



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Financování a marketingová strategie neziskové organizace

Vypracoval: Monika Kolářová

Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika KOLÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E11085**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Financování a marketingová strategie 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 práce je analýza zdrojů financování vybrané neziskové organizace a zhodnocení vlivu marketingové strategie na získávání zdrojů financování. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stavu financování organizace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Neziskové organizace v ČR
3. Systém financování neziskových organizací
4. Marketing v neziskové organizaci
5. Charakteristika zvolené neziskové organizace
6. Marketingová strategie a její využití v neziskové organizaci
7. Analýza finančních zdrojů
8. Závěr
9. Přehled použité literatury

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. DRUCKER, P. F. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.
2. DUBEN, R. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1996, 373 s. ISBN 80-859-6319-1.
3. DUBEN, R. Neziskové organizace. 1. vyd. Jindřichův Hradec: Jihočeská univerzita, Fakulta managementu, 1996, 222 s. ISBN 80-704-0195-8.
4. FRÍČ, P. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-864-3204-1.
5. HAMERNÍKOVÁ, B. Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru: praxe a principy. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902-7523-0.
6. HANNAGAN, T. J. Marketing pro neziskový sektor. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.
7. MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2011, 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
8. REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
9. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
10. VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
11. Obecné otázky neziskového sektoru: sborník vybraných materiálů specializačního kurzu "Řízení neziskových organizací". Vyd. 1. Praha: Agnes, 1999, 109 s. ISBN 80-902-6332-1

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 1. března 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2014

doc. Ing. Ladislav Rolínok, Ph.D.

děkan

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

doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2013

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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 č. 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 28. 4. 2014

.....
Monika Kolářová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Marii Vejsadové Dryjové, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení a cenné připomínky. Dále děkuji zakladateli organizace za spolupráci a poskytování užitečných informací, které mi byly podkladem pro vypracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíle.....	12
3	Nestátní neziskový sektor	13
3.1	Typy neziskových organizací.....	14
3.2	Vznik a zánik neziskové organizace v ČR.....	16
4	Financování neziskových organizací.....	19
4.1	Členění finančních zdrojů	19
4.2	Fundraising.....	21
4.2.1	Plánování fundraisingu	22
4.2.2	Metody fundraisingu	23
4.2.3	Pravidla fundraisingu	23
4.2.4	Výroční zpráva.....	24
5	Marketing neziskových organizací.....	25
5.1	Význam marketingu v neziskové organizaci	25
5.1.1	Pilíře marketingu.....	26
5.1.2	Marketingové aktivity pro získání finančních prostředků	28
5.2	Marketingové koncepce	29
5.3	Marketingový mix.....	29
5.3.1	Komunikační mix.....	31
5.3.2	Neziskový marketingový mix	33
6	Metodika	34
7	Charakteristika vybrané neziskové organizace.....	35
7.1	Historie Vítkova Hrádku	35
7.2	Občanské sdružení Vítkův Hrádek	36
7.2.1	Orgány OSVH.....	37
7.2.2	Zahraniční spolupráce	37
8	Financování OSVH.....	38
8.1	Financování OSVH v jeho začátcích	38
8.2	Zdroje financování	39
8.2.1	Tržby z vlastní činnosti.....	39

8.2.2	Příspěvky z rozpočtů, fondů a nadací	41
8.2.3	Dary od občanů a firem.....	48
8.2.4	Členské příspěvky	51
9	Marketing OSVH.....	53
9.1	Neziskový marketingový mix OSVH	53
9.1.1	Produkt.....	54
9.1.2	Cena	56
9.1.3	Místo	56
9.1.4	Propagace	57
9.1.5	Lidé	60
10	Diskuze výsledků.....	61
11	Závěr	64
	Summary.....	65
	Seznam literatury	66
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Svoboda sdružování na území České republiky měla vždy velmi bohatou historii. Hlavním důvodem bylo především silné sociální cítění obyvatel. Například v dobách totality bylo toto svobodné sdružování občanů tvrdě potlačováno. Naproti tomu v 19. století vznikaly nejrůznější vlastenecké spolky na podporu umění, kultury a jiných činností, z nichž některé existují ještě dodnes. Na počátku 20. století, se vznikem samostatného státu, měli lidé možnost svobodně se činit také například v oblasti sociální a zdravotní péče, péče o děti a mládež apod. Veškeré tyto aktivity dosáhly svého vrcholu rokem 1989, takzvanou „sametovou revolucí“. (Rektořík, 2007)

V současnosti se neziskové organizace potýkají s nelehkým úkolem, a sice prosadit si svou pozici ve společnosti, která se orientuje především na zisk, ačkoliv se jedná o organizace, jejichž primární cíl spočívá v něčem zcela jiném, než ve vytváření kladného rozdílu mezi výnosy a náklady. Je však zřejmé, že v dnešní době není nic zadarmo a není-li výsledkem aktivit organizace nějaký výrobek či služba, nemůže daná organizace získat peníze jejich prodejem. V tento okamžik vyvstává na povrch otázka, kde tedy tyto finanční prostředky nevýdělečná organizace pro svůj chod získá. V případě, že však určitý výrobek či službu přeci jen produkuje, její finanční situace se stává o něco příznivější. Naproti tomu však musí tato organizace řádně promyslet způsoby, jakými bude svůj produkt nabízet a prezentovat veřejnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a sice na část teoretickou a praktickou. První část práce je zaměřena nejprve na nestátní neziskový sektor České republiky, následně jsou podrobněji rozebrány možnosti a způsoby financování neziskových organizací. Teoretickou část uzavírá problematika marketingu neziskových organizací. Druhá část práce je věnována analýze zdrojů financování Občanského sdružení Vítkův Hrádek a zhodnocení vlivu marketingové strategie na získávání zdrojů financování pro činnost tohoto sdružení. Na základě zjištěných výsledků jsou v závěru práce navržena určitá opatření vedoucí ke zlepšení stavu financování zmíněné organizace.

2 Cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je provést důkladnou analýzu zdrojů financování vybrané neziskové organizace a zhodnotit vliv používané marketingové strategie na získávání těchto zdrojů. Na základě zjištěných výsledků poté navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení stavu financování dané organizace. Vybranou neziskovou organizací je Občanské sdružení Vítkův Hrádek. Za účelem naplnění hlavního cíle práce je nezbytně nutné stanovit dílčí cíle.

První dílčí cíle vychází z důsledného prostudování odborné literatury. Zahrnují vymezení nejdůležitějších pojmů souvisejících s nestátním neziskovým sektorem v České republice, objasnění problematiky financování neziskových organizací (zejména zdrojů financování a fundraisingu) a seznámení s možnostmi a způsoby uplatnění marketingu v těchto organizacích.

Mezi další dílčí cíle patří charakteristika Občanského sdružení Vítkův Hrádek, rozbor jeho zdrojů financování a analýza marketingového mixu včetně jeho vlivu na finance této organizace.

Poslední dílčí cíle představují celkové zhodnocení finanční situace zvoleného sdružení a návrh určitých kroků vedoucích k jejímu zlepšení.

3 Nestátní neziskový sektor

Vyjádřit podstatu nestátního neziskového sektoru v jedné větě není zcela jednoduché, neboť tento sektor ekonomiky dané země je velmi podobný sektoru veřejnému. Autoři odborné literatury tedy přichází s celou řadou různých definic.

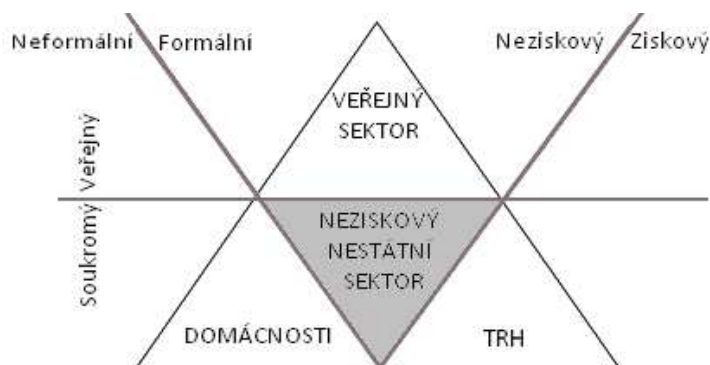
Mezi nejdůležitější znaky institucí a organizací nacházejících se ve veřejném sektoru patří především skutečnost, že jsou buď zčásti, nebo zcela financovány z veřejných zdrojů. Jsou také úzce spojeny s fiskální politikou a veřejnou rozpočtovou soustavou. Je tedy zřejmé, že nestátní neziskový sektor bude zahrnovat ty instituce a organizace, které nenáleží do vlastnictví státu a které nejsou nutně financovány prostředky z veřejné rozpočtové soustavy. Tento sektor je však velmi příbuzný veřejnému sektoru, a to z toho důvodu, že organizace nestátního neziskového sektoru můžeme nalézt i v oblastech, které jsou do veřejného sektoru běžně řazeny. (Hamerníková, 2000)

Pro účely vymezení nestátního neziskového sektoru v národním hospodářství vytvořil švédský ekonom Victor Pestoff (1995) model nesoucí název „trojúhelník blahobytu“. V tomto modelu poté Pestoff člení národní hospodářství na:

- sektor formální a neformální,
- sektor ziskový a neziskový,
- sektor veřejný a soukromý.

Z Pestoffova modelu znázorněného na obrázku č. 1 je patrné, že organizace řazené do nestátního neziskového sektoru jsou organizacemi formálními, které jsou založené soukromými osobami a splňují podmínku neziskovosti.

Obrázek č. 1: Pestoffův model trojúhelníku blahobytu



Zdroj: Pestoff (1995) + vlastní zpracování

Nestátní neziskový sektor v ČR se jako takový začal rozvíjet zejména po událostech roku 1989, kdy Česká republika postupně přijímala novou legislativu, a to mimo jiné právě v oblasti činností neziskových organizací a jejich podpory. Nejdůležitějšími normami se staly především ty, které stanovují podmínky pro založení a fungování neziskových organizací. Jedná se o:

- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů,
- Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech,
- Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

(Hamerníková, 2000, s. 121 - 122)

3.1 Typy neziskových organizací

Podle Hamerníkové (2000, s. 123) jsou typy institucí a organizací, které se vyskytují v ČR v neziskovém nestátním sektoru, především:

- občanská sdružení,
- obecně prospěšné společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- zájmová sdružení právnických osob,
- sdružení bez právní subjektivity,
- organizace s mezinárodními prvky,
- komory apod.

Hamerníková (2000) dále poukazuje na fakt, že všechny výše zmíněné neziskové organizace sdílí jednu společnou charakteristiku, kterou je zaměření jejich primárních činností a cíle, které jimi sledují - a sice veřejný prospěch pro členy dané organizace či pro celou společnost.

Rektořík (2007, s. 40) se ve své publikaci oproti Hamerníkové (2000) zaměřuje na neziskový sektor jako celek, tedy jak na veřejný, tak i na soukromý neziskový sektor. V něm poté příslušné organizace třídí podle určitých kritérií:

- podle kritéria zakladatele,
- podle kritéria globálního charakteru poslání,

- podle kritéria právně organizační normy,
- podle kritéria způsobu financování,
- podle kritéria charakteristiky realizovaných činností.

Jednotlivé typy organizací dle výše stanovených kritérií podle Rektořika (2007, s. 40 - 41) jsou uvedeny níže.

Kritérium zakladatele

- organizace založené veřejnou správou nebo samosprávou (některé z nich se proto nazývají veřejnoprávní organizace),
- organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou (nazývané soukromoprávní organizace),
- organizace vzniklé jako veřejnoprávní instituce - výkon účelu veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona (například veřejná vysoká škola).

Kritérium globálního charakteru poslání

- organizace veřejně prospěšné (založené za účelem poslání spočívajícím v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti),
- organizace vzájemně prospěšné (založené za účelem vzájemné podpory skupin občanů, které jsou spjaty společným zájmem).

Kritérium právně organizační normy

- organizace založené podle zákonů č. 218/2000 Sb. rozpočtová pravidla a č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- organizace založené podle ostatních zákonů platných pro neziskové organizace,
- organizace založené podle zákona č. 513/1991 Sb. - obchodní zákoník a organizace s obdobným charakterem.

Kritérium způsobu financování

- organizace financované zcela z veřejných rozpočtů,
- organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů,
- organizace financované z různých zdrojů,

- organizace financované především z výsledků realizace svého poslání.

Kritérium charakteristiky realizovaných činností

- organizace charakterizované znaky společnými pro všechny typy neziskových organizací,
- organizace charakterizované znaky společnými jen pro soukromé neziskové organizace.

Hannagan (1996) klasifikuje organizace vyskytující se v nestátním neziskovém sektoru pouze na základě 3 hledisek, kterými jsou:

- zdroje financování (vládní dotace, dobrovolné příspěvky či jiné zdroje),
- typ výrobku nebo služby (hmotný výrobek či reálná služba, anebo snaha změnit chování lidí),
- organizační forma (dárcovská, komerční, vzájemná, podnikatelská).

Poslední hledisko, tedy organizační forma neziskové organizace, může mít dle Hannagana (1996, s. 18) 4 různé podoby, které se ovšem mohou i prolínat. Autor tyto podoby vysvětluje následovně:

- dárcovská - příjem organizace pochází hlavně z darů,
- komerční - organizace vyžaduje od uživatelů za své služby platby,
- vzájemná - organizace je převážně řízena svými uživateli,
- podnikatelská - organizace je řízena profesionálními manažery.

3.2 Vznik a zánik neziskové organizace v ČR

„Neziskovou právnickou osobou je právnická osoba založená k poskytování obecně prospěšných služeb, zejména v oblastech ochrany životního prostředí, vzdělání a výchovy, péče o volný čas jednotlivých skupin obyvatelstva, humanitární, charitativní a sociální péče, zdravotnictví, ochrany života a zdraví osob, kultury, tělovýchovy a sportu, ochrany zvířat, ochrany památek a případně dalších veřejně prospěšných činností.“ (Duben, 1996, s. 41)

Tyto služby musí daná nezisková organizace zprostředkovávat pro všechny zájemce za stejných podmínek. Podmínky by měly být určeny ještě před vznikem právnické osoby a rovněž by měly být pro každého dostupné.

Mimo svou hlavní neziskovou činnost může organizace pochopitelně vykonávat i jiné činnosti, pomocí kterých bude efektivněji využívat své kapacity. Tyto vedlejší činnosti však nesmí svou podstatou narušovat kvalitu či dostupnost služeb, které jsou dány hlavní činností organizace. (Duben, 1996)

Založení

Nezisková právnická osoba může být založena:

- fyzickou osobou s trvalým pobytem na území ČR,
- právnickou osobou se sídlem na území ČR.

Nezisková organizace se zakládá zakládací smlouvou podepsanou všemi členy, kteří se na založení podílejí. V případě jedné fyzické nebo právnické osoby jakožto zakladatele je nutno sepsat o založení neziskové právnické osoby zakládací listinu vytvořenou ve formě notářského zápisu. (Duben, 1996)

Duben (1996, s. 42) stanovuje tyto povinné náležitosti zakládací listiny nebo zakládací smlouvy:

- název, sídlo a identifikační číslo zakladatele (u právnických osob), nebo jméno, bydliště a rodné číslo zakladatele (u fyzických osob),
- název a sídlo neziskové organizace (součástí názvu musí být označení „nezisková právnická osoba“, které může být nahrazeno zkratkou),
- označení hlavní činnosti neziskové organizace,
- dobu, na kterou se nezisková organizace zakládá,
- druh veřejně prospěšných služeb, které bude nezisková organizace poskytovat v rámci své hlavní činnosti,
- podmínky poskytování konkrétních služeb,
- určení orgánů neziskové organizace a jejich struktury, funkčního období, úkolů, způsobů jmenování nebo volby a odvolání jejich členů a způsobu rozhodování,
- vymezení způsobu podepisování za neziskovou organizaci,
- hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, ostatních aktiv a závazků převáděných na organizaci, včetně dohody o způsobu ocenění tohoto majetku v případě, že zakladatelů je několik,

- způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření organizace,
- předmět doplňkové činnosti,
- další ustanovení, která zakladatel považuje za potřebná.

Vznik

Jako další krok vedoucí k založení neziskové organizace uvádí Duben (1996) předání návrhu na zápis do rejstříku neziskových právnických osob spolu s vyhotovenou zakládací listinou či smlouvou, a to takovému rejstříkovému soudu, do jehož územního obvodu spadá sídlo této organizace. Za vznik neziskové organizace se považuje okamžik, kdy je daná organizace zapsána do výše zmiňovaného rejstříku. Zapsání společně s přidělením identifikačního čísla je soudem provedeno do 30 dnů od data podání návrhu, pokud tento návrh splňuje veškeré požadavky Zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech.

Zrušení

Zrušení neziskové organizace může mít dvojí podobu, a sice s likvidací nebo bez likvidace. Druhý zmíněný způsob se používá například při přeměně neziskové organizace, a to ve formě rozdělení, sloučení nebo splynutí s jinou neziskovou právnickou osobou. (Duben, 1996)

Duben (1996, s. 43) ve své publikaci vysvětluje, že nezisková organizace se ruší:

- uplynutím doby, na kterou byla založena,
- dosažením účelu, pro který byla založena,
- dnem uvedeným v rozhodnutí správní rady o zrušení neziskové organizace,
- dnem uvedeným v rozhodnutí soudu o zrušení neziskové organizace, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí nabyde právní moci,
- prohlášením konkurzu nebo zamítnutím návrhu na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku.

Zánik

Za zánik neziskové právnické osoby považuje Duben (1996) okamžik jejího výmazu z příslušného rejstříku. Tímto datem organizace zcela přestává existovat.

4 Financování neziskových organizací

„Po založení neziskové organizace bývá zpočátku jediným zdrojem jen lidské nadšení a dobrovolná práce. Velmi brzy však každá organizace zjistí, že pokud chce pracovat dobře a profesionálně, nezbyvá než svou činnost zabezpečit i finančně. Začne se tedy poohlížet po nějaké státní dotaci, nadačním grantu či movitějším podnikateli ve svém městě. Většinou se podaří nějaké peníze pro začátek získat. Ale co dál?“ ptá se ve své knize Rektořík (2007, s. 93) a dodává, že opatřování finančních prostředků, jinými slovy fundraising, je proto nedílnou součástí činností v každé neziskové organizaci.

4.1 Členění finančních zdrojů

V neziskových organizacích se uplatňuje zpravidla vícezdrojové financování. Tyto finanční zdroje lze rozčlenit do několika skupin. Šedivý a Medlíková (2011, s. 40) je třídí takto:

- příjmy z prodeje služeb a výrobků,
- individuální dárci, dobrovolníci,
- firemní dárci,
- veřejné zdroje (ministerstva, kraje),
- nadace a nadační fondy,
- ostatní subjekty (ambasády, jiné NO, obchodní komory, zahraniční organizace).

Z výše uvedeného si lze povšimnout, že kromě prvního bodu zahrnují všechny ostatní body takzvané podporovatele neziskových organizací. Tito podporovatelé jsou pro organizace klíčovými zdroji financí. Z toho tedy vyplývá, že každá nezisková organizace bude v hledání finančních prostředků úspěšná právě tehdy, bude-li schopna efektivně tyto zdroje oslovit. (Šedivý a Medlíková, 2011)

Vašítková (2008) ve své knize popisuje zdroje financování víceméně totožné se zdroji od Šedivého a Medlíkové (2011). Přidává k nim ale například i takové zdroje, jako jsou daňová a poplatková zvýhodnění nebo část příjmů z loterií, tombol a her. Šimková (2006) zmiňuje i výnosy z pronájmu, z reklam či úroků.

Rektořík (2007, s. 93) členění zdrojů financování ještě více zkrátil, a to pouze na 4 hlavní skupiny:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací,
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.

Duben (1996) ve své knize podrobně charakterizuje 4 hlavní zdroje finanční podpory, tedy zdroje z vnějšího okolí organizace, jimiž jsou jednotlivci, nadace, korporace a vláda příslušného stupně. Tyto zdroje jsou na základě této publikace popsány níže.

Jednotlivci

Jednotlivci představují pro organizaci největší zdroj charitativních darů. Velké procento lidí pravidelně přispívá pomocí darů jedné nebo i několika organizacím. Velikost darů je závislá na několika faktorech, například majetku, věku či vzdělání dárce. *„Relativně více peněz dávají bohatí občané, lidé středního věku a s vyšším vzděláním.“* konstatuje Duben (1996, s. 149).

Jednotlivci mnohdy také darují z důvodu, aby od dané organizace něco získali. Tím „něčím“ může být zejména potřeba sebeúcty nebo touha odlišit se od ostatních lidí ve společnosti.

Nadace

Nadace existují v různých podobách. Jsou jimi například nadace korporací a komunit, rodinné či všeobecné nadace. Neziskové organizace se na ně obracejí především formou dopisů se žádostí o grant nebo telefonicky. Každá nadace má však předem stanovena určitá kritéria pro poskytování finančních prostředků. *„Obsahem kritérií bývají většinou význam a kvalita projektu, potřebnost a zásluhovost organizace, schopnost organizace využít prostředky účinně a efektivně, rozsah užítu, který nadace získá podporou projektu.“* vysvětluje Duben (1996, s. 150).

Korporace

„Podnikové organizace reprezentují zcela odlišný zdroj finančních prostředků pro neziskové organizace.“ tvrdí Duben (1996, s. 151) a dodává, že *„Tyto organizace podporují zejména vysoké školy a instituce poskytující zejména zdravotnické, kulturní a sociální služby obyvatelstvu.“* Je tedy zřejmé, že korporace postupují velmi opatrně při výběru organizace, kterou se rozhodnou svými dary podporovat. Pro tento účel dokonce

zaměstnávají i speciálně vyškolené pracovníky. Podniky se obecně snaží podporovat takové organizace, které i jim mohou přinést určitý užitek nazpět.

Duben (1996, s. 151) zdůrazňuje, že *„Neziskové organizace se mohou na podniky obracet nejen se žádostí o finanční prostředky, ale i se žádostí o poskytnutí určitých jistot, zboží nebo služeb. Efektivní získávání finančních prostředků od podnikatelských korporací vyžaduje, aby neziskové organizace identifikovaly výhodné prospekty a nabídky podniků.“*

Vláda příslušného stupně

Požádá-li nezisková organizace o finanční výpomoc určitou vládní agenturu, musí počítat s tím, že tyto agentury se vyznačují kladením důrazu na to, aby poskytnutý dar byl ve shodě s veřejným zájmem.

4.2 Fundraising

Šedivý spolu s Medlíkovou (2011) hledí na fundraising jako na anglosaský termín označující zajišťování zdrojů pro veškeré činnosti v dané organizaci. Nejedná se tedy o pouhé zajišťování peněz, takovými zdroji mohou být například i darované služby nebo výrobky. Důležité je, že fundraising je proces tvořený vzájemně provázanými aktivitami, který se velkou měrou podílí na úspěchu celé neziskové organizace. *„Ale pozor - můžete fundraising skvěle ovládat, ale jen to k úspěchu nestačí.“* varují výše zmínění autoři (2011, s. 65) a dodávají, že *„Vše záleží na tom, jak řídíte a vedete lidi v organizaci, jak jste je schopni přesvědčit, aby mysleli fundraisingově.“*

S výše uvedeným bezesporu souhlasí i Rektořík (2007). Ten navíc ve své publikaci zdůrazňuje fakt, že opatřování nezbytných finančních prostředků na chod celé neziskové organizace není jednoduchou záležitostí. Čím více financí daná organizace potřebuje, tím více fundraiserů musí oslovit. Fundraising je dlouhodobý proces, který by měl být předem pečlivě naplánován a v závěru podrobně zhodnocen.

Ledvinová a Pešta (1996) jsou přesvědčeni o tom, že každá nezisková organizace, která touží získat zdroje pro svou činnost, by se zpočátku měla zaměřit na své okolí. Měla by se snažit jej přesvědčit o tom, že neziskové organizace jsou ve společnosti potřebné, že pracují efektivně a používají prostředky vždy tam, kde je to nutné. Poté je základním předpokladem pro získání kýžených zdrojů podle autorů to, že si o ně nevýdělečná organizace řekne.

4.2.1 Plánování fundraisingu

Při plánování fundraisingu doporučuje Rektořík (2007) dodržení následujícího postupu:

- definice poslání nevýdělečné organizace,
- určení cílů (konkrétních, měřitelných),
- sestavení realizačního a časového plánu aktivit, následné zpracování ročního finančního rozpočtu,
- ověření, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti,
- zvážení zapojení dobrovolníků do fundraisingových činností,
- zvolení nejvhodnějších fundraisingových metod,
- sestavení seznamu potenciálních zdrojů,
- specifikace okruhu dárců,
- žádost o dar,
- poskytnutí informací konkrétnímu dárci o způsobu použití jeho daru, snaha o obnovení či zvýšení daru.

Definice poslání

Definice poslání neziskové organizace jakožto první krok při plánování fundraisingu je podle Druckera (1994) nesmírně důležitá, neboť toto poslání je následně transformováno do specifických cílů, na něž navazují ostatní činnosti zmiňované výše. Definici poslání je tedy potřeba si řádně promyslet. Je nutné uvědomit si, zda je poslání organizace vůbec reálné. Posláním by nemělo být pouhé heslo vyjadřující dobré úmysly. Tato definice by se spíše měla zaměřit na to, co se daná nezisková organizace snaží skutečně vykonávat pro druhé, tedy co konkrétně jim chce a může nabídnout. Podle Šimkové (2006) musí být poslání formulované takovým způsobem, aby na první pohled odlišovalo danou organizaci od organizací s podobným zaměřením.

K Druckerově tvrzení se přiklání i Eade a Ligteringen (2001). Tito autoři navíc ještě ve své knize prezentují velice zajímavou myšlenku, a sice že v neziskových organizacích neexistuje prostor pro uspokojení jejich sebemenších potřeb. Tyto organizace musí doslova číst svět kolem sebe očima těch, kterým poskytují své služby, kterým mají snahu pomáhat.

4.2.2 Metody fundraisingu

Šedivý s Medlíkovou (2012) zmiňují ve své publikaci několik metod, které lze uplatnit pro úspěšné získání prostředků z jednotlivých finančních zdrojů, které byly vyjmenovány v předchozí kapitole. Tito autoři (2012, s. 67 - 68) mezi nejčastější metody řadí:

- veřejné sbírky,
- benefiční akce či aukce,
- vytvoření projektu a následné sepsání žádosti o grant či dotaci,
- telefonické oslovení nebo oslovení prostřednictvím internetu,
- osobní schůzky,
- DMS (dárcovské SMS zprávy),
- členské příspěvky,
- poštovní kampaně.

4.2.3 Pravidla fundraisingu

Mezi základní pravidla fundraisingu bezesporu patří fakt, že přesvědčit o něčem druhé může vždy jen ten, kdo je sám přesvědčen. Není ovšem automatické, že naše názory, jakožto názory nevýdělečné organizace, bude sdílet i okolí. Existuje mnoho činností, kterými se neziskové organizace zabývají, a proto není pro ostatní lehké určit, která z nich je významnější, tedy kterou by měli podporovat. Pro úspěšné získání zdrojů musíme tedy zajistit, abychom se na žebříčku hodnot potenciálního dárce pohybovali v prvních řadách. „A pokud se chystáte někoho požádat o podporu a finanční příspěvek, to nejlepší, co můžete pro začátek udělat, je darovat něco sám.“ tvrdí Ledvinová spolu s Peštou (1996). Tím mají autoři na mysli zejména dary jiným neziskovým organizacím nebo své vlastní organizaci, ať už se jedná o čas, osobní pomoc, nějaké věci či peníze.

Jako druhé pravidlo fundraisingu lze označit skutečnost, že organizace nezískává peníze, ale člověka. Největší chybou pro organizaci je zaměřit se více na peníze než na osobu, kterou o ně žádá. Pro úspěšný fundraising je potřeba vycházet z toho, jaké jsou myšlenky dárce, jeho zájmy či názory. Nezisková organizace musí svého dárce přesvědčit o tom, že jeho dar bude efektivně využit a poslouží i ke splnění jeho cílů.

Je zřejmé, že v případě žádosti o dar chceme po dárci obvykle více, než kolik jsme schopni mu vrátit. Většina organizací nemá dostatečné prostředky na to, aby poskytla plnohodnotnou protislužbu. Je však nutné si uvědomit, že motivem dárce není pouze určité protiplnění. Jak vyplývá z druhého pravidla fundraisingu, každý dárce je především člověk. Motivem mu tedy bývá například i pocit užitečnosti, radost z dávání, osobní uspokojení či touha pomoci jiným. Třetí pravidlo při uplatňování fundraisingových metod proto říká, že chceme-li něco od někoho získat, musíme vycházet z jeho potřeb. Musíme se zaměřit na společný zájem a ten poté uspokojit. To nám umožní snáze vyhledat skupiny dárců, pro které bude činnost naší organizace více zajímavá. (Ledvinová a Pešta, 1996)

4.2.4 Výroční zpráva

Na základě výše zmíněných pravidel fundraisingu vychází najevo, že každá nezisková organizace potřebuje u potenciálního dárce vzbudit důvěru. K tomu musí být vybavena řadou materiálů poskytujících důležité informace. Mezi tyto materiály patří především výroční zpráva, která se zhotovuje za období uplynulého roku. Níže je podle údajů z elektronického manuálu Ministerstva vnitra ČR popsán obsah a podoba výroční zprávy občanského sdružení jako jedné z forem nestátní neziskové organizace, kterou se bude později zabývat praktická část této bakalářské práce. Je však důležité zmínit skutečnost, a sice že v rámci nového občanského zákoníku s účinností od 1. ledna 2014 došlo k jakési transformaci občanských sdružení na takzvané „spolky“, ačkoliv pro změnu názvu platí dvouletá lhůta ode dne nabytí účinnosti tohoto nového předpisu.

Každé občanské sdružení sestavuje a zveřejňuje výroční zprávu zcela dobrovolně. Zpráva by měla obsahovat komplexní a pravdivé informace zejména z těchto oblastí:

- poslání, činnost a dosažené úspěchy organizace,
- plnění plánu a rozpočtu,
- statutární orgány a zaměstnanci,
- majetek a závazky,
- náklady a výnosy.

Výroční zpráva nemá zákonem stanovenou podobu, ale za účelem upoutání pozornosti potenciálních dárců, kteří tuto zprávu budou číst, by měla být stručná a výstižná. Na atraktivitě jí přidávají také různé obrázky, tabulky či grafy.

5 Marketing neziskových organizací

S pojmem „marketing“ je všeobecně spojována koncepce ziskovosti či konkurenceschopnosti. Neziskové organizace ovšem nejsou motivovány ziskem a udržení konkurenceschopnosti pro ně nemusí být prioritou. V tomto případě tedy není na první pohled zřejmé, jaká je skutečná role marketingu. (Hannagan, 1996)

„Marketing, který uplatňují neziskové organizace, se označuje jako neziskový marketing.“ vysvětluje Vašítková (2008, s. 208) a přidává, že *„Neziskový marketing se definuje jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů.“* Šimková (2006, s. 95) tvrdí, že z praktického hlediska se marketingem rozumí *„umění nabídnout poptávané výrobky/služby ve správný čas a na správném místě, za odpovídající cenu, s účinnou reklamou a podporou prodeje těm správným zákazníkům.“*

5.1 Význam marketingu v neziskové organizaci

Z rozhovoru s Philipem Kotlerem v Druckerově publikaci (1994) vychází najevo, že mnoho neziskových organizací si na počátku 70. let minulého století nejprve neuvědomovalo potřebu marketingu, nepovažovaly jej za nutný. Některé z těchto organizací zase marketing využívaly, aniž by si tuto skutečnost uvědomovaly, jiné vědomě používaly metody marketingu, ale nebyly si naopak jisty, zda to dělají správně. Philip Kotler zmiňuje, že neziskové organizace se v té době zaměřovaly především na vylepšování svých účetních a finančních systémů.

Je zřejmé, že úspěšné zavedení marketingu v neziskové organizaci nemůže proběhnout ze dne na den. Jedná se vsutku o dlouhodobou záležitost v řádu několika let. (Vašítková, 2008) S tímto tvrzením souhlasí i Duben (1997), který zmiňuje hned několik skutečností dokládajících toto tvrzení, z nichž ty nejdůležitější jsou popsány níže:

- Neziskový sektor nemá oproti komerčnímu trhu k dispozici veškeré potřebné údaje pro vypracování filosofie a strategie marketingu.
- Spotřebitelům jsou mimo jiné často kladeny otázky týkající se jejich soukromí, přičemž většina z dotazovaných osob podává o těchto záležitostech zkreslené informace. To má za následek ztížené marketingové rozhodování.

- Potenciální zákazníci často odpovídají i na věci, které jsou jim vcelku lhostejné.
- V neziskovém sektoru oproti ziskovému nelze tak dobře modifikovat nabídku služeb pro spotřebitele, aby zcela odpovídala jejich potřebám.

Duben (1997, s. 9) zdůrazňuje, že *„Marketing není žádné zastrašování ani přinucení. Marketingoví pracovníci jsou profesionálové zabývající se odhalováním a realizací změn v chování lidí. Protože změny se mohou uskutečnit jen v případě, když účastníci trhu vyvíjejí nějakou aktivitu, ultimativním požadavkem marketingu je ovlivňování mínění lidí.“*

Stejně jako v ziskovém sektoru, i v neziskových organizacích existují jisté základní marketingové úlohy. Vašítková (2008, s. 210 - 211) mezi ně řadí tyto:

- důkladná analýza trhu,
- segmentace trhu a zvolení cílových skupin,
- určení pozice organizace vůči konkurenci na trhu,
- vytvoření plánu pro uspokojení potřeb zvolených cílových skupin,
- volba vhodné marketingové strategie,
- výběr dobrovolníků, kteří budou zajišťovat realizaci plánu,
- implementace marketingového plánu a strategie do praxe,
- kontrola plnění předem stanovených cílů a korekce odchylek.

5.1.1 Pilíře marketingu

Ačkoliv se neziskové organizace zásadně odlišují od organizací ziskových, v rámci marketingu pro ně existují dva společné pilíře. Těmi jsou služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna, jak uvádí ve svých publikacích nejen Vašítková (2008), ale i Hanagan (1996). Oba pilíře jsou podrobněji popsány níže.

Služba zákazníkovi

Hannagan (1996) tvrdí, že poskytnutí takové služby, která co nejlépe vyhovuje potřebám zákazníků, je konečným cílem veškerých marketingových aktivit v neziskové organizaci. *„Služby musí poskytovat to, co zákazníci chtějí, a v době, kdy to chtějí.“* zdůrazňuje autor (1996, s. 31). Vašítková (2008) doplňuje, že zákazník přitom neřeší, kdo mu službu poskytuje, soustředí se pouze na kvalitu této služby a především na její

cenu. Oba typy výše zmiňovaných organizací (ziskové i neziskové) musí podle této autorky (2008, s. 208) poskytnout svým zákazníkům informace:

- o nabídce svých produktů,
- o jejich ceně (či o podmínkách, při nichž lze daný produkt obdržet zdarma),
- o místě, kde jsou dané produkty k dispozici,
- v jakém čase a za jakých podmínek je lze získat.

Významným marketingovým hlediskem je otázka kvality. Poskytovat špatné služby je totiž velmi jednoduché. Lze vlastně tvrdit, že organizace, které se neorientují na zákazníka, pravděpodobně asi dobré služby neposkytují. Posouvají-li se tedy tyto organizace směrem k zákazníkovi, respektive snaží-li se co nejvíce reagovat na jeho potřeby, lze tuto skutečnost považovat v marketingovém rozhodování za pozitivní vývoj. Neziskové organizace však mají oproti těm ziskovým velmi ztíženou situaci, co se týče hodnocení marketingových činností. V neziskovém sektoru totiž nelze přínosy měřit jednoduše, neboť nejsou hmatatelné a mají spíše dlouhodobý účinek. (Hannagan, 1996)

S výše uvedeným se zcela ztotožňuje i Duben (1997, s. 5), který říká, že „*Je nezbytné se neustále ptát jednotlivých účastníků trhu, co je třeba dělat, co je třeba změnit, pokud jde o organizaci, poslání, aktivity, přístup ke spotřebitelům atd., aby neziskové organizace byly atraktivní a dostávaly potřebné impulsy pro jejich další existenci a rozvoj.*“ Tímto tedy autor nabádá neziskové instituce, aby se neustále dotazovaly svých zákazníků na to, zda jsou ochotni obětovat určité hodnoty (peníze, čas a jiné) výměnou za nějaký prospěch či protihodnoty. Tyto protihodnoty mohou mít charakter ekonomický (zboží a služby), sociální nebo psychologický.

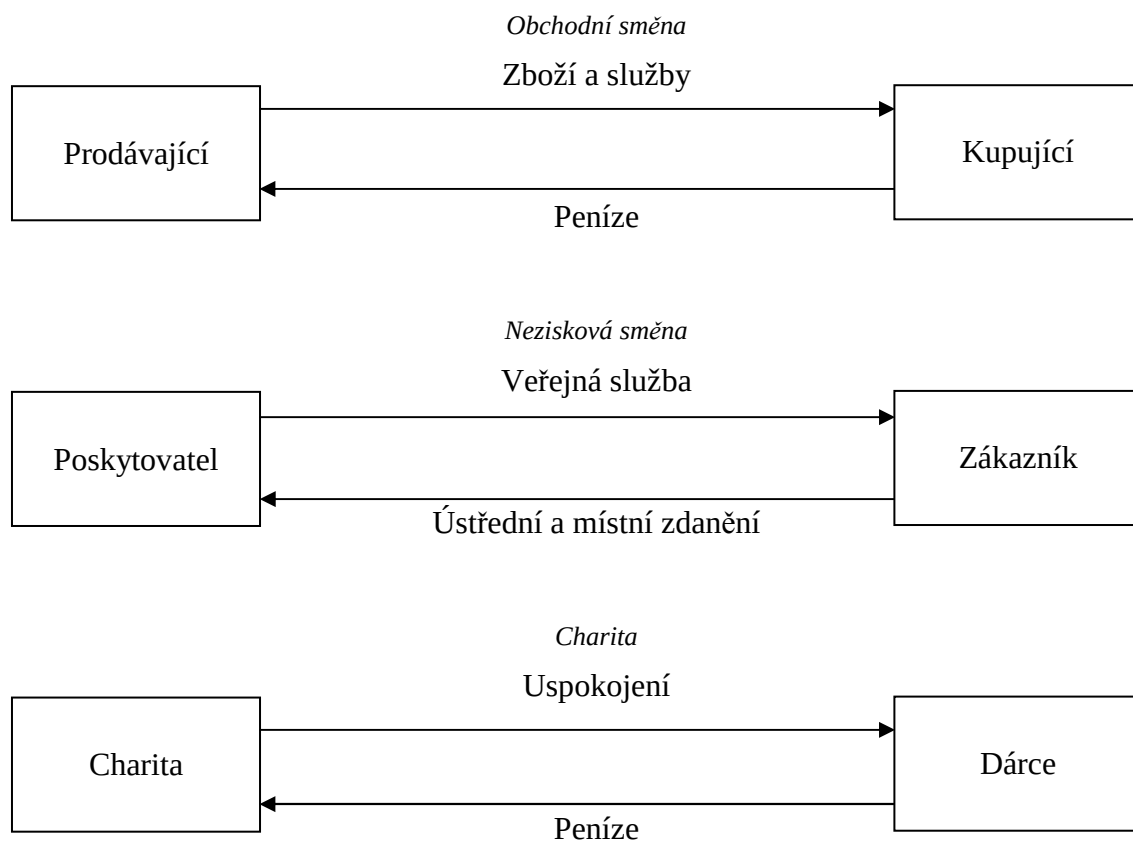
„*Nezisková organizace se neomezuje pouze na poskytování služeb. Chce rovněž, aby konečný spotřebitel jejích služeb nebyl pouhým uživatelem, ale i aktivním spolupracovníkem. Nezisková instituce rovněž potřebuje vytvořit vhodnou marketingovou strategii získávání finančních prostředků.*“ (Vašítková, 2008, s. 209)

Vzájemně výhodná směna

Ať už se jedná o ziskový či neziskový sektor ekonomiky, podstata fungování trhu zůstává stále stejná. Tato podstata tkví ve vzájemně výhodné směně mezi dvěma subjekty, která je blíže specifikována na následujícím obrázku č. 2. U neziskových

organizací jsou však tyto směnné vztahy pochopitelně složitější, protože mohou být ovlivněny nejrůznějšími podmínkami. (Hannagan, 1996)

Obrázek č. 2: Marketingové směnné transakce



Zdroj: Hannagan (1996) + vlastní zpracování

5.1.2 Marketingové aktivity pro získání finančních prostředků

Mnoho neziskových organizací musí podnikat nejrůznější kroky, aby přilákaly pozornost takových osob, orgánů či institucí, které rozhodují o tom, zda konkrétní nezisková organizace obdrží například finance z grantu, veřejné sbírky či od dárců. Tyto osoby a instituce však nemusí být současně i zákazníky dané organizace. Každá nevýdělečná organizace by proto za svůj cílový trh neměla považovat pouze jednu skupinu veřejnosti, tedy zákazníky. Měla by vzít v potaz i druhou složku, a sice takzvané donátory (přispívatele, sponzory). Existují tak dva základní typy strategií, které jako součást svých marketingových aktivit využívají úspěšné neziskové instituce:

- strategie „po proudu“ (dopředu) zaměřující se na donátory,
- strategie „proti proudu“ (dozadu) zaměřující se na zákazníky.

(Vašítková, 2008)

5.2 Marketingové koncepce

Jak vyplývá z předchozí kapitoly, marketingové aktivity představují dlouhodobý a velice komplikovaný proces. Je tedy zřejmé, že každá organizace bude při jejich provádění zastávat rozdílnou filosofii. V odborné literatuře jsou uváděny tyto druhy marketingových koncepcí a jejich podstata:

- výrobní koncepce - zákazníci preferují širokou dostupnost a nízkou cenu výrobků či služeb,
- výrobová koncepce - zákazníci kladou důraz na kvalitu a přijatelnou cenu výrobků či služeb,
- prodejní koncepce - k nákupu výrobků či služeb musí být spotřebitelé ze strany organizace dostatečně stimulováni,
- marketingová koncepce - organizace se orientují na současné a budoucí potřeby zákazníka, které se snaží uspokojit lépe než jejich konkurence,
- koncepce společenského marketingu - oproti marketingové koncepci zahrnuje také dlouhodobé blaho společnosti včetně ochrany životního prostředí.

(Šimková, 2006)

5.3 Marketingový mix

Ve chvíli, kdy je organizace obeznámena se svou situací na trhu, chápe dostatečně výchozí podmínky a postavení a zároveň má základní představu o potřebách svých zákazníků, je připravena na rozvoj efektivní marketingové strategie, pomocí níž co nejlépe své zákazníky uspokojí. K dosažení takové strategie musí organizace vhodně zkombinovat čtyři nástroje, kterými jsou:

- produkt (výrobek nebo služba),
- cena,
- místo (distribuční cesty),
- propagace (komunikace).

Kombinace těchto čtyř proměnných se poté označuje jako marketingový mix. Jestliže v marketingovém mixu dojde ke změně jedné proměnné, bude mít tato změna vliv na jeden nebo více nástrojů ostatních. (Hannagan, 1996)

Jednotlivé části marketingového mixu jsou na základě publikace od Šimkové (2006) a Hannagana (1996) popsány níže.

Produkt

Pod pojmem produkt chápeme výrobek nebo službu, ale podle Šimkové (2006) jím může být dokonce i myšlenka (licence, know-how, patenty). Pro organizace je velice důležité sledovat životní cyklus produktů, od jejich uvedení na trh až po stažení z něj, neboť tato činnost přispívá k úplnému pochopení dynamiky konkurenceschopnosti daného produktu. V případě nevýdělečných organizací bývá většinou produktem již zmiňovaná služba, kterou lze blíže specifikovat slovy Hannagana (1996, s. 111), jenž podotýká, že *„služba je ve své podstatě nehmotná a nevede k vlastnictví. Poskytování služby může, ale nemusí, být svázáno s hmotným produktem.“* Autor dále zdůrazňuje, že služba je:

- neoddělitelná - je vždy spojena se svým dodavatelem,
- proměnlivá - lze zvyšovat její kvalitu,
- pomíjivá - nemůže být skladována a je závislá na kontaktu mezi zákazníkem a jejím poskytovatelem.

Je-li spotřebitel s poskytovanou službou spokojen, lze usuzovat, že ji pravděpodobně doporučí dalším osobám. Toto doporučení služby potenciálním zákazníkům považuje Hannagan (1996) za jednu z nejvýznamnějších metod, jak vytvořit image neziskové organizace.

Cena

Cenou se rozumí finanční částka, kterou musí spotřebitel vynaložit na získání produktu. Dle slov Šimkové (2006, s. 103) je význam ceny určen tím, že *„jde o jediný prvek marketingového mixu, který vytváří příjmy pro organizaci. Zbývající nástroje marketingového mixu pouze prostředky čerpají.“* Hannagan (1996, s. 137) ve své publikaci zdůrazňuje, že organizace si musí jasně určit cíle a strategii své cenové politiky. Autor zároveň stanovuje tyto skupiny faktorů, které ovlivňují organizaci při rozhodování o ceně:

- faktory řízené samotnou organizací (např. marketingové cíle, náklady),
- faktory vyskytující se na trhu organizace (např. konkurenční cenová politika),
- faktory závislé na potřebách zákazníků (např. hodnota vnímaná zákazníkem),

- faktory dané marketingovým prostředím (např. cenová diskriminace).

Místo

Šimková (2006) vysvětluje, že místem, jakožto dalším článkem marketingového mixu, se rozumí místo prodeje produktu včetně distribučních cest. Hannagan (1996) definuje místo prodeje jako takový prostor, v němž dojde k uskutečnění konečné směny mezi dodavatelem a zákazníkem. Distribuční (odbytové) cesty poté oba zmiňovaní autoři chápou jako veškeré aktivity organizace, které tuto směnu umožňují a usnadňují. Hannagan (1996) ještě doplňuje, že v případě řízení odbytových cest se nejedná o lehká, nýbrž strategická rozhodnutí, kdy nezisková organizace musí najít vhodný poměr mezi kvalitou poskytovaných služeb a distribučními náklady.

Propagace

Propagaci lze chápat jako komunikaci se stávajícími či potenciálními zákazníky. Dá se říci, že každá nezisková organizace musí veřejnost informovat minimálně o tom, že existuje a poskytuje určité produkty. Tato komunikace ovšem musí mít vhodnou formu a určitou úroveň, aby měla pozitivní dopad na poptávku po produktu organizace. Jedná se o proces, jehož konečným cílem je přesvědčit cílové zákazníky o tom, že produkt chtějí. (Hannagan, 1996)

V rámci marketingové komunikace existuje pět základních nástrojů, které nazýváme komunikačním mixem. Těmito nástroji, o nichž bude podrobněji pojednávat následující kapitola, jsou:

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

(Šimková, 2006)

5.3.1 Komunikační mix

Reklama

Reklamu považuje většina organizací za jednoznačně nejdůležitější součást komunikačního mixu, ačkoliv se mnohdy nejedná o levnou záležitost. „Jde o neosobní

formu komunikace, kdy různé subjekty prostřednictvím různých médií oslovují své současné a potenciální zákazníky s cílem informovat je a přesvědčit o užitečnosti svých výrobků, služeb či myšlenek.“ tvrdí Přikrylová spolu s Jahodovou (2010, s. 66). Základními prostředky reklamy jsou podle Šimkové (2006, s. 116) mimo jiné tyto:

- reklamy v tisku, televizi či rozhlasu,
- reklamní dárky, brožury a letáky,
- plakáty, prospekty a billboardy.

Public relations a publicita

Publicita a vztahy s veřejností, neboli public relations, jsou společně jakýmsi doplňkem reklamy. Ačkoliv se zdá, že jsou oproti ní zdarma, ve skutečnosti tomu tak není. Organizace mají většinou vymezeny určité prostředky na navázání spojení s veřejností, ale tento rozpočet bývá ve srovnání s rozpočtem na reklamu mnohonásobně menší. Hannagan (1996, s. 172) vysvětluje public relations jako úsilí organizace o „zajištění a sledování porozumění mezi organizací a veřejností, aby se zlepšil její image. Je to snaha dosáhnout především povědomí široké veřejnosti o příznivých aspektech práce organizace, aby si o ní lidé vytvořili správný obrázek.“ tvrdí autor a přidává, že typickou náplní public relations v neziskové organizaci je tudíž například pořádání různých kulturních akcí a programů či zveřejňování výročních zpráv.

Osobní prodej

Osobním prodejem se rozumí proces, kdy se prodávající dostává do přímého kontaktu s kupujícím a snaží se jej přimět ke směně. (Přikrylová a Jahodová, 2010) Tento proces může mít dle Šimkové (2006) například podobu veletrhů či prodeje za pomoci obchodních zástupců. Je však potřeba zmínit fakt uvedený v Hannaganově publikaci (1996), a sice že tento nástroj komunikačního mixu není příliš neziskovými organizacemi využíván. Tyto organizace totiž považují své produkty za víceméně nutné pro veřejnost a osobní prodej často chápou spíše jako manipulaci se spotřebiteli.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje krátkodobé aktivity, které podněcují spotřebitele k nákupu produktu. Klade si za cíl narušení dosavadních zvyků zákazníků. Do podpory prodeje můžeme zařadit například vzorky zdarma, různé soutěže, dárky, ukázky apod. (Šimková, 2006)

Přímý marketing

Tento nástroj komunikačního mixu lze charakterizovat slovy Šimkové (2006, s. 116) jako „bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů.“ Radíme do něho tedy využívání takových prostředků, jakými jsou například telefon, elektronická či klasická pošta nebo internet.

Internetový marketing

V rámci komunikačního mixu neziskových organizací je potřeba zmínit se také o internetovém marketingu. Internet totiž představuje velice významné médium, které nejen tyto organizace mohou využít pro snadnou prezentaci své činnosti a produktů široké veřejnosti. Nejčastěji se tedy k tomuto účelu využívají webové stránky. U webových prezentací je ovšem důležité přilákat pozornost uživatelů. Tímto se vlastně internetový marketing liší od ostatních nástrojů komunikačního mixu, které svým způsobem zákazníka k něčemu nutí. Marketing na internetu se totiž neobejde bez zákaznickovy dobrovolné návštěvy webových stránek. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

5.3.2 Neziskový marketingový mix

Kozáková (2002) na svých internetových stránkách uvádí, že v případě marketingu neziskových organizací se výše zmiňované čtyři nástroje marketingového mixu doplňují ještě o další dva. Autorka zmiňuje mimo jiné Fribourgskou univerzitu ve Švýcarsku, která pod tyto dvě proměnné řadí politiku (lobbying) a lidi (klienty, dárce, zaměstnance, dobrovolníky, ostatní veřejnost), přičemž většina ostatních autorů odborné literatury se zaměřuje pouze na poslední zmiňovaný článek, tedy na lidi. Největší důraz je při tom kladen na personál, o němž pojednává následující odstavec.

Lidé

Prvním prvkem z všeobecného marketingového mixu je produkt. V případě neziskové organizace se produktem rozumí převážně služba, kterou organizace poskytuje. Ta však v sobě zahrnuje oproti výrobku další proměnnou, kterou jsou lidé poskytující tuto službu. Tito lidé se vlastně pro zákazníka stávají součástí produktu, jsou proto velice důležitým faktorem ovlivňujícím úspěšnost celého marketingového úsilí dané organizace. Nebude-li zákazník spokojen se způsobem, jakým je mu služba dodávána, je pravděpodobné, že tuto službu již v budoucnu nevyužije. Z důvodu častého kolísání lidské výkonnosti ovšem není pro organizaci jednoduché zajistit kvalitu poskytované služby. (Hannagan, 1996)

6 Metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení analýzy finančních zdrojů zvolené neziskové organizace, posouzení vlivu marketingové strategie na jejich získávání a navrhnutí opatření pro zlepšení stavu financování. Zvolenou neziskovou organizací je Občanské sdružení Vítkův Hrádek, dále jen OSVH.

Bakalářská práce je složena z teoretické a praktické části, přičemž praktickou část tvoří tři části - charakteristika, financování a marketing OSVH. Pro získání informací sloužících jako podklad ke zpracování těchto tří dílčích částí byla využita metoda analýzy dokumentů, rozhovoru a pozorování. Metodika byla zvolena takovým způsobem, aby jednoznačně vedla ke splnění hlavního cíle práce.

Prostřednictvím metody *analýzy dokumentů* byly získány informace z interních materiálů OSVH. Tato metoda pomohla vymezit všeobecné údaje o zmíněném sdružení, převážně však byla využita pro zpracování kapitoly o zdrojích financování. Poskytnutými materiály byly například stanovy OSVH, zápisy ze schůzí výkonného výboru či členských schůzí a písemné smlouvy spolu s žádostmi o finanční příspěvky. Některé informace sloužící pro charakteristiku sdružení, zejména o historii Vítkova Hrádku, byly získány kromě stanov také z internetových stránek sdružení.

Rozhovor s předsedou OSVH se stal stěžejní metodou pro zpracování téměř celé kapitoly o marketingu tohoto sdružení. Jednalo se o nestrukturovaný rozhovor, tedy metodu, při které se otázky pokládají zcela volně. Je však zřejmé, že otázky musí mít určitou úroveň, chce-li tazatel obdržet kvalitní informace. Zpočátku bylo zapotřebí dozvědět se něco o historii samotného sdružení včetně financování v jeho začátcích, než bylo možné přejít k několika otázkám z oblasti současného financování. Později byl předseda hojně dotazován na oblast marketingu, respektive marketingového mixu.

Pozorování, cílevědomé a systematické sledování určité skutečnosti, je poslední z využitých metod. Bylo uplatněno především pro popis neziskového marketingového mixu, konkrétně jeho důležitého prvku „lidé“.

7 Charakteristika vybrané neziskové organizace

Bakalářská práce je zaměřena na financování a marketing Občanského sdružení Vítkův Hrádek. Tato nezisková organizace získala svůj název podle zříceniny hradu, o které pojednává následující kapitola.

7.1 Historie Vítkova Hrádku

Vítkův Hrádek je zřícenina, která se nachází ve Svatotomášském pohoří v nadmořské výšce 1 053 metrů, čímž si zaslouží označení pro nejvýše položený hrad v Čechách. Tento hrad je situován na zalesněném kopci na hranici jižních Čech a Rakouska, západně od města Frymburk. Často se můžeme setkat také s označením Vítkův Kámen, které bylo přejato do českého jazyka z německého názvu Wittigstein.

Zakladatelem hradu byl v polovině 13. století Vítek z Krumlova, příslušník velice mocného jihočeského šlechtického rodu Vítkovců. Po vymření větve tohoto rodu přešel hrad v roce 1302 do vlastnictví Rožmberků. Zajímavostí určitě je, že zde na krátkou dobu v roce 1394 byl vězněn i český král Václav IV. V 16. století se hrad rozšířil o obranný systém a pevné kamenné hradby, které se zesílily pěti dělovými baštami. V důsledku finančních potíží majitele Petra Voka byl hrad prodán císaři Rudolfovi II. V roce 1622 se poté dostává do vlastnictví Eggenberků a následně ho získávají v roce 1719 Schwarzenberkové. Postupem času však hrad začal ztrácet svůj význam a po opuštění panstva se začal nezadržitelným způsobem měnit v ruinu.

Vítkův Hrádek se stal velice inspirativním zdrojem pro řadu malířů a spisovatelů, mimo jiné také pro Adalberta Stiftera, jenž sem zasadil děj povídky Hvozd i svého nejznámějšího románu Vítek. Stifter dokonce podobu hradu zvěčnil na některých svých obrazech. Poémy Dřevorubec a Pod Vítkovým Kamenem básníka Adolfa Hejduka jsou kupříkladu také věnovány tomuto místu.

V roce 1861 navštívil Vítkův Hrádek korunní princ Rudolf, což si vyžádalo určité úpravy nejen zříceniny, ale také jejího okolí. V polovině 19. století Schwarzenberkové vybudovali nové sídlo, do kterého byla zřícenina zakomponována a sloužila jako

turistická rozhledna. Při dobrém počasí je totiž možné vidět nejen krásné vltavské údolí a české vnitrozemí, ale také panorama rakouských Alp.

Po 2. světové válce fungovalo toto místo jako vojenská pozorovatelna, proto až do roku 1990 bylo nemožné toto místo navštívit. Navíc byl statický stav zdiva natolik narušen, že byl zakázán úplný vstup do areálu. V roce 1998 pak vzniká Občanské sdružení Vítkův Hrádek, dále jen OSVH.

7.2 Občanské sdružení Vítkův Hrádek

Velice zajímavý je příběh o tom, jak se předseda OSVH k tomuto projektu vůbec dostal. V roce 1998 se jako nadšený horolezec a cestovatel navrátil z dalekých Himalájí a pořádal besedu ve Vyšším Brodě. Zúčastnilo se jí i několik místních obyvatel, kteří mu s nadsázkou vytýkali, že se toulá kdesi po světě, když jim tady padá Vítkův Hrádek. Pan Kovačičín se nad celou situací důkladně zamyslel a dospěl k názoru, že svoje peníze bude raději investovat do tohoto smysluplného projektu, než do svého cestování. Jeho snaha a nadšení pro tento projekt přetrvávají již 16 let.

OSVH je nezávislou a nepolitickou organizací se samostatnou právní subjektivitou, která byla registrována v roce 1998, kdy získala tuto kulturní památku do pronájmu od obce Přední Výtoň. OSVH má ve svých stanovách uvedeny tyto cíle:

- uchování a zpřístupnění zříceniny široké veřejnosti,
- organizace stavebních a průzkumných prací na ploše hradu a v jeho okolí,
- získávání a zpracování informací o historii hradu,
- provádění přednáškové, výstavní, publikační, propagační, poradenské a sbírkové činnosti ve vztahu k tématu.

Pro naplnění těchto cílů spolupracuje OSVH s:

- odbornými institucemi zaměřenými na ochranu památek,
- archivy,
- muzei,
- knihovnami,
- občanskými sdruženími,
- právníckými a fyzickými osobami v České republice i zahraničí.

7.2.1 Orgány OSVH

Nejvyšším orgánem je členská schůze, která je tvořena všemi členy OSVH a musí být svolána nejméně jednou ročně. Účastní-li se jí alespoň jedna třetina členů, je usnášeníschopná a dle stanov musí být jakékoliv usnesení přijato nadpoloviční většinou členů, kteří jsou na schůzi přítomni. V čele OSVH je výkonný výbor, který má za úkol usměrňovat veškerou činnost sdružení v obdobích mezi členskými schůzemi. Výkonný výbor se skládá z:

- předsedy,
- jednatele,
- pokladníka,
- dvou členů.

Dalším orgánem je revizní komise, která kontroluje činnost výkonného výboru a celkové hospodaření sdružení. Skládá se z předsedy a dvou členů. Společně s výborem jsou tyto orgány voleny členskou schůzí na funkční období jednoho roku.

V případě potřeby mohou vznikat pracovní skupiny, které řeší dílčí úkoly a jsou tématicky nebo územně členěny. V některých případech jsou také na základě usnesení členské schůze samostatnými právními subjekty.

7.2.2 Zahraniční spolupráce

Již více než 11 let spolupracuje OSVH s občanským sdružením Kulturverein Piberstein. Hrad Piberstein se nachází v Horním Rakousku, přibližně půl hodiny cesty autem ze samotného Vítkova Hrádku. Přestože z dříve velkého hradu dnes zůstaly zachovány už jen hradby a čtyři válcové věže, stojí tato zrenovovaná zřícenina jistě za zhlédnutí.

Rakouské sdružení vznikalo přibližně ve stejnou dobu jako OSVH a obdobně jako jeho český partner, i ono se v začátcích snažilo získat celou řadu finančních prostředků. Podmínkou pro získání dotace z jednoho nejmenovaného rakouského programu bylo nalézt partnera na české straně. V roce 2003 tedy došlo k zahájení oficiální spolupráce, která trvá dodnes.

8 Financování OSVH

8.1 Financování OSVH v jeho začátcích

Začátky nebyly pro OSVH vůbec jednoduché, o čemž plně vypovídal rozhovor se zakladatelem sdružení, panem Miroslavem Kovačičínem. Ten se totiž před 16 lety rozhodl investovat značnou část peněžních prostředků z rodinného rozpočtu, aby Vítkův Hrádek zachránil. Jednotlivé etapy činností před samotnou opravou zříceniny, které probíhaly v letech 1999 - 2002, včetně vynaložených částek jsou níže popsány a uvedeny v tabulce č. 1.

Prvním důležitým dokumentem, který musel být zpracován, byla studie na využívání hradu. Ta představuje jakousi vizi pro projektovou dokumentaci a musí obsahovat zejména účel, za kterým se hrad bude využívat. Součástí je také popis investice, která se musí vložit do samotných oprav, například do opravy statického zabezpečení, vyhlídkové plošiny apod. Cena za tuto studii se pohybovala přibližně kolem 25 000 Kč. Stejná částka musela být investována do zaměření hradu, které je nezbytným podkladem pro zpracovávání dalších projektových dokumentací. Další krok představovalo provedení stavebně technického průzkumu, jehož cena se vyšplhala na 35 000 Kč. Tento průzkum obnáší komplexní revizi:

- zdiva,
- donjonu (věž),
- bastionů (část opevnění vystupující mimo samotnou hradbu),
- hradeb.

Částka 55 000 Kč byla vynaložena na stavebně historický průzkum včetně veškerých rešerší. Po těchto jednotlivých etapách musel být ještě zpracován archeologický průzkum. U něj je velice důležité jeho zpracování ještě před zahájením jakékoliv práce na kulturní památce. Tento záměr musí být vždy oznámen Archeologickému ústavu a musí být umožněno jemu nebo jiné organizaci tento průzkum provést. Jeho cena činila 120 000 Kč. Posledním dokumentem byl projekt na statické zabezpečení hradu včetně bastionů a hradeb, který stál ze všeho nejvíce, a sice 160 000 Kč.

Tabulka č. 1: Etapy činností před opravou Vítkova Hrádku (v Kč)

Etapa	Částka (Kč)
Studie na využívání hradu	25 000
Zaměření hradu	25 000
Stavebně technický průzkum	35 000
Stavebně historický průzkum	55 000
Archeologický průzkum	120 000
Projekt na statické zabezpečení hradu	160 000
Etapy celkem	420 000

Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

8.2 Zdroje financování

Teoretická část bakalářské práce byla podrobněji věnována způsobům, jakými lze zdroje financování dělit, a to z pohledu hned několika autorů. Pro potřeby praktické části této práce je využito dělení, které uvádí Rektořík (2007). Jednotlivé složky jsou rozdělené dle významnosti pro OSVH. V současné době se nejvyšší měrou na příjmech OSVH podílejí tržby z vlastní činnosti následované příspěvky státních a územních rozpočtů, fondů a nadací. Důležitou složkou jsou pak také dary od občanů a různých firem a členské příspěvky.

8.2.1 Tržby z vlastní činnosti

Pro OSVH představují tržby z vlastní činnosti stěžejní složku veškerých příjmů. Bez nich by bylo sdružení odkázáno pouze na částky plynoucí z jiných stran, které bohužel nepřicházejí v pravidelných intervalech. Tržby z vlastní činnosti OSVH můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- příjmy z prodeje vstupenek,
- příjmy z prodeje upomínkových předmětů,
- příjmy z prodeje občerstvení.

Vstupenky si OSVH nechává tisknout v jedné nejmenované českobudějovické tiskárně a kromě ceny vstupu je na každé z nich vyobrazen samotný Vítkův Hrádek.

Požizovací cena jednoho kusu vstupenky je dvacet haléřů. Za návštěvu zaplatí dospělá osoba 50 Kč a za jednotnou cenu 20 Kč mohou hrad navštívit studenti a důchodci.

Druhou skupinu tvoří upomínkové předměty, které si prošly od roku 2005, kdy byl Vítkův Hrádek poprvé slavnostně otevřen veřejnosti, podstatným vývojem. Ze začátku se prodávaly upomínkové předměty i bez loga, což se však přibližně po dvou letech změnilo a nyní si u pokladny Vítkova Hrádku mohou návštěvníci zakoupit suvenýry výhradně s logem této oblíbené zříceniny. Všechny jsou zaznamenány v tabulce č. 2 včetně pořizovacích a prodejních cen.

Tabulka č. 2: Prodej upomínkových předmětů na Vítkově Hrádku

Upomínkový předmět	Požizovací cena (Kč)	Prodejní cena (Kč)
Pohled malý	3,20	15,00
Pohled velký	3,70	15,00
Magnetka	23,00	50,00
Záložka do knihy	2,50	10,00
Turistická známka	24,00	30,00
Karty kvarteto	35,00	50,00
Leták o Vítkově Hrádku	1,00	5,00
DVD o Vítkově Hrádku	30,00	99,00

Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

Poslední významnou složkou tržeb z vlastní činnosti OSVH jsou příjmy z občerstvení. Již pár let funguje na zřícenině drobná hospůdka včetně posezení pro všechny hosty, kde si mohou turisté zakoupit:

- výběr z alkoholických a nealkoholických nápojů,
- párky a klobásy,
- různé druhy sušenek.

Z rozhovoru s předsedou OSVH bylo zjištěno, které z měsíců v roce jsou z hlediska tržeb z vlastní činnosti nejšťedřejší, a sice jedná se o oba letní prázdninové měsíce, tedy červenec a srpen. Pro orientaci jsou v tabulce č. 3 uvedeny příjmy ze všech tří složek za měsíc červenec loňského roku.

Tabulka č. 3: Tržby z vlastní činnosti OSVH za červenec 2013 (v Kč)

Druh příjmu	Výnos za měsíc červenec (Kč)
Prodej vstupenek	314 100
Prodej upomínkových předmětů	44 605
Prodej občerstvení	134 500
Tržby z vlastní činnosti celkem	493 205

Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

8.2.2 Příspěvky z rozpočtů, fondů a nadací

Zdroje ve formě různých příspěvků představují pro OSVH druhou nejdůležitější složku příjmů. Přestože většina částek získaná touto cestou mnohonásobně převyšuje příjmy z vlastní činnosti, velikou nevýhodou zůstává nepravidelnost jejich vyplácení. V dnešní době je u neziskových organizací velice důležité zaměřit se právě na efektivní způsob oslovování zdrojů z vnějšího okolí. Ačkoliv OSVH vynakládá ohromné úsilí na to, aby si tyto zdroje zajistilo, ne vždy se samozřejmě požadované příspěvky podaří získat. Proto si je předseda OSVH vědom toho, že je potřeba zaměřit se v první řadě na získávání prostředků z vlastní činnosti. Tento příjem je totiž pravidelný a s ohledem na mnohaleté zkušenosti lze říci, že je i odhadnutelný.

Příspěvků pro OSVH byla za dobu posledních 16 let, tedy od jeho vzniku, celá řada. V následujícím textu jsou proto jednotlivé příspěvky seřazeny a popisovány chronologicky. Součástí je také souhrnná tabulka.

Rok 1999

Na začátku roku 1999, tedy v prvním roce činnosti OSVH, byla podepsána Smlouva o poskytnutí příspěvku z Fondu malých projektů. V únoru tohoto roku OSVH poprvé oslovilo Regionální rozvojovou agenturu Šumava, o. p. s. Ta zastupuje fond Phare (Poland and Hungary Aid for Restructuring of the Economies) v Jihočeském kraji, jehož je Fond malých projektů součástí. Cílem tohoto fondu bylo v letech 1998 až 2006 financovat takové projekty, které sloužily k překlenutí hospodářské a politické propasti mezi zeměmi bývalého východního bloku a západní Evropy.

Na základě této smlouvy byla OSVH vyplacena částka 1 600 euro, která měla sloužit na realizaci projektu Vítkův Hrádek – symbol vzájemnosti. Stejně jako u většiny

čerpaných příspěvků, i v tomto případě byla nezisková organizace povinná vrátit zbytek částky, pokud by nedošlo k jejímu úplnému vyčerpání. Další důležitou povinností pro příjemce dotace je ukládat si veškeré účty a doklady vázající se k dané dotaci, což si OSVH plně uvědomuje.

Rok 2000

Pro realizaci studie na využití zříceniny Vítkova Hrádku a její tisk byla v září tohoto roku podepsána grantová smlouva s Nadací Barokního divadla zámku Český Krumlov. Z grantu byla potvrzená částka 43 000 Kč. Smlouva byla podepsána na dobu určitou, a sice v období od 13. září 2000 do 1. března 2001.

Na začátku měsíce ledna bylo vyhověno další z žádostí OSVH o poskytnutí příspěvku z Fondu malých projektů spadajícího do programu Phare. Hlavním cílem projektu, na který měl být příspěvek určen, bylo zpracování studie pro obecné využívání Vítkova Hrádku. Tím se rozumí například:

- pořádání různých kulturních akcí,
- společné setkávání českých a německých turistů,
- organizace tématických zájezdů na trase Vítkův Hrádek – Piberstein – Waxenberg,
- zvýšení návštěvnosti apod.

Rozpočet na celý projekt činil 110 000 Kč, přičemž OSVH se podílelo částkou 30 000 Kč a tento projekt tedy spolufinancovalo. Z fondu Phare bylo pro účely OSVH uvolněno zbývajících 80 000 Kč.

Rok 2001

Další ze žádostí o poskytnutí příspěvku z Fondu malých projektů byla podána na konci roku 2000. Překvapivě rychle došlo k jejímu vyhovění již 24. ledna 2001 a OSVH tak obdrželo 40 000 Kč. Tentokrát byly tyto peníze potřebné pro projekt s názvem Po stopách Horní stezky na kolech. Celkové náklady činily 51 000 Kč. Hlavní myšlenkou tohoto projektu bylo pořádat pravidelné cykloturistické vyjížďky, přesněji by se konaly vždy dvakrát do roka, a to v květnu a v září. To vše by bylo zajišťováno společně se zahraničním partnerem a cesta by vedla z Vítkova Hrádku do Waxenbergu přes Korandu, Helfenberg a Piberstein. Cílem bylo navázání nových přátelských vztahů,

prohloubení poznávání mezi oběma regiony a také zlepšení jazykových schopností turistů.

Velice zajímavě se jevily dvě žádosti opět z Fondu malých projektů, konkrétně se jednalo o tyto dva projekty:

- Publikace – Kraj pod Vítkovým Hrádkem.
- Zdokonalovací jazykový kurz němčiny.

Cílem prvního projektu bylo zpracovat souhrnně informace týkající se historie daného regionu a jeho vývoje. Mělo se jednat o dvojjazyčnou publikaci, která měla být jakýmsi symbolem vzájemnosti podporující setkávání lidí na hranici tří zemí. Náplní druhého projektu měl být zdokonalovací kurz německého jazyka, který by se pravidelně jednou za rok konal v Helfenbergu a po dobu jednoho týdne by se ho účastnilo 17 členů OSVH.

Z fondu se požadovalo v případě prvního projektu 80 000 Kč a v případě projektu druhého 120 000 Kč. Dotace však byly zamítnuty z mnoha důvodů. U publikace prý nebyl jasně popsán její rozsah a technická specifikace a projekt týkající se zdokonalování německého jazyka byl zamítnut z důvodu příliš vysokých nákladů.

Rok 2002

Za zmínku jistě stojí, že v tomto roce navázalo OSVH spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky a s Regionální rozvojovou agenturou jižní Čechy RERA, a. s., která zastupuje Centrum pro regionální rozvoj. Koncem měsíce února byla podána žádost o grant z Fondu malých projektů ve výši 60 000 euro, což činilo 75 % z celkových nákladů na projekt, u kterého si OSVH vytyčilo jako hlavní cíl zastavit devastaci tak významné kulturní památky, jakou Vítkův Hrádek bezpochyby je.

Rok 2003

Na základě žádosti, která byla odeslána na Ministerstvo kultury České republiky, byl Vítkův Hrádek zařazen do Programu záchrany architektonického dědictví. Žádost byla posouzena a za účelem obnovy památky, zejména na její statické zajištění a opravu zdiva, Ministerstvo kultury přiznalo dotaci ve výši 300 000 Kč.

Na obnovu Vítkova Hrádku přispěl v tomto roce také Jihočeský kraj. Podkladem pro tuto dotaci byla smlouva z poloviny března, ve které se poskytovatel zavazuje vyplatit

částku 174 000 Kč. Tento příspěvek byl využit na financování dalších oprav. V první řadě se muselo provést ztužení zdiva, dále bylo nutno zajistit vzniklé trhliny.

Rok 2004

Velice stěžejním rokem z hlediska získaných dotací byl právě rok 2004. Ministerstvo kultury České republiky totiž opět jako v předcházejícím roce přiznalo v rámci svého Programu záchrany architektonického dědictví OSVH finanční příspěvek v neuvěřitelné výši 11 000 000 Kč. Tomu předcházelo splnění celé řady podmínek, mimo jiné také vyplnění mnoha důležitých formulářů. Pouze pro účely čerpání této dotace byl také zřízen speciální účet u České spořitelny, a. s. Díky těmto financím mohlo dojít k uskutečnění dalších rozsáhlých oprav na Vítkově Hrádku.

Rok 2005

OSVH mohlo na začátku roku 2005 hrdě oznámit, že se podařilo Vítkův Hrádek dle jeho plánů opravit a dokonce i vybudovat vyhlídkovou plošinu. V tomto roce došlo také k řádnému vyúčtování jedenáctimilionového finančního příspěvku z předcházejícího roku.

Svou pozornost OSVH nejvíce upínalo k 9. červenci 2005, kdy došlo ke slavnostnímu otevření hradu. Při akci, která byla uspořádána, se zároveň oslavovalo také 200. výročí narození spisovatele Adalberta Stiftera. Pro tyto účely byl přijat finanční příspěvek od Jihočeského kraje ve výši 250 000 Kč. Peníze byly vynaloženy zejména na tyto věci:

- oficiální pozvánky v českém a německém jazyce,
- publikace o hradu a Adalbertu Stifterovi s názvem Vítkův Hrádek – symbol vzájemnosti,
- výroba infotabulí pro naučnou stezku,
- výroba panoramatických fototabulí na rozhledně,
- spuštění webových stránek www.vitkuvhradek.cz,
- zajištění mše v kostele Svatého Tomáše a vysvěcení Vítkova Hrádku,
- zajištění rytířských soubojů, hudebního a tanečního doprovodu, prodejních stánků apod.

V roce 2005 byl také přiznán příspěvek, který na základě schválení rozpočtového výboru České republiky putoval na účet OSVH, a to ve výši 2 000 000 Kč. Peníze se opět použily pro celou řadu oprav a vylepšení hradu.

Rok 2006

Po úžasné akci, která se konala v loňském roce k příležitosti slavnostního otevření Vítkova Hrádku, přišel další finanční impuls pro OSVH. Tentokrát se znovu jednalo o příspěvek z rozpočtu České republiky. Stejně jako v předchozím případě, ani u tohoto příspěvku nebyla vyžadována finanční spoluúčast OSVH. Přiznaná částka činila vysokých 9 000 000 Kč a dle slov předsedy sdružení, pana Kovačičína, došlo k jejímu plnému proinvestování. Mimo jiné se peníze využily například na vybudování sestupového schodiště nebo na osvětlení hradu.

Rok 2010

Pro účely oslavy 6. výročí otevření Vítkova Hrádku žádalo OSVH další dotaci z Fondu malých projektů. Stejně jako v roce 2005, i při této příležitosti se měly konat šermířské souboje, mše v kostele, program pro děti, hudební a taneční doprovod a spousta další zábavy pro návštěvníky, pro něž měl být vstup zcela zdarma. Cílem tohoto projektu mělo být prohloubení přeshraniční vzájemnosti v rámci Euroregionu Šumava – Bavorský les – Mühlviertel. Dle zjištěného rozpočtu na tento projekt bylo z fondu požadováno 3 500 euro. Tato částka byla 10. května 2010 skutečně přiznána a odeslána na valutový účet OSVH.

Rok 2012

Pro projekt s názvem Sdílená minulost – Společná budoucnost byla podána žádost o příspěvek z Česko-rakouského fondu. Pro OSVH celou tuto záležitost vyřizovala již zmiňovaná Regionální rozvojová agentura Šumava, o. p. s. Přestože byla částka 113 720 euro uznána, muselo dojít ze strany OSVH k jejímu odmítnutí. Ačkoliv se toto rozhodnutí může zdát jako velice překvapující, vysvětlení je jednoduché. Tento druh financování byl totiž velice nevhodný. Jeho princip spočíval v tom, že veškeré práce bude hradit OSVH samo a až přibližně za tři měsíce by začal pravidelný cyklus výplat z daného fondu. Protože jde o neziskovou organizaci, tak je prakticky nemožné získat jakýkoliv úvěr od banky, a tudíž si OSVH nemohlo všechno financovat samo. Svou roli zde sehrál také pocit nejistoty a obava z možného nevyplacení příspěvku.

Kromě výše zmíněné dotace, která bohužel neskončila dobře, vyšla alespoň jedna. V rámci Dotačního programu Jihočeského kraje pro poskytování příspěvků v oblasti kultury, přehlídek a soutěží v roce 2012 byla přiznána dotace ve výši 20 000 Kč. Byla přímo určena pro projekt, který měl zahájit turistickou sezonu na Vítkově Hrádku v tomto roce. Celkové náklady na tuto akci byly 51 000 Kč, z čehož vyplývá, že zbývajících 31 000 muselo doplatit OSVH. Kulturní program splnil svoje poslání a během celého dne navštívilo zříceninu přes 250 turistů, z nichž jednu třetinu tvořili návštěvníci z Rakouska, Německa a Holandska. Akce měla také příhraniční charakter, jelikož v rámci programu vystoupil před hlavním koncertem lidový pěvecký soubor z Rakouska, který zazpíval bez nároku na honorář. To vše opět přispělo k vzájemnosti mezi oběma národy.

Pro přehlednost jsou veškeré výše zmiňované dotace včetně částek uspořádány do tabulky č. 4 a jejich vývoj v jednotlivých letech je zaznamenán na grafu č. 1. Pro účely zpracování tabulky a grafu byly všechny částky v cizí měně přepočteny na českou korunu a následně zaokrouhleny na celé koruny nahoru. Pro přepočet byl použit kurz ČNB z 21. 3. 2014 (27,455 Kč/EUR).

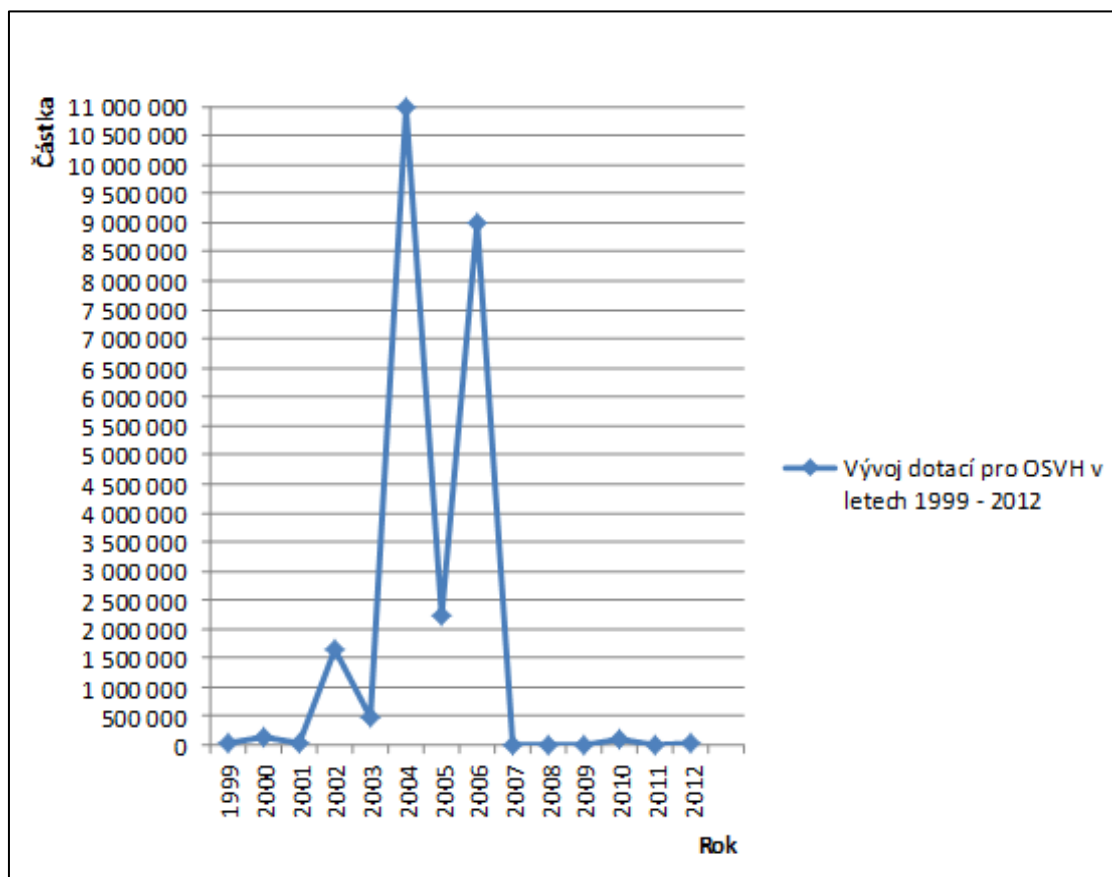
Tabulka č. 4: Dotace pro OSVH v letech 1999 - 2012

Rok	Původ dotace	Účel dotace	Částka v Kč
1999	Fond malých projektů (PHARE)	Vítkův Hrádek – symbol vzájemnosti	43 928
2000	Nadace Barokního divadla ČK	Využití zříceniny Vítkův Hrádek	43 000
2000	Fond malých projektů (PHARE)	Studie na obecné využívání zříceniny	80 000
2001	Fond malých projektů (PHARE)	Po stopách Horní Stezky na kolech	40 000
2002	Fond malých projektů (PHARE)	Zastavení devastace kulturní památky	1 647 300
2003	Ministerstvo kultury ČR	Obnova kulturní památky	300 000
2003	Jihočeský kraj	Financování oprav	174 000

2004	Ministerstvo kultury ČR	Financování oprav	11 000 000
2005	Jihočeský kraj	Slavnostní otevření Vítkova Hrádku	250 000
2005	Rozpočtový výbor ČR	Financování oprav	2 000 000
2006	Rozpočtový výbor ČR	Financování oprav	9 000 000
2010	Fond malých projektů (PHARE)	6.výročí otevření Vítkova Hrádku	96 093
2012	Jihočeský kraj	Zahájení turistické sezony	20 000

Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

Graf č. 1: Vývoj dotací pro OSVH v letech 1999 – 2012



Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

8.2.3 Dary od občanů a firem

V lednu 1999 převzalo OSVH do pronájmu Vítkův Hrádek za symbolickou jednu korunu za rok a ihned poté začalo s oslovováním potenciálních partnerů a sponzorů. Tento postup je jakýmsi údělem všech neziskových organizací, ale bohužel společně s žádáním o dotace se jedná o jediný způsob, jak pro sdružení zajistit tolik potřebné finance. Začátkem každého roku rozesílá OSVH předem připravený dopis, kterým se snaží oslovit případné dárce. Odkazuje se v něm nejen na historii Vítkova Hrádku a jeho nynější návštěvnost, ale také především na možnost navázání spolupráce s novými partnery, například ve formě vzájemné prezentace (umístění informačních tabulí, distribuce informačních letáků apod.). Mezi oslovené osoby patřil dokonce i tehdejší prezident České republiky Václav Havel. V následujícím textu jsou získané dary seřazeny a popisovány chronologicky, obdobně jako v případě příspěvků a dotací.

Rok 1999

Cílem prvního roku fungování OSVH bylo samozřejmě zajistit co nejvíce finančních prostředků, které byly potřebné nejen pro rozjezd sdružení, ale také na základní opravy hradu. Jako první obdarovala sdružení firma KOMI – CZ, s. r. o., a to částkou 5 000 Kč. Ta byla využita na podporu zpracování úvodních studií týkajících se obnovy a využití kulturní památky Vítkův Hrádek a také na uhrazení prací pro zajištění havarijního stavu.

V září téhož roku přispěla gigantická firma ČEZ, a. s., částkou 10 000 Kč. V tomto případě muselo OSVH doložit přímo účel a způsob čerpání, a to do 60 dnů po skončení příslušného zdaňovacího období. Tato suma pomohla snížit náklady pana Kovačičína na stavebně historický průzkum.

Rok 2000

Tento rok byl velice štědrý na přijaté dary, a to zejména ze strany různých firem. Ke konci února obdrželo OSVH částku 20 000 Kč od firmy Kámen a Písek, s. r. o., která sdružení podpořila i formou potřebného množství kamene a betonu, a to vše bezplatně. Se svým dalším darem přišla firma KOMI – CZ, s. r. o., tentokrát ve výši 50 000 Kč. Částkou 20 000 Kč podpořila Vítkův Hrádek společnost Vykos, s. r. o. Kromě českokrumlovské firmy Kámen a Písek, s. r. o., pomohl hmotně také Okresní úřad Český Krumlov, který zadarmo vyhotovil potřebné tiskové a propagační materiály v hodnotě přibližně 3 000 Kč. Poslední dar v tomto roce byl od společnosti ČEZ, a. s.,

ve výši 5 000 Kč. S příslibem finanční pomoci přišly firmy Balcar, s. r. o., z Českého Krumlova a Škoda Auto, a. s. Nakonec ale OSVH žádný dar poskytnut nebyl.

Rok 2002

Pro realizaci projektu na záchranu kulturní památky Vítkův Hrádek věnovala firma KOMI – CZ, s. r. o., finanční příspěvek 200 000 Kč. Zároveň se zavázala k tomu, že tuto částku zašle na účet OSVH do 30. června 2002. Je zde na místě zmínit velice důležitou informaci, a sice to, že majitelem firmy KOMI – CZ, s. r. o., je právě pan Miroslav Kovačičín, zakladatel a předseda OSVH.

Rok 2006

Od tohoto roku navázalo OSVH spolupráci s českokrumlovským pivovarem Eggenberg. V případě výběru točeného piva byla volba jasná, a to z velice jednoduchého důvodu. Přestože Vítkův Hrádek byl osloven přední evropskou pivovarnickou společností Plzeňský Prazdroj, a. s., či legendárním českobudějovickým Budvarem, OSVH se rozhodlo točit a propagovat regionální pivo a limonády. Od vybraného pivovaru sdružení dostalo a do dnešní doby dostává tyto věci:

- ubrusy,
- popelníky,
- zástěry,
- reklamní plachtu s logem pivovaru,
- sklenice a půllitry.

Ve stejném roce pomohl také Hotel Kylián, který leží v Loučovicích. Jeho majitel bezplatně daroval elektronické průvodce namluvené v pěti světových jazycích, konkrétně v češtině, ruštině, japonštině, němčině a angličtině. Každý návštěvník si může průvodce zapůjčit u pokladny Vítkova Hrádku za poplatek 25 Kč.

Rok 2010

V rámci záštity hejtmana Jihočeského kraje Mgr. Jiřího Zimoly byl OSVH poskytnut peněžní dar ve výši 5 000 Kč na akci k pátému výročí otevření Vítkova Hrádku. Tento dar byl použit k úhradě hudební produkce country kapely Harley z Kaplice. Tuto akci navštívilo velké množství domácích i zahraničních turistů a setkala se s velkým zájmem

a oceněním. Pro účely této úspěšné kulturní akce byl zároveň přijat dar 5 000 Kč od obce Lipno nad Vltavou.

Rok 2012

V tomto roce obdrželo OSVH další z hmotných darů, kdy kastelán Vítkova Hrádku zajistil zdarma výrobu a dodání českých, rakouských, německých vlajek a navíc vlajek Evropské unie. Horská služba dále věnovala přibližně 50 ks svých reklamních magnetek, které se rozdávaly při různých akcích, a to zejména dětem. Poslední hmotný dar v tomto roce byl velice cenný a jednalo se o řezivé dřevo v hodnotě přibližně kolem 30 000 Kč. Toto dřevo bylo později využito na vybudování hospůdky přímo uvnitř zříceniny.

Všechny dary OSVH jsou rozděleny do dvou tabulek, přičemž tabulka č. 5 zahrnuje peněžité dary a tabulka č. 6 se zaměřuje na dary hmotné.

Tabulka č. 5: Peněžité dary pro OSVH v letech 1999 - 2010

Rok	Dárce	Účel daru	Částka v Kč
1999	KOMI – CZ, s. r. o.	Zpracování úvodních studií	5 000
1999	ČEZ, a. s.	Stavebně historický průzkum	10 000
2000	Kámen a písek, s. r. o.	Oprava Vítkova Hrádku	20 000
2000	Vykos, s. r. o.	Oprava Vítkova Hrádku	20 000
2000	ČEZ, a. s.	Oprava Vítkova Hrádku	5 000
2002	KOMI – CZ, s. r. o.	Projekt záchrany Vítkova Hrádku	200 000
2010	Jihočeský kraj	5. výročí otevření Vítkova Hrádku	5 000
2010	Obec Lipno nad Vltavou	5. výročí otevření Vítkova Hrádku	5 000

Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Hmotné dary pro OSVH v letech 2000 - 2012

Rok	Dárce	Druh daru
2000	Kámen a písek, s. r. o.	Kámen a beton
2000	Okresní úřad Český Krumlov	Tiskové a propagační materiály
2006	Pivovar Eggenberg	Ubrusy, sklenice, popelníky, zástěry, reklamní plachta
2006	Hotel Kylián Loučovice	Elektronický průvodce
2012	Kastelán Vítkova Hrádku	České, rakouské, německé vlajky a vlajky Evropské Unie
2012	Horská služba	Reklamní magnetky
2012	Zákazník Vítkova Hrádku	Řezivové dřevo

Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

8.2.4 Členské příspěvky

Poslední složkou tolik potřebných zdrojů financování jsou členské příspěvky. Přestože suma, která z nich plyne, je víceméně zanedbatelná, přeci jen se vždy najde účel, na který se peníze mohou využít.

Již několikrát bylo v práci zmíněno, že OSVH vzniklo v roce 1998. Tehdy mělo pouhých pět členů včetně výkonného výboru. V témže roce se také poprvé začal vybírat roční členský příspěvek ve výši 100 Kč. Tato částka dodnes zůstává, stejně jako vstupní poplatek 200 Kč pro nové členy. Ten se samozřejmě platí pouze jednorázově při vstupu do sdružení.

Z původních pěti členů je dnes ve sdružení dvaadvacet členů včetně výkonného výboru. Za rok 2013 tedy OSVH vybralo 2 200 Kč. Výkonný výbor doporučil přijímat nové členy pouze po delší úvaze a za předpokladu, že nějakým způsobem budou pro OSVH přínosem. V dubnu roku 2013 byli přijati zatím poslední dva noví členové. První z nich se celoročně aktivně podílí na přípravě i realizaci kulturních akcí, druhý pomáhá

zajišťovat provoz hradu a každoročně zajišťuje zpřístupnění cesty k hradu v zimě. Přijetí nového člena podléhá navíc těmto podmínkám:

- zaplacení ročního členského příspěvku,
- účast minimálně na třech brigádách za rok,
- účast na akcích a schůzích.

Co se týče zániku členství, logicky z výše uvedeného vyplývá, že člen bude vyloučen při nesplnění daných podmínek. V tomto případě je bývalý člen přeřazen do takzvaných příznivců, kde se v současné době nachází 10 lidí, kteří samozřejmě žádné poplatky za členství platit nemusí. Důležité je také zmínit, že členství je uzavíráno na dobu neurčitou a záleží v hlavním případě na aktivitách jednotlivých členů. Poslední informací spojenou s členstvím v OSVH jsou výhody, které z něho plynou:

- zdarma účast na akcích pořádaných na Vítkově Hrádku,
- zdarma občerstvení a pití pro člena i jeho rodinu,
- možnost účasti a pomoci při brigádách a opravách zříceniny,
- zdarma získání upomínkových předmětů s logem hradu.

9 Marketing OSVH

Jak již bylo řečeno v charakteristice OSVH, tato organizace si za primární cíl klade zpřístupnění zříceniny hradu Vítkův Hrádek široké veřejnosti. Je však zřejmé, že úspěšné poskytování takové služby se neobejde bez aplikace jistých marketingových prvků. V teoretické části bakalářské práce byly na základě publikace od Vašítkové (2008) zmíněny základní úlohy marketingu. Nyní se na tyto úlohy zaměříme u konkrétního subjektu, tedy u Občanského sdružení Vítkův Hrádek.

Předseda sdružení, pan Miroslav Kovačičín, se při společném rozhovoru zmínil o nelehkých začátcích OSVH, kdy bylo potřeba podniknout určité kroky k tomu, aby vůbec mohlo dojít k uskutečnění projektu obnovy zříceniny Vítkova Hrádku a jejího následného zpřístupnění pro veřejnost. Pan Kovačičín však v této době neměl vypracovaný žádný marketingový plán, podle kterého by postupoval. Dá se říci, že spíše jednal takovým způsobem, jaký mu v danou chvíli připadal správný. Prostřednictvím některých obyvatel osady Svatý Tomáš, kde se zřícenina nalézá, a dále také za pomoci svých přátel z různých koutů Čech si předseda sdružení formou osobního dotazování zjišťoval, zda budou mít lidé všeobecný zájem o návštěvu Vítkova Hrádku, bude-li veřejnosti zpřístupněn. Zde je nutno zdůraznit, že se mu téměř pokaždé dostalo kladné odpovědi. Pan Kovačičín tak zčásti naplnil první úlohu marketingu, a sice provedení analýzy trhu. Byl ovšem úspěšný i v oblasti segmentace trhu a zvolení cílových skupin jakožto druhé marketingové úlohy. Při svém dotazování totiž došel k závěru, že převážná většina lidí by ráda pojala návštěvu Vítkova Hrádku jako celodenní rodinný výlet, ať už tím byla myšlena návštěva rodin s dětmi či dvou partnerů. Po obdržení těchto zásadních informací se pan Kovačičín ještě musel obeznámit s konkurencí na trhu, neboť i tuto činnost správný marketing vyžaduje. Byl si vědom toho, že Vítkův Hrádek pro něho představuje jistou konkurenční výhodu, neboť v oblasti hranice jižních Čech a Rakouska se žádná podobná zřícenina nenachází. Poté už nic nebránilo tomu, aby projekt jeho obnovy započal.

9.1 Neziskový marketingový mix OSVH

V okamžiku dokončení obnovy Vítkova Hrádku bylo OSVH připraveno na rozvíjení takové marketingové strategie, kterou co nejefektivněji uspokojí své zákazníky. Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, pro dosažení této efektivní strategie je potřeba

sestavit správný marketingový mix. K tomuto závěru došel s postupujícím časem a narůstajícími zkušenostmi i samotný předseda sdružení. Právě na neziskový marketingový mix, tedy na jeho čtyři základní složky (produkt, cena, místo, propagace) včetně složky stanovené speciálně pro neziskové organizace (lidé) je zaměřena tato kapitola.

9.1.1 Produkt

Zpřístupnění zřízení

V praxi se produktem rozumí výrobek nebo služba. Tím, co „produkuje“ OSVH, je služba, a to v podobě umožnění návštěvy Vítkova Hrádku. Tato činnost je pro OSVH stěžejní, neboť za jejím účelem bylo sdružení založeno. Zároveň z prodaných vstupenek na tuto zříceninu plynou organizaci největší finanční příjmy, jak již bylo ostatně řečeno v kapitole o financování OSVH. V teorii byl zmíněn důležitý aspekt, kterým je doporučení služby jiným spotřebitelům. Podle tvrzení předsedy OSVH tomu takto v případě Vítkova Hrádku skutečně je. Mnoho návštěvníků se totiž na zříceninu nejen opakovaně vrací, ale většinou s sebou přivádí také jiné osoby. Tento jev tedy svědčí o jediném, a sice že převážná většina zákazníků je s poskytovanou službou spokojena. Pro orientaci v celkové návštěvnosti hradu a jejím vývoji jsou údaje za uplynulý rok 2013 zpracovány do grafu č. 2.

Vedle této hlavní činnosti se však sdružení rozhodlo nabízet veřejnosti ještě dvě vedlejší služby, a sice prodej občerstvení a prodej upomínkových předmětů. K těmto službám se OSVH přiklonilo z důvodu, který byl naznačen v úvodu a který je ještě v následujících odstavcích vysvětlen podrobněji.

Prodej občerstvení

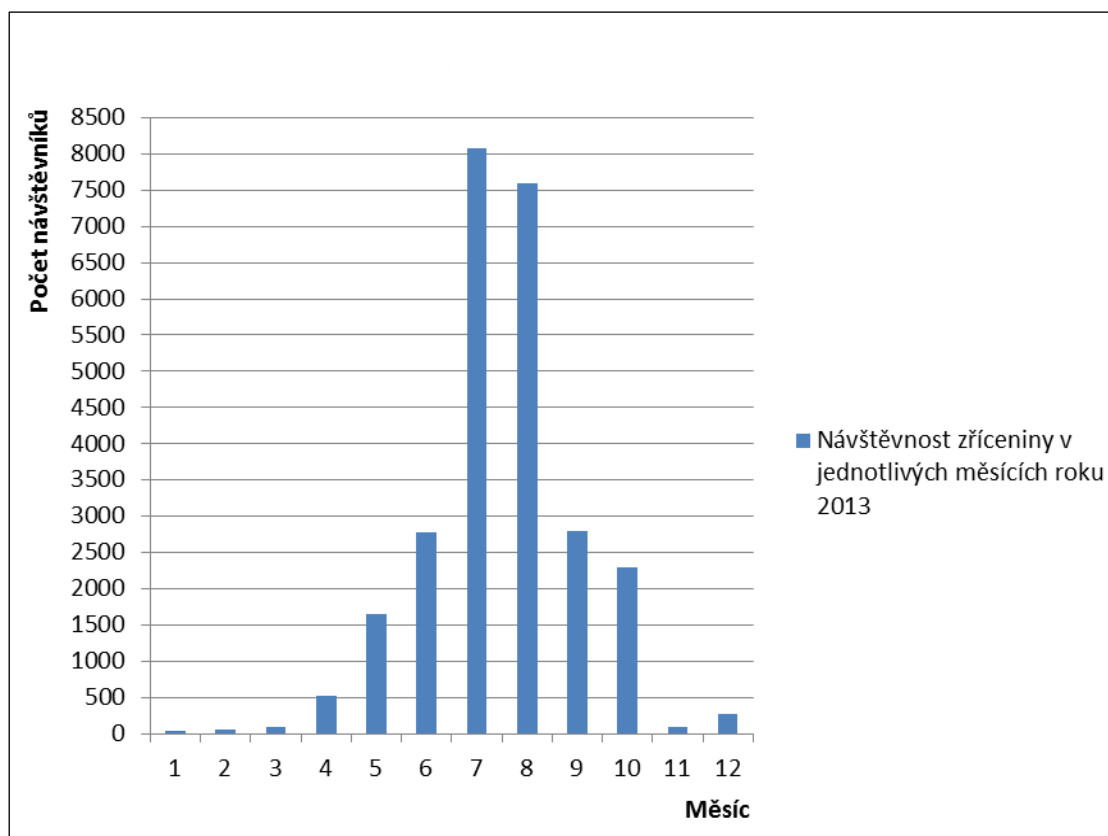
Vítkův Hrádek je hojně navštěvován rodinami s dětmi, a to zejména v letních měsících (jak vyplývá také z grafu č. 2), kdy mají děti prázdniny a rodiče si vybírají své dovolené v práci. Takoví zákazníci proto návštěvu zříceniny často pojímají jako celodenní výlet, který se samozřejmě neobejde bez jídla a pití. Proto se OSVH rozhodlo se zpřístupněním zříceniny umístit přímo do donjonu Vítkova Hrádku menší bar s možností zakoupení drobného občerstvení, především nápojů. Výkonný výbor sdružení si však s narůstající poptávkou začal uvědomovat, že rozšířením této služby by bylo možné získat větší finanční prostředky pro chod OSVH, a tak byl tedy původní bar nahrazen novým a větším, jenž umožnil nabízet širší sortiment potravin. Zároveň bylo

do donjonu umístěno také několik stolů s lavicemi pro posezení u jídla či krátkodobý odpočinek návštěvníků po výšlapu na kopec, na kterém zřícenina leží. Tato rozhodnutí se později ukázala jako správná, neboť prodej občerstvení se stal pro sdružení z pohledu financí velice výnosným.

Prodej upomínkových předmětů

Druhou vedlejší činnost organizace, prodej upomínkových předmětů, zahájilo OSVH současně s předchozími činnostmi. Šlo o jednoznačné rozhodnutí účastníků členské schůze. Ti se shodli na tom, že návštěvníci zříceniny si kromě zážitku chtějí z Vítkova Hrádku odnést také něco na památku, na připomenutí pěkného výletu. Na výběr tedy mají zákazníci z několika předmětů, jakými jsou například pohledy, magnetky, sběratelské známky a jiné. Tato služba se rovněž osvědčila jako velice žádaná, a to zejména po jejím vylepšení, kdy byly veškeré prodávané suvenýry opatřeny logem Vítkova Hrádku.

Graf č. 2: Návštěvnost zříceniny v jednotlivých měsících roku 2013



Zdroj: Databáze OSVH + vlastní zpracování

9.1.2 Cena

Druhým prvkem marketingového mixu je cena. Dá se říci, že cena je většinou tím nejdůležitějším faktorem, který ovlivní konečné rozhodnutí spotřebitele zakoupit určitý výrobek nebo službu. Teorie hovoří o čtyřech základních skupinách faktorů, které působí na organizace při rozhodování o ceně. Při pohledu na cenovou politiku OSVH je zřejmé, že sdružení bylo dotčeno každým z těchto faktorů. Za cíl cenové politiky OSVH lze poté určit snahu o maximální využití Vítkova Hrádku, tedy snahu sdružení o přilákání co největšího počtu návštěvníků.

Cena vstupenky

Zaprvé bylo pro OSVH jasné, že cena vstupenky na Vítkův Hrádek musí pokrýt náklady na její výrobu, které jsou ve výši 20 haléřů na jednu vstupenku. Po splnění tohoto kritéria si sdružení dále zjišťovalo úroveň cen jeho konkurence v Čechách. Poté se OSVH zaměřilo na zákazníky, kdy se snažilo určit, jaká cena vstupenky by pro ně byla přijatelná s ohledem na úroveň poskytované služby. Po získání těchto důležitých informací sdružení stanovilo základní vstupné. OSVH se rovněž rozhodlo zavést slevy pro děti, studenty a důchodce, aby tím zvýšilo návštěvnost tohoto typu zákazníků a následně i své peněžní příjmy. Mimo to bylo zavedeno také hromadné vstupné pro skupiny návštěvníků. Výsledné ceny vstupného jsou následující:

- základní vstupné pro dospělé - 50 Kč
- zlevněné vstupné pro děti od 6 do 15 let, studenty a důchodce - 20 Kč
- hromadné vstupné pro skupiny 5 až 9 návštěvníků - 30 Kč
- hromadné vstupné pro skupiny 10 a více návštěvníků - 20 Kč
- vstupné pro dospělé/děti po předložení karty LIPNO CARD - 20/10 Kč

O programu LIPNO CARD, do kterého je Vítkův Hrádek zařazen, podrobněji pojednává kapitola o čtvrtém prvku marketingového mixu, tedy o propagaci.

9.1.3 Místo

Pod místem prodeje lze chápat takový prostor, v němž dochází ke zrealizování konečné směny mezi dodavatelem a zákazníkem. V případě OSVH se jedná o místo, kde leží Vítkův Hrádek, neboť právě to je prostor, kde sdružení poskytuje svou službu zákazníkům v podobě umožnění návštěvy této zříceniny. V úvodu praktické části práce bylo řečeno, že Vítkův Hrádek se nalézá na zalesněném kopci ve Svatotomášském

pohoří v nadmořské výšce 1 053 metrů. Osada Svatý Tomáš je přitom součástí obce Přední Výtoň. Ačkoliv se jedná o malou horskou vesnici, je umístěna na velice strategické pozici.

Nejdůležitější je určitě fakt, že Svatý Tomáš je vzdálen pouhých 15 km od obce Lipno nad Vltavou. To je pro OSVH přínosné hned z několika důvodů. Nejen, že mnoho turistů navštěvujících Lipenskou přehradu a další atraktivitu této obce rádo zavítá právě i na nedaleký Vítkův Hrádek, ale je však na místě zmínit také skutečnost, že na Lipně nad Vltavou se nachází jeden z největších přístavů ve střední Evropě zvaný Marina Lipno. Tento luxusní apartmánový komplex byl vybudován v režii Nizozemců a jeho klientela je převážně holandská. Při rozhovoru s předsedou OSVH tedy vyšlo najevo, že Vítkův Hrádek se často v letních měsících potýká s nápořem holandských turistů, což je samozřejmě po finanční stránce pro OSVH velmi výhodné.

Jako druhou výhodu lze označit skutečnost, že Svatý Tomáš je umístěn přímo na hranici jižních Čech a Rakouska. Většinu návštěvníků zříceniny proto tvoří Rakušané, kteří přijíždějí často i ve skupinách v rámci zájezdů. OSVH však za typické zákazníky kromě Čechů označuje také obyvatele ostatních sousedních zemí České republiky. Ojediněle byl Vítkův Hrádek navštíven i Američany, Rusy a Číňany.

Je zřejmé, že čím více lidí navštíví Vítkův Hrádek, tím více peněz z prodeje vstupenek, suvenýrů a občerstvení plyne sdružení na financování jeho činnosti. Místo je tedy z pohledu OSVH velice zásadním prvkem marketingového mixu, který se velkou měrou podílí na tvorbě finančních zdrojů.

9.1.4 Propagace

Propagace byla v teorii popisována jako způsob, kterým organizace komunikuje se svými současnými i potenciálními zákazníky, přičemž pro tuto komunikaci lze využít pěti nástrojů označovaných jako komunikační mix. V případě OSVH jsou využívány čtyři z těchto nástrojů.

Reklama

Ze všech možných forem reklamy využívá OSVH pro přilákání pozornosti zákazníků reklamu v tisku a rozhlas, reklamní plachtu a letáky.

Co se týče reklamy v tisku, zde má OSVH velkou výhodu v tom, že redaktoři některých novin dokonce sami oslovují pana Kovačičína v zájmu napsání článku o dění

na Vítkově Hrádku. Tato reklama je poté zcela zdarma, což je samozřejmě z pohledu financí sdružení velice pozitivní.

Pro reklamu v rozhlasu využívá OSVH především Český rozhlas České Budějovice a Hitrádio Faktor. Jedná se vždy o krátký spot běžící na stanici zhruba pětkrát denně po dobu jednoho týdne. Spoty bývají zaměřeny na některé z chystajících se oslav na Vítkově Hrádku. Cílem OSVH je seznámit s těmito akcemi a přilákat na ně co nejvíce návštěvníků. Tato reklamní služba vždy představuje pro OSVH výdaj nepřesahující částku 10 000 Kč. Předseda sdružení se také zmínil o českobudějovickém Českém rozhlasu jako o velice důležitém obchodním partnerovi, který stál u samotného zrodu OSVH a byl jedním z hlavních propagátorů činnosti tohoto sdružení v jeho počátcích. Tento rozhlas často tedy zval a do dnešní doby zve pana Kovačičína do živého vysílání v rámci svých bloků o turistice. Za toto se OSVH odměňuje rozhlasu alespoň menší protislužbou v podobě vyvěšení plakátů s jeho rádiovou frekvencí na Vítkově Hrádku.

U Lipenské přehrady má OSVH podélně mezi dvěma stromy nataženou reklamní plachtu obsahující fotografii Vítkova Hrádku, otevírací dobu a směr, kterým se lze ke zřícenině vydat. Tato služba byla pro sdružení zdarma umožněna státním podnikem Lesy ČR. Zcela bezplatně smí také OSVH posílat své reklamní letáky na infocentra po celém Lipensku.

Public relations a publicita

Pod pojmem public relations si vysvětlujeme snahu organizace o zlepšení své image. Pro OSVH znamená správná image opravdu hodně. Sdružení se proto v rámci svých možností snaží neustále pořádat různé kulturní akce a programy, aby tím dalo případným zákazníkům najevo, že na Vítkově Hrádku se neustále něco děje. Snaží se je přesvědčit, že často se nejedná o pouhou návštěvu zříceniny, ale že zákazník má možnost odnést si zážitek také z něčeho jiného. Dá se říci, že na zřícenině jsou v hlavní sezóně pořádány neustále nějaké akce, které se těší veliké oblibě návštěvníků. OSVH však za nejdůležitější považuje tyto:

- slavnostní zahájení sezóny - květen,
- oslavy výročí zpřístupnění Vítkova Hrádku veřejnosti - první červencová sobota,
- country festival - první srpnová sobota,
- slavnostní ukončení sezóny - září.

Pořádané akce jsou často doprovázeny celodenním zábavným programem pro děti a muzikou. Zajímavá je zejména oslava výročí otevření Vítkova Hrádku, kdy návštěvníci mohou na zřícenině pozorovat příjezd krále Václava IV., dále šermíře, kejklíře, zbrojnoše, umělecká řemesla a jiné. Vstupné při těchto akcích je neměnné a platí se jako obvykle pouze tehdy, jestliže mají zákazníci zájem o vstup na vyhlídkovou plošinu. Ačkoliv se zdá, že sdružení by při těchto akcích mohlo požadovat vstupné o něco dražší kvůli výlohám na jejich zajištění, díky ohromně vysoké návštěvnosti to není potřeba, neboť pro OSVH je to i v takovém případě velice výnosné.

OSVH minimálně jednou ročně pořádá také tiskovou konferenci, kdy se předseda sdružení setkává s novináři, které informuje o novinkách i budoucích plánech týkajících se Vítkova Hrádku a zve je na zahájení sezóny. OSVH se však snaží podávat důležité informace o své činnosti také členům sdružení. Ačkoliv toto sdružení nemá ze zákona povinnost zveřejňovat výroční zprávu, přesto se tak v případě OSVH částečně děje, kdy je výroční zpráva předkládána všem členům v rámci členské schůze před zahájením sezóny. Tato zpráva obsahuje základní informace o hospodaření OSVH za uplynulý rok, plánech do budoucna, návštěvnosti apod.

Osobní prodej

V rámci činnosti OSVH se tento prvek komunikačního mixu neuplatňuje, neboť produktem sdružení není výrobek, ale služba spjatá s místem, kde je poskytována. Zákazníci se musí osobně dostavit do Svatého Tomáše za účelem návštěvy Vítkova Hrádku, tudíž jim nemůže být tato služba například prodána v místě jejich bydliště.

Podpora prodeje

OSVH učinilo významný propagační tah, když se rozhodlo poskytovat určitým subjektům, které sdružení v minulosti vyšly vstříc, takzvané čestné vstupenky. Jedná se o speciální kartičky umožňující vstup zdarma na zříceninu, které jsou každoročně doručovány například hejtmanovi Jihočeského kraje či starostům obcí po celém Lipensku (Vyšší Brod, Loučovice, Přední Výtoň a jiné).

Vítkův Hrádek se také od roku 2012 zapojil do programu LIPNO CARD. Ten reprezentuje karta, která umožňuje jejímu majiteli uplatnit slevy na mnoho aktivit po celém Lipensku. V případě návštěvy Vítkova Hrádku bylo možné do roku 2013 po předložení karty čerpat slevu ve výši 50 % ze základního vstupného (dospělí i děti), od roku 2014 je sleva pouze 20 %.

Přímý marketing

Pro komunikaci se zákazníkem může organizace využít také například telefon, poštu či internet. V případě OSVH je využíván poslední zmiňovaný prostředek, tedy internet. OSVH má pro všechny zájemce vytvořené jednoduché webové stránky dostupné na adrese www.vitkuvhradek.cz. Stránky nabízejí především informace o historii zříceniny, dále obsahují fotogalerii, mapku a kontakty. Byly založeny ještě před samotným zpřístupněním Vítkova Hrádku široké veřejnosti. Sdružení také od konce roku 2010 začalo prezentovat svou činnost na sociální síti Facebook prostřednictvím profilu, který průběžně aktualizuje pomocí fotografií a informací o současném dění.

9.1.5 Lidé

Jak již bylo řečeno mnohokrát, produktem OSVH je služba. Ke každé službě však neodmyslitelně patří i lidé, kteří ji poskytují. Tito lidé proto výrazně ovlivňují výslednou spokojenost zákazníka s danou službou. Následující text vychází nejen z rozhovoru s předsedou OSVH, ale také z osobních dojmů po návštěvě zříceniny.

Po příchodu do samotné věže hradu na návštěvníka ihned dýchne atmosféra středověku. Spatří usmívající se obsluhu dřevěného stánku s občerstvením čepující pivo a prodávající čerstvé klobásy s chlebem, na protější straně pak příjemně vyhlížející pokladní, u které zakoupí kromě vstupenky na vyhlídkovou plošinu také suvenýry. Tato dáma je rovněž připravena ochotně vysvětlit vše, co se týká historie zříceniny. Po výšlapu několika schodů se návštěvník ocitá na samotném vrcholku věže Vítkova Hrádku, odkud si může užít nádherný výhled až na rakouské Alpy.

Je tedy jednoznačně vidět, že pro návštěvníka je to opravdu krásný zážitek. Člověk se zde setkává s radostí, ochotou a laskavostí druhých. Pracovníkům sdružení lze takzvaně z tváře vyčíst, že na tomto místě skutečně pracují s láskou. To ostatně dokládá i fakt, že všichni pracovníci jsou zároveň i členy OSVH. Samotný předseda sdružení si je rovněž plně vědom toho, že OSVH zaměstnává lidi skutečně zapálené pro činnost tohoto sdružení, a to pro něj znamená opravdu mnoho. Není to však jen on, kdo toto oceňuje. Jsou to především zákazníci, kteří se proto pravidelně na Vítkův Hrádek vracejí a přinášejí tak sdružení tolik potřebné finance. Dokladem může být návštěvní kniha Vítkova Hrádku, která obsahuje nemálo příjemných vzkazů pro pracovníky na této zřícenině.

10 Diskuze výsledků

Oblast financování

Více než polovina praktické části byla věnována podrobné analýze všech zdrojů financování, které OSVH využívalo, popřípadě stále využívá pro svou činnost. Z rozboru finančních zdrojů jednoznačně vyplývá, že OSVH je schopno se zcela samofinancovat prostřednictvím *tržeb z vlastní činnosti*. Přestože jsou tyto tržby mnohonásobně převyšovány získanými dotacemi, OSVH se na své tržby narozdíl od dotací může spolehnout. Od doby vzniku OSVH uplynula již celá řada let a postupem času se tyto příjmy staly předvídatelnými a pravidelnými. Právě v nemožnosti odhadnout intervaly, v jakých mohou přijít dotace z různých fondů, spočívá důvod, proč se OSVH zaměřuje převážně na svou činnost. Tržby z vlastní činnosti jsou však úzce spojeny s marketingem sdružení. Určitá doporučení vedoucí k jejich navýšení jsou proto uvedena níže v rámci diskuze výsledků z oblasti marketingu.

V případě zhodnocení postupu a úspěšnosti v získávání *dotací* nelze sdružení nic vytknout. Je zřejmé, že OSVH se snaží v maximální míře požadovat a využívat všechny možné dotace, na které má ve své pozici nárok. Z uvedeného grafu č. 1 vyplývá, že z období let 1999 - 2012 byl velice stěžejním rok 2004, tedy jeden rok před zpřístupněním Vítkova Hrádku veřejnosti. V tomto roce totiž sdružení obdrželo svou doposud nejvyšší dotaci, a to od Ministerva kultury České republiky. Z pohledu získaných dotací však stojí za povšimnutí i roky 2005 a 2006, jak je ostatně vidět také na grafu č. 1. V těchto letech došlo k podpoření činnosti OSVH vysokými částkami ze strany Rozpočtového výboru České republiky. V oblasti dotací lze tedy doporučit jen udržení dosavadního aktivního přístupu k jejich získávání.

Významnou složku financování představují *dary*, které byly taktéž podrobně sepsány a chronologicky seřazeny. Doporučuji, aby OSVH stále pokračovalo v hledání potenciálních sponzorů, ať už firem nebo soukromých osob. Navrhuji, aby se OSVH zaměřilo na velké firmy v Jihočeském kraji a formou jednotného dopisu se je pokusilo oslovit s prosbou o jakýkoliv příspěvek. Dopisy by byly adresovány vždy majiteli firmy a obsahovaly by samozřejmě i seznam možností, jak by se tyto firmy mohly v případě spolupráce s OSVH zviditelnit, a to například prostřednictvím webových stránek sdružení či přímo na Vítkově Hrádku. V dalším případě by se mohl sám předseda

sdružení, popřípadě jeho zástupce, pokusit vybrané osoby nebo firmy kontaktovat telefonicky. V případě postupu při získávání darů je velice důležité jeho provázání s marketingem, o čemž však bude pojednáváno níže.

Oblast marketingu

Po důkladném zhodnocení marketingového mixu OSVH byl zjištěno, že marketing má velký vliv na stav financování. Některé prvky mixu by tedy mohly zaznamenat určitá vylepšení vedoucí zajištění většího množství finančních prostředků, zejména tržeb z vlastní činnosti. Pro každý takový prvek jsou navržena určitá opatření.

V první řadě by se OSVH mělo zaměřit na vylepšení jedné z částí *produktu*, a sice vedlejších služeb, které poskytuje zákazníkům v rámci své hlavní činnosti. Tím se myslí zejména občerstvení a posezení u jídla. Především pomocí metody pozorování bylo zjištěno, že dosavadní možnosti jsou vcelku omezené, ačkoliv sortiment potravin byl v minulosti již jednou rozšířen. Problém nastává zejména v letních měsících, kdy se Vítkův Hrádek potýká s velkou návštěvností. Z prodeje občerstvení plynou sdružení vysoké příjmy, a proto navrhuji, aby OSVH rozšířilo výběr občerstvení a kapacitu posezení v hlavní sezóně využitím prostor vně objektu zříceniny.

Cenová politika OSVH se zdá být v pořádku. Při určování cen postupovalo sdružení zcela správně. Stanovilo si jasný cíl, a sice maximální využití Vítkova Hrádku, respektive přilákání co největšího počtu návštěvníků, v jehož důsledku dochází k navýšení finančních zdrojů. Stejně tak *místo*, jakožto třetí prvek marketingového mixu, je pro sdružení ohromnou devizou, jež napomáhá získat finance.

V rámci *propagace* lze OSVH doporučit hned několik opatření. Jednoznačnou chybou, která byla vyzorována, je neatraktivita webových stránek sdružení. Stránky jsou skutečně nevzhledné a zastaralé. Tento nedostatek by tedy měl být odstraněn. Mimo to jsou stránky napsány pouze v českém jazyce, ačkoliv klientela Vítkova Hrádku je kromě Čechů především holandská a rakouská. Minimálně do němčiny by tedy měly být přeloženy.

Pochvalu si však sdružení zaslouží za vytvoření vlastního profilu na sociální síti Facebook, fenoménu dnešní doby. Z údajů na profilu ale bylo zjištěno, že o přítomnosti Vítkova Hrádku na Facebooku ví přibližně jen 380 lidí. Vzhledem k tomu, že zřícenina je každoročně navštěvována desítkami tisíc lidí, lze usoudit, že OSVH nevynakládá dostatečné úsilí na to, aby návštěvníky s tímto faktem seznámilo. Právě Facebook je

totiž velice dobrý prostor pro prezentování činnosti sdružení, vkládání fotografií či aktuálních informací o dění na Vítkově Hrádku, a to zcela bez finanční újmy. Doporučuji tedy na tomto bodě zapracovat, neboť pomůže nejen významně rozšířit povědomí veřejnosti o existenci této kulturní památky, ale následně také přilákat mnoho potenciálních sponzorů. Návrhem je umístit adresu facebookového profilu OSVH na jednotlivé vstupenky, stejně tak na veškeré reklamní letáky či plachty. Zároveň by tedy bylo vhodné znovu požádat Lesy ČR o možnost zdarma umístit několik dalších plachet mezi stromy na různých místech Čech, jak k tomu došlo již v minulosti.

OSVH by i nadále mělo pořádat na Vítkově Hrádku různé zábavné akce, které se těší velkému zájmu návštěvníků. Každá taková akce by měla být kromě stávajících využívaných metod (rozhlas apod.) oznámena veřejnosti právě prostřednictvím Facebooku. Tyto akce lze zároveň využít pro prezentaci všech sponzorů podporujících činnost sdružení.

Z rozboru prvku neziskového marketingového mixu zvaného *lidé* vyšlo najevo, že sdružení jej ovládá velmi dobře. Ačkoliv se tedy zdá, že není potřeba navrhnout nějaké opatření, přece jen by bylo vhodné využít následující postup. OSVH má v donjonu Vítkova Hrádku umístěnou návštěvní knihu, kde zákazníci vpisují své pocity a dojmy. Vedle této knihy by tedy mohlo ležet několik dotazníků, které by návštěvníci vyplňovali zcela dobrovolně a poté vhazovali do speciální schránky. Dotazníky by obsahovaly otázky typu „Jak jste byli spokojeni s obsluhou Vítkova Hrádku?“ nebo „Jaká vylepšení byste na zřícenině uvítali?“ apod.

11 Závěr

Bakalářská práce se zabývala zdroji financování Občanského sdružení Vítkův Hrádek (OSVH), které tato organizace využívá pro svou činnost. Dále hodnotila používanou marketingovou strategii a její vliv na získávání zdrojů financování. Na základě zjištěných poznatků byla navržena určitá opatření, která by vedla ke zlepšení celkové finanční situace zmiňovaného sdružení. Hlavní cíl práce byl tedy splněn.

V první, teoretické části práce byly vysvětleny pojmy související s nestátním neziskovým sektorem v České republice. Dále byl čtenář seznámen s možnostmi financování a marketingu neziskových organizací.

V druhé, praktické části práce bylo nejprve krátce charakterizováno OSVH, poté byly podrobněji rozebrány jeho zdroje financování. Praktickou část práce uzavírala problematika marketingové strategie sdružení a jejího vlivu na finanční zdroje. Oblasti financování a zejména marketingu jsou v dnešní době často diskutovanými tématy, jejich zpracování tedy bylo velice zajímavé a přínosné.

V závěru práce byly v rámci diskuze výsledků doporučeny kroky, které by sdružení mělo podniknout za účelem zlepšení své finanční situace. Tímto byly splněny všechny výše zmíněné dílčí cíle práce.

Z výsledků vyšlo najevo, že OSVH je schopno samofinancování pomocí svých tržeb. Ačkoliv se nebrání dotacím či darům a aktivně je vyhledává, nejsou v současnosti pro zajištění jeho chodu nutné. V případě, že by však sdružení plánovalo finančně náročnější projekty, bez těchto zdrojů se neobejde. Pro OSVH tedy byla navržena taková opatření, která jednoznačně povedou k získávání financí, ať už vlastních nebo cizích. Opatření znamenají zejména osvojení si nových marketingových aktivit, neboť v bakalářské práci bylo zjištěno, že právě marketing má ohromný vliv na stav financí.

Doporučené kroky zahrnují oslovení velkých jihočeských firem pomocí dopisu či telefonu a využití prostor vně Vítkova Hrádku pro vylepšení vedlejších služeb sdružení. Dále je navržena změna webových stránek, stálá aktualizace profilu OSVH na síti Facebook a umístění internetové adresy tohoto profilu na vstupenky, letáky a plachty. OSVH by tedy i z tohoto důvodu mělo využívat více reklamních plachet. Posledním návrhem je zavést na Vítkově Hrádku dobrovolné dotazníky pro návštěvníky zříceniny.

Summary

This thesis focuses on the non-profit organization called Vítkův Hrádek, particularly it explores the sources of financing for its activities. It also examines the effect of current marketing strategy on the ability to obtain required funding sources. The study concludes with the overall assessment of the findings, as well as several proposals of certain measures that could improve the overall financial situation of the organization.

From the methodological point of view, three different methods were used to obtain necessary information for this thesis. These include conversation with the founder of the organization, subjective observation and the analysis of provided documents relating to the issue.

The main results indicate that the organization is capable to finance its operational activities using only its own turnover. Although it actively seeks for new potential donations, they are not currently necessary for the functioning of the firm on a daily basis. However, in the case of financially more demanding projects additional sources of financing would be needed. Accordingly, the study proposes new measures that would lead to acquire new internal or external finances. Because marketing has an enormous influence on the organization's financial balance, suggested measures consist mostly of adopting new marketing activities.

Key Words

Financing, fundraising, sources of financing, marketing, marketing strategy

Seznam literatury

1. DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.
2. DUBEN, R. *Neziskové organizace část I.: charakteristika, poslání a řízení*. 1. vyd. Jindřichův Hradec: Fakulta managementu JU, 1996, 222 s. ISBN 80-704-0195-8.
3. DUBEN, R. *Neziskové organizace část II.: filosofie a realizace marketingu*. 1. vyd. Jindřichův Hradec: Fakulta managementu JU, 1996, 168 s. ISBN 80-704-0195-8.
4. EADE, D., LIGTERINGEN, E. *Debating development: NGOs and the future*. Reprint. Oxford: Oxfam GB, 2001, 421 s. ISBN 08-559-8444-9.
5. HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902-7523-0.
6. HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.
7. LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K. *Základy fundraisingu, aneb, Jak získat peníze na prospěšnou činnost*. 1. vyd. Praha: ICN, 1996, 141 s. ISBN 80-238-0464-2.
8. PESTOFF, V. A. *Citizens as co-producers of social services in Europe: from the welfare state to the welfare mix*. Stockholm: School of Business, 1995, 76 s.
9. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
10. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
11. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
12. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

13. ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2. rozšíř. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 171 s. ISBN 80-704-1859-1.

14. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické zdroje

15. ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 33, s. 1026-1365. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>

16. ŠKARABELOVÁ, S. *Marketing ve veřejném sektoru* [online studijní text]. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 2002 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1marketingvevs.html>

17. ŠPLÍCHAL, J. *Občanské sdružení: jak je založit, jak je provozovat a čeho se vyvarovat* [online manuál]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, © 2010 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/manual-sdruzeni-pdf.aspx>

18. www.vitkuvhradek.cz

Další zdroje

19. Interní materiály Občanského sdružení Vítkův Hrádek

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek č. 1: Pestoffův model trojúhelníku blahobytu	13
Obrázek č. 2: Marketingové směnné transakce	28

Tabulky

Tabulka č. 1: Etapy činností před opravou Vítkova Hrádku (v Kč)	39
Tabulka č. 2: Prodej upomínkových předmětů na Vítkově Hrádku	40
Tabulka č. 3: Tržby z vlastní činnosti OSVH za červenec 2013 (v Kč)	41
Tabulka č. 4: Dotace pro OSVH v letech 1999 - 2012	46
Tabulka č. 5: Peněžité dary pro OSVH v letech 1999 - 2010	50
Tabulka č. 6: Hmotné dary pro OSVH v letech 2000 - 2012	51

Grafy

Graf č. 1: Vývoj dotací pro OSVH v letech 1999 – 2012	47
Graf č. 2: Návštěvnost zřízení v jednotlivých měsících roku 2013	55

Seznam příloh

Příloha č. 1: Informační leták OSVH o Vítkově Hrádku

Přílohy

Příloha č. 1: Informační leták OSVH o Vítkově Hrádku

VÍTKŮV HRÁDEK

Jihočeský kraj, obec Přední Výtoň

NAVŠTIVTE NEJVÝŠE POLOŽENÝ HRAD
v Čechách (1053 m n.m.) s vyhlídkovou plošinou

- Krásné výhledy na Šumavu, Lipno, Novohradské lesy, Alpy
- Nedaleko je osada Sv. Tomáš s kostelem a loveckým zámčkem (nyní hotel s možností ubytování)
- Občerstvení pro Vás zajištěno přímo na hradě

Dostupnost: autem: z Frymburka, Přední Výtoně do osady Sv. Tomáš na kole; po cyklotrasách až na hrad
pěšky: nejlépe z Frýdavy, P. Výtoně

Vždy první týden v červenci se konají k výročí otevření hradu: jízda krále na hrad, šermíři, kejklíři, zábavný program pro děti, muzika

mobil: +420 606 710 171
e-mail: kovacin@komi.cz
www.vitkuvhradek.cz



VÍTKŮV HRÁDEK

Jihočeský kraj, obec Přední Výtoň

Strážní Hrad na Svatotomášském vrchu, nedaleko místa, kde se protínají staré zemské hranice Čech, Bavorska a Rakouska, založil pravděpodobně Vítek z Načeradce z krumlovské větve rodu Vítkovců, kolem roku 1250. V roce 1394 se stal místem nedobrovolného pobytu českého krále Václava IV., zajatého českou šlechtou. Později hrad vlastnili Rožmberkové, Egenberkové s Schwarzenberkové. Po 2. světové válce využívala věž hradu armáda jako pozorovatelnu protivzdušné obrany. S odstraněním „železné opony“ byla v roce 1990 předána zřícenina obci Přední Výtoň. V roce 1998 vzniklo občanské sdružení, které hrad opravilo a v roce 2005 zpřístupnilo veřejnosti.

Die Wachburg auf dem Hügel Svatý Tomáš (St. Thoma), unweit jenes Ortes, an welchem die alten Landesgrenzen Böhmens, Bayerns und Österreichs aufeinander treffen, wurde aller Wahrscheinlichkeit nach um das Jahr 1250 durch Witigo von Natscheradetz (Načeradec) aus dem Krumauer Zweig des Geschlechts der Wittigonen (Vitkovci) gegründet. Im Jahre 1394 wurde die Burg zum unfreiwilligen Aufenthaltsort des böhmischen Königs Wenzel IV., der vom böhmischen Adel in Gefangenschaft gehalten wurde. Später war die Burg im Besitz der Rosenberger, Eggenberger und Schwarzenberger. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde der Burgturm von der Armee als Beobachtungsstelle der Luftverteidigung genutzt. Mit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ wurde die Ruine im Jahre 1990 an die Gemeinde Přední Výtoň (Heuraffl) übergeben. Im Jahre 1998 entstand eine Bürgervereinigung, die Burg renovierte und im Jahre 2005 der Öffentlichkeit zugänglich machte.

mobil: +420 606 710 171
e-mail: kovacin@komi.cz
www.vitkuvhradek.cz