a ANHEIER, Helmut K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1998, 9 (3), s. 213-248. ISSN 0957-8765.
- SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. Lulu.com, 2016. 75 s. ISBN 9780993250422.
- SENTHILKUMAR, S. a kol. *Business Policy and Strategic Management*. S. Chand Publishing, 2014. ISBN 9788121943345.
- STEJSKAL, Jan, KUVÍKOVÁ, Helena a MAŽÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace-vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 138 s. Management. ISBN 978-80-247-4040-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZIETLOW, John a kol. *Financial management for nonprofit organizations: policies and practices*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2007. 624 s. ISBN 978-0471741664.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. 6 důvodů, proč lidé nedarují na charitu. *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. 11. 12. 2018 [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/971/6-duvodu-proc-lide-nedaruji-na-charitu/>

ČSÚ. Genderové statistiky. *Český statistický úřad* [online]. 23.01.2019 [cit. 26. 01. 2019]. ISBN 978-80-250-2900-8 Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/60622084/30000218.pdf/ca944559-950a-45c0-bd6b-fbe949cd0373?version=1.4>

ČSÚ. Jednotlivci v ČR používající internet 2017. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014700/06200417022.pdf/13995ffa-28a0-42a4-b538-c2f2dd8c9374?version=1.1>

ČSÚ. Počet obyvatel 2018. *Český statistický úřad* [online]. 30. 9. 2018c [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ. Počet obyvatel a narozených dětí. *Český statistický úřad* [online]. 2018d [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94#w=>

ČSÚ. Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. 4. 12. 2018b [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2018>

ČSÚ. Satelitní účet NO. *Český statistický úřad* [online]. 30. 10. 2018a [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat

DEN DÁRCŮ. Prosincové dárcovství. *Den dárců* [online]. 2019 [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: <http://www.dendarcu.cz/>

EXPRESSPRINT.CZ. Ceník. *Expressprint.cz* [online]. 2019 [cit. 03. 03. 2019]. Dostupné z: <https://www.expressprint.cz/pohlednice-a-pozdravy>

FACEBOOK. Nadace Terezy Maxové dětem. *Facebook* [online]. 2019 [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/nadaceterezymaxove/>

FÓRUM DÁRCŮ. Anketa Fóra dárců: Dárcovství v Česku 2018. *Fórum dárců* [online]. 2019a [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/zebricky-ceny/pruzkumy.html>

FÓRUM DÁRCŮ. Mapa dárcovství 2018. *Fórum dárců* [online]. 2018 [cit. 16. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/downloads/FD_mapa_FIN.pdf

FÓRUM DÁRCŮ. Žebříčky nadací a fondů. *Fórum dárců* [online]. 2019b [cit. 16. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/zebricky-ceny/zebricky-nefiremnich-nadaci-a-fondu.html>

GROUNDREPORT.COM. Foto dítěte. *Groundreport.com* [online]. 2014 [cit. 03. 03. 2019]. Dostupné z: <https://www.groundreport.com/in-2012-alone-500000-children-were-kept-out-of-poverty-by-unemployment-benefits-said-senator-reid/>

CHEN, Lou a SALEEM, Alhabash. Understanding Non-Profit and For-Profit Social Marketing on Social Media: The Case of Anti-Texting While Driving. *Journal of Promotion Management* [online časopis]. 2018, **24** (4), s. 484-510 [cit. 11. 11. 2018]. ISSN 1049-6491. Dostupné z: DOI 10.1080/10496491.2017.1380109

IMPULS. CZ. Ceník. *Impuls.cz* [online]. 2018 [cit. 03. 03. 2019]. Dostupné z: <http://rss.impuls.cz/cenik2018.pdf>

INSIGHTLAB. Jak Češi podporují v roce 2018 prospěšné projekty. *Fórum dárců* [online]. 2018b [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/downloads/1532502979_0_1807_il_grafika_darcovstvi-pdf.pdf

INSIGHTLAB. Výzkum společnosti InsightLab: Dárcovství 2018. *Fórum dárců* [online]. 2018a [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/downloads/1530195087_0_insightlab_cerven_2018-pdf.pdf

INSTAGRAM. Nadace Terezy Maxové dětem. *Instagram* [online]. 2019 [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.instagram.com/nadace_terezy_maxove/

KALOUSOVÁ, Pavlína. Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020. *Vláda České republiky* [online]. 2015 [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf

KNIHOVNICKA.CZ. Kalkulace od Tribun EU s.r.o. *Knihovnicka.cz* [online]. 2019 [cit. 03. 03. 2019]. Dostupné z: <http://www.knihovnicka.cz/cz/order/>

LIDOVKY.CZ. Tereza Maxová a hazard. *Lidovky.cz* [online]. 3. 7. 2013 [cit. 16. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/tereza-maxova-couvla-uznala-chybu-a-penize-vrati.A130702_191656_ln_domov_ml

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce – leden 2019. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 30. 1. 2019 [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Podpora NNO z národních zdrojů. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 29. 12. 2015 [cit. 28. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Minimální mzda. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 28. 11. 2018 [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Kapitoly strategického rámce ČR 2030. *Česká republika 2030* [online]. 2018 [cit. 10. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/kapitoly/>

MVČR. Počet probíhajících veřejných sbírek v ČR. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 14. 2. 2019 [cit. 14. 02. 2019]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/seznam-verejnych-sbirek/SearchResults.aspx>

NACE. CZ-NACE. [online]. 2018 [cit. 20. 10. 2018]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

NADACE NAŠE DÍTĚ. Výroční zpráva 2017. *Nadace Naše dítě* [online]. 2017 [cit. 16. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.nasedite.cz/files/pages/18-vyrocnizpravy/vz_nnd_cj.pdf

NADACENEZISKOVKY.CZ. Legislativa pro NO. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. 1. 1. 2017 [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_559/fakta_legislativa/

NADACENEZISKOVKY.CZ. Počet NNO 2014 – 2017. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. 2018 [cit. 28. 01. 2019]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_duben2017txt16852.pdf

NIELSEN ADMOSPHERE. ABCDE klasifikace na rok 2019. *Nielsen Admosphere* [online]. 2018 [cit. 27. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/wp-content/uploads/2018/12/Nielsen-Admosphere-ABCDE-klasifikace-specifikace-2019.pdf>

NONPROFIT TECH FOR GOOD. Research, giving report: 6 Reasons Why People Do Not Give to Charity. *Nonprofit tech for good* [online]. 10. 10. 2018 [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: <http://www.nptechforgood.com/2018/10/10/6-reasons-why-people-do-not-give-to-charity/>

NTMd. DMS. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019i [cit. 09. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/vase-pomoc/jak-muzete-pomoci-vy/dms/>

NTMd. Komu jsme pomohli. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019j [cit. 16. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/nase-pomoc/komu-jsme-pomohli/>

NTMd. Kontakt. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019d [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/kontakt>

NTMd. Korporátní fondy nadace. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019b [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/nase-pomoc/jak-pomahame/korporatni-fondy/>

NTMd. Logo. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 1. 5. 2009 [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/o-nadaci/novinky/15-Nove-logo-Nadace-Terezy-Maxove-detem/>

NTMd. Naše poslání. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019a [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/o-nadaci/nase-poslani/>

NTMd. Novinky. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019g [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/o-nadaci/novinky/>

NTMd. Partnerské projekty. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019c [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/nase-pomoc/partnerske-projekty>

NTMd. Partneři. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019f [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/vase-pomoc/darci-a-partneri/partneri/>

NTMd. Struktura nadace. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019h [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/o-nadaci/struktura-nadace>

NTMd. Veřejné sbírky. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019ch [cit. 09. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/vase-pomoc/jak-muzete-pomoci-vy/verejna-sbirka>

NTMd. Výroční zpráva NTMd 2015. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2015 [cit. 09. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.nadaceterzymaxove.cz/files/ar/Vyrocnizprava_Nadace_Terezy_Maxove_detem_2015.pdf

NTMd. Výroční zpráva NTMd 2016. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2016 [cit. 09. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.nadaceterzymaxove.cz/files/ar/Vyrocnizprava_Nadace_Terezy_Maxove_detem_2016.PDF

NTMd. Výroční zpráva NTMd 2017. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2017 [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.nadaceterzymaxove.cz/files/ar/Vyrocnizprava_Nadace_Terezy_Maxove_detem_2017.PDF

NTMd. Významní dárci. *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. 2019e [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterzymaxove.cz/vase-pomoc/darci-a-partneri/vyznamni-darci/>

PERKNEROVÁ, DENÍK.CZ. Tereza Maxová v Evropském parlamentu. *Deník.cz* [online]. 28. 11. 2018 [cit. 16. 02. 2019]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/spolecnost/politicka-charanzova-proti-nasili-na-zenach-v-bruselu-vystavi-fotografie-20181128.html>

STOYCHEVA, Bojana. Administration of non-profit marketing in the third sector. *Analele Universitatii 'Eftimie Murgu' Resita. Fascicola II. Studii Economice* [online vědecký článek]. 2015, s. 181-189 [cit. 11. 11. 2018]. ISSN 2344-6315. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b40b76ae-d43f-430b-8b77-097d85150180%40pdc-v-sessmgr05>

SUCHÁ, Anna. Nadace a nadační fondy dle NOZ. *Bnt attorneys at law* [online]. 2014 [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: http://www.bnt.eu/images/PDFfiles/marketing/P_bnt_0073_00044.pdf

TERIBEAR. Medvídek. *Teribear.cz* [online]. 2019 [cit. 02. 03. 2019]. Dostupné z: <http://www.teribear.cz/>

TERIBEAR. Produkty. *Teribearshop* [online]. 2013 [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.teribearshop.cz/?gclid=CjwKCAiA7vTiBRAqEiwA4NTO658jC0C_zzV5hgHGvmZLyQ3pQzwI-hAgc3xumVjNQ1hMFDGLRW4s-BoCEGEQAvD_BwE

TŮMA, Ondřej. Jiří Bárta: Darování obohacuje. *Peníze.cz* [online]. 30. 11. 2013 [cit. 26. 01. 2019]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/spotrebitel/276708-jiri-barta-darovani-oboahacuje>

ÚZIS. Stručný přehled činnosti oboru dětské domovy pro děti do 3 let věku a dětská centra za období 2007–2017. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. 2018 [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/strucny-prehled-cinnosti-oboru-detske-domovy-pro-deti-do-3-let-veku-detska-centra-0>

VÍT, Petr. Neziskové organizace po 1. lednu 2014. *Svět neziskovek*. *Neziskovky.cz* [online časopis]. 2014, **VI.** (03), s. 15 [cit. 21. 10. 2018]. ISSN 1803-8824. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/svetneziskovek3_full_597.pdf

VLÁDA ČR. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2019. *Vláda České republiky* [online]. 17. 10. 2018a [cit. 28. 10. 2018]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/RCIAB5TAMCGS>

VLÁDA ČR. Rozbor financování NNO z veřejných rozpočtů v roce 2016. *Vláda České republiky* [online]. 5. 9. 2018b [cit. 28. 10. 2018]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2016_material_pro_web.pdf

VLÁDA ČR. Státní politika vůči NNO na léta 2015-2020. *Vláda České republiky* [online]. 11. 8. 2015 [cit. 28. 10. 2018]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf

VLÁDA ČR. Strategický rámeček Česká republika 2030. *Vláda České republiky* [online]. 2018c [cit. 10. 11. 2018]. ISBN 978-80-7440-188-6. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/CR-2030/Strategicky-ramec-CR-2030-compressed.pdf>

VODIČKOVÁ, Marie. Počty dětí v NRP. *Sdružení na ochranu ohrožených dětí* [online]. 27. 4. 2017 [cit. 02. 02. 2019]. Dostupné z: <http://www.sood.cz/nevesela-statistika-mpsv/>

YOUTUBE. Nadace Terezy Maxové dětem. *YouTube* [online]. 2019 [cit. 08. 02. 2019]. Dostupné z: https://www.youtube.com/channel/UCw20JIZ4aTcDgYf_kRK_x9Q

ZNACKASPOLEHLIVOSTI.CZ. Ceník. *Znackaspolehlivosti.cz* [online]. 2015 [cit. 03. 03. 2019]. Dostupné z: <https://www.znackaspolehlivosti.cz/wp-content/uploads/2015/07/cen%C3%ADk.pdf>

ZNACKASPOLEHLIVOSTI.CZ. Jak značku získat. *Znackaspolehlivosti.cz* [online]. 2019 [cit. 03. 03. 2019]. Dostupné z: <https://www.znackaspolehlivosti.cz/jak-znacku-ziskat/>

OSTATNÍ ZDROJE:

ČSÚ – korespondence, excel. *Interní dokumenty ČSÚ*. Počet NNO za rok 2018. Praha: Český statistický úřad, 2019.

KÁBRT, Milan. Aplikace pro výpočet testu nezávislosti. *Milankabrt.cz* [online]. 2019 [cit. 17. 02. 2019]. Dostupné z: <http://milankabrt.cz/testNezavislosti/final.php>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [cit. 28. 01. 2019].

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. [cit. 18. 11. 2018].

ZAPLETALOVÁ, Petra – pracovník marketingu a provozu. *Interní dokumenty Nadace Terezy Maxové dětem*. Praha: Nadace Terezy Maxové dětem, 2019.

Seznam příloh

Příloha A: Přehled nejdůležitějších změn v důsledku zavedení NOZ

Příloha B: Vývoj počtu NNO v ČR

Příloha C: Strategický rámec – vybrané aspekty a vize ČR 2030

Příloha A: Dotační politika

Příloha E: Mapa dárcovství 2018

Příloha F: Anketa

Příloha G: Výpočet

Příloha B: Kalkulace kniha

Příloha CH: Ceník

Příloha C: Náklady Impuls

Příloha D: Časový harmonogram

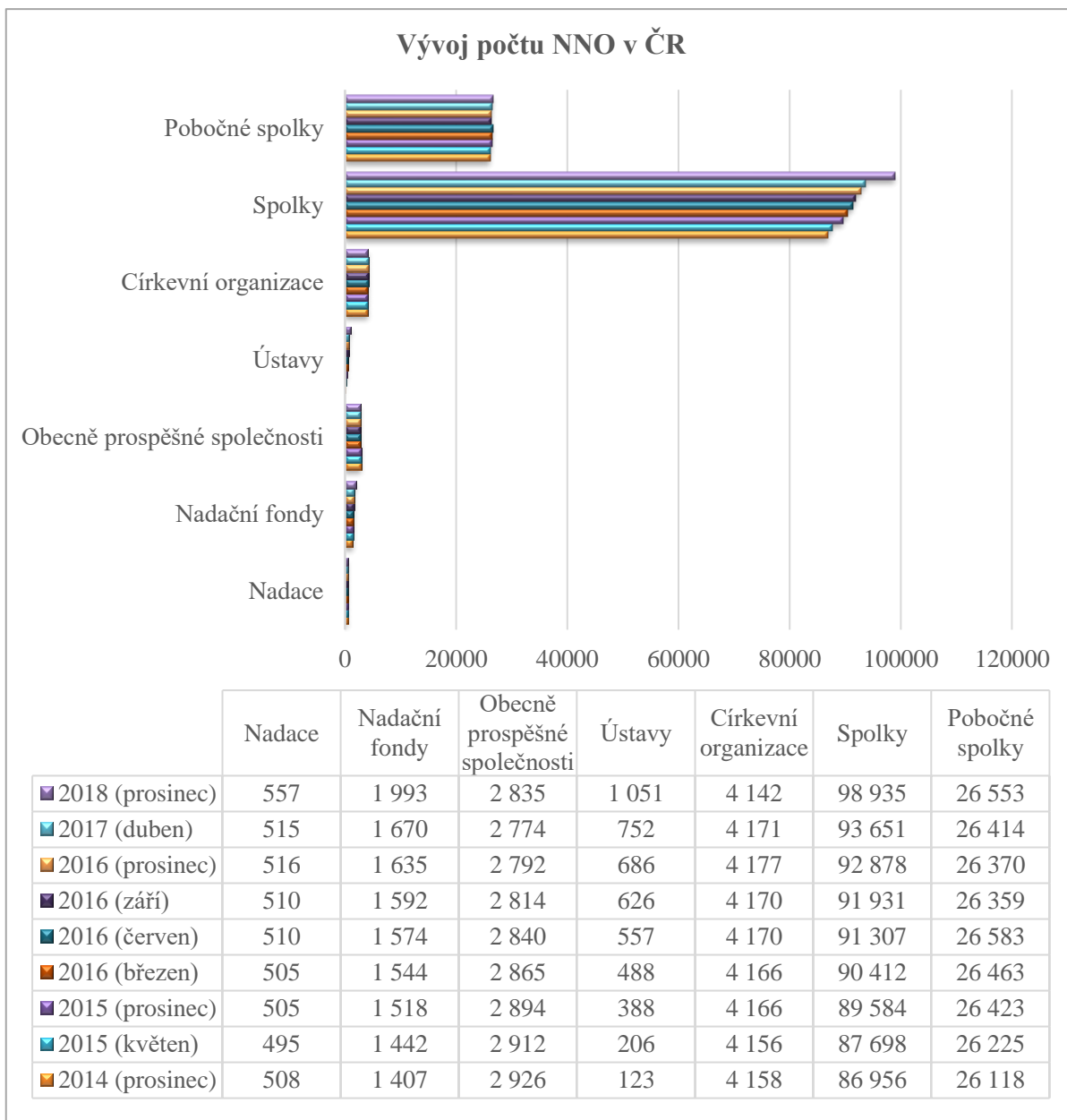
Příloha E: Přehled nejdůležitějších změn v důsledku zavedení NOZ

Přehled nejdůležitějších změn, které přinesl NOZ je následující: (Vít, 2014, s. 15)

„Občanská sdružení vzniklá dle zákona 83/1990 Sb. se ze zákona stala spolky podle nového občanského zákoníku. Sdružení mají právo rozhodnout o změně své právní formy na zapsaný ústav nebo na sociální družstvo. I Obecně prospěšné společnosti, vzniklé dle zákona 248/1995 Sb. se při své činnosti nadále řídí tímto (zrušeným) zákonem. Nové obecně prospěšné společnosti již nelze zakládat. I Zájmová sdružení právnických osob, vzniklá dle zákona 40/1964 Sb. se nadále řídí tímto (rovněž zrušeným) zákonem. Nová již nelze zakládat. Zájmové sdružení má možnost změnit svou právní formu na spolek. I Nadace a nadační fondy se řídí novou (značně pozměněnou) právní úpravou nového občanského zákoníku. I Je možno zakládat dvě nové právní formy neziskových organizací, a to zapsaný ústav (ideový „nástupce“ obecně prospěšné společnosti) podle nového občanského zákoníku a sociální družstvo dle zákona o obchodních korporacích – jedná se o „modifikovanou verzi standardního družstva“, určenou zejména pro sociální podnikání. I Je zřízen (zákonem 304/2013 Sb. o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob) veřejný rejstřík, do kterého se na podobném principu, jako v minulosti do rejstříku obchodního, zapisují všechny právnické osoby.“

Zdroj: Vít, 2014, s. 15

Příloha F: Vývoj počtu NNO v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle Nadace Neziskovky.cz, 2018; Interní dokumenty ČSÚ, 2019

Příloha G: Strategický rámec – vybrané aspekty a vize ČR 2030

Strategický rámec se zaměřuje na několik oblastí působení a představuje ČR v roce 2030. Česká republika 2030 obsahuje strategický rámec, který byl schválen Vládou ČR. Zahrnuje šest oblastí udržitelného rozvoje a pro každou jsou stanoveny podoblasti hlavního zájmu: (Ministerstvo životního prostředí, 2018)

1. Lidé a společnost
 - a. Rodina a komunita
 - b. Práce
 - c. Nerovnosti
 - d. Vzdělávání
 - e. Zdraví
 - f. Kultura
2. Hospodářský model
 - a. Hospodářské instituce
 - b. Výzkum, vývoj a inovace
 - c. Hospodaření se zdroji
 - d. Infrastruktura
 - e. Veřejné finance
3. Odolné ekosystémy
 - a. Krajina a ekosystémové služby
 - b. Biologická rozmanitost
 - c. Voda v krajině
 - d. Péče o půdu
4. Obce a regiony
 - a. (Sub)urbanizace
 - b. Regionální nerovnosti
 - c. Rozvoj komunit
 - d. Kompetence veřejné správy
 - e. Adaptace na změny klimatu
5. Globální rozvoj
 - a. ČR jako globální hráč
 - b. Koherence politik

6. Dobré vládnutí

- a. Demokratičnost vládnutí
- b. Dlouhodobá efektivita vládnutí

Naplnění tohoto strategického rámce, který určuje rozvoj České republiky na příští roky, zvýší kvalitu života v regionech a nasměruje stát k rozvoji, který je udržitelný jak po stránce ekonomické, environmentální, ale také sociální. (Ministerstvo životního prostředí, 2018)

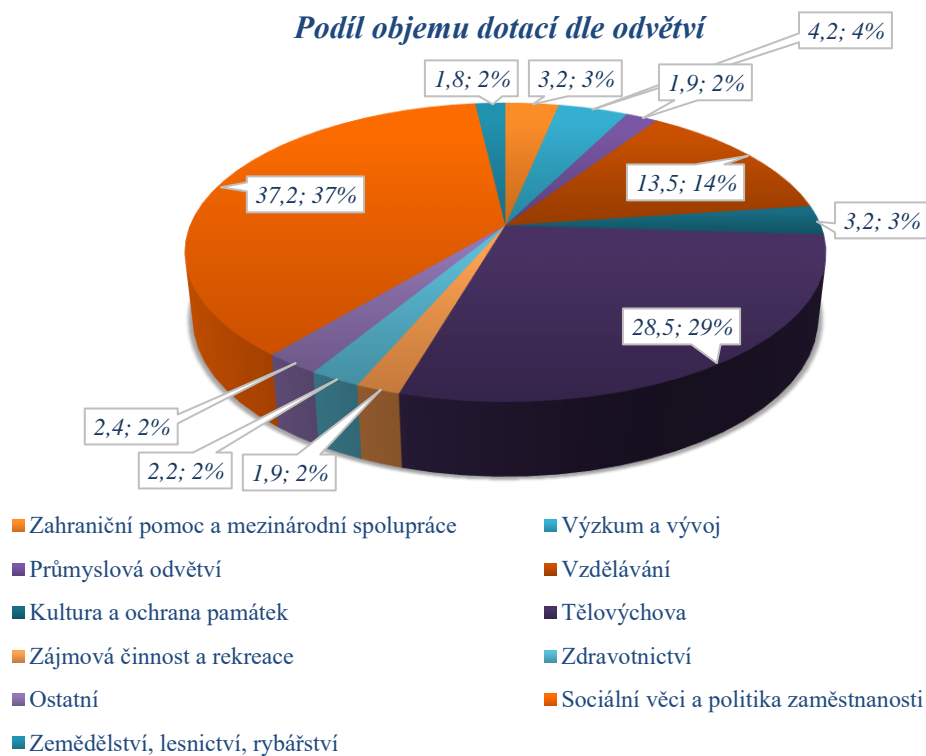
Vize České republiky dle strategického rámce je následující: (Vláda ČR, 2018c, s.10)

„Česká republika je v roce 2030 demokratickým, právním státem založeným na respektu k občanským, politickým, hospodářským a sociálním právům svých obyvatel a rozvíjejícím svou kulturně danou identitu. Zajišťuje vysokou kvalitu života populace a současně respektuje přírodní a územní limity a chrání biologickou rozmanitost. Cíleně také napomáhá dosažení těchto hodnot jinde ve světě. Udržitelný rozvoj České republiky je poměřován zvyšováním kvality života každého jednotlivce i společnosti jako celku. Naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat ty své. Česká republika je soudržnou, aktivní a podnikavou společností rovných příležitostí a minimalizuje strukturální a sociální nerovnosti. Společnost a struktury rozhodování jsou odolné a pružné, schopné včas rozpoznat možná vývojová rizika a racionálně reagovat na neočekávané změny a měnící se dynamiku globálního vývoje. Odolnost společenských vazeb a struktur a věcné řešení problémů jsou posilovány diskusí a dohodou.“

Zdroj: Ministerstvo životního prostředí (2018) a Vláda ČR (2018c)

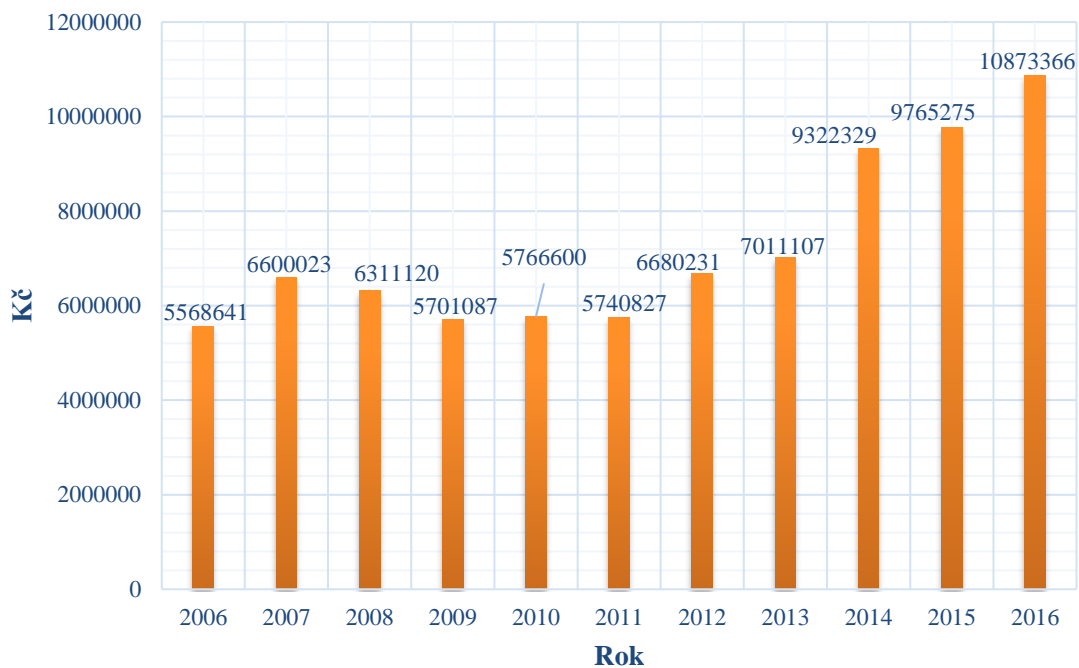
Příloha H: Dotační politika

Podíl objemu dotací dle podpořených odvětví



Zdroj: vlastní zpracování dle Vlády ČR (2018b) a jejího rozboru financování NNO, 2018

Vývoj dotací pro NNO ze státního rozpočtu mezi roky 2006 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle Vlády ČR (2018b) a jejího rozboru financování NNO

Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2019

Dle usnesení vlády ČR budou poskytovány dotace v roce 2019 nestátním neziskovým organizacím v následujících oblastech (viz *tabulka*) pro každou oblast je uveden přibližný odhad dotační výše. Pro přehlednost jsou data uvedena v následující tabulce. (Vláda ČR, 2018a, s. 1)

Dotační politika vůči NNO na rok 2019

<i>Název oblasti</i>	<i>Odhad finančních prostředků v mil. Kč</i>
Tělesná výchova a sport	4 459
Sociální služby	585
Kultura	468
Zahraniční aktivity	373
Děti a mládež	314
Vzdělávání a lidské zdroje	231
Protidrogová politika	216
Rodinná politika	150
Péče o zdraví a zdravotní prevence	141
Životní prostředí a udržitelný rozvoj	109
Národnostní menšiny	49
Rizikové chování	28
Romská menšina	28
Ostatní	18
Ochrana spotřebitele	17
Rovné příležitosti žen a mužů	7
Bydlení	7
Boj s korupcí	4
CELKEM	7 204

Zdroj: vlastní zpracování dle Vlády ČR (2018a, s. 1), 2018

Mapa dárcovství 2018 v České republice

čísla, trendy, dopady
Fórum dárců, edice 2018



● Počet veřejných sbírek*

○ Počet nadací a fondů v ČR

■ Počet lidí, kteří si odečetli dar z daní a celková výše darovaných peněz od těchto lidí v daném kraji / výše darů (v milionech Kč)**

□ Počet firem, které si odečetly dar z daní a celková výše darovaných peněz v daném kraji / výše darů (v milionech Kč)**

*Poslední dostupná data z databáze Ministerstva vnitra k 12. 11. 2018

**Poslední dostupná data, která byla zveřejněna Generálním finančním ředitelstvím dne 8. 2. 2018

Zdroj: Fórum dárců, 2018

Příloha J: Anketa

Vážení respondenti,

Jsem studentkou druhého ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. V rámci mé diplomové práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění této ankety, která je zcela anonymní. Vaše odpovědi, názory a připomínky budou využity pouze pro diplomovou práci.

K vyplnění ankety je potřeba 5 minut Vašeho času.

Vysvětlivka: odpovědi na jednotlivé otázky zakroužkujte.

1. Přispíváte neziskovým organizacím?

- Pravidelně
- Příležitostně
- Občas
- Výjimečně
- Nikdy

2. Co u Vás rozhodne o přispění na dobročinný projekt?

- nešťastná událost (v blízkém okolí, rodině, živelné pohromy apod.)
- doporučení známého
- média
- osobní příběh obdarovaného
- oslovení o příspěvek na ulici
- podpora projektu známou osobností
- jiné:

3. Jakou částkou přispíváte neziskovým organizacím ročně?

- ≤ 0 Kč (*nepřispívám*)
- ≤ 1000 Kč
- ≤ 2000 Kč
- ≤ 5000 Kč
- $\leq 10\ 000$ Kč
- $> 10\ 000$ Kč

4. Ve kterém měsíci nejčastěji přispíváte?

- Leden
- Únor
- Březen
- Duben
- Květen
- Červen
- Červenec
- Srpen
- Září
- Říjen
- Listopad
- Prosinec (*Vánoce*)

5. Co považujete za nejpříjemnější formu příspěvku neziskové organizaci?

- Převod na bankovní účet
- Dárčovská SMS (DMS)
- Materiální dary
- Dobrovolnictví
- Charitativní předměty
- Vstupné na pořádané akce
- Nepřispívám

6. Očekáváte poděkování za Váš dar či pomoc?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Máte zájem o informace, jak jsou darované peníze využívány?

- Ano
- Ne

8. Je pro Vás transparentnost neziskové organizace důležitá?

- Ano
- Ne

9. Jste ochotni přijmout dobrovolnickou práci v rámci neziskové organizace?

- Ano, na kolik hodin za měsíc:
- Ne

10. Jaká forma komunikace s neziskovou organizací je pro Vás nejvhodnější?

- Facebook (sociální sítě)
- Webové stránky
- Akce organizace
- Jiné formy:

11. Znáte Nadaci Terezy Maxové dětem?

- Ano, odkud:
- Ne

12. Znáte některý z projektů? (možno zakroužkovat více odpovědí)

- Projekt To dáš!
- Made by
- Rozjedu to!
- Adoptce.com
- Teribear
- Žádný neznám

13. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž
- Alternativní

14. Do které věkové skupiny patříte?

- 15 – 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- 55 – 64
- 65 +

15. Do jaké skupiny se zařadíte z hlediska socioekonomické situace Vaší domácnosti?

- Nadprůměrný životní standard a bohaté domácnosti (*vysoké příjmy*)
- Průměrné domácnosti (*průměrné příjmy*)
- Sociálně slabší domácnosti (*podprůměrné příjmy*)

Děkuji za Vaši trpělivost a přeji příjemný zbytek dne.

Lucie Křiváčková

Příloha K: Výpočet

Otázka č. 1 – závislost mezi pohlavím a darováním příspěvku

H₀: neexistuje závislost mezi pohlavím a darováním příspěvku

H₁: existuje závislost mezi pohlavím a darováním příspěvku

Počet skupin znaku 1: 2

Počet skupin znaku 2: 5

Hladina významnosti: 5 %

Skutečné četnosti

	znak1 - 1. sk.	znak1 - 2. sk.	n _j
znak2 - 1. sk.	54	15	69
znak2 - 2. sk.	37	3	40
znak2 - 3. sk.	11	14	25
znak2 - 4. sk.	4	2	6
znak2 - 5. sk.	6	54	60
n _{i.}	112	88	200

Očekávané četnosti

	znak1 - 1. sk.	znak1 - 2. sk.	n _j
znak2 - 1. sk.	38.64	30.36	69
znak2 - 2. sk.	22.4	17.6	40
znak2 - 3. sk.	14	11	25
znak2 - 4. sk.	3.36	2.64	6
znak2 - 5. sk.	33.6	26.4	60
n _{i.}	112	88	200

$$\text{Testové kritérium: } G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

$$G = 88,768$$

$$\text{Kritická hodnota} = 9,488$$

Závěr: Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti prvků zamítáme a přijímáme hypotézu H₁, která vyjadřuje závislost mezi prvky.

Otázka č. 1 – závislost mezi věkem a darováním příspěvku

H_0 : neexistuje závislost mezi věkem a darováním příspěvku

H_1 : existuje závislost mezi věkem a darováním příspěvku

Počet skupin znaku 1: 6

Počet skupin znaku 2: 5

Hladina významnosti: 5 %

Skutečné četnosti

	znak1 - 1. sk.	znak1 - 2. sk.	znak1 - 3. sk.	znak1 - 4. sk.	znak1 - 5. sk.	znak1 - 6. sk.	n _j
znak2 - 1. sk.	15	16	21	12	2	0	66
znak2 - 2. sk.	7	14	6	7	4	2	40
znak2 - 3. sk.	9	14	2	0	0	0	25
znak2 - 4. sk.	1	0	2	0	2	1	6
znak2 - 5. sk.	28	6	14	2	3	7	60
n _{i.}	60	50	45	21	11	10	197

Očekávané četnosti

	znak1 - 1. sk.	znak1 - 2. sk.	znak1 - 3. sk.	znak1 - 4. sk.	znak1 - 5. sk.	znak1 - 6. sk.	n _j
znak2 - 1. sk.	20.1	16.75	15.08	7.04	3.69	3.35	66
znak2 - 2. sk.	12.18	10.15	9.14	4.26	2.23	2.03	40
znak2 - 3. sk.	7.61	6.35	5.71	2.66	1.4	1.27	25
znak2 - 4. sk.	1.83	1.52	1.37	0.64	0.34	0.3	6
znak2 - 5. sk.	18.27	15.23	13.71	6.4	3.35	3.05	60
n _{i.}	60	50	45	21	11	10	197

Testové kritérium: $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$

$G = 67,914$

Kritická hodnota = 31,41

Závěr: Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti prvků zamítáme a přijmáme hypotézu H_1 , která vyjadřuje závislost mezi prvky.

Otázka č. 3 – závislost mezi socioekonomickou situací a výší příspěvku

H₀: neexistuje závislost mezi socioekonomickou situací a výší příspěvku

H₁: existuje závislost mezi socioekonomickou situací a výší příspěvku

Počet skupin znaku 1: 3

Počet skupin znaku 2: 6

Hladina významnosti: 5 %

Skutečné četnosti

	znak1 - 1. sk.	znak1 - 2. sk.	znak1 - 3. sk.	n _j
znak2 - 1. sk.	22	30	8	60
znak2 - 2. sk.	32	30	6	68
znak2 - 3. sk.	3	42	0	45
znak2 - 4. sk.	3	5	0	8
znak2 - 5. sk.	5	7	0	12
znak2 - 6. sk.	3	1	3	7
n _{i.}	68	115	17	200

Očekávané četnosti

	znak1 - 1. sk.	znak1 - 2. sk.	znak1 - 3. sk.	n _j
znak2 - 1. sk.	20.4	34.5	5.1	60
znak2 - 2. sk.	23.12	39.1	5.78	68
znak2 - 3. sk.	15.3	25.88	3.83	45
znak2 - 4. sk.	2.72	4.6	0.68	8
znak2 - 5. sk.	4.08	6.9	1.02	12
znak2 - 6. sk.	2.38	4.03	0.6	7
n _{i.}	68	115	17	200

$$\text{Testové kritérium: } G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

$$G = 45,67$$

$$\text{Kritická hodnota} = 18,307$$

Závěr: Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti prvků zamítáme a přijmáme hypotézu H₁, která vyjadřuje závislost mezi prvky.

Zdroj: vlastní zpracování pomocí aplikace Milankabrt.cz (2019) a Hindls (2018), 2019

Příloha L: Kalkulace kniha

2. 3. 2019

KALKULACE NA VÝROBU KNIHY - 55450479



knihovnicka.cz

KALKULACE NA VÝROBU KNIHY

Odkaz na kalkulaci <http://www.knihovnicka.cz/cz/calculator/55450479/>

Datum vystavení: 02.03.2019

Platnost kalkulace (cenová nabídka): 30dní

DODAVATEL:

Tribun EU s.r.o.

Cejl 892/32

602 00 Brno

IČO: 27662101

DIČ: CZ27662101

KONTAKTY:

tel. +420 543 210 089

gsm. +420 777 567 457

e-mail: obchod@knihovnicka.cz

ZÁKLADNÍ INFORMACE:

KALKULACE NA KNIHU

formát: A4 (oříznutá)

počet kusů: 1000

Chci ISBN: ano

ÚDAJE K TISKU:

papír: 80 g standardní papír

Počet potiskovaných stran: 60 (60 oboustranný tisk; 0 jednostranný tisk)

Barevnost vnitřního tisku: černobíle

kvalita tisku: vysoká kvalita (2400 dpi)

ÚDAJE O OBÁLCE:

Typ obálky: plnobarevná

povrchová úprava: lamino (lesk)

Logo knihovnicka.cz na zadní straně: ano

ÚDAJE K VAZBĚ:

typ vazby: V4 – šitá brožura (paperback)

tisk na hřbetu: není možný

CENOVÁ NABÍDKA:

Cena za kus

71,82 Kč bez DPH / 79,00 Kč s DPH

Cena celkem:

71 816,25 Kč bez DPH / 78 997,88 Kč s DPH

cena za doplňky:

2 891,74 Kč bez DPH / 3 499,00 Kč s DPH

doprava (DPD+dobírka):

1 026,00 Kč bez DPH / 1 026,00 Kč s DPH

Hmotnost zakázky:

189,29 kg

CENA CELKEM

83 522,88 Kč s DPH

Zdroj: Knihovnicka.cz, 2019



CENÍK REKLAMNÍHO VYSÍLÁNÍ I spot 30"

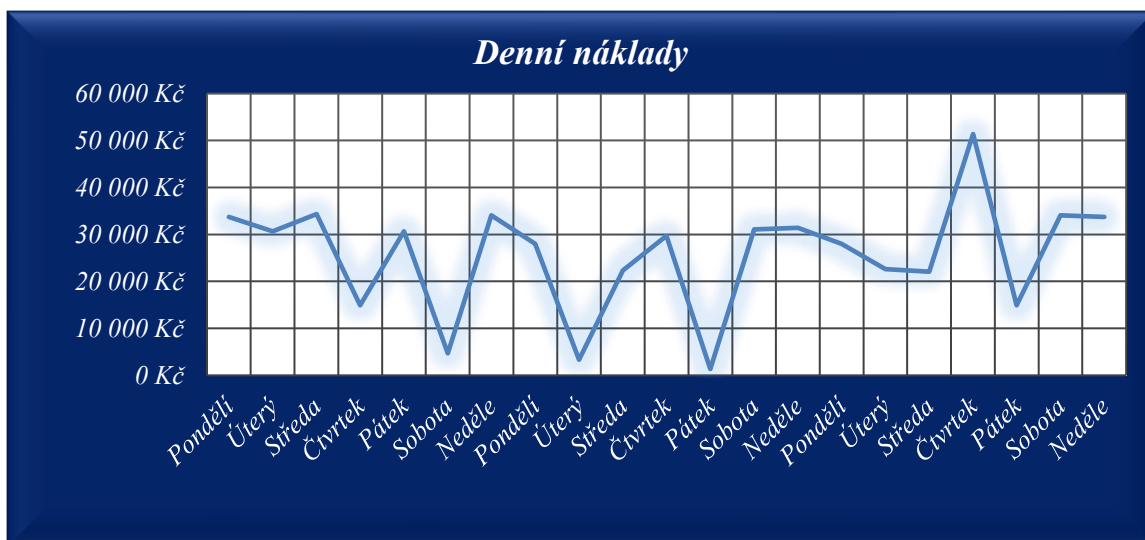
Časové pásmo	5-6	6-9	9-12	12-15	15-18	18-19	19-22	22-24
Impuls Praha a střední Čechy	1 150	5 600	5 600	4 400	4 200	3 600	950	750
Impuls severní Čechy	520	1 400	1 400	1 300	1 200	850	520	370
Impuls jižní Čechy	400	1 700	1 700	1 400	1 400	500	300	180
Impuls západní Čechy	250	950	900	700	600	550	300	200
Impuls východní Čechy	460	1 700	1 700	1 400	1 400	900	800	660
Impuls jižní Morava - Brno	800	2 200	2 200	2 050	2 050	1 050	600	400
Impuls jižní Morava - Zlín	160	400	450	450	300	200	110	90
Impuls severní Morava	700	2 600	2 600	2 200	2 200	1 000	750	550

Časové pásmo	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-18	18-19	19-22	22-24
Impuls - celoplošně	1 500	8 500	34 900	34 500	24 500	22 600	16 600	3 000	2 200
Délka spotu	5"	10"	15"	20"	25"	35"	40"	45"	50"
Koeficient	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,2	1,4	1,5	1,7

Zdroj: Impuls.cz, 2018

Příloha M: Náklady Impuls

Ceny	1 350 Kč	7 650 Kč	31 410 Kč	31 050 Kč	22 050 Kč	20 340 Kč	14 940 Kč	2 700 Kč	1 980 Kč	Suma
Čas	0h - 5h	5h-6h	6h-9h	9h-12h	12h-15h	15h-18h	18h-19h	19h-22h	22h-24h	
1. týden	Pondělí	1 350 Kč	7 650 Kč			22 050 Kč		2 700 Kč		33 750 Kč
	Úterý		7 650 Kč			20 340 Kč		2 700 Kč		30 690 Kč
	Středa	1 350 Kč			31 050 Kč				1 980 Kč	34 380 Kč
	Čtvrtek						14 940 Kč			14 940 Kč
	Pátek		7 650 Kč					2 700 Kč		30 690 Kč
	Sobota							2 700 Kč	1 980 Kč	4 680 Kč
	Neděle			31 410 Kč				2 700 Kč		34 110 Kč
2. týden	Pondělí		7 650 Kč			20 340 Kč				27 990 Kč
	Úterý	1 350 Kč							1 980 Kč	3 330 Kč
	Středa					20 340 Kč			1 980 Kč	22 320 Kč
	Čtvrtek		7 650 Kč			22 050 Kč				29 700 Kč
	Pátek	1 350 Kč								1 350 Kč
	Sobota				31 050 Kč					31 050 Kč
	Neděle			31 410 Kč						31 410 Kč
3. týden	Pondělí		7 650 Kč			20 340 Kč				27 990 Kč
	Úterý		7 650 Kč				14 940 Kč			22 590 Kč
	Středa					22 050 Kč				22 050 Kč
	Čtvrtek				31 050 Kč	20 340 Kč				51 390 Kč
	Pátek						14 940 Kč			14 940 Kč
	Sobota			31 410 Kč				2 700 Kč		34 110 Kč
	Neděle				31 050 Kč			2 700 Kč		33 750 Kč



Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování dle Impuls.cz (2018), 2019

Příloha N: Časový harmonogram

Aktivity		Časový harmonogram																							
		2019												2020											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pohládky	Oslovení spisovatelky						■																		
	Oslovení ilustrátorky						■																		
	Oslovení podniků ke spolupráci							■																	
	Oslovení nakladatelství									■															
	Domluvení spolupráce										■														
	Kompletace																						■		
	Tisk knihy																							■	
Dobrovolné maminky	Vytvoření obsahu sdělení												■												
	Oslovení dětských domovů												■												
	Zveřejnění informací na													■											
	Registrace dobrovolných														■										
Studenti	Oslovení a domluvení								■																
	Kontaktování IT fakult									■															
	Komunikace soutěže na																					■			
	Vyhlášení vítěze a spuštění																						■		
Značka spolehlivosti	Vyčlenění peněz na Značku																								
	Podání žádosti																								
	Poskytnutí informací																								
	Získání Značky spolehlivosti																								
Vánoce	Oslovení rádia a domluva																								
	Oslovení sponzorů																								
	Vytvoření přání																								
	Zajištění tisku																								
	Vytvoření spotu																								
	Sponzorovaná rádiová reklama																								

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Abstrakt

KŘIVÁČKOVÁ, Lucie. *Marketing management vybrané neziskové organizace pro zajištění udržitelného rozvoje*. Plzeň, 2019. 107 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: Nezisková organizace, nadace, anketa, SWOT, TOWS, IFE, EFE, IE, QSPM, marketingový plán, Nadace Terezy Maxové dětem.

Předložená práce je zaměřena na marketing management vybrané neziskové organizace směřující k udržitelnému rozvoji. Cílem této práce bylo navrhnout opatření směřující k udržitelnosti, čehož bylo dosaženo pomocí účelného a efektivního marketingového plánu. Marketingový plán obsahuje analýzu současné situace, doplňující anketu, výzkumy dárcovství a další externí a interní faktory. Na základě těchto dat byla poté sestavena SWOT analýza, která prezentuje silné a slabé stránky organizace, ale také možné příležitosti a hrozby, kterým by mohla čelit. V rámci marketingového plánu byly stanoveny cíle a strategie směřující k udržitelnému rozvoji nadace. Na základě zvolené strategie byly sestaveny akční programy, které prezentují konkrétní aktivity, včetně jejich časového a nákladového vyjádření.

Abstract

KŘIVÁČKOVÁ, Lucie. *Marketing management of a selected non-profit organization to ensure sustainable development*. Pilsen, 2019. 107 p. Master's thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Nonprofit organization, foundation, survey, SWOT, TOWS, IFE, EFE, IE, QSPM, marketing plan, Tereza Maxová Foundation for Children.

The presented work is focused on marketing management of a selected non-profit organization aimed at sustainable development. The aim of this work was to propose measures aimed for sustainability, which was achieved through an effective marketing plan. The marketing plan includes an analysis of the current situation, a supplementary poll, donation surveys and other external and internal factors. Based on this data, a SWOT analysis was then compiled, presenting the organization's strengths and weaknesses, as well as possible opportunities and threats it might face. Within the marketing plan, goals and strategies for sustainable foundation development have been set. Based on the chosen strategy, action programs were drawn up to present specific activities, including their time and cost statements.