

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Fundraising a marketing vybrané neziskové organizace

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Vejsadová Dryjová

Autor:

Bc. Lenka Jankovská

České Budějovice

2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka JANKOVSKÁ**
Osobní číslo: **E10507**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Fundraising a marketing vybrané neziskové organizace**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je posoudit úspěšnost aplikace fundraisingu a marketingu ve vybrané neziskové organizaci a zhodnotit, jak se tato aplikace promítla do činnosti organizace.

Osnova:

1. Úvod
2. Marketing neziskových organizací
3. Financování neziskových organizací
4. Charakteristika vybrané neziskové organizace
5. Marketing vybrané neziskové organizace
6. Analýza vícezdrojového financování neziskového subjektu s přihlédnutím na fundraising
7. Závěr
8. Seznam použité literatury
9. Přílohy

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. LEDVINOVÁ, J.: Základy fundraisingu, aneb, Jak získat peníze na prospěšnou činnost. Praha: ICN, 1996. 141 s.
2. HAMERNÍKOVÁ, BOJKA: Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 231 s. ISBN 80-902752-3-0
3. PLESNÍKOVÁ, J.: Veřejná správa: neziskové organizace v České republice: občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, hnutí, církve, veřejné výzkumné instituce. Český Těšín: Poradce, 2007. 24 s.
4. PLESNÍKOVÁ, J.: Zásady hospodaření občanských sdružení: zdroje finančních prostředků, používání prostředků - organizační výdaje, sociální opatření, výchovná a vzdělávací činnost, rozhodování a pravomoci, hospodářsko-finanční agenda. Český Těšín: Poradce, 2007. 44 s.
5. ŠIMKOVÁ, E.: Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 171 s. ISBN 80-7041-859-1
6. VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
7. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
8. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů
9. Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce: 1. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Míla Jilek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2011

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2012

.....
Lenka Jankovská

Poděkování:

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Marii Vejsadové Dryjové za odborné rady a praktické připomínky při zpracování diplomové práce. Současně děkuji Ing. Lence Smržové, tajemnici občanského sdružení Krasec, a Romaně Panské, předsedkyni občanského sdružení Calla, za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

1 Úvod.....	11
2 Marketing neziskových organizací	13
2.1 Nutnost aplikace marketingu u neziskových organizací.....	15
2.2 Zprostředkovatelé neziskových organizací.....	17
2.3 Trhy neziskových organizací	17
2.4 Cenová strategie neziskových organizací	19
2.5 Marketing služeb.....	19
2.5.1 Marketingový mix služeb	20
2.5.2 Neziskový marketingový mix	21
3 Financování neziskových organizací	22
3.1 Fundraising	23
3.1.1 Zásady fundraisingu.....	26
3.1.2 Fundraisingová strategie	27
3.1.3 Základy fundraisingu	29
3.1.4 Zdroje financování.....	30
3.1.5 Problémy fundraisingu.....	33
3.2 Financování občanských sdružení	33
3.2.1 Hospodaření občanských sdružení.....	34
4 Cíl a metodika práce	39
5 Charakteristika neziskové organizace – Krasec.....	40
6 Marketing vybrané neziskové organizace.....	42
6.1 Strategický plán	42
6.1.1 SWOT analýza.....	43
6.1.2 Cíle občanského sdružení	51
6.2 Marketingový mix.....	52
6.2.1 Navrhovaný marketingový mix	52
7 Analýza vícezdrojového financování.....	56
7.1 Používané metody fundraisingu.....	56
7.1.1 Podíl zdrojů na celkových ročních příjmech	59

7.1.2	Struktura dotací pro občanské sdružení	62
7.2	Metody Public relations využívané ve fundraisingu.....	66
7.3	Struktura zdrojů financujících provozní náklady.....	66
7.4	Zkušenosti se získáváním finančních prostředků	68
7.5	Zdroje důležité do budoucna.....	69
8	Závěr	71
	Summary.....	74
	Přehled použité literatury.....	75
	Seznam tabulek a grafů.....	78

1 Úvod

V současné době neustále narůstá význam neziskového sektoru, neboť stát neposkytuje určité služby nebo je poskytuje pouze z části, ale tyto služby je třeba někým zajistit vzhledem k jejich potřebě. Služby tohoto typu zajišťují právě neziskové organizace. Jejich význam ale nebyl vždy takový jako dnes. Zásadní změnu v oblasti neziskového sektoru přinesl až rok 1989, kdy začaly vznikat tisíce neziskových organizací.

Nezisková organizace je organizací, která nebyla založena za účelem podnikání. Jak i z názvu vyplývá, principem jejich fungování tedy není dosahování zisku, ačkoliv to nelze zakázat ani vyloučit. Případný zisk nesmí být rozdělen mezi zakladatele či snad zaměstnance, ale musí být využit na další chod organizace a na zlepšování poskytovaných služeb. Klíčové členění neziskových organizací je na organizace státní a nestátní. Zřizovatelem první skupiny organizací je stát, kraje, obce případně jejich organizační složky. Zatímco nestátní neziskové organizace se vyznačují samosprávnou funkcí a nezávislostí. K založení druhé skupiny neziskových organizací vede jeden základní důvod – vládní či tržní selhání. Některé služby ani podnikatelské subjekty nezajišťují. Jedná se zejména o služby sociální, humanitární, kulturní, služby v oblasti péče o zdravotně postižené, ochrany životního prostředí, ochrany kulturních památek atd. A právě zabezpečení těchto činností je hlavním důvodem vzniku neziskových organizací. Pomoci druhým, kteří to potřebují, a získané finanční prostředky, ale i hmotné statky, poskytnout právě těmto potřebným. Principem neziskového sektoru je také dobrovolná činnost. Zaměstnanci pracující v neziskových organizacích většinou mívají určitý vztah k oblasti, ve které pracují, mají snahu změnit nějaký postoj ve společnosti, a jejich hnacím motorem nebývá finanční ohodnocení. Mezi typické neziskové organizace se řadí např. občanská sdružení, organizaci tohoto typu se budou nadále věnovat ve své práci, dále pak nadace, nadační fondy aj.

K tomu, aby mohly takovéto organizace vůbec fungovat a poskytovat stále kvalitní služby, jsou třeba zejména finanční zdroje, ale i osvojení si marketingových aktivit.

Nejen ziskové organizace se snaží prosadit v konkurenčním prostředí a zároveň fungovat s okolím v jakémsi souladu. Stejnou snahu mají i neziskové organizace. Ty mají ale o to složitější roli, jelikož se obrací jak na uživatele služeb, tak na veřejnost, donátory, státní a veřejnou správu. Důvodem, který podněcuje neziskové organizace v uplatňování marketingových nástrojů, je tedy neustále rostoucí konkurence a proces získávání finančních zdrojů. Díky tomu si může organizace zvolit adekvátní priority a nasměrovat své úsilí vhodným směrem. Pomocným nástrojem jí v tomto ohledu může být sestavení strategického plánu.

Důležitým aspektem, který by organizace při budoucím plánování neměla opomenout, je zajištění finančních prostředků pro svůj bezproblémový chod. Jednotlivé zdroje je možné získat např. ze státních fondů, z krajských či obecních rozpočtů, od individuálních či firemních dárců. Systematická činnost zabývající se zajištěním finančních prostředků, ale i materiálu, služeb či dobrovolníků, se nazývá fundraising. Existuje zde ale jisté omezení. Občané mohou přispívat pouze tolik, aby se sami nedostali do potíží, firmy mohou svými sponzorskými dary přispět tolik, aby to neohrozilo jejich pozici v konkurenčním prostředí, a stát může přispět pouze takovou částkou, kterou je schopen vyčlenit ze svého rozpočtu.

2 Marketing neziskových organizací

Role neziskových organizací ve společnosti a v ekonomice státu je jiná, než role komerčních subjektů či orgánů státní a veřejné správy. Rozdílná je nejen jejich právní a organizační základna a princip ekonomického fungování, ale zejména jejich poslání a společenský dopad jejich působení. Z tohoto důvodu musí být rozdílný také jejich přístup k marketingovým aktivitám a v marketingu jako takovém.

Přestože mezi ziskovou a neziskovou organizací je řada rozdílů, v obou případech ale existují společné základní pilíře marketingu, a to **služba zákazníkovi a vzájemně výhodná výměna**. Pro zákazníka není důležité, kdo službu poskytuje, zajímá ho jen kvalita této služby a cena. Zisková stejně jako nezisková organizace musí informovat zákazníky o nabídce svých produktů, ceně (nebo o podmínkách, při nichž je možné získat produkt zdarma), o místě, na kterém je produkt k dispozici, a v jakém čase a za jakých podmínek jej může zákazník získat.

Tlak na hospodárnější využívání veřejných zdrojů způsobil, že se marketingu věnuje větší pozornost nejen ve veřejném sektoru, ale i neziskový sektor se stal mnohem zodpovědnější při využívání finančních zdrojů, ale i zodpovědnější za kvalitu poskytovaných služeb.

Původně byl marketing definován jako manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku. **Cílem marketingu neziskových organizací je služba zákazníkovi**. Marketing, který uplatňují neziskové organizace, se označuje jako **neziskový marketing**. Takový marketing je definován jako **kterékoliv marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů** (Vašítková, 2008, s. 208).

Dle Vašítkové (2008) musí být marketing neziskových organizací zaměřen na vytvoření, udržení nebo změnu postojů a vztahů cílového publika k dané organizaci.

Tak jako v ziskovém sektoru služeb, tak i v neziskových organizacích mezi nejdůležitější úlohy marketingu patří:

- **Analýza trhu**, a to jak klientů, tak potenciálních dárců, analýza silných a slabých stránek organizace a analýza makroprostředí, z nichž se vychází při stanovení cílů neziskové organizace, tj. SWOT analýza (Vašítková, 2008, s. 210).

SWOT analýza tedy pomáhá zaměřit pozornost organizace na její klíčové oblasti. Měla by se tudíž používat při rozvíjení marketingové strategie, budování silných stránek organizace, odstraňování slabých stránek nebo jejich akceptování, pokud je nelze odstranit, využívání příležitostí a vypořádání se s hrozbami. Objasňuje rozdílné *vnitřní* silné a slabé stránky z hlediska zákazníků ve vztahu k *vnějším* příležitostem a hrozbám.

- *Silné stránky* – některé silné stránky organizace jsou zřejmé, ale teprve jejich úplný výčet a následné uspořádání podle pořadí důležitosti pomůže identifikovat ty, na nichž by měla organizace stavět. Může jít např. o image a pověst organizace, dovednost pracovních sil apod.
- *Slabé stránky* – pokud se je podaří identifikovat, mělo by být také možné je odstranit. Slabou stránkou je např. špatná pověst organizace, špatně zorganizované služby, obtížné komunikační spojení.
- *Příležitosti* – příležitosti se mohou naskytnout odhalením slabých stránek, což může být pochopeno jako příležitost k jejich rozvoji.
- *Hrozby* – pro většinu organizací je nejběžnější hrozbou konkurence a ohrožení změnami v ekonomice, které způsobí snížení darů a výdajů (Hannagan, 1996, s. 98 – 100).

- **Segmentace trhu a výběr cílových skupin**, s nimiž bude nezisková organizace komunikovat.
- **Vymezení pozice** dané organizace vůči konkurenci na trhu.
- **Tvorba programu (plánu)** pro uspokojení potřeb vybraných cílových skupin podle existujících zdrojů a možností organizace (volba cílů organizace).
- **Volba optimální marketingové strategie**, tzn. nastavení jednotlivých prvků marketingového mixu služeb k dosažení vytýčených cílů (produkt, cena, distribuce, komunikační mix, lidé, materiální prostředí a proces poskytování služeb).
- **Výběr a výcvik dobrovolníků**, kteří budou zabezpečovat realizaci programu (jde o součást marketingového prvku „lidé“).
- **Implementace programů a strategie do praxe.**
- **Kontrola plnění předem stanovených cílů a případná korekce odchylek** (Vašítková, 2008, s. 210 - 211).

2.1 Nutnost aplikace marketingu u neziskových organizací

Na tuto otázku existuje řada rozporuplných názorů. Jisté ale je, že zavádění marketingu u neziskových organizací trvá dlouho dobu. Dlouho totiž trvá, než si všichni zaměstnanci osvojí marketingové zásady tak, aby organizace naplnila účel svého vzniku. Několik důvodů, zdali má být marketing uplatněn u neziskových organizací, je uvedeno v následujícím přehledu:

Tabulka 1: Argumenty pro a proti aplikaci marketingu v neziskových organizacích

Argumenty PRO	Argumenty PROTI
<p>V posledních letech se neziskové organizace dostávají do situace, kdy roste jejich soutěživost o získání příjmů i klientů (konkurencí jsou pro ně jak organizace veřejného sektoru, tak privátní organizace).</p>	<p>Uplatňování marketingu v neziskových organizacích je spojeno s neadekvátními náklady, které jsou z části hrazeny z veřejných rozpočtů.</p>
<p>Veřejná kontrola činnosti neziskových organizace vyžaduje dosáhnout komunikativního chování a efektivnosti v oblasti nákladů a řízení.</p>	<p>Jednotlivé pracovní procesy v neziskových organizacích jsou jedinečné a specifické.</p>
<p>Rostou požadavky spotřebitelů, vyžadující zvyšování kvalifikace a kvality dialogu, zejména v oblasti výměnných relací, která je základním úsekem hodnocení.</p>	<p>Spotřeba služeb, které poskytují některé neziskové organizace, vyplývá ze specificky vynucené spotřeby.</p>
<p>Rostoucí profesionální úroveň pracovní síly klade nároky na vyšší úroveň managementu vnitropodnikových vztahů.</p>	<p>Cena není rozhodujícím motivem při zvažování realizace služeb.</p>
<p>Výsledky marketingového průzkumu jsou zásadním vstupem procesu strategického managementu, pro identifikaci okolí, jeho požadavků, což je základním předpokladem pro zpracování cílů, rozpočtů a definic produktu organizace.</p>	<p>Služby neziskových organizací nemají tržní charakter.</p>

<p>Jelikož neziskové organizace trpí nedostatkem finančních zdrojů, je pro ně důležité rozvíjet podnikatelské činnosti, jako doplňkový zdroj příjmů. Tyto činnosti pak vyžadují rozvíjení marketingové činnosti neziskových organizací.</p>	<p>Marketingový průzkum v některých oblastech veřejného sektoru, např. ve zdravotnictví, je pseudovědecký, protože spotřebitelé této služby, tzn. nemocní, nemají preferenci v oblasti forem léčení.</p>
---	--

Zdroj: Škarabelová (2002) + vlastní zpracování

2.2 Zprostředkovatelé neziskových organizací

Zprostředkovatelé pomáhají neziskové organizaci při aktivitách marketingové komunikace, při prodeji a distribuci její nabídky cílovému trhu. Patří sem např. dobrovolníci, aktivisté, reklamní agentury, instituce marketingového výzkumu, média, finanční instituce a další. Za zprostředkovatele neziskové organizace můžeme považovat i celebrity – populární, dobře známé osobnosti, jejichž jméno vzbudí pozornost a vyvolá zájem. Celebrity mohou vystupovat na různých akcích či kampaních v pozici tvůrce mínění a přiblížit tak nabídku neziskové organizace k zákazníkovi. Na druhé straně mohou prostřednictvím své popularity získat finanční prostředky, potřebné pro činnost neziskové organizace.

Dobré vztahy neziskové organizace se zprostředkovateli jsou velmi důležité pro její akceschopnost. Přispívají k tomu, že proces výměny mezi neziskovou organizací a jejími zákazníky je plynulý a rovněž vede k naplnění poslání a cílů organizace (Vašítková, 2008, s. 213).

2.3 Trhy neziskových organizací

Zákazníci neziskových organizací jsou různorodí a pohybují se na různých úrovních. V soukromém sektoru je obvykle zákazníkem ten, kdo za produkt zaplatí. V neziskových organizacích je to však ten, kdo využívá produkt (službu) neziskové organizace. Není přitom podstatné, kdo za tento produkt (službu) zaplatí, ani to, zda je tento produkt placený přímo či nepřímo. Identifikace zákazníků, resp. příjemců služby je v některých případech jednoduchá. Pro nemocnici je „zákazníkem“ pacient, pro školu

student, v dopravě je to cestující apod. V jiných případech to však tak jednoduché není (např. charita, umělecká asociace atd.).

Většina neziskových organizací musí proto vyvíjet různé aktivity v mnoha směrech, aby upoutaly pozornosti i třetí strany. Osoby platící nebo přijímající produkt (službu) neziskové organizace nejsou jejími jedinými zákazníky (cílovými trhy). Existují mimo ně osoby, orgány či instituce, které rozhodují o tom, zda nezisková organizace například obdrží finanční prostředky z grantu, nadace veřejné sbírky nebo od jednotlivých dárců. Uvedené osoby a instituce přitom nemusí využívat služby dané neziskové organizace. Avšak zajímá je úroveň a kvalita produktu (služby) neziskové organizace, její image a jiné, zejména společensky přínosné aktivity. Z uvedeného vyplývá, že marketingoví manažeři by v neziskových organizacích měli definovat své cílové trhy širěji, než pouze v segmentovaných skupinách zákazníků.

Cílové trhy neziskové organizace jsou vždy dvousložkové, tvoří je donátor (příspěvatel, dárcce) a zákazník (návštěvník, volič, pacient atd.). Úspěšné neziskové organizace využívají ve svých marketingových aktivitách dva typy strategií – strategii „po proudu“ (dopředu) a strategii „proti proudu“ (dozadu). Toto souvisí právě s orientací neziskových organizací na dva typy zákazníků. Strategie „po proudu“ (dopředu) se orientuje na donátory (příspěvatele, sponzory), kteří poskytují neziskové organizaci především finanční prostředky. Strategie „proti proudu“ (dozadu) se pak zaměřuje na zákazníky. Někdy bývají oba typy cílových trhů totožné, například věřící poskytují kostelu finanční prostředky a současně přijímají jeho produkty (bohoslužby). Jindy se zase striktně rozlišují, např. dárcce krve – pacient jako příjemce krve. Zákazníci i příspěvatelé očekávají přímý užitek z jejich účasti na aktivitách neziskové organizace. Cíle marketingové úsilí musí tedy směřovat k naplnění těchto požadavků a očekávání v zájmu společného prospěchu všech tří stran – neziskové organizace, zákazníka a donátora.

Marketingové úsilí je spíše zaměřené na donátory. Nezisková organizace může získat prostředky, např. pomocí reklamních kampaní. Donátory přitom informuje o tom, jak a na co budou jejich peníze použity. Je skutečně důležité, aby se potenciální příspěvatelé chovali již jako uživatelé služeb neziskových organizací. Příspěvatelé jsou zákazníky

v tom smyslu, že pocítují radost a zadostiučinění nad výsledky aktivit organizací, které podpořili (Vašítková, 2008, s. 213).

2.4 Cenová strategie neziskových organizací

Neziskové organizace se většinou zabývají spíše náklady nežli zisky. Stranu příjmů v rozvaze představuje více či méně veřejný zájem. Avšak poplatky za vstupné do muzeí, galerií apod. jsou cenové záležitosti. Zákazníci mají obvykle svůj názor na to, kolik by za dané služby měli platit, a mluvíme o tzv. **hladinovém efektu**, tedy o **limitní ceně**. U neziskových organizací je tato hladina poměrně nízká, protože se očekává, že vzdělání, zdraví a muzea budou „zdarma“. Neziskové organizace, které se rozhodnou účtovat běžnou tržní cenu, pak většinou mohou narazit na odpor.

Charitativní organizace se setkávají s podobnými problémy při hledání dárců. K motivům sponzorů a dárců patří např. sebehodnocení, uznání či prestiž. V některých případech bývají dary poskytovány z potřeby ochrany vlastní osoby, ze strachu z ohrožení (např. na výzkum rakoviny), nebo ze strachu či pod tlakem okolí nebo v zaměstnání. Důvodem může být i snaha zbavit se charitativního pracovníka, žádajícího dar (Vašítková, 2008, s. 219).

2.5 Marketing služeb

Marketing služeb, který je typický pro neziskový sektor, je specifický tím, že hlavním předmětem obchodu není výrobek, ale **služba**. Základní principy jsou stejné, jen je třeba pamatovat na to, že ve službách převládá přímý kontakt poskytovatele (prodejce) se zákazníkem (klientem). V současné době již nelze jako v minulosti vytvořit produkt a čekat na zákazníka. Stejně jako v ostatních odvětvích, i v neziskovém sektoru převládá marketing orientovaný na zákazníka. Tzn., že středem zájmu organizace je to, co požaduje zákazník, a jeho požadavkům a potřebám je třeba přizpůsobit nabídku služeb. Vzhledem ke stále rostoucí konkurenci ve službách je třeba používat účinné prostředky pro podporu poptávky právě pro náš typ služby (Šimková, 2006, s. 107).

2.5.1 Marketingový mix služeb

Marketingový mix u služeb je na rozdíl od výrobku rozšířen o další 4P – celkem na **8P**:

1. **Product** – produkt, zejména služba. Mnoho neziskových organizací produkuje spíše službu, nežli výrobek. Služba obsahuje silný lidský element (people), který nelze řídit tak snadno jako výrobek. Lidé, kteří „poskytují“ službu, jsou ve skutečnosti součástí produktu, resp. služby. Za těchto okolností je obtížné zaručit kvalitu služeb. Lidský výkon kolísá, proto nelze předem a jednoznačně zaručit jejich konkrétní úroveň.
2. **Price** – cena. Za poskytnuté služby vzniká organizaci nárok na odměnu – tedy cenu. V neziskové organizaci není cena služeb tak důležitá, protože ne vždy je zde požadován poplatek za službu. Mnohem důležitější je kvalita služby i pověst organizace.
3. **Place** – místo, distribuce. Volba distribuční cesty je způsob, jakým bude nabídka neziskové organizace prezentována potenciálním zákazníkům. Distribuční cesty mohou být buď přímé (organizace hledá sama zákazníky) nebo nepřímé (organizace spolupracuje se zprostředkovateli).
4. **Promotion** – propagace. Jde o komunikace se současnými i potenciálními zákazníky. Neziskové organizace musí sdělit veřejnosti alespoň to, že existují a poskytují konkrétní výrobky a služby. I nejpasivnější nezisková instituce musí komunikovat s lidmi, kteří používají její služby.
5. **People** – pracovníci, lidé. Velmi důležitou roli u neziskových organizací hraje lidský faktor. Na jedné straně působí pracovníci, kteří poskytují služby, a na druhé straně zákazníci, kteří tyto služby spotřebovávají.
6. **Packaging** – sestavování balíků služeb, tzn. kombinování různých výrobků a služeb, za které zákazník zaplatí souhrnnou cenu tak, aby přesně odpovídaly jeho přáním a požadavkům.

7. **Programming** – programová specifikace, která znamená vytváření zájmu o určitý balík služeb, úkolem je zvýšit prodej určité služby.
8. **Partnership** – kooperace, spolupráce. I v neziskovém sektoru má velký význam vzájemná spolupráce více společností v oboru, neboť se jednotlivým subjektům zde působícím mohou vlivem vzájemné spolupráce snížit náklady, a může se tak urychlit finanční návratnost jejich investic (Šimková, 2006, s. 108).

2.5.2 Neziskový marketingový mix

Typický neziskový marketingový mix bude klást velký důraz především na výrobek, resp. službu, a dále na obsluhu (poskytovatele služby), menší důraz pak na cenu, reklamu a obal. Většina neziskových organizací spoléhá při vytváření své pověsti na názory přenesené ústním podáním, proto má kvalita služby vysokou prioritu. Nízká nebo nulová přímá cena nemůže v konkurenci nahradit kvalitu. Služba musí dosáhnout určité úrovně, i když je levná nebo zdarma (Šimková, 2006, s. 109).

3 Financování neziskových organizací

Finanční zdroje použitelné pro všechny typy neziskových organizací jsou představovány výnosy:

- z *vlastní činnosti*, pro kterou byla organizace založena nebo zřízena,
- z *doplňkové činnosti* zahrnuté do statutu organizace,
- z *prodeje či pronájmu* majetku,
- z *reklam*,
- z *darů, dědictví, sponzoringu*,
- od *pojišťoven a fondů*,
- z *úroků* svých vkladů či půjček,
- ze *sbírek, tombol, loterií*,
- ze zdrojů vzniklých organizací zákonnými *daňovými úlevami*,
- z příspěvků z *veřejných rozpočtů* ve formě např. příspěvků, dotací.

Zvláštní finanční zdroje pro některé neziskové organizace představují:

- *členské příspěvky* u organizací vyvíjejících svoji činnost na členském principu (např. občanská sdružení, profesní komory, politické strany a politická hnutí),
- *příspěvky věřících* občanů (u některých náboženských společnostech),
- *výnosy z daní a poplatků* stanovených zákony (u obcí a krajů),
- *vklady zakladatelů* (u nadací, nadačních fondů a obecně prospěšných společností),
- *výnosy z poplatků a pokut* (např. při narušení ekologie, vynětí ze zemědělského půdního fondu, z příjmu ze vstupenek na filmová představení),
- *výnosy z obchodování* s cennými papíry ve vlastnictví organizace na kapitálovém trhu,
- *úvěry* atd. (Šimková, 2006, s. 13).

Na problematiku financování neziskových organizací je tedy dle definice Ministerstva financí České republiky nutno pohlížet jako na typické vícezdrojové

financování. Organizace pro svoji činnost využívají jak vlastních zdrojů (příspěvky členů, výnosy z vlastní činnosti apod.), tak sponzorské dary a u občanských sdružení a obecně prospěšných společností je navíc možné poskytovat dotace ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu obce. Dotace jsou poskytovány jako účelové prostředky na konkrétní akce, programy nebo předem stanovené oblasti potřeb. V této oblasti se bohužel nejedná pouze o kladné zkušenosti, ale v mnoha případech jde o zkušenosti záporné, které pak vedou veřejnou správu k větší opatrnosti při výběru příjemců dotací. Právě z takovýchto záporných zkušeností vznikla již celá řada omezení ve vládou schválených zásadách o poskytování dotací ze státního rozpočtu občanským sdružením. Jedná se zejména o výrazné omezení v úhradě mezd a to jak funkcionářských, tak i zaměstnaneckých, omezení úhrad na pohoštění, úhrad zahraničních cest (s výjimkou např. dětských ozdravných pobytů), možnosti dotování dalších právnických a fyzických osob a v neposlední řadě omezení dotací na výši 70 % potřebných finančních zdrojů na zajištění příslušného programu.

Dalším možným zdrojem financí jsou tzv. zahraniční pomoci. Jedná se především o program PHARE, kde jsou prostředky Evropské unie a to jak v oblasti národních programů, tak i vícenárodních programů. Významným zdrojem do budoucna by mohly být také strukturální fondy.

Z hlediska podpory nevládního sektoru nelze zapomenout ani na finanční pomoc státu, která je vyjádřena na konci celého procesu, a to daňovými úlevami a dalším daňovým zvýhodněním.

3.1 Fundraising

Fundraising je oborem managementu, který se zabývá rozvojem zdrojů pro činnost nevládních neziskových organizací. Důvodem jeho vzniku bylo, že naprostá většina klientů neziskových organizací nebyla a ani není schopna pokrýt veškeré náklady spojené se službami, které jim tyto organizace poskytují. Ve světovém průměru vlastní příjmy od klientů a příznivců pokrývají zhruba 50 % ročního obrátu nevládní neziskové organizace. Toto procento se významně mění se zaměřením konkrétní organizace, ale i s tím, v jaké zemi se nachází. Např. holandská organizace, která vytváří programy pro

děti a rodiče má jistě více vlastních příjmů, než sirotčinec v Iráku. Aby nezisková organizace mohla své služby nadále poskytovat a dále rozvíjet, potřebuje více zdrojů. Část nákladů může ušetřit díky bezplatné pomoci dobrovolníků, ale zbytek zdrojů, který většinou nebývá bezvýznamný, musí získat jinak. Tou jinou cestou je fundraising (Ledvinová, 2009).

Nezisková organizace využívá pro své fungování různé zdroje. Ty představují lidé, technické vybavení včetně zázemí a samotné finance. Z toho vyplývá, že fundraising se netýká jenom peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získávání dalších příznivců či dobrovolníků (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 65).

Jednou ze základních podmínek úspěšného fungování neziskových organizací, ale i jedním z klíčových úkolů fundraisingu, je vícezdrojové financování, tzn. potřeba zajištění více zdrojů, ze kterých je organizace financována, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. V praxi velmi často dochází k případům, kdy nezisková organizace čerpá finance z většího počtu zdrojů, ale jeden z nich je dominantní, tudíž existence organizace je na něm závislá, a tedy i nestabilní, jak uvádí Šedivý a Medlíková (2009, s. 66). Tuto situaci znázorňuje následující příklad:

Nezisková organizace A čerpá:

70 % z dotací ministerstev,
20 % z krajských grantů,
5 % z vlastních příjmů z prodeje služeb,
3 % od firemních dárců,
2 % z darů jednotlivců.

Nezisková organizace B čerpá:

20 % z dotací ministerstev,
15 % z krajských grantů,
30 % z vlastních příjmů z prodeje služeb,
15 % od firemních dárců,
20 % z darů jednotlivců.

Z příkladu je zřejmé, že ve strategii organizace je výhodné plánovat nejenom typy zdrojů, ale je důležité naplánovat si i jejich poměrné zastoupení, aby organizace nebyla z převážné části závislá na jednom zdroji, jak je vidět u organizace B.

Prostředky na financování své činnosti získávají organizace v neziskovém nestátním sektoru ze tří hlavních zdrojů:

- 1) z vlastní činnosti,
- 2) od soukromých subjektů,
- 3) z veřejných prostředků.

V některých státech (např. Francie apod.) převažují prostředky veřejné, zatímco v jiných státech (jako je např. Maďarsko, USA apod.) dominují prostředky z vlastní činnosti. Prostředky od soukromých subjektů jsou vždy až na třetím místě. Způsob poskytování dotací neziskovým organizacím vychází ze Zásad pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky občanským sdružením (Hamerníková, 2000, s. 128).

Zde je uvedeno několik důvodů, proč je fundraising tak důležitý:

- **přežití** – každá organizace potřebuje peníze, aby přežila. Ať se jedná o peníze na nějaký projekt, zaplacení zaměstnanců, pronájem kanceláří, nové technické vybavení apod. Když organizace nesežene peníze, nemůže dělat svou práci, a tedy nesplňuje poslání, kvůli kterému vznikla a existuje;
- **rozšíření a rozvoj** – pokud chce organizace v dnešní době obstát, měla by rozšiřovat svou činnost, zlepšovat služby, rozšiřovat svoji působnost do dalších regionů, snažit se inovovat,... A to vše pochopitelně stojí peníze;
- **omezení závislosti** – řada organizací je podporována jedním nebo několika dárci, kteří poskytují většinu potřebných finančních prostředků. Smyslem fundraisingu je vyvarovat se stavu, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může znamenat krizi;
- **budování podpory** – fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců. Každý, kdo chce organizaci jakýmkoli způsobem podporovat, je důležitý;

- **vytváření udržitelné organizace** – fundraising také není jen o získávání finančních prostředků na konkrétní projekt nebo jen na další rok. Málokterá organizace dosáhne svých vytyčených cílů za rok, a proto je potřeba vytvořit finančně silnou a udržitelnou organizaci (Burda, 2007, s. 3).

3.1.1 Zásady fundraisingu

Provozování fundraisingu se jako každá jiná činnost neobejde bez určitých zásad. Proto je dobré si osvojit:

- **umění požádat** – z různých průzkumů vyplynulo, že většina lidí nepřispívá neziskovým organizacím, protože je nikdy nikdo nepožádal. Nestačí tedy umět dobře popsat činnost organizace, ale velmi důležité je i umět potenciálního dárce požádat, aby přispěl;
- **osobní přístup** – čím osobnější přístup je zvolen, tím je větší šance zapůsobit na dárce. Obecně platí, že osobní schůzka je lepší než telefonát, ten je lepší než osobní dopis, a napsat dopis je lepší než neadresná zásilka oslovující velkou skupinu lidí;
- **porozumění dárce** – rozhodnutí darovat může v dárci vyvolat celou řadu pocitů a myšlenek. Za dárcovstvím se může skrývat důvěra dát peníze skutečně na dobrou věc, naděje, že i malý dar může pomoci, dobročinnost, ale i např. osobní důvody;
- **fundraising je o lidech** – lidé – dárce – neobdarovávají organizace, dávají, aby pomohli lidem nebo aby přispěli k tomu, že se na světě změní něco k lepšímu;
- **fundraising znamená prodávat** – důležité je přesvědčit lidi, že existuje nějaká potřeba, společenský problém, který dotyčná organizace dokáže změnit. Jinými slovy jde o to, vnuknout dárci myšlenku, že je užitečný, že dokáže pomoci v řešení problému;

- **důvěryhodnost** – lidé přispívají na projekty, o kterých již slyšeli. Pro fundraising je tedy nesmírně důležitá důvěryhodnost a dobré vztahy s veřejností;
- **dárci neví, kolik dát** – je nutné požádat o konkrétní částku, uvést konkrétní příklady darů, které jsme obdrželi, nabídnout nákupní seznam různých položek,... Dárce totiž většinou netuší, kolik se od něj očekává. Nechce dát příliš mnoho, ale ani ne málo, aby nevypadal jako lakomec;
- **poděkování** – poděkování dárci je nesmírně důležité, protože znamená uznání a ocenění dárcovy velkorysosti. Na poděkování je dobré využít každou vhodnou příležitost. Zvyšuje se tím totiž pravděpodobnost opakovaného daru;
- **dlouhodobé zapojení** – cílem je získat dáorce, kteří budou přispívat hodně a pravidelně. Veškeré úsilí se vyplatí, pokud bude podpora velká a pravidelná. Nejlepším řešením, ale zároveň nejobtížnějším, je dosáhnout toho, že se dárci zapojí do činnosti organizace a tím se cítí osobně zodpovědný za její úspěch;
- **odpovědnost a informace** – když od někoho přijmeme peníze, odpovídáme za to, že budou efektivně vynaloženy na účel, na který byly získány, a že to bude mít skutečně nějaký dopad. Proto je dobré o tom dárci informovat – každého potěší, že jeho peníze byly použity efektivně (Burda, 2007. s. 4).

3.1.2 Fundraisingová strategie

Než začne proces obcházení potenciálních dárců, je nezbytné si dobře rozmyslet jednotlivé činnosti, tj. sestavit fundraisingovou strategii. Pokud organizace vypustí krok přípravy a sestavení plánu, bude plýtvat jak svým časem a úsilím, tak i svých dárců. Proto je v rámci strategie podstatné:

- **sestavit potřeby a cíle** – stanovení potřeb je prvním krokem práce na strategii. Je třeba si ujasnit, jaké jsou finanční nároky, kolik peněz je zajištěno a kolik je naopak potřeba zajistit (Burda, 2007, s. 6);

K tomu, aby mohl proces fundraisingu v neziskových organizacích efektivně probíhat, je zapotřebí určit cíle, které by měly být v určeném časovém horizontu dosaženy (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 74).

Při stanovování konkrétních cílů je možné využít metodu SMART. Tato metoda představuje souhrn pravidel, která napomáhají vhodně definovat rámec nebo cíl projektu a navrhovaného řešení. Cíl by měl být přesně popsán, měl by být měřitelný, řešení by mělo odpovídat potřebám konkrétní cílové skupiny, mělo by být skutečně dosažitelné a daného cíle by mělo být dosaženo v určitém časovém horizontu (Pavlečka, 2008).

- **identifikovat zdroje** – promyslet předem, jaké zdroje příjmů připadají v úvahu (členské příspěvky, dary, benefiční akce, granty, ...). Organizace se tak vyhne zbytečnému úsilí v oblastech, které pro ni nejsou vhodné;
- **vyhodnotit příležitosti** – než začne samotná práce, musí se zvážit dosavadní vlastní zkušenosti, přirozená základna podpory, kterou organizace má, styl práce, zdroje a dovednosti, stávající přispěvatele, kontakty atd. To vše pomůže zorientovat se v seznamu možných zdrojů z předchozího bodu. Na základě toho se může organizace zaměřit na ty zdroje, kde bude mít naději na úspěch;
- **vyjasnit limity** – je třeba počítat s tím, že práce při získávání prostředků bude omezena celou řadou limitů, které je dobré ve strategii zohlednit. Zda se jedná o celostátní nebo místní organizaci (místní zdroje budou zpravidla podporovat místní projekty ve vlastním okolí), vhodnost či nepřijatelnost zdrojů, přitažlivost daného tématu pro dárce, rozsah potřeb organizace (v případě, že shání malou finanční podporu, nemá smysl oslovovat velkou zahraniční nadaci), zdroje, které má v současnosti k dispozici a v neposlední řadě jsou limitem konkurenční nebo právní omezení (Burda, 2007, s. 6 – 7).

3.1.3 Základy fundraisingu

Fundraising představuje umění přesvědčit druhé a také proces získávání zdrojů, který přispívá k naplnění poslání dané organizace a rozhoduje zároveň o jejím úspěchu. V rámci fundraisingu je tedy dobré dodržet několik kroků:

1. Základním předpokladem fundraisingu je umět požádat o finanční prostředky na svoji činnost. Ten, který žádá, by měl být sám přesvědčen o tom, že vše dělá pro dobro věci. Může začít třeba tím, že organizaci věnuje něco ze své kapsy.
2. Pokud chceme přesvědčit někoho jiného, aby naši činnost finančně podpořil, měli bychom na žebříčku jeho hodnot figurovat na předních místech. Úspěšnost fundraisingu spočívá totiž v tom, že se zaměříme na přesvědčení, zájmy, názory dárce, na to co má a nemá rád. Když přicházíme s žádostí o dar, snažíme se nabídnout dárci různé protislužby, reklamu. Přesvědčujeme ho, že na tom vlastně vydělá. Může to tak být. Ale většinou po dárci chceme více, než kolik mu můžeme vrátit. Pro většinu organizací není reálné vyhovět dárci plnohodnotnou službou. Každý dárci je ale především člověkem, tudíž ona protislužba není jediným motivem pro obdarování. Chceme-li od někoho něco získat, snažíme se vycházet z jeho potřeb. Lidé rádi dají peníze, pokud jde o něco konkrétního a důležitého, něco odpovídajícího jejich možnostem a pokud pocítují, že dávají na to, co je také jejich. Potěší je, když hrají důležitou roli v oblasti, kterou podpořili a vidí výsledky co nejdříve.
3. Dalším a neméně důležitým předpokladem je vzbudit u dárce důvěru. Dárce musí být přesvědčen, že takto vynaložené prostředky jsou v dobrých rukou. Důvěru je možné posílit přípravou řady materiálů a informací o organizaci. Prvním bodem bývá upřesnění poslání organizace. Proč organizace existuje, čeho chce dosáhnout, jak hodlá cílů dosáhnout, komu bude prospěšná a proč by měl kdokoli přispět ke splnění cílů. Správně formulovaným posláním dáme dárci najevo, že právě on může pomoci. Dalšími materiály, které nám pomohou vzbudit důvěru u dárce je výroční zpráva organizace, výroční

hospodářská zpráva, konkrétní plány do budoucna, personální a technické zabezpečení organizace a rozpočet.

4. Následující krok představuje hledání a výběr vhodných dárců. Při výběru je vhodné si dárci rozdělit do skupin podle různých kritérií. Například podle toho, zda mají přímo vyhrazené prostředky na bohu libou činnost, nebo zda takto vymezené prostředky nemají, ale konkrétní projekt je natolik zaujme, že přispějí. Vhodným členěním může být také např. rozdělení na dárci potenciální, ti, kteří dávají poprvé nebo ti, kteří darovali již v minulosti. Díky tomuto rozčlenění si zvolíme takovou strategii, abychom pracovali individuálně s jednotlivými dárci.
5. Pokud již máme vytypovaný okruh potenciálních dárců, může se přistoupit k jejich oslovení. Tou nejúčinnější a nejvýnosnější metodou je osobní kontakt s dárcem. Před samotnou schůzkou je dobré zjistit si o dárci co nejvíce informací. Zda je to muž či žena, co má a nemá rád, jestli v minulosti poskytl dar nějaké organizaci, jak velká ta podpora byla apod. Samozřejmostí je, že tyto údaje by neměly být ve zlém šířeny ani zneužity.
6. Při samotném žádání o podporu je stěžejní cítit se pohodově. Chceme přece peníze na správnou věc a od toho správného člověka. Součástí žádosti je podpořit v dárci pocit, že je spoluvůrcem projektu dané organizace. Když už přijde řeč na peníze, je důležité požádat o konkrétní částku na konkrétní činnost či program. Dárce pak může žádosti vyhovět, ale je dobré být připraven i na odmítnutí. Nemusí mít zrovna teď k dispozici volné prostředky nebo musí čekat na rozhodnutí ještě dalších lidí. Ať už dárce přislíbí finanční podporu nebo ne, žadatel by měl poděkovat nejenom za dar, ale i za věnovaný čas a zájem dárce o projekt organizace (Ledvinová, 1996).

3.1.4 Zdroje financování

Poměrně rozšířenou formou využívání zdrojů na financování neziskových organizací od státních, krajských či místních úřadů jsou v České republice dotace. Avšak

významnými potenciálními dárci finančních prostředků jsou také jednotlivci a firmy, kteří vhodně doplňují zmiňované dotace. Ne každý zdroj financí je ale pro organizaci vhodný. Je třeba předem zvážit, kde má organizace své limity a morální hranice. Těžko si lze např. představit, že organizace podporující zdravý životní styl přijme finanční podporu od výrobce cigaret.

Následující výčet zahrnuje základní zdroje financí:

- **jednotlivci** – cílové skupiny a motivace jsou u jednotlivců různé. Často se stává, že každý jednotlivec má jinou motivaci přispět a také upřednostňuje jinou formu poskytnutí daru. Má možnost organizaci podpořit různými způsoby:
 - *jednorázový příspěvek* – v podstatě jde o náhodnou podporu, ze které se později může stát podpora pravidelná
 - *velký dar* – na určitý projekt
 - *závěť*
 - *věcný dar* – jde o ceny na soutěž až třeba po nabídku prostor
 - *dobrovolnictví (členství)* – pokud poskytne dárci organizaci čas jako dobrovolník (případně člen), stává se osobně zodpovědný za její úspěch
 - *benefiční akce, tombola, ...*
- **podniky a firmy** – firmy nemají povinnost dávat peníze na dobročinnost či podporovat místní projekty. Přesto to dělají a hlavními důvody jsou:
 - *snaha o vytvoření ovzduší dobré vůle* v místě, kde působí. Chtějí působit jako firmy, kterým není lhostejné jejich okolí;
 - *spojení organizace s podporovaným tématem* (např. farmaceutické firmy podporují projekty spojené se zdravím). Snaží se zlepšit svou image;
 - *člen vedení má zájem o danou věc* a dokáže tedy ve firmě podporu prosadit;
 - *daně* – na dary charitativním nebo jiným neziskovým organizacím se často nevztahuje zdanění. Pro firmu je to ale pouze jakýsi bonus, není to rozhodující důvod pro obdarování;

- **firemní sponzorství** – sponzorství není jen obyčejný dar od firmy. Jde o dvoustranný vztah, ze kterého dárce i obdarovaný očekávají užitek. Sponzor předpokládá, že zlepší svou image, zajistí propagaci svého výrobku nebo přiláká zákazníky, a tak víc prodá. Firmy nejčastěji sponzorují:
 - kulturní a sportovní akce,
 - aktivity související s produktem,
 - ekologické projekty,
 - prominentní osobnosti, tzn. pokud se na určitém projektu podílí nebo ho podporuje významná osobnost, je to cesta k úspěchu firem (Burda, 2007, s. 7 -8).

- **samofinancování** – jednou z možností jak zabezpečit finance, je použití vlastních příjmů z vedlejší činnosti k podpoře činnosti hlavní (např. poplatky za služby, prodej výrobků, využití hmotného či nehmotného majetku). Výhodami této formy financování je flexibilita peněz vydělaných vlastními silami, tzn. není nutnost je utratit v předepsané struktuře, dále také plynulejší tok financí, kdy lze tok příjmů plánovat a ovlivňovat lépe, než např. termín obdržení dotace od státního donátora. Samofinancování má ale i psychologické výhody. Jednak posiluje sebevědomí zaměstnanců a má pozitivní vliv na další pracovní úsilí, zároveň také může mít vliv na rozhodování ostatních dárců o případném daru nebo dotaci (Němeček, 2007).

Nejběžnějšími metodami fundraisingu jsou:

- osobní návštěvy,
- telefonický fundraising, DMS (dárcovské SMS),
- přímý poštovní styk,
- veřejné dobročinné akce,
- písemná žádost o grant,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 67 – 68).

3.1.5 Problémy fundraisingu

Fundraising není snadný, tudíž se jako každá jiná činnost potýká s řadou problémů. Těmi zásadními jsou:

- **rozvoj** – fundraising se, stejně jako jiné oblasti, dynamicky rozvíjí. U nás není příliš tradiční, a proto se hledají stále nové metody a formy, které mohou fungovat v místních podmínkách;
- **rostoucí potřeby** – úkolem neziskových organizací je vytvářet nová řešení, nápaditá a účinná prostředky na řešení aktuálních problémů, ne jen „strnule“ poskytovat služby. To se ovšem neobejde bez rostoucích nároků na finanční prostředky, které prostě nejsou k dispozici;
- **konkurence** – v naší společnosti stále stoupá počet neziskových organizací. S jejich nárůstem roste i počet žádostí na velké firmy a známé lidi. Trh není neomezený a každý je přesvědčen, že ta jeho organizace je nejlepší. Na konkrétní organizaci poté je, aby ukázala, že právě ona je prospěšná a efektivní, a že zkrátka ona je tím nejlepším příjemcem peněz;
- **potíž s vyděláváním peněz** – nikde není snadné otevřít a poté i udržet výdělečný podnik. U nás často přetrvává obava, zda je pro neziskovou organizaci vhodné, aby uvažovala o vydělávání peněz (Burda, 2007. s. 4).

3.2 Financování občanských sdružení

Praktická část diplomové práce je zaměřena na konkrétní občanské sdružení, proto je zde nyní uvedeno pár základních charakteristik tohoto typu neziskové organizace.

Za občanská sdružení se považují spolky, společnosti, svazy, odborové organizace, tělovýchovné jednoty, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení. Řídí se zákonem 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Členy sdružení mohou být i právnické osoby. Názvy orgánů si mohou sdružení stanovit dle své úvahy, ale platí, že největší pravomoc má rada zástupců. Sdružení jsou právnickými osobami a do jejich činnosti mohou zasahovat

státní orgány, ale pouze v mezích zákona. Občanská sdružení jsou nejčastější neziskovou organizací v České republice. Jedná se totiž o výhodu spojení lidí se stejnými cíly a je zřejmé, že skupina má větší váhu než jednotlivec (Plesníková, 2007, s. 1)

Podmínkou vzniku občanského sdružení je registrace na Ministerstvu vnitra České republiky a vymezení cíle, účelu, orgánů, sídla atd. ve stanovách. Sdružení jsou zakládána na principu dobrovolnosti, nezávislosti na státních orgánech apod. (Hamerníková, 2000, s. 125).

Finanční prostředky občanských sdružení slouží především k uspokojování zájmů a sociálních potřeb všech členů, k financování činnosti orgánů občanského sdružení a jejich zařízení. V některých případech lze prostředky využít i pro rodinné příslušníky člena sdružení. Konkrétní využití finančních prostředků a prioritu jednotlivých výdajů schvaluje členská schůze nebo konference spolu s vlastními zásadami hospodaření a rozpočtem. Stejně tak si stanoví, co je to rodinný příslušník. Obvykle to bývá manžel, manželka, druh, družka a děti vlastní, osvojené nebo v náhradní rodičovské péči.

Také je dobré vědět, že podpory a příspěvky poskytnuté z prostředků občanských sdružení jsou osvobozeny od daně z příjmů, a to bez ohledu na to, zda se jedná o nepeněžní či peněžní plnění (Plesníková, 2007, s. 7).

3.2.1 Hospodaření občanských sdružení

Hospodaření občanských sdružení se řídí především obecně platnými právními předpisy, stanovami a vlastními zásadami, které schválí členská schůze nebo konference.

Příjmovou část rozpočtu občanských sdružení představují:

1) členské příspěvky

- v případě jednoduchého účetnictví si sdružení uvede 100 % vybraných členských příspěvků na straně příjmů a do výdajů uvede procento odvodu na případnou centrálu, členské příspěvky přijaté i vybrané podle stanov, zřizovacích nebo zakladatelských listin jsou osvobozeny od daně z příjmů;

2) převod finančních prostředků ze sociálního fondu (na základě kolektivního vyjednávání)

- jde o formu daru v případě odborových organizací;

3) příjem z kapitálového majetku

- jde především o příjmy z úroků, vkladových listů a certifikátů, tyto příjmy jsou osvobozeny od daně z příjmů u odborových organizací, a to do výše, v jaké budou ve zdaňovacím období jejich dosažení a ve třech bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích prokazatelně použity na úhradu výdajů nezbytných k uskutečňování činnosti spočívající v obhajobě hospodářských a sociálních zájmů;

4) příjem z pronájmu

- jedná se např. o příjem z pronájmu vlastní nemovitosti či autobusu, příjem z pronájmu podléhá daňové povinnosti, kromě příjmů z pronájmu vlastní nemovitosti u odborových organizací při splnění podmínek uvedených v předchozím odstavci;

5) příjem z podnikatelských aktivit

- příjem z podnikání po odečtení nákladů podléhá daňové povinnosti, poplatníci, kteří nejsou založeni za účelem podnikání, tzn. i občanská sdružení, si mohou snížit základ daně až o 30 %, maximálně o 1 000 000 Kč, pokud takto získané prostředky použijí na krytí nákladů souvisejících

s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to ve 3 bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích, v případě, že snížení je nižší než 300 000 Kč, je možné odečíst částku 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně;

6) dary

- hodnotu daru od právnických osob je možné odečíst od základu daně sníženého podle § 34 zákona o daních z příjmů, jestliže byl poskytnut obcím a právnickým osobám se sídlem na území České republiky na financování vědy a vzdělání, kultury, školství, na účely sociální, zdravotnické, ekologické, humanitární apod., pokud hodnota daru činí alespoň 2 000 Kč, avšak v úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně

- dar může být převeden ze sociálního fondu pro odborové organizace, u sponzorských darů je třeba doložit použití daru, nevyčerpané finanční prostředky se vracejí, příjemce daru umožní nahlédnout do účetnictví dárci apod., nepřesáhne-li částka daru 20 000 Kč ve dvou po sobě jdoucích letech, je tento dar od darovací daně osvobozen a organizace ho musí přiznat;

7) ostatní příjmy

- jde o příjmy z vlastní činnosti (např. symbolické poplatky za užívání předmětů pořízených z prostředků organizace, vybírání příspěvků na zájezdy, divadelní představení apod.), vzhledem k tomu, že se jedná o službu pro členy sdružení, příjmy z této činnosti nejsou předmětem daně v případě, že náklady na údržbu a správu těchto předmětů nebo náklady na pořádání konkrétní akce přesahují příjmy, nebo příjmy kryjí právě pouze nutné náklady (Plesníková, 2007, s. 3).

Prostředky občanských sdružení se používají zejména k následujícím účelům:

1) sociální opatření ve prospěch členů

- jde o podporu při úmrtí člena, popřípadě jeho rodinného příslušníka, další možností je poskytnutí sociální bezúročné půjčky či sociální podpory na překlenutí tíživé finanční situace;

2) schůzovní a hospodářská činnost

- zahrnují se sem veškeré náklady spojené s organizováním činnosti občanského sdružení, náklady schůzí, porad, konferencí (příkladem může být úhrada nájmu, kancelářského materiálu, náklady na cestovné, mzdové náklady, náklady na právní pomoc);

3) výchovná, kulturní a vzdělávací činnost

- zde se promítají náklady na nákup vstupenek na kulturní akce, náklady spojené s pořádáním kulturních akcí (např. plesů), jako další použití prostředků se zde může dále jednat o zabezpečování zájmové umělecké činnosti, kulturních kroužků, jazykových kursů apod.;

4) rekreační činnost

- organizace má možnost na základě schváleného rozpočtu přispívat na rekreaci, dětské tábory, a to až do plné výše poplatku, daná kritéria pro poskytování příspěvku na rekreaci pak schvaluje členská schůze nebo konference na návrh výboru organizace;

5) sportovní činnost

- na základě schváleného rozpočtu lze hradit v této položce nájem tělovýchovných zařízení (např. bazén, tělocvična), služby (lyžařské vleky, sauna, redukční a zdravotní cvičení aj.), dále např. vstupenky na sportovní akce;

6) vybavení a investice

- členská schůze popř. konference může schválit na doporučení v rozpočtu nákup vybavení na výchovnou činnost, oblast péče a služeb včetně nákupu nemovitosti;

7) ostatní

- do ostatních nákladů jsou zahrnuty všechny náklady, které nejsou obsaženy v žádné z předchozích kategorií, jako například dary k životnímu jubileu, dary při narození dítěte člena sdružení apod.;

8) pojistné, daně a poplatky (Plesníková, 2007, s. 7 – 9).

4 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je posouzení úspěšnosti aplikace marketingu a analýza vícezdrojového financování s přihlédnutím na fundraising ve vybrané neziskové organizaci, následné doporučení v oblasti marketingu a dalších možných způsobů financování organizace. Vybranou neziskovou organizací je občanské sdružení Krasec, které se snaží podporovat ekologické poradenství, environmentální výchovu, vzdělávání a osvětu v Jihočeském kraji.

V teoretické části diplomové práce je popsána problematika marketingu v neziskovém sektoru a možné způsoby získávání zejména finančních prostředků na činnost neziskových organizací. Závěr teoretické části je věnován oblasti financování občanských sdružení. Veškeré informace byly čerpány z odborné literatury, případně z webových stránek týkajících se neziskové sféry (např. www.neziskovky.cz).

V praktické části je popsána dosavadní marketingová činnost vybraného občanského sdružení, struktura jednotlivých příjmů, výdajů a přehled metod využívaných při získávání finančních prostředků důležitých pro chod organizace. Data a informace byly čerpány z podkladů a výročních zpráv sdružení za roky 2007 až 2010 a ze Strategického plánu občanského sdružení Krasec za rok 2010. Dle SWOT analýzy občanského sdružení z roku 2010 a zpracovaného marketingového mixu byly doporučeny další kroky k efektivnější činnosti sdružení. Na základě údajů o hospodaření a indexní analýzy byly navrženy alternativní způsoby financování a propagace sledovaného občanského sdružení.

5 Charakteristika neziskové organizace – Krasec

Občanské sdružení Krasec (KRAjská Síť Environmentálních Center), se sídlem v Českých Budějovicích, vzniklo v roce 2007 na základě realizace projektu podpořeného Evropským sociálním fondem. V současnosti Krasec sdružuje 16 organizací, mezi nimi např. ekologické občanské sdružení Calla, občanské sdružení Jihočeské matky, Hnutí DUHA a další. Původní činností sítě byla koordinace a realizace environmentálního poradenství v Jihočeském kraji. Činnost občanského sdružení Krasec se ale neustále formuje a rozšiřuje. V roce 2008 byla činnost rozšířena o podporu a koordinaci ekovýchovných center v regionu. V roce 2010 se Krasec stal členem asociace ekologických organizací Zelený kruh, která sdružuje 28 členských environmentálních nestátních neziskových organizací.

Krasec tedy funguje jako základna ekoporaden a ekovýchovných organizací Jihočeského kraje, která poskytuje komplexní služby veřejnosti v oblasti environmentální výchovy, vzdělávání, osvěty a ekologického poradenství.

Občanské sdružení Krasec podporuje spolupráci svých členských organizací, zajišťuje informační servis a výměnu zkušeností nejen pro tyto organizace. Pořádá vzdělávací semináře a školení pro ekologické poradce a lektory ekovýchovných programů. Základní činností jednotlivých poraden představuje všeobecné environmentální poradenství pro veřejnost, které organizace doplňují o odborné specializace. V roce 2010 poskytly členské organizace 2 566 ekoporadenských konzultací. Centra a střediska ekologické výchovy sdružená v Krasci poskytují školám Jihočeského kraje realizaci ekologických výukových programů, metodickou pomoc a další vzdělávání pedagogických pracovníků formou konferencí, seminářů a exkurzí. Podstatný podíl činnosti sdružení představují aktivity propagující služby jednotlivých členských organizací. V rámci publikační a propagační činnosti vydává sdružení vlastní časopis Krasec. Jde o jihočeský občasník o životním prostředí, který přináší všem zájemcům informace o aktivitách organizací sdružených v síti Krasec, různé zprávy, informace, rozhovory, reportáže o lidech a problémech důležitých pro ochranu přírody a

životního prostředí. Díky podpoře Státního fondu životního prostředí, Ministerstva životního prostředí, Jihočeského kraje a statutárního města České Budějovice mohla být v roce 2011 vydána další dvě čísla tohoto časopisu.

Dle stanov tvoří orgány sdružení členské shromáždění, výkonná rada, předseda sdružení, dozorčí rada, poradní sbor a tajemník. Nejvyšším orgánem je členské shromáždění, výkonným orgánem výkonná rada, předseda je statutárním zástupcem a dozorčí rada působí jako kontrolní orgán.

Cílem občanského sdružení Krasce, jakožto neziskové organizace, není tvorba a maximalizace zisku. Přesto v analyzovaném roce 2010 výnosy převyšovaly náklady, a to o 38 515,72 Kč, tzn., že sdružení bylo ziskové. Činnost Krasce v roce 2010 podpořil především Státní fond životního prostředí České republiky, Ministerstvo životního prostředí České republiky, dále pak Jihočeský kraj a Statutární město České Budějovice.

6 Marketing vybrané neziskové organizace

Občanské sdružení Krasec je neziskovou organizací, jejímž cílem je podporovat ekologické poradenství, výchovu, vzdělávání a osvětu v oblasti životního prostředí. Hlavním předmětem činnosti je tedy poskytování služeb, převážně prostřednictvím svých členských organizací. Nabízenými službami se rozumí poskytování informací nejen pro své členské organizace, pořádání školení a seminářů pro ekologické poradce a lektory, ale také poskytování environmentálního poradenství pro širokou veřejnost včetně zajištění různých výukových programů pro školy z Jihočeského kraje. Kromě několika vydávaných periodik, např. časopisu Krasec, který přináší užitečné informace, zprávy a úvahy poradců z oblasti životního prostředí, se může občanské sdružení pochlubit fungující on-line ekologickou poradnou.

Přestože je Krasec velmi kreativní organizací, dalšímu rozvoji by mohla napomoci formulace cílů, které je třeba naplnit, ale také nastínění vhodné strategie, která pomůže v plnění vytyčených cílů. Dané cíle byly navrženy v jednom z nejdůležitějších dokumentů při plánování budoucího fungování a rozvoje, tj. ve strategickém plánu.

6.1 Strategický plán

Co se týče úvah o rozvoji marketingu v praxi sdružení, první vážnější plány byly nastíněny již v roce 2010 v rámci strategického plánu. Tento dokument upřesňuje plán na období let 2011 až 2013, s vizí do roku 2015. Zahrnuje jak krátkodobé cíle a aktivity, tak dlouhodobé cíle organizace. Zároveň se jedná o vůbec první dokument tohoto typu v občanském sdružení Krasec.

Strategický plán poskytuje odpovědi na tři zásadní otázky:

- V jakém stavu se organizace momentálně nachází?
- Jak by měla vypadat organizace v budoucnosti?
- Jak se organizace stane takovou, jakou by chtěla být?

Pomocí SWOT analýzy byly nalezeny klíčové strategické směry rozvoje organizace, včetně předběžné formulace dlouhodobých cílů. Na základě dlouhodobých cílů pak organizace vytvořila samostatně krátkodobé cíle, které byly rozpracovány do akčního plánu roku 2011.

Informace pro strategický plán byly získávány z webových stránek občanského sdružení, ze samotných informací o sdružení Krasec, prostřednictvím finanční analýzy, analýzy několika partnerů, kteří poskytují prostředky, dále např. prostřednictvím průzkumu konkurence.

Metodika strategického plánování:

- Vstupní informace o sdružení na základě úvodní konzultace se sdružením
- SWOT analýza organizace

Ve fázi shromažďování potřebných informací probíhala definice směrů, na které by se nemělo zapomenout. Účastníci strategického plánu definovali témata a směry, které by neměly být při strategickém plánování opomenuty. K takto definovaným a zapsaným tématům se následně přihlíželo při tvorbě dlouhodobých cílů pro SWOT analýzu (Strategický plán o. s. Krasec, 2010).

6.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jednu z nejdůležitějších součástí marketingových aktivit. Může být rozdělena na část interní a část externí. Interní analýza pomáhá odhalit silné a slabé stránky, kdy se organizace snaží využít ve svůj prospěch silné stránky a naopak potlačit ty slabé, popř. je změnit na příležitosti. Externí analýza zkoumá vnější prostředí organizace, tedy její možné příležitosti a ohrožení. Snahou organizace poté je odstranit hrozby, např. využitím jejích silných stránek.

SWOT analýza občanského sdružení Krasec obsahovala tři fáze:

1. sběr položek,
2. třídění a agregaci položek,
3. výběr prioritních položek.

1. *Sběr položek:*

- a. *Metodou brainstormingu*, tzn. prostřednictvím otevřeného uvádění položek všemi účastníky za použití facilitace (tj. speciální techniky pomocí níž skupina lidí dospěje k cíli porady i přes nejasnosti a špatnou komunikaci mezi jednotlivými účastníky), s možností vysvětlení daných položek tak, aby byly srozumitelné pro všechny účastníky. Cílem bylo shromáždit co nejvíce položek s tím, že každý měl možnost prezentovat vlastní názor.
- b. *Metodou skupinové práce*, kdy dvě skupiny účastníků samostatně vypracovaly definice vybraných položek, následně svoje záznamy prezentovaly a poté sloučily shodné položky, které uváděly obě dvě skupiny účastníků.

2. *Třídění a agregace položek:*

- každá položka musí být jasně a srozumitelně formulována,
- sloučení položek, jejichž význam je totožný.

Strategický plán občanského sdružení Krasec je navrhován pro sdružení jako celek, tzn., že každý uvedený výstup SWOT analýzy musí vyjadřovat jednotný názor celé skupiny.

3. *Výběr prioritních položek* – po vybrání jednotlivých položek v každé sekci, byly příslušným počtem bodů označeny prioritní položky. Každý účastník disponoval pěti body, které přiřazoval ke každé položce podle priority, kterou pro něj položka představovala.

SWOT analýza o. s. Krasec:

SWOT analýza občanského sdružení Krasec byla sestavena v září roku 2010 a má následující podobu:

Silné stránky (Strenghts):

- propojení služeb – tzn. územní celoplošnost, komplexnější nabídka poskytovaných služeb, občanské sdružení sdružuje významnou část EVVO (Národní síť environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty) organizací na jihu Čech,
- vzájemné vzdělávání (na úrovni),
- upřímní lidé schopní diskuse, přátelský kolektiv (Krasec mimo jiné pečuje i o přátelské vztahy),
- kvalitní kancelář – sdružení má velmi schopnou manažerku, zaběhnutou kancelář, management projektů, techniku, skromnou režii, dobré finanční hospodaření, kancelář umí být ohleduplně kritická ale i nesmlouvavá,
- lobbyistická pozice – sdružení má jako celek poměrně silnou pozici na vyjednávání, silnější než jednotlivé organizace,
- práce s konkurencí uvnitř, panuje jednota ve společném tématu, členové sdružení se cítí bezpečně, Krasec jim nezasahuje do činnosti,
- odbornost členů – mají odbornost v ochraně životního prostředí, vzdělávání u členů, mají určitou historii,
- komunikace s krajem – umění organizace, jednání s vedením kraje (místnosti na kurzy od kraje má zdarma), sdružení se podílí na tvorbě koncepce kraje, je členem koordinační skupiny EVVO,
- obsahově kvalitní časopis Krasec,

- spolupráce i s jinými sítěmi v České republice, Krasec je členem celorepublikové asociace Zelený kruh.

Slabé stránky (Weaknesses):

- marketing – sdružení neumí prodat své služby, jedinečnost, dobrou značku, neumí prodat svou práci před krajskými politiky (při plnění jejich strategií),
- snaha rozšiřovat Krasec na úkor kvality,
- sdružení neumí individuální a firemní dárcovství,
- malá informovanost o Krasci uvnitř organizací,
- část organizací vnímá Krasec pouze jako distributora peněz, určitá disciplinovanost a aktivita je dána projektem, po projektu skončí,
- sdružení nespolupracuje se zahraničními subjekty/kolegy, překážkou je jazyková vybavenost,
- chybí zpětná vazba z akcí a výstupů Krasce, zpětná vazba na časopis Krasec,
- malá síť kontaktů, neexistuje databáze,
- malá informovanost o občanském sdružení Krasec u cílových skupin, málo kvalitních propagačních materiálů, špatná síťová propagace, nízká mediální propagace, malá propagace akcí a členů k cílovým skupinám,
- fundraising – není zajištěno dlouhodobé financování, chybí finanční rezervy, nejistota financování, chybí plán, rezervní fond, strategie,
- pasivita některých členů – není žádný mechanismus na zapojení členů do činnosti, nízká motivace členů přispívat k propagaci Krasce, Krasec se snaží motivovat členské organizace v jejich činnosti (také díky financím).

Příležitosti (Opportunities):

- poptávka po službách u firem a veřejné správy (zelené úřadování, energetický audit, teambuilding), poptávka po službách ve školství (rodiče sponzorují ekologické programy),
- vládní a statutární zdroje financování, komunitární programy a iniciativy,
- nadace české i zahraniční,
- potenciál spolupráce s radnicemi jiných měst,
- individuální fundraising (potenciál individuálního dárcovství),
- krajské koncepce (např. EVVO - Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta), podíl na tvorbě, definice podmínek pro neziskový sektor,
- zahraniční sítě, vzájemná spolupráce, společné projekty.

Hrozby (Threats):

- zpolitizovanost slova ekologie, část veřejnosti vnímá aktivity občanského sdružení negativně, média znevažují „zelená“ témata,
- zhoršuje se legislativní prostředí pro neziskové organizace,
- finanční krize,
- sociální témata jsou chytlavější než téma ekologie,
- neodbornost a laickost politiků na krajské úrovni, je zde možnost, že sdružení přijde o peníze,
- vytrácí se angažovanost, dobrovolnost, mění se společenské klima.

V rámci poslední fáze SWOT analýzy byl účastníkům přiřazen určitý počet bodů každé položce, a to podle důležitosti, kterou jí přisuzovali. Nakonec bylo vybráno několik zásadních položek pocházejících jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí organizace. Tento seznam je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Výsledná SWOT analýza o. s. Krasec

Analýza vnitřního prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
propojení služeb – územní celoplošnost, komplexnější nabídka poskytovaných služeb, občanské sdružení sdružuje významnou část EVVO (Národní síť environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty) organizací na jihu Čech	malá informovanost o občanském sdružení Krasec u cílových skupin, málo kvalitních propagačních materiálů, špatná síťová propagace, nízká mediální propagace, malá propagace akcí a členů k cílovým skupinám
kvalitní kancelář – sdružení má velmi schopnou manažerku, zaběhnutou kancelář, management projektů, techniku, skromnou režii, dobré finanční hospodaření, kancelář umí být ohleduplně kritická ale i nesmlouvavá	pasivita některých členů – není žádný mechanismus na zapojení členů do činnosti, nízká motivace členů přispívat k propagaci Krasec, Krasec se snaží motivovat členské organizace v jejich činnosti (také díky financím)
lobbyistická pozice – sdružení má jako celek poměrně silnou pozici na vyjednávání, silnější než jednotlivé organizace	marketing – sdružení neumí prodat své služby, jedinečnost, dobrou značku, neumí prodat svou práci před krajskými politiky (při plnění jejich strategií)
odbornost členů – mají odbornost v ochraně životního prostředí, vzdělávání u členů, mají určitou historii	fundraising – není zajištěno dlouhodobé financování, chybí finanční rezervy, nejistota financování, chybí plán, rezervní fond, strategie

komunikace s krajem – umění organizace, jednání s vedením kraje (místnosti na kurzy od kraje má zdarma), sdružení se podílí na tvorbě koncepce kraje, je členem koordinační skupiny EVVO	
Analýza vnějšího prostředí	
Příležitosti	Hrozby
poptávka po službách u firem a veřejné správy (zelené úřadování, energetický audit, teambuilding), poptávka po službách ve školství (rodiče sponzorují ekologické programy)	zpolitizovanost slova ekologie, část veřejnosti vnímá aktivity občanského sdružení negativně, média znevažují „zelená“ témata
individuální fundraising (potenciál individuálního dárcovství)	zhoršuje se legislativní prostředí pro neziskové organizace
krajské koncepce (např. EVVO – Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta), podíl na tvorbě, definice podmínek pro neziskový sektor	neodbornost a laickost politiků na krajské úrovni, je zde možnost, že sdružení přijde o peníze
zahraniční sítě, vzájemná spolupráce, společné projekty	vytrácí se angažovanost, dobrovolnost, mění se společenské klima

Zdroj: Strategický plán o. s. Krasec, 2010 + vlastní zpracování

Jako jednu z nejsilnějších stránek občanského sdružení lze hodnotit odborné znalosti v environmentální oblasti a dobré organizační a komunikační dovednosti. Oblast ochrany životního prostředí nepatří k těm nejvíce podporovaným. Jisté často medializované neziskové organizace mají tu výhodu, že jsou snáze vidět a pro někoho mohou mít „přitažlivější“ témata, např. podpora dětí s leukémií apod. Proto je tak důležité umění vyjednávat a prosadit svůj záměr.

V rámci slabých stránek organizace lze konstatovat, že největší slabinou je neexistující spolupráce se zahraničními subjekty. Pokud ale chybí příslušná jazyková vybavenost, není tedy snadné navazovat zahraniční spolupráci. Doplnění těchto znalostí by stálo čas a jistě i určité finanční prostředky. V rámci motivace zaměstnanců by ale mohl být zorganizován např. nějaký jazykový kurs. Chybějící zpětná vazba z akcí sdružení a zpětná vazba na časopis by mohla být vyřešena např. doplněním několika anketních otázek na webových stránkách Krasce. Zde by bylo možné vyjádřit např. svůj souhlasný či nesouhlasný názor, zda se účastníkům akce líbila a zda by se jí příště opět zúčastnili, případně i námitky a návrhy na další témata do časopisu. Za slabou stránku by mohla být považována i velká závislost na cizích finančních zdrojích, z převážné většiny na státních prostředcích. Závažný problém je spatřován i v nedostatku lidských zdrojů. Problém malého zájmu veřejnosti o environmentální témata by mohl být posílen větším spektrem akcí, zaměřených na různé věkové skupiny. Také nabídka aktuálně konaných akcí, by z důvodu přehlednosti, mohla být na webových stránkách vedena v samostatné sekci.

Z příležitostí by bylo efektivní se zaměřit zejména na individuální dárcovství, jelikož by šlo i o odstranění jedné ze slabin sdružení. Přestože ve většině případů jde o malé částky, ani ty nejsou zanedbatelné. Problém může být v tom, že lidé chtějí organizaci přispět, jen nevědí jak, nebo mají obavy, že se jejich příspěvek nedostane do těch správných rukou. Řešením by mohla být registrace občanského sdružení na nějakém webovém portálu pro darování neziskovým organizacím, kterým je např. darujspravne.cz. Zde mají potenciální dárci možnost vybrat si jak konkrétní neziskovou organizaci, které chtějí pomoci, tak i způsob podpory. Mohou jí věnovat libovolnou finanční podporu či svůj čas v podobě dobrovolnictví. Dárce má navíc jistotu, že daroval správně, neboť všechny zaregistrované organizace jsou prověřeny. Bonusem pro občanské sdružení by bylo jeho lepší zviditelnění a větší propagace, čímž by se opět eliminovala jedna ze slabých stránek.

Eliminace hrozeb stojí sdružení nemalé úsilí a finance. Obzvláště v období krize je těžké prosadit svůj projekt a přesvědčit dárce, že ten konkrétní projekt má smysl

podpořit. Je tedy důležité, aby sdružení využívalo svých silných stránek, tj. umění vyjednávat, odborné znalosti a komunikační dovednosti, s cílem přesvědčit veřejnost i politiky o svém záměru a získat tak finanční podporu. Měla by se snížit převážná závislost na státní finanční pomoci a větší soustředění by mělo být věnováno jiným formám získávání prostředků, např. různé sbírky, dary, či využívání případných dobrovolníků.

6.1.2 Cíle občanského sdružení

Organizace si ve Strategickém plánu o. s. Krasce z roku 2010 stanovila dlouhodobé a krátkodobé cíle, kterých by chtěla dosáhnout, a pomocí nichž dochází k rozvoji organizace. Jde tedy o zodpovězení otázky, jak by měla organizace v budoucnosti vypadat. Mezi dlouhodobé cíle občanského sdružení Krasce patří:

- finanční stabilita a zajištění dlouhodobého fungování sdružení,
- zavedení, ověřování a realizace motivace členských organizací a motivačního systému řízení lidí,
- posílení pozice sdružení mezi veřejnou správou v Jihočeském kraji,
- každý rok vytvořit a realizovat marketingový plán,
- každý rok vytvořit a realizovat PR plán.

Za jeden z dlouhodobých cílů bylo vhodně zvoleno dosažení finanční stability a zajištění dlouhodobého fungování. Přestože by se příjemcům služeb Krasce mohlo zdát, že za přijaté služby platí dost, opak je pravdou. Finančních prostředků v neziskové sféře není nikdy dost. Aby mohla organizace poskytovat kvalitní služby svým zákazníkům, musí mít zajištěné prostředky na své fungování. S tím úzce souvisí další z cílů, tj. zlepšování motivace jak členských organizací, tak jednotlivých zaměstnanců. Ať už se jedná o zvyšování vzdělání, pořádání společných akcí či zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, projevuje se zde opět potřeba finančních prostředků. Určitá část financí je

zapotřebí i na zajištění lepší komunikace s veřejností, tedy dalšího cíle organizace. Doposud Krasec využíval především různé propagační materiály, výroční zprávy, vlastní časopis či webové stránky sdružení. Dobrým nápadem by byla volba tiskového mluvčího, který by mediálně prezentoval sdružení. Tento způsob by mohl pozitivně ovlivnit komunikaci sdružení s okolím, jelikož by se informace o činnosti sdružení dostaly lépe do povědomí široké veřejnosti. Což by dále mohlo přinést lepší vnímání ekologických témat a případně větší informovanost a podporu z řad občanů.

6.2 Marketingový mix

Občanské sdružení Krasec prozatím nemá stanoven žádný marketingový mix. Jelikož mezi jeho slabiny patří zejména špatná propagace a neschopnost prodat své služby, tvorba marketingového mixu by byla vhodným způsobem, jak přiblížit a zlepšit poskytované služby zákazníkům.

6.2.1 Navrhovaný marketingový mix

Marketingový mix občanského sdružení Krasec budou tvořit základní 4P – produkt, cena, místo a propagace, a navíc bude doplněn o složku people (lidé) a případně i o složku partnership (spolupráce), která má pro sdružení také velký význam.

Produkt

Krasec působí jako krajská síť sdružující několik organizací, jejichž zaměřením je ochrana životního prostředí a environmentální výchova a osvěta. Prostřednictvím svých členských organizací tak poskytuje široké veřejnosti následující služby:

- koordinace samotné sítě Krasec – tzn., že podporuje spolupráci a výměnu zkušeností mezi členskými organizacemi, poskytuje informace nejen pro členy, pořádá vzdělávací semináře a školení pro ekologické poradce a lektory ekovýchovných programů,

- poradenství pro veřejnost – prostřednictvím jednotlivých poraden je poskytováno environmentální poradenství pro veřejnost, v provozu je také internetová poradna na stránkách sdružení,
- environmentální výchova na školách – centra a střediska ekologické výchovy sdružená v Krasci poskytují školám v Jihočeském kraji lektorované výukové programy a další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- semináře, školení a akce pro veřejnost – důležitou součástí práce s veřejností je pořádání seminářů, exkurzí, besed a dalších vzdělávacích a osvětových akcí z oblasti ochrany životního prostředí (Nabídkový katalog Krasce, 2011/2012).

Významnou úlohu v poskytovaných službách hraje také publikační činnost. Sdružení vydává vlastní knihy, časopisy, brožury, letáky a výukové pomůcky. Zároveň umožňuje k zapůjčení různé výstavy za předem dohodnutých podmínek.

Cena

Cena poskytovaných služeb je určena jednotlivými členskými organizacemi dle kalkulací.

U přednášek, seminářů je odměna stanovena dohodou mezi oběma stranami nebo odvozena od počtu účastníků, kdy může být připočteno např. cestovné lektorů.

Vydávané publikace a výukové pomůcky jsou prodávány za určitou cenu nebo jsou zasílány za cenu poštovného a balného.

Místo

Místem poskytovaných služeb jsou buď poradny jednotlivých organizací, nebo konkrétní školy a firmy, kde lektorů vedou své přednášky a semináře. V případě exkurzí jde o práci v terénu, např. návštěvy rezervací, vycházky do lesů apod.

Propagace

Občanské sdružení Krasec využívá především dva způsoby marketingové komunikace, a to podporu prodeje a public relations. Mezi podporu prodeje by se daly zařadit různé výstavy, veletrhy, semináře. Nevýhodou tohoto typu propagace ale je většinou jeho krátkodobý účinek.

Public relations, tj. vztahy s veřejností, jsou stejně důležité jako prezentace sdružení na výstavách apod. Organizace ke své propagaci využívá zejména zveřejňování výročních zpráv, vydávání vlastních publikací, časopisů, letáků, ale také pořádání akcí pro veřejnost. Cílem je získat sympatie a podporu, a to jak veřejnosti, různých institucí či politiků. Ti všichni mohou následně organizaci pomoci dosáhnout kýženého záměru.

Lidé

Jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu jsou lidé, tzn. zaměstnanci sdružení. Prostřednictvím jejich práce dochází k distribuci služeb, na jejichž kvalitu mají velký vliv. Ať už se jedná o zaměstnance kanceláře, kteří sjednávají podmínky poskytovaných služeb a zajišťují chod organizace, nebo jednotlivé lektory a zaměstnance pracující v terénu, kteří vedou přednášky, semináře a exkurze. Důležitým znakem sdružení je neustálé vzdělávání a zvyšování odbornosti svých členů. V Krasci panuje přátelské prostředí, které se organizace snaží utužovat pořádáním společných akcí.

Spolupráce

V občanském sdružení má také velký význam vzájemná spolupráce s dalšími stejně založenými organizacemi. Krasec se snaží spolupracovat i s jinými sítěmi, a to na celorepublikové úrovni. Proto se v roce 2010 stal členem asociace ekologických organizací Zelený kruh. Spolupráce přináší nesčetné výhody. Organizace si navzájem poskytují důležité informace, zastřešující organizace pak prosazuje, hájí a podporuje ty členské.

Z marketingového mixu je patrné, že největší důraz je kladen na poskytované služby, lidský prvek a na propagaci činnosti organizace. V rámci zkvalitnění služeb by bylo efektivnější soustředit se spíše za zvyšování hodnoty nabízených služeb, než na rozšiřování sítě organizací.

Příznivě je hodnocena péče o zaměstnance, a to především zvyšování jejich odbornosti, neboť bez ní by v této oblasti našli jen těžko uplatnění.

Užitečné by ale bylo věnovat větší pozornost propagaci organizace a následně i zpětné vazbě. Jedním z možných návrhů je propagace sdružení v tisku a na internetu, např. prostřednictvím částečného zpřístupnění časopisu Krasec na webové stránce sdružení, jako to využívají některé členské organizace. Nemělo by se zapomínat ani na možnost využití sociálních sítí, které mají v dnešní době velkou návštěvnost a je zde tedy i velká pravděpodobnost získání dalších příznivců. Vhodnou příležitostí je i posilování zahraniční spolupráce, která by mohla přinést nové nápady a zároveň podpořit sebedůvěru organizace.

7 Analýza vícezdrojového financování

Fundraising, čili vícezdrojové financování, představuje činnost získávání zejména finančních prostředků pro neziskové organizace. Krom státních zdrojů a zdrojů od kraje či města, mohou neziskové organizace získávat prostředky z vlastní činnosti, z členských příspěvků, od individuálních a firemních dárců, a dále např. od veřejnosti či prostřednictvím pořádání různých benefičních akcí.

Občanské sdružení Krasec využívá k financování své činnosti především čtyři kategorie zdrojů. Ta nejvýznamnější podpora pochází z dotací České republiky, z Evropských fondů a také z grantů nadací a firem. Dalšími zdroji jsou členské příspěvky, příjmy z vlastní činnosti a dary od individuálních a firemních dárců. A právě potřeba získání financí i z jiných než státních zdrojů, vedla k zavedení fundraisingových aktivit. Organizaci je poskytována pouze finanční (peněžní) podpora, a to vždy jednorázovým bankovním příkazem.

Od počátku svého fungování, využívala organizace jediný způsob komunikace pro získání prostředků na svou činnost. Tímto komunikačním nástrojem bylo a je vydávání letáků, nabídkového katalogu o činnosti Krasce a jeho nabízených službách, ale také vydávání vlastního časopisu Krasec. Od dubna letošního roku začne navíc organizace využívat oslovení potenciálních dárců prostřednictvím telefonu a osobních návštěv.

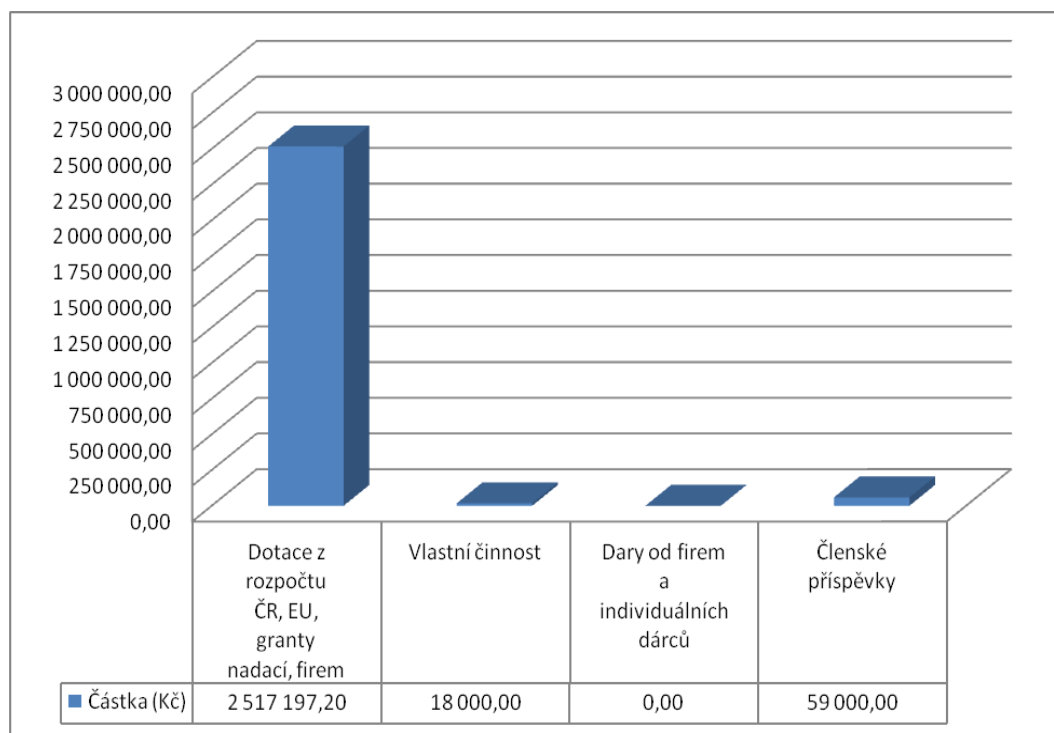
7.1 Používané metody fundraisingu

Sledované občanské sdružení Krasec využívá ke svému financování čtyři hlavní kategorie zdrojů, alespoň dle údajů z roku 2010. Od tohoto roku se výše jednotlivých zdrojů mohla měnit. Konkrétně v roce 2011 došlo k navýšení v položce dary, ale tuto změnu neberu v potaz, jelikož data za rok 2011 nebyla v době vypracovávání diplomové práce k dispozici.

Jak je patrné z grafu č. 1, klíčovým zdrojem jsou dotace z rozpočtu České republiky, Evropské unie, ale také granty nadací a firem. Jejich výše v roce 2010 dosáhla 2 517 197,20 Kč. Na této částce se největší měrou podílely dotace ze Státního fondu životního prostředí, méně už pak dotace od Jihočeského kraje a od statutárního města České Budějovice. Druhým významnějším zdrojem byly členské příspěvky, tj. příspěvky členských organizací Krasce, které dosahovaly výše 59 000 Kč. Pouhých 18 000 Kč příjmů pocházelo z vlastní činnosti, tzn. z poskytování služeb. Prostřednictvím darů neplynuly v roce 2010 žádné zdroje do neziskové organizace.

Na níže uvedeném grafu je na první pohled patrné, jak velkou roli hrají ve financování občanského sdružení Krasce státní zdroje a zdroje získané od Jihočeského kraje a Magistrátu města České Budějovice. Jde tedy o případ, kdy jeden ze zdrojů má dominantní roli. Toto řešení ovšem neshledávám příliš šťastným. Pokud by nastala situace, kdy by z nějakého důvodu byl příliv zdrojů ze státního rozpočtu oslaben či dokonce zastaven, vedlo by to k vážným finančním problémům občanského sdružení. Tím, že je organizace z převážné většiny závislá na jediném zdroji, je nestabilní, a dovolila bych si to přirovnat k situaci, kdy organizace získávají prostředky pouze z jednoho zdroje. Při plánování by mělo být tedy určeno nejenom, od koho prostředky poplynou, ale také v jakém poměru.

Graf 1: Struktura zdrojů občanského sdružení (v Kč)

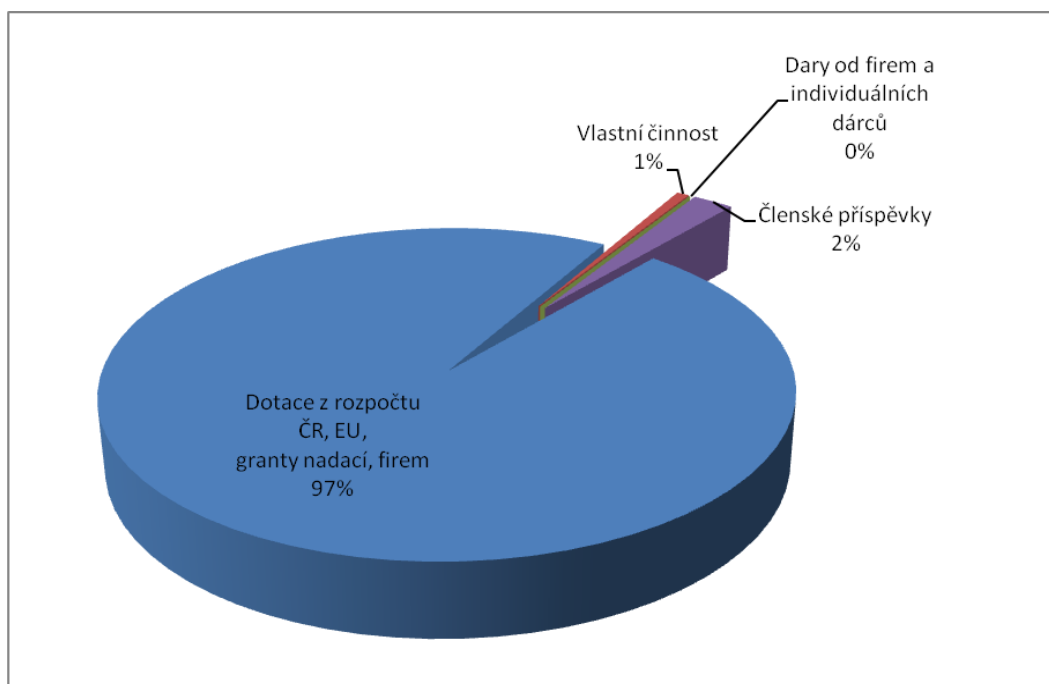


Zdroj: Výroční zpráva o. s. Krasec za rok 2010 + vlastní zpracování

Na grafu č. 2 je ještě jednou patrná struktura jednotlivých zdrojů, tentokrát ale v procentním vyjádření. Zde je možná ještě lépe znát nenahraditelná role státních a krajských prostředků pro neziskové organizace. Jejich výše tedy v roce 2010 představovala 97 %. Členské příspěvky tvořily 2 % z celkových získaných zdrojů za tento rok a vlastní činnost se podílela 1 %. Jak bylo již zmíněno, dary byly v nulové výši.

Vhodnější by bylo zvýšit poměr ostatních zdrojů, a to i za cenu snížení dotací z rozpočtu České republiky a Evropské unie. Rozložilo by se tak lépe riziko výpadku jednoho ze zdrojů. Snížení vlivu dotací z důvodu náhlého nárůstu výše členských příspěvků či prostředků z vlastní činnosti by zřejmě nebylo moc reálné. K určité změně by ale došlo, pokud by organizace obdržela dar či dary od individuálních nebo firemních dárců. Pokud by se jednalo o významnou položku, např. dary v celkové hodnotě 1 000 000 Kč, již by se poměr zdrojů upravil ve prospěch organizace.

Graf 2: Podíl jednotlivých zdrojů občanského sdružení (v %)



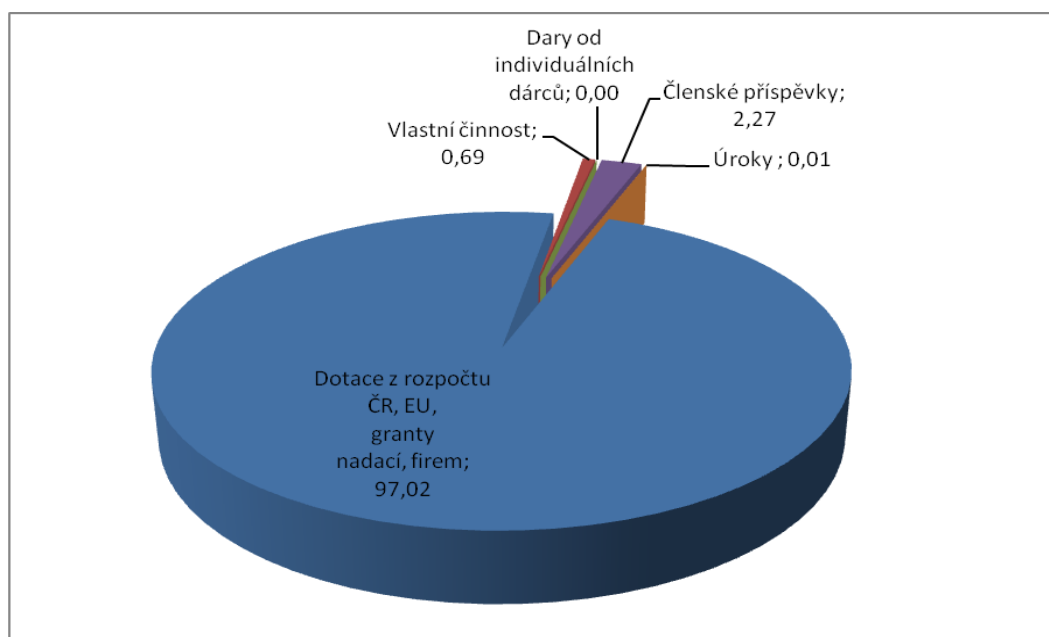
Zdroj: Výroční zpráva o. s. Krasec za rok 2010 + vlastní zpracování

7.1.1 Podíl zdrojů na celkových ročních příjmech

Graf č. 3 znázorňuje rozložení jednotlivých zdrojů v celkových příjmech občanského sdružení za rok 2010. Graf opět potvrzuje velkou účast státních a evropských dotačních prostředků na finančním fungování občanského sdružení. To by mohlo nasvědčovat laxnějšímu přístupu v získávání prostředků sdružením. Tím, že se ale spoléhá na státní zdroje a podporu z regionů, opomíjí ostatní oblasti podpory (např. individuální dárce, veřejné sbírky apod.).

V pořadí druhou největší položkou byly členské příspěvky s 2,27 %. Vlastní činnost se podílela bezmála jedním procentem. Kromě těchto finančních zdrojů byly také příjmem sdružení přijaté úroky v částce 202,78 Kč, které představovaly 0,01 % z celkových ročních příjmů.

Graf 3: Podíl zdrojů na celkových ročních příjmech (v %)



Zdroj: Výroční zpráva o. s. Krasec za rok 2010 + vlastní zpracování

Tabulka č. 3 znázorňuje přehled jednotlivých příjmů občanského sdružení Krasec od data jeho vzniku až do roku 2010. Jak je patrné, jejich výše v průběhu prvních čtyř let fungování organizace rostla. Tento stoupající trend lze vysvětlit jak průběžným nárůstem počtu členských organizací tak měnící se strukturou dotačních zdrojů. V prvním roce příjmy tvořily pouze členské příspěvky a úroky z bankovního účtu. Počet zakládajících organizací byl 10. V roce 2008 již sdružení obdrželo na svou činnost provozní dotace v hodnotě 335 400 Kč, tržby za poskytování vlastních služeb činily 196 350 Kč a počet členských organizací se zvýšil na 13. V následujícím roce opět na příjmové straně dominovaly provozní dotace s částkou 477 000 Kč, zvýšil se i příjem členských příspěvků oproti předchozímu roku, a to na 54 000 Kč. Tržby za služby v roce 2009 činily pouhých 950 Kč, zatímco počet členských organizací se rozrostl na 17 členů. Tohoto roku také organizace obdržela dar v hodnotě 425 Kč. Rok 2010 byl nevýznamnější z hlediska výše provozních dotací, jejichž hodnota dosáhla 2 517 197,20 Kč. S rozšiřující se sítí o další členskou organizaci, vzrostla i hodnota členských příspěvků na 59 000 Kč.

Hodnota tržeb za služby vzrostla v roce 2010 oproti roku 2009 téměř dvacetkrát. Členské příspěvky se zvýšily o 9 % oproti předchozímu roku a hodnota provozních dotací vzhledem k roku 2009 vzrostla zhruba pětkrát. Úroky z bankovního účtu se snížily o 72 %. Hodnota celkových příjmů v roce 2010 se tedy zvýšila na pětinasobek tržeb roku 2009.

Tabulka 3: Příjmy o. s. Krasec v letech 2007 – 2010 (v Kč)

Příjmy	2007	2008	2009	2010	Index 2010/2009
Tržby za služby	-	196 350,00	950,00	18 000,00	18,95
Členské příspěvky	70 000,00	35 100,00	54 000,00	59 000,00	1,09
Provozní dotace	-	335 400,00	477 000,00	2 517 197,20	5,28
Dary	-	-	425,00	-	-
Úroky z BÚ	74,99	658,35	731,75	202,78	0,28
Celkem	70 074,99	567 508,35	533 106,75	2 594 399,98	4,87

Zdroj: Výroční zprávy o. s. Krasec z let 2007, 2008, 2009, 2010 + vlastní zpracování

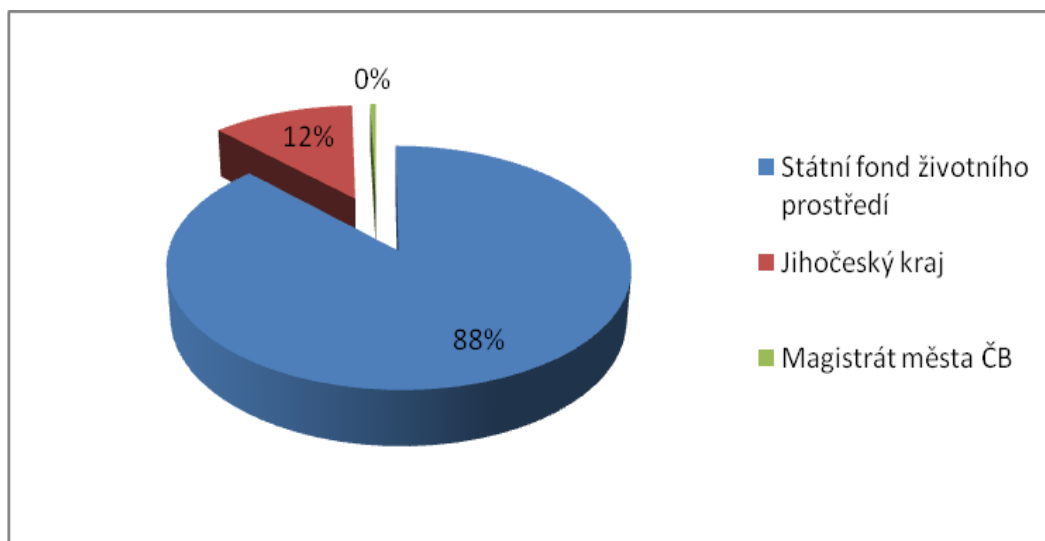
Nejlépe vyhovující skladbě zdrojů by dle uvedené tabulky odpovídalo složení příjmů z roku 2008. V případě nenadálé absence jednoho ze zdrojů, by sdružení mělo k dispozici ještě dostatečné prostředky z dalších příjmů. Úroky z běžného účtu představují sice zanedbatelnou položku, ale výše ostatních příjmů byla v roce 2008 v nejlepším poměru za období let 2007 až 2010. Pokud by ovšem nastala situace, kdy by přislíbené finanční prostředky nedorazily včas, mohlo by dojít k ohrožení naplánovaných projektů. Tento problém lze vyřešit např. pomocí programu překlenovací pomoci 3P k zajištění plynulého financování projektů podpořených z veřejných rozpočtů. Tvůrce tohoto programu je Nadace rozvoje občanské společnosti ve spolupráci s Poštovní spořitelnou. Program funguje tak, že Poštovní spořitelna poskytne nadaci úvěr a nadace poté tyto prostředky poskytne formou návratného nadačního příspěvku dané organizaci. Příhodné je, že potenciálními žadateli mohou být mimo jiné i občanská sdružení a mezi podporované oblasti patří i ochrana životního prostředí. Takto získané prostředky se mohou pohybovat v rozmezí 250 000 Kč až 1 500 000 Kč.

7.1.2 Struktura dotací pro občanské sdružení

Nejvýznamnějším zdrojem občanského sdružení jsou prostředky státní či prostředky od územně samosprávných celků, tzn. dotace. Strukturu dotací občanského sdružení pro rok 2010 lze charakterizovat jako tříložkovou. Nejpodstatnější složkou, co se týče výše finanční podpory, jsou dotace státní, tj. prostředky získané ze Státního fondu životního prostředí. Prostředky z toho fondu jsou přerozdělovány prostřednictvím Operačního programu Životní prostředí. Takto získaná podpora má formu nevratné dotace, která může dosáhnout až 90 % z celkových výdajů na konkrétní projekt. Existují zde ale určitá omezení. Příjemce dotace musí spolufinancovat daný projekt v minimální výši 10 % z celkových výdajů projektu, a pokud např. nedodrží smluvně sjednané podmínky, hrozí mu pozastavení plateb z fondu či vrácení již přijaté částky.

Výše dotací ze Státního fondu životního prostředí v roce 2010 činila 2 205 197,20 Kč, v procentním vyjádření 87,61 %. V pořadí druhý zásadnější zdroj tvořily dotace od Jihočeského kraje s částkou 300 000 Kč, tj. 11,92 %. Nejmenší, ale přesto vítaná podpora byla toho roku získána od Magistrátu města České Budějovice, a to ve výši 12 000 Kč, tj. 0,48 %.

Graf 4: Struktura dotací občanského sdružení (v %)

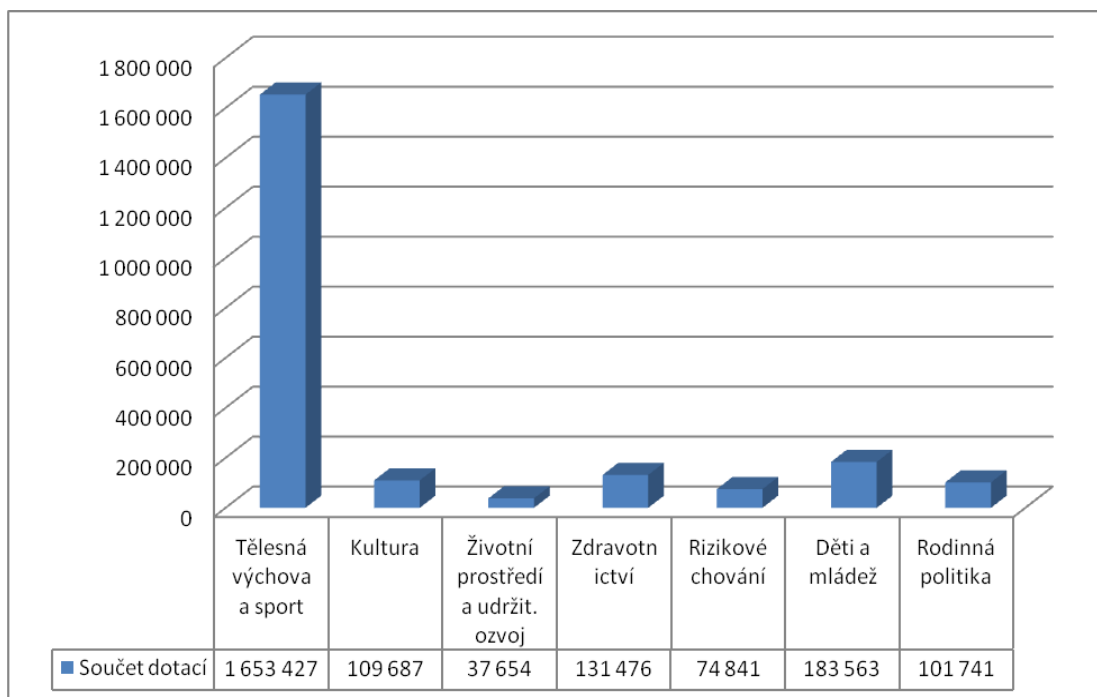


Zdroj: Výroční zpráva o. s. Krasec za rok 2010 + vlastní zpracování

Přes tyto skutečnosti, v roce 2010 putovaly zdroje ze státního rozpočtu spíše do jiných oblastí, než je životní prostředí. Jak uvádí Rozbor financování nestátních neziskových organizací (dále jen „NNO“) z veřejných rozpočtů za rok 2010 vypracovaný Radou vlády, státní rozpočet měl největší podíl na financování zahraniční pomoci a mezinárodní spolupráce (96,9 %), výzkumu a vývoje (93,2 %) či např. právní ochrany (92,5 %). Krajské rozpočty financovaly převážně oblasti vzdělávání a školské služby, obecní rozpočty pak podporovaly zejména oblast kultury a ochrany památek. Oblast ochrany životního prostředí byla financována zejména ze státních fondů, a to ve výši 71 548 tis. Kč. Druhou největší podporu poskytly této oblasti krajské rozpočty s částkou 45 365 tis. Kč, státní rozpočet 38 640 tis. Kč a nejméně se v roce 2010 podílely v oblasti ochrany životního prostředí obecní rozpočty, a to částkou 16 614 tis. Kč.

Skutečnost, že oblast ekologie a životního prostředí není příliš podporovanou oblastí, dokládá i graf o poskytnutých dotacích v rámci státní dotační politiky. Ze souhrnných údajů byla vybrána pouze data týkající se občanských sdružení a pouze ty oblasti, které obdržely větší finanční podporu. Oblast životního prostředí byla podpořena jednou z nejnižších částek, tedy 37 654 Kč. Více prostředků bylo vynaloženo např. na podporu dětí a mládeže, rodinné politiky, zdravotnictví či oblast kultury. Největší finanční obnos pak získala oblast tělesné výchovy a sportu, a s částkou 1 653 427 Kč se stala nejlépe financovanou oblastí, kterou v roce 2010 zabezpečovala občanská sdružení.

Graf 5: Poskytnuté dotace občanským sdružením v rámci státní dotační politiky (v Kč)



Zdroj: Rozbor financování NNO z veřejných rozpočtů v roce 2010 + vlastní zpracování

Tabulka č. 4 udává přehled dotací, které občanské sdružení Krasec obdrželo za dobu svého fungování, resp. od počátku až do roku 2010. První dotační prostředky byly organizaci poskytnuty až v roce 2008, tzn., že v roce 2007 příjmy tvořily pouze příspěvky členských organizací a úroky z bankovního účtu. V roce 2008 tedy činnost sdružení finančně podpořilo Ministerstvo životního prostředí částkou 17 200 Kč, Jihočeský kraj částkou 140 000 Kč a Úřad práce poskytl 23 400 Kč. V roce 2009 sdružení podpořili čtyři různí dárci. Z nichž největší částku poskytl Jihočeský kraj, tedy 250 000 Kč, dále Ministerstvo životního prostředí poskytlo 199 000 Kč, Státní fond životního prostředí 160 763 Kč a Úřad práce 18 000 Kč. Roku 2010 nejvýznamnější částka dotačních prostředků plynula ze Státního fondu životního prostředí, a to 2 205 197,20 Kč, dále činnost sdružení v tomto roce dotoval Jihočeský kraj částkou 300 000 Kč a Magistrát města České Budějovice částkou 12 000 Kč.

Podpora ze strany státu v roce 2010 tedy byla téměř čtrnáctinásobkem přijatých prostředků v roce 2009. U dotací ze strany Jihočeského kraje byl zaznamenán dvacetiprocentní nárůst oproti předchozímu roku. Ačkoliv došlo v roce 2010 ke změně ve struktuře přijatých dotací, ve vztahu k roku 2009, jejich celková výše dosáhla přibližně čtyřnásobku původní částky.

Tabulka 4: Přijaté dotace o. s. Krasec v letech 2007 – 2010 (v Kč)

Donor	2007	2008	2009	2010	Index 2010/2009
SFŽP ¹	-	-	160 763,00	2 205 197,20	13,72
MŽP ²	-	17 200,00	199 000,00	-	-
Jihočeský kraj	-	140 000,00	250 000,00	300 000,00	1,20
Magistrát města ČB	-	-	-	12 000,00	-
Úřad práce	-	23 400,00	18 000,00	-	-
Celkem	-	180 600,00	627 763,00	2 517 197,20	4,01

Zdroj: Výroční zprávy o. s. Krasec z let 2007, 2008, 2009, 2010 + vlastní zpracování

Na základě přehledu dotací v tabulce č. 4 lze konstatovat, že z uvedených roků byla struktura dotačních prostředků optimální v roce 2009. Tyto zdroje byly získány od čtyř různých poskytovatelů, přičemž jednotlivé částky zaujímaly zhruba stejný procentuelní podíl na celkové sumě dotací v roce 2009. Pouze výše dotace od Úřadu práce činila necelá 3 %, čímž značně klesla pod průměrnou hodnotu podílu, který činil 25 %. Oproti předchozímu roku, v roce 2010 byly dotace přijaty pouze ze tří zdrojů, přičemž značnou část tvořily dotace státní. Tento fakt by v případě náhlého výpadku státní finanční podpory mohl znamenat ohrožení finanční stability a případné omezení činnosti sdružení.

¹ Státní fond životního prostředí České republiky

² Ministerstvo životního prostředí České republiky

7.2 Metody Public relations využívané ve fundraisingu

Často využívaným způsobem, jak sdružení Krasec komunikuje s veřejností, jsou výroční zprávy. Občanská sdružení nemají ze zákona povinnost sestavení a zveřejnění výročních zpráv, jako je tomu např. u nadací. Avšak podmínkou získání některých grantových prostředků může být právě zveřejnění výroční zprávy. Své výroční zprávy má sdružení Krasec jak v tištěné verzi doplněné barevnými fotografiemi z pořádaných akcí, tak plně dostupné v elektronické verzi na webových stránkách.

Druhým zásadním komunikačním způsobem je pořádání akcí pro veřejnost. Sdružení nabízí poradenství např. v oblastech životního prostředí, environmentální výchovy dětí a mládeže, energetiky, nabízí různé výukové programy, přednášky a exkurze.

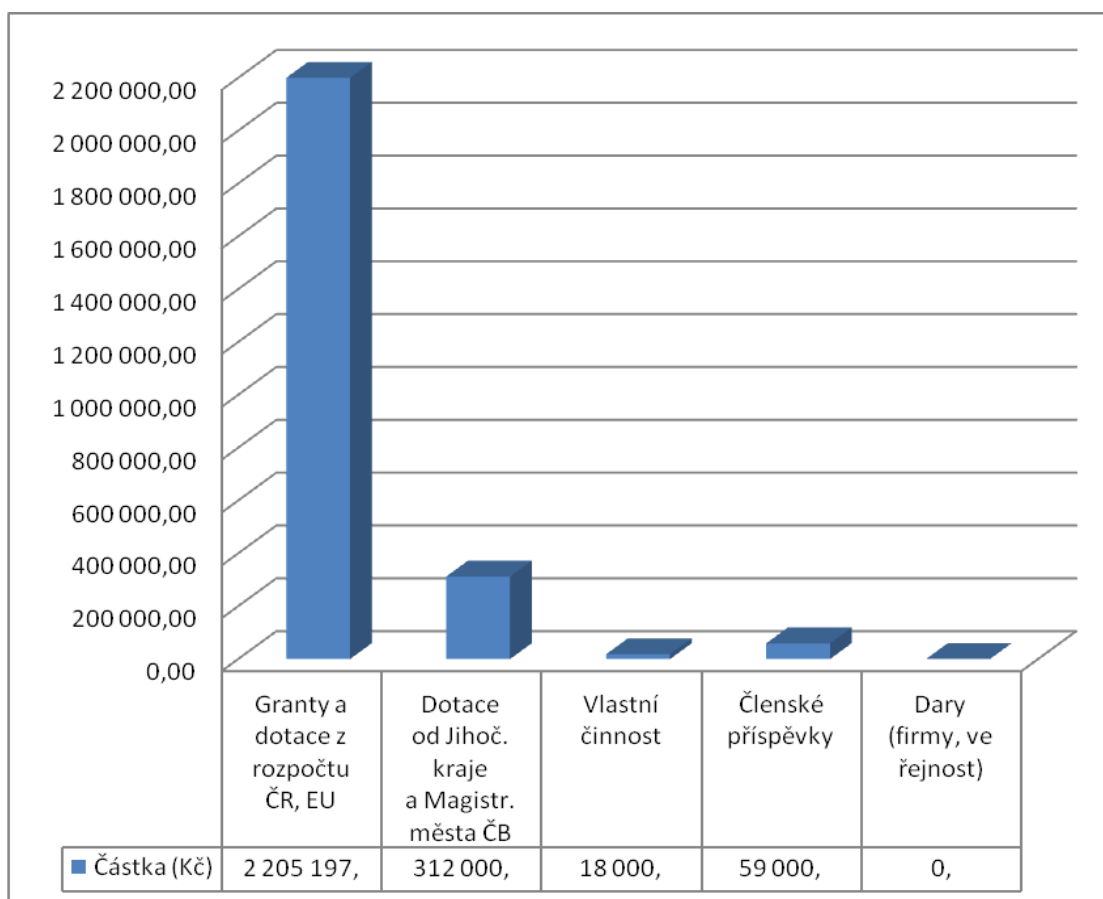
Ovšem nejpoužívanějším prostředkem, jak sdružení udržuje vztah s veřejností, je vydávání několika propagačních materiálů. Jednotlivé síťové organizace vydávají své brožury, knihy nebo časopisy. Např. občanské sdružení Calla měsíčně publikuje časopis Ďáblík o svých aktivitách a projektech. Stejně tak zastřešující Krasec vydává svůj občasník o životním prostředí. Ten je možné zakoupit za symbolickou cenu 25 Kč v sídlech všech poraden Krasce, ve vybraných infocentrech a smluvních místech Jihočeského kraje, či stáhnout všechna vydaná čísla v elektronické verzi.

7.3 Struktura zdrojů financujících provozní náklady

Občanské sdružení, stejně jako většina neziskových organizací, není schopno pokrýt veškeré své náklady pouze z příjmů z vlastní činnosti. Musí se snažit získat dodatečné finanční zdroje i jinými způsoby. Významově největší položkou příjmů občanského sdružení v roce 2010 byly granty a dotace z rozpočtu České republiky a Evropské unie ve výši 2 205 197 Kč. Další dotační zdroj představovala finanční podpora od Jihočeského kraje a Magistrátu města České Budějovice, tzn., že celková pomoc v rámci Jihočeského kraje tvořila 12 %, tedy 312 000 Kč, z veškerých přijatých

prostředků. Členské příspěvky tvořili pouhá 2 %, tj. 59 000 Kč. Povinnost platit členské příspěvky určují stanovy občanského sdružení. Položka samofinancování, tzn. část příjmů získaná vlastní činností, činila roku 2010 18 000 Kč.

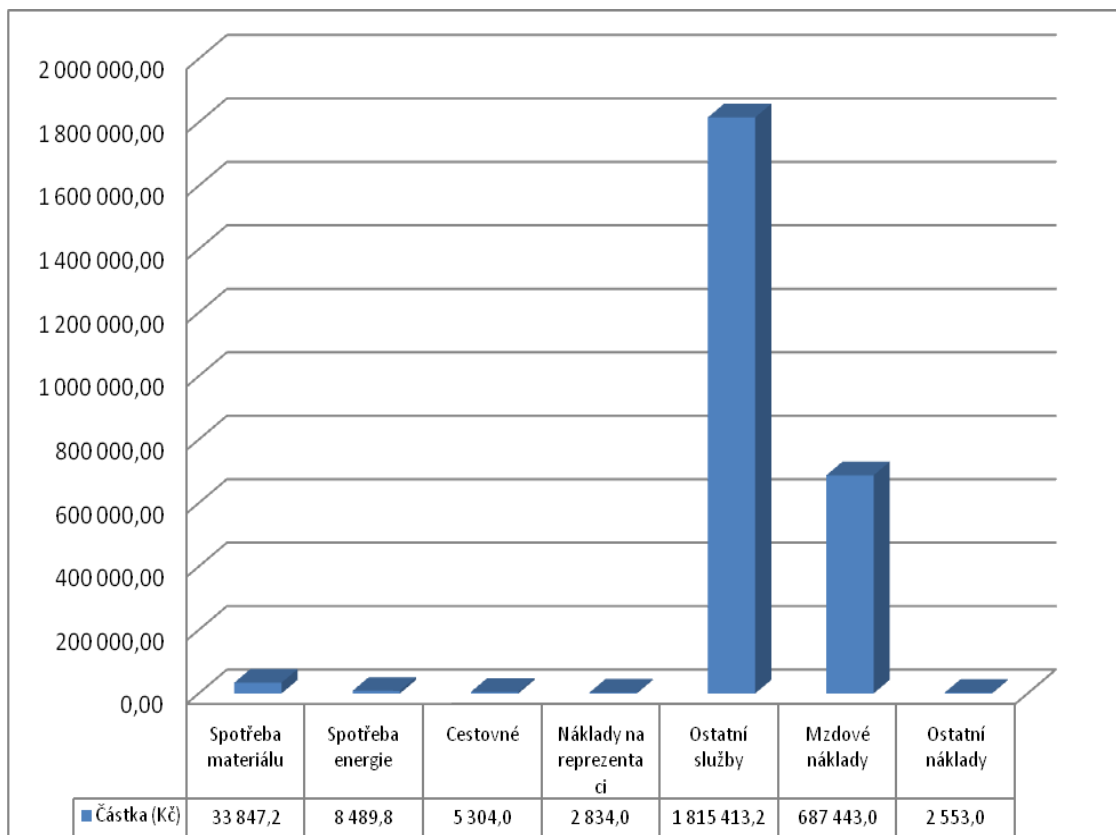
Graf 6: Struktura zdrojů financujících provozní náklady (v Kč)



Zdroj: Výroční zpráva o. s. Krasec za rok 2010 + vlastní zpracování

Celková výše nákladů občanského sdružení Krasec v roce 2010 činila 2 555 884,26 Kč. Tuto částku zásadním způsobem ovlivnila položka Ostatních služeb, která představuje veškeré poskytnuté služby ať už jednotlivým členským organizacím nebo organizacím mimo síť Krasec, nájemné atd. Částka ostatních služeb byla pro rok 2010 1 815 413,22 Kč. Další složkou nákladů, která se významněji podílela na jejich výši, byly mzdové náklady s částkou 687 443 Kč. Zbylé části nákladů měly charakter spotřeby materiálu, energie, cestovného, náklady na reprezentaci a ostatní náklady.

Graf 7: Struktura nákladů (v Kč)



Zdroj: Výroční zpráva o. s. Krasec za rok 2010 + vlastní zpracování

V roce 2010 výnosy občanského sdružení Krasec převýšily náklady o 38 515,72 Kč, tzn., že sdružení bylo v tomto roce ziskové. Takto vzniklý zisk je poté použit na financování nákladů vzniklých při poskytování služeb sdružení.

7.4 Zkušenosti se získáváním finančních prostředků

V rámci zkušeností se získáváním finančních prostředků v minulosti občanského sdružení Krasec hrály a stále hrají dominantní roli granty a dotace. Pouze v prvním roce fungování sdružení, tj. v roce 2007, tvořily příjmovou stranu členské příspěvky a úroky z bankovních účtů. Kdežto v následujících letech mezi příjmy převládaly zejména provozní dotace, granty a členské příspěvky. Dary tvořili pouze nepatrnou část.

Grantová a dotační politika nabyla významu převážně díky státní podpoře, tj. prostředkům z Ministerstva životního prostředí České republiky a Státnímu fondu životního prostředí. Podpora ale také plynula od Jihočeského kraje či Magistrátu města České Budějovice.

Co se týče důležitosti, za významnou považuje občanské sdružení spolupráci se státním podnikem Lesy České republiky, který poskytl dar v hodnotě 19 000 Kč. Toto spojení je považováno za klíčové, jelikož šlo o první spolupráci tohoto charakteru. Dalším důvodem je, že Státní podnik Lesy ČR pomáhá spolufinancovat projekt Státního fondu životního prostředí a také se v minulosti finančně podílel na vzniku několika vydání časopisu Krasec.

7.5 Zdroje důležité do budoucna

Občanské sdružení předpokládá, že v rámci zdrojů potřebných k poskytování služeb budou v budoucnu největší roli hrát vlastní příjmy. Méně by se chtělo spoléhat na státní, krajskou podporu a prostředky z fondů Evropské unie. Toto řešení by oslabilo jistou závislost na státních příspěvcích, ale pořád je třeba brát v úvahu, že granty a dotace doposud tvořily nejzásadnější část příjmů. Nevýhodou je, že v této oblasti se nelze spoléhat na dlouhodobý příslib finanční podpory ze státního rozpočtu. O prostředcích je totiž rozhodováno v rámci ročního rozpočtu. Proti hovoří i fakt, že zájem o ochranu životního prostředí postupně upadá a podporovány jsou především oblasti zdravotní, sociální a sportovní.

Východisko z této nepříliš příznivé situace lze shledat např. v zaměření se na jiné formy získávání prostředků a zároveň v rovnoměrnějším rozvržení jednotlivých zdrojů. Sdružení doposud nevyužívalo možnost pořádat např. veřejné sbírky. Tento způsob získávání financí by se dal uplatnit např. při podpoře projektů na záchranu ohrožených živočišných či rostlinných druhů, které organizace pořádá. Jednou z možností by mohlo být umístění pokladničky na veřejně přístupném místě či shromažďování příspěvků na zvláštním bankovním účtu založeném pouze k tomuto účelu. Všechny potřebné

informace o sbírce, jakož i údaje o umístění jednotlivých pokladniček, případně číslo bankovního účtu by byly uvedeny na webových stránkách sdružení.

Další metodou jak získat potenciální dárce by kromě dárcovství mohl být také např. sponzoring. Firemní sponzorování se od dárcovství ale liší tím, že je vždy vyžadována nějaká protihodnota. Nezisková organizace tedy poskytne sponzorovi propagační či reklamní služby, tzn. např. uvedení obchodního jména ve výroční zprávě, při pořádaných akcích, na webových stránkách sdružení apod. Tyto příjmy jsou ale pro neziskovou organizaci považovány za příjmy z reklamy, a jako takové jsou zahrnuty do základu daně. Pro sponzora je výhodou, že náklady související se sponzoringem pro něj představují uznatelný daňový náklad, který v plné výši snižuje základ daně.

8 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vyhodnotit aplikaci marketingu a fundraisingu v praxi konkrétní neziskové organizace. Sledovanou organizací bylo občanské sdružení Krasec působící v oblasti ochrany životního prostředí. Informace vychází z výročních zpráv občanského sdružení za roky 2007 – 2010, Strategického plánu z roku 2010, z dotazování pracovníků sdružení, případně příslušných webových stránek.

Na základě údajů o sdružení bylo zjištěno, že organizace vykonává pouze některé marketingové činnosti. V roce 2010 byl poprvé vypracován Strategický plán, jehož cílem je vhodné nasměrování organizace do budoucna a vytyčení stěžejních cílů. Marketingový mix nemá organizace stanoven. V rámci plánování byla provedena SWOT analýza, ze které vyplynulo několik zásadních poznatků. Mezi silné stránky sdružení byly zařazeny zejména odborné znalosti v environmentální oblasti, dobré organizační a komunikační dovednosti. Za své slabé stránky naopak sdružení považuje všeobecně malou informovanost, neschopnost prodat svou práci a fundraising. Z příležitostí má velký význam poptávka po službách sdružení, individuální fundraising a vzájemná spolupráce i se zahraničními organizacemi. Ohrožení organizace vidí v neodbornosti krajských politiků a ztrátě angažovanosti. V praktické části byla SWOT analýza doplněna o některé položky. Za slabou stránku lze považovat i značnou závislost sdružení na cizích finančních prostředcích, převážně na státních zdrojích, nedostatek lidských zdrojů a malou přehlednost konaných akcí na webových stránkách organizace. Dle vypracovaného marketingového mixu je největší důraz kladen na kvalitu poskytovaných služeb, lidský prvek a propagaci činnosti organizace.

Ve druhé kapitole praktické části byla provedena analýza vícezdrojového financování občanského sdružení za rok 2010. V tomto roce byly zdroje organizace tvořeny dotacemi a granty, příspěvky členských organizací a příjmy z vlastní činnosti. Největší měrou se na zdrojích podílely dotace a granty z rozpočtu České republiky a Evropské unie, tj. 97 %, členské příspěvky tvořily 2 % z celkových získaných zdrojů a vlastní činnost se podílela pouze 1 %. Ve srovnání s předchozím rokem měly téměř

všechny položky rostoucí trend, s výjimkou darů, které byly v roce 2010 nulové. Největší nárůst ale zaznamenaly tržby za poskytované služby, jejichž hodnota se zvýšila zhruba dvacetkrát. Nejvýznamnější zdroj občanského sdružení představují státní prostředky či prostředky od územně samosprávných celků, tzn. dotace. Strukturu dotací pro rok 2010 lze charakterizovat jako tříložkovou. Nejpodstatnější složku, tedy 87,61 %, tvořily dotace státní, tj. prostředky ze Státního fondu životního prostředí. V pořadí druhým zásadnějším zdrojem byly dotace od Jihočeského kraje tvořící 11,92 %. Zbylou část, tj. 0,48 %, pokrývaly dotace získané od Magistrátu města České Budějovice. Od roku 2008 výše téměř všech dotačních prostředků rostla. Avšak státní dotace byly neúměrně vyšší oproti ostatním dotacím, čímž se projevila velká závislost na státní finanční pomoci.

Závažným problémem sdružení v dnešní době je chybějící dostatečná jazyková vybavenost, která znemožňuje navazování zahraniční spolupráce. Dnes jsou ale již nabízeny speciální jazykové kurzy přesně na míru neziskovým organizacím. Toto opatření by zároveň mohlo zvýšit slabou motivaci zaměstnanců organizace. Nedostatečnou zpětnou vazbu z pořádaných akcí a zpětné reakce na sdružením vydávaný časopis by bylo možné vyřešit změnou webové stránky sdružení, která by se vyznačovala jistou interaktivitou. Lidé by zde měli možnost odpovídat na několik anketních otázek, pomocí kterých by sdružení mohlo zlepšovat své služby. Sdružení by se spíše mělo soustředit na zvyšování kvality nabízených služeb, místo dalšího rozšiřování sítě organizace.

Zvýšení zájmu veřejnosti o environmentální témata by mohlo být podpořeno větší informovaností o aktuálních problémech na jednom místě, např. na webových stránkách sdružení. Velká pozornost by také měla být věnována propagaci organizace, např. v tisku a na internetu, případně by sdružení mohlo začít využívat sociální sítě, které mají v dnešní době velkou návštěvnost a je zde tedy i velká pravděpodobnost získání dalších příznivců či možnost rychlého sdílení informací.

Závažný problém je spatřován ve velké závislosti sdružení na cizích finančních zdrojích, zejména na státních prostředcích. Pokud by došlo k problémům v přidělování státních dotací, mohlo by to pro sdružení znamenat značné komplikace. Měla by se proto snížit převážná vazba na státní finanční pomoci a větší soustředění by mělo být věnováno jiným formám získávání prostředků, např. prostřednictvím veřejných sbírek, darů, sponzoringu, či využívání pomoci dobrovolníků. Veřejné sbírky by bylo možné uplatnit např. u projektů na záchranu ohrožených živočišných či rostlinných druhů, které sdružení organizuje. Vybrané finanční prostředky by byly shromažďovány ve veřejně přístupných pokladničkách či na speciálně zřízeném bankovním účtu. Pro podporu individuálního dárcovství lze organizaci doporučit registraci na specializovaném webovém portálu pro darování neziskovým organizacím. Sdružení by se tak dostalo do povědomí širší veřejnosti a zároveň potenciální dárci zde mají možnost zvolit si pro sebe optimální formu daru. Na rozdíl od dárcovství, při sponzoringu je vždy vyžadována protihodnota v podobě reklamních služeb. Pro občanské sdružení by to tedy znamenalo uvedení obchodního jména sponzora např. ve výroční zprávě, při pořádaných akcích či na webových stránkách sdružení.

Navzdory nepřilíh propracovanému systému získávání finančních prostředků je občanské sdružení jako celek dobře fungující sítí s dobrou lobbyistickou pozicí a kvalifikovanými zaměstnanci.

Summary

The aim of this thesis was to evaluate the application of marketing and fundraising in a chosen non-profit organization in 2010. The thesis is divided into two parts. The theoretical part defines the marketing of non-profit organization and fundraising. In the practical part the marketing activities in the chosen civil association and the analysis of multi source funding are solved. In 2010, the organization first established the Strategic plan. It doesn't determine any marketing mix. The organization is characterized by good communication and organizational skills, good lobbyind position and highly skilled members. On the other hand, the problem is little awareness of the public, fundraising and the bad social climate. In 2010, the resources of the organization were made up of grants and subsidies from the budget of the Czech Republic and European Union, the contributions of member organizations and revenues from own operations. Subsidies and grants represented the largest share of recources. Subsidies came from the state fund, from South Bohemian Region and Municipality of České Budějovice. The organization is for the most part dependent on the subsidies. Thus, if the organization didn't receive funds in time, it could mean grave complications.

Klíčová slova - Keywords:

Občanské sdružení – Civil association; Marketing - Marketing; Fundraising - Fundraising; Finanční zdroje – Financial resources; Dotace – Subsidies.

Přehled použité literatury

BURDA, Jan. *Fundraising pro úplné začátečníky* [online]. Národní institut dětí a mládeže, prosinec 2007 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.janburda.cz/dokumenty/002/fundraising_pro_uplne_zacatecniky.pdf

Financování neziskových organizací. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Copyright © 2005 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html

HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 231 s. ISBN 80-902752-3-0.

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

LEDVINOVÁ, J.: *Základy fundraisingu, aneb, Jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN, 1996. 141 s.

LEDVINOVÁ, Jana. Fundraising. *Marketing-journal.cz* [online]. 5. 3. 2009 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising__s387x5077.html

NĚMEČEK, Pavel. Jsme připraveni na samofinancování?. *Neziskovsk.cz* [online]. 2007 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/1270/_530_598/_nezobrazovane-clanku_zalozni-kategorie/jsme-pripraveni-na-samofinancovani/

PAVLEČKA, Václav. Stanovení cílů reklamní komunikace. *Marketing-journal.cz* [online]. 12. 12. 2008 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/stanoveni-cilu-reklamni-komunikace__s282x430.html

PLESNÍKOVÁ, J.: *Veřejná správa: neziskové organizace v České republice: občanská sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, hnutí, církve, veřejné výzkumné instituce*. Český Těšín: Poradce, 2007. 24 s.

PLESNÍKOVÁ, J.: *Zásady hospodaření občanských sdružení: zdroje finančních prostředků, používání prostředků – organizační výdaje, sociální opatření, výchovná a vzdělávací činnost, rozhodování a pravomoci, hospodářsko-finanční agenda*. Český Těšín: Poradce, 2007. 44 s.

Stanovy občanského sdružení Krasec, 2008

Strategický plán občanského sdružení Krasec z roku 2010

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace* [online]. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009 [cit. 2012-04-13]. ISBN 978-80-247-2707-3. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=ItJ3fqai0EYC&pg=PA65&dq=fundraising&hl=cs&ei=qZ4-sCTFY2cOqyn1PkO&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=fundraising&f=false

ŠIMKOVÁ, E.: *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 171 s. ISBN 80-7041-859-1.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Základy a obsah marketingu*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2002. Dostupné z: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1marketingvevs.html>

VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové odkazy:

www.darujspravne.cz

www.krasec.cz

www.neziskovky.cz

www.snadnedarcovstvi.cz

Seznam tabulek a grafů

Tabulky:

Tab. 1:	Argumenty pro a proti aplikaci marketingu v neziskových organizacích	16
Tab. 2:	Výsledná SWOT analýza o. s. Krasec	48
Tab. 3:	Příjmy o. s. Krasec v letech 2007 – 2010 (v Kč)	61
Tab. 4:	Přijaté dotace o. s. Krasec v letech 2007 – 2010 (v Kč)	65

Grafy:

Graf 1:	Struktura zdrojů občanského sdružení (v Kč)	58
Graf 2:	Podíl jednotlivých zdrojů občanského sdružení (v %)	59
Graf 3:	Podíl zdrojů na celkových ročních příjmech (v %)	60
Graf 4:	Struktura dotací občanského sdružení (v %)	62
Graf 5:	Poskytnuté dotace občanským sdružením v rámci státní dotační politiky (v Kč)	64
Graf 6:	Struktura zdrojů financujících provozní náklady (v Kč)	67
Graf 7:	Struktura nákladů (v Kč)	68