

# **Komunikační strategie neziskové organizace Asociace TRIGON**

Bc. Lenka Marečková

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka MAREČKOVÁ**  
Osobní číslo: **K09606**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Komunikační strategie neziskové organizace  
Asociace TRIGON**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny v oblasti marketingových komunikací v nekomerční sféře a formulujte teoretická východiska pro analýzu současné komunikační strategie neziskové organizace Asociace TRIGON.
2. Stanovte pracovní hypotézy a analyzujte činnost neziskové organizace Asociace TRIGON se zaměřením na její komunikační aktivity a strategické plánování.
3. Ověřte platnost pracovních hypotéz, zhodnoťte výsledky analýzy, vyvoďte závěry.
4. Na základě výsledků analýzy navrhnete vlastní projekt optimální komunikační strategie Asociace TRIGON, definujte přednosti navrhovaného řešení, jeho efektivitu i případná rizika.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČEPELKA, Oldřich; SOCHŮREK, Jan; JILEMICKÁ, Jiřka. Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Vyd. 1. Liberec : Nadace Omega, 1997. 243 s. ISBN 80-902376-0-6.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

HANNAGAN, Tim; NOVOTNÁ, Jana. Marketing pro neziskový sektor. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

REKTORÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení. 2., aktualiz. vyd. Praha : Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

Vedoucí diplomové práce:

**PaedDr. Marcela Göttlichová**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. prosince 2010**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

  
doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
děkanka



  
Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 30.3. 2011 .....

LENA HAREČKOVÁ



Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li někdo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výjimek jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výjimek dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRACT**

Cílem diplomové práce je vytvoření efektivní komunikační strategie nestátní neziskové organizace Asociace TRIGON. V teoretické části je definován základ problematiky neziskového sektoru, strategického plánování a možnosti využití jednotlivých komunikačních nástrojů. Praktická část je zaměřena na cílenou analýzu současných komunikačních prostředků Asociace TRIGON, zdůraznění hlavních problémů a důsledků celkové komunikační koncepce organizace. V projektové části je účelně navržena inovace komunikační strategie Asociace TRIGON prostřednictvím marketingového plánu projektu Vytvoření sociálního podniku Mléčný bar NAPROTI.

Klíčová slova: nestátní nezisková organizace, neziskový sektor, strategické plánování, marketing neziskových organizací, fundraising, marketingové komunikace, komunikační strategie, sociální podnikání, marketingový plán

## **ABSTRACT**

The aim of the thesis is to create an effective communication strategy of non-profit organisation TRIGON Association. There is defined a base of issues in non-profit sector, strategic planning and possibilities of using various communication tools, in its theoretical part. The practical part is focused on targeted analysis of the current communication TRIGON Association. Moreover, it highlights main issues and effects of whole communication concept of the organisation. Finally, in the project part, there is purposely designed innovation of communication strategy of TRIGON Association through marketing plan of project Establishment of social company Mléčný bar NAPROTI (Milk Bar ABREAST).

Key words: non-profit organisation, non-profit sector, strategic planning, marketing of non-profit organisations, fundraising, marketing communication, communication strategy, social business, marketing plan

Děkuji vedoucí diplomové práce PaedDr. Marcele Göttlichové za odbornou pomoc, vedení a podnětné připomínky.

Dále bych chtěla touto cestou poděkovat Mgr. Olze Rosenbergerové, předsedkyni Asociace TRIGON za cenné zkušenosti načerpané během naší spolupráce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NEZISKOVÝ SEKTOR</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE NEZISKOVÉHO SEKTORU .....	12
1.2    HISTORIE NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR.....	12
1.3    NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	12
1.3.1    Oblasti působení NNO .....	13
1.3.2    Základní typy NNO v ČR.....	14
1.3.2.1    Občanské sdružení.....	14
1.3.2.2    Obecně prospěšná společnost.....	14
1.3.2.3    Nadace a nadační fond .....	14
1.3.2.4    Církevní právnické osoby.....	15
<b>2 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI NNO</b> .....	<b>16</b>
2.1    STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ .....	16
2.1.1    Poslání .....	17
2.1.2    Hodnoty .....	17
2.1.3    Vize .....	17
2.2    CÍLOVÉ SKUPINY .....	18
2.3    KONKURENCE .....	18
2.4    PRODUKT .....	19
2.5    ZDROJE – LIDÉ, FINANCE, MATERIÁL .....	19
2.6    DLOUHODOBÉ CÍLE .....	20
<b>3 MARKETING V NNO</b> .....	<b>21</b>
3.1    DEFINICE MARKETINGU V NNO .....	21
3.2    SPECIFIKA MARKETINGU V NNO.....	21
3.3    MARKETINGOVÉ ZÁSADY .....	22
3.3.1    Zajištění konkurenční výhody .....	22
3.3.2    Aktivní využívání tržních příležitostí.....	22
3.3.3    Jednotlivé tržní segmenty.....	23
3.3.4    Koncentrované použití sil .....	24
3.4    MARKETINGOVÝ MIX V NNO.....	24
3.4.1    Produkt .....	25
3.4.2    Cena.....	26
3.4.3    Místo .....	26
3.4.4    Propagace .....	26
3.5    MARKETING SLUŽEB .....	27
3.6    MARKETINGOVÝ PLÁN .....	27
<b>4 PROPAGACE V NEZISKOVÉM SEKTORU</b> .....	<b>28</b>

4.1	PUBLIC RELATIONS.....	30
<b>5</b>	<b>FUNDRAISING.....</b>	<b>32</b>
5.1	ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	32
5.2	METODY FUNDRAISINGU .....	33
5.3	FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ.....	34
<b>6</b>	<b>PROBLÉMY, NOVÉ ZDROJE A PŘÍLEŽITOSTI PRO NNO V ČR.....</b>	<b>35</b>
6.1	HLAVNÍ PROBLÉMY A JEJICH MOŽNÁ ŘEŠENÍ.....	35
6.2	SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ .....	36
<b>7</b>	<b>CÍL PRÁCE, METODOLOGICKÝ POSTUP, HYPOTÉZY.....</b>	<b>37</b>
7.1	CÍL PRÁCE.....	37
7.2	PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....	37
7.3	METODOLOGICKÝ POSTUP.....	37
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>ASOCIACE TRIGON.....</b>	<b>39</b>
8.1	O ORGANIZACI.....	39
8.1.1	Poslání .....	39
8.1.2	Vize .....	39
8.1.3	Cíle .....	39
8.1.4	Cílová skupina.....	39
8.1.5	Mezinárodní spolupráce .....	40
8.2	HLAVNÍ PROJEKTY ORGANIZACE .....	40
8.2.1	Aktivizační a motivační středisko .....	40
8.2.2	Agentura podporovaného zaměstnávání .....	41
8.2.3	Projekt podporovaného bydlení.....	41
8.2.4	Evropské dny handicapu v Ostravě .....	41
8.3	FINANCOVÁNÍ ASOCIACE TRIGON.....	42
8.3.1	Bostonská matice.....	42
8.3.2	Legenda .....	43
8.3.3	Základní popis analýzy.....	43
8.3.4	Závěr analýzy .....	45
8.4	ANALÝZA PROSTŘEDKŮ KOMUNIKACE ASOCIACE TRIGON.....	46
8.4.1	Evropské dny handicapu a komunikace AT .....	46
8.4.1.1	Vývoj projektu.....	46
8.4.1.2	Pozitiva.....	47
8.4.1.3	Negativa .....	47
8.4.1.4	Evropské dny handicapu jako samostatná projekt .....	48
8.4.2	Název a logo .....	48
8.4.3	Tištěné materiály .....	49
8.4.3.1	Výroční zpráva .....	49
8.4.4	Média .....	50
8.4.4.1	Internet .....	50
8.4.5	Komunikace s cíl.sk. ind. a firemních dárců .....	51



8.4.5.1	Podpořte nás .....	52
8.4.5.2	Databáze donátorů.....	53
8.4.6	Komunikace k cíl.sk. lidí s handicapem.....	53
8.5	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....	54
8.6	SWOT ANALÝZA .....	54
<b>9</b>	<b>OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....</b>	<b>56</b>
9.1	VERIFIKACE HYPOTÉZ .....	56
9.2	DOPORUČENÍ.....	56
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>58</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKT „VYTVOŘENÍ SOC.FIRMY MLÉČNÝ BAR NAPROTI“ .....</b>	<b>59</b>
10.1	NÁZEV A LOGO.....	60
10.2	CÍL PROJEKTU .....	60
10.3	STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN.....	60
10.3.1	Strategické cíle .....	60
10.3.2	Analýza přímé konkurence .....	62
10.3.2.1	Kritéria hodnocení.....	62
10.3.2.2	Tabulka analýzy přímé konkurence.....	63
10.3.2.3	Slovní popis.....	63
10.3.2.4	Závěr analýzy .....	65
10.3.2.5	Doporučení .....	65
10.3.2.6	Konkurenční výhody .....	65
10.3.3	Vymezení trhu .....	67
10.3.4	Cílové skupiny komunikace .....	67
10.3.5	SWOT analýza projektu .....	69
10.3.6	Komunikační mix .....	70
10.3.6.1	Reklama.....	70
10.3.6.2	Podpora prodeje.....	71
10.3.6.3	Public relations.....	72
10.3.6.4	Osobní prodej.....	74
10.3.6.5	Direct marketing.....	74
10.3.7	Analýza rizik .....	74
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

Být úspěšnou neziskovou organizací v prostředí české občanské společnosti není jednoduché. Dělat „dobro“ byla a je bohužel záležitost, a tak se není co divit, že se tomu věnuje čím dál více lidí. Ale to není jen tak, protože dělat něco jiného než jen peníze stojí častokrát víc než dost peněz, a tak je třeba „dobro dělat dobře“. Dělat jej funkčně, kvalitně, strategicky, úspěšně.

Existuje spousta neziskových organizací, které stojí na opravdu dobrých úmyslech. Jejich řízení a komunikace obecně se však pohybuje třeba na pouhé desetinu možného výkonu. Proč? Je třeba si uvědomit, že řízení neziskových organizací je dvakrát tak těžší jako řízení organizace čistě ziskové. Zde totiž není skutečný příjemce (beneficient) současně ten, kdo platí (donátor). Rozvoj kvality komunikačních strategií neziskových organizací také brzdí fakt, že neustále přežívá vžitý mylný názor, že organizovaná realizace tzv. „dobrých skutků“ zkrátka nepotřebuje žádná kritéria výkonu.

Diplomová práce se tedy bude zabývat problematikou komunikace, využitím efektivních komunikačních prostředků a specifických faktorů ovlivňujících prostředí nestátních neziskových organizací v českém prostředí, konkrétně pak zefektivněním komunikace ostravské neziskové organizace Asociace TRIGON, která realizuje projekty na podporu integrace dětí, mládeže a dospělých s handicapem. Asociace TRIGON vznikla v roce 2006 jako občanské sdružení působící v ostravském regionu. Na jednu stranu jde o organizaci, která dynamicky a neúnavně usiluje o naplňování svého poslání, na stranu druhou se Asociace TRIGON potýká s velkými problémy právě v oblasti komunikace, vytváření image, strategického i marketingového plánování a hlavně s neustálými finančními problémy, jejichž následkem jsou nejen problémy zajištění kvalitních lidských zdrojů.

Výstupem diplomové práce bude realizovatelný projekt sociálního podnikání, návod komunikační strategie pro dlouhodobou udržitelnost organizace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 NEZISKOVÝ SEKTOR

## 1.1 Definice neziskového sektoru

Neziskový sektor je široký pojem, je to souhrnné označení pro nestátní neziskové organizace, jako jeho synonyma můžeme použít označení občanský či třetí sektor. V teoretické rovině je již tradičně využíván obecný pojem občanská společnost, jejíž součástí jsou právě nestátní neziskové organizace. (Rakušanová, 2007, str. 31)

V zásadě můžeme říci, že neziskový sektor je *„ta část společenského a ekonomického života nacházející se v prostoru mezi sektorem veřejným (stát), soukromým ziskovým sektorem (trh) a mezi jednotlivci (komunita). Občanský sektor obstarává statky a služby, které nemůže zabezpečit sektor veřejný a nechce zajišťovat sektor soukromý ziskový.“* (Novotný, 2008, str. 220)

## 1.2 Historie neziskového sektoru v České republice

Historie neziskových aktivit v České republice je velmi bohatá, sahá až do středověku, kde se rozvíjí v souvislosti s působností církve. K intenzivnímu rozvoji dochází po roce 1860, kdy se v českých zemích formuje silná občanská společnost. V této době vznikají především spolky a nadace, hlavním impulsem pro rozvoj občanské společnosti byla vlna národního obrození, která vyústila v založení samostatného československého státu v r. 1918. Následující období je nejvýraznějším obdobím velkolepého rozvoje neziskového sektoru i občanské společnosti, který však ukončila německá okupace a II. světová válka. Nastává období útlumu, nová etapa vývoje neziskového sektoru začíná až po roce 1989, kdy občanská společnost navazuje na své tradice, přebírá zahraniční vzory a utváří si vlastní model fungování v české společnosti. (Frič, 2000, str. 16)

## 1.3 Nestátní neziskové organizace (NNO)

Nestátní neziskové organizace (NNO) jsou definovány jako *„organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele. Mohou zisk vytvořit, ale musí jej zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejich cílů.“* (Neziskovky.cz [online], 2008) Stejně jako definice neziskového sektoru, i tato definice je velmi obecná, jelikož vymezit obecný model neziskové organizace je prakticky nemožné.

L. Salamon a H. Anheier určili 5 hlavních kritérií charakterizujících NNO (Šilhánová, 1996, str. 6). K hlavním rysům NNO náleží:

- Formální charakter – mají v sobě alespoň minimum formální organizovanosti.
- Soukromý (nestátní) charakter – jsou odděleny od státní správy, úřednického aparátu.
- Cílem není vytvářet peněžní zisk, který by se přerozděloval mezi členy.
- Jsou samosprávné, nezávislé – jsou schopny se řídit samy, činnost se řídí registrovanými zakládacími listinami a chod organizace regulují vlastní kontrolní mechanismy a interní předpisy určené správní nebo dozorčí radou, případně valnou hromadou.
- Dobrovolný charakter – uplatňuje se zde určitý stupeň dobrovolnosti.

K těmto 5 kritériím se často přidávají ještě další dvě, která říkají, že NNO nemají charakter náboženský ani politický, jejich hlavním cílem tedy není náboženská výuka ani sdružování kandidátů na politická místa.

Formálně jsou to tedy subjekty, které svou činností sledují zájmy a prospěch svých členů (vzájemně prospěšné organizace), anebo svou činnost směřují ve prospěch veřejnosti (veřejně prospěšné). (Čepelka, 2003, str. 15)

### 1.3.1 Oblasti působení NNO

NNO působí v těchto základních oblastech (Neziskovky.cz [online], 2008):

- zdravotní a sociální péče,
- ochrana životního prostředí, ekologie,
- práce s dětmi a mládeží, volnočasové aktivity,
- výzkum a vzdělávání,
- sport, rekreace,
- kultura, ochrana památek a kulturního dědictví, umění,
- ochrana lidských práv,

- komunitní rozvoj,
- ostatní oblasti, kam patří např. organizace zabývající se rozvojem neziskového sektoru, zajišťující informační služby, výchovou k dobrovolnictví a dárcovství apod.

### 1.3.2 Základní typy NNO v České republice

#### 1.3.2.1 Občanské sdružení

Občanské sdružení je „*sdrúžení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna.*“ Vychází ze zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.

V říjnu 2010 bylo na území ČR registrováno 71 184 občanských sdružení.

#### 1.3.2.2 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšná společnost je dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech „*subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nemůže být přerozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.*“

V říjnu 2010 bylo na území ČR registrováno 1 916 obecně prospěšných společností.

#### 1.3.2.3 Nadace a nadační fond

Oba subjekty jsou registrované dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.

Nadace je definována jako „*úcelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy. Nadační příspěvky se poskytují z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace.*“

Nadační fond je pak „úcelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Nadační fond nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý svůj majetek.“

V říjnu 2010 bylo na území ČR registrováno 449 nadací a 1199 nadačních fondů.

#### ***1.3.2.4 Církevní právnické osoby***

Tato účelová zařízení církví jsou dalším typem NNO, vychází ze zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Tento zákon upravuje postavení církví a náboženských společností, svobodu náboženského vyznání a působnost Ministerstva kultury ve věcech těchto subjektů. (Rakušanová, 2007, str. 107 – 110)

NNO jsou organizace, které vyplňují prostor mezi státem, tržním prostředím a rodinou. NNO mají svůj základ v lidech, kteří chtějí společně a svobodně spolupracovat. Právo sdružovat se je základním občanským právem demokratické společnosti.

## 2 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI NNO

### 2.1 Strategické plánování

Drucker ve své knize říká, že neziskové organizace potřebují čtyři věci. Potřebují plán, marketing, lidi a samozřejmě peníze. (Drucker, 1994, str. 55) Pětiletá zkušenost práce v odvětví neziskového sektoru danou skutečnost plně potvrzuje. Následující kapitoly popisují základní kroky, které vedou k formování úspěšné neziskové organizace v českém prostředí, jelikož strategické plánování je to, co mnoho neziskových organizací v ČR postrádá, přestože tento fakt má přímý vliv na jejich nestabilitu a omezenou kapacitu ve všech rovinách řízení.

Strategické plánování je vysoce efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti NNO. Jeho smyslem je dobře si vymežit:

- a) kde se organizace momentálně nachází – popis současnosti např. pomocí analýz:
  - SWOT analýza – má čtyři části, kde se analyzují silné a slabé stránky vnitřního prostředí organizace a příležitosti a hrozby, které popisují prostředí vnější;
  - STEEP analýza – je analýzou jednotlivých částí externího prostředí organizace;
  - Analýza zainteresovaných skupin – je složitější analýzou, která má za cíl určit, jaký má organizace význam pro jednotlivé cílové skupiny a podporovatele. Výsledek má ukázat, jak s jednotlivými zainteresovanými skupinami pracovat;
  - Analýza konkurence – praktická analýza přímých i nepřímých konkurentů;
  - Analýza rizik – poznání vlivu a významu rizik ovlivňujících chod organizace;
  - Analýza portfolia – bostonska matice viz Kapitola 3.4.1;
- b) kde by se v budoucnu nacházet chtěla – stanovení cílů.

Cestu mezi bodem a) a bodem b) popisuje strategický plán s výhledem na dva až tři roky, který slouží organizaci jako mapa, která pomáhá organizaci dostat se z jednoho místa na druhé. Ze strategického plánu je jasné, které krátkodobé cíle je zapotřebí splnit, abychom se dostali do požadovaného stavu. (Šedivý, 2009, str. 28 - 30) Novotný se zmiňuje o tom, že pouze čtvrtina NNO v ČR má vytvořený plán na delší dobu než jeden



rok, převážná většina „neziskovek“ přitom neřeší zpracování strategického plánu v písemné formě. (Novotný, 2008, str. 46)

V mnoha případech NNO tvrdí, že kvůli jiné důležité práci nemají na strategické plánování čas. Opak je však pravdou, dobrý písemně zpracovaný strategický plán totiž šetří čas i peníze a tvoří jasnou strukturu mise organizace. Na plánovací proces přímo navazuje formování strategií, které přeměňují plán ve výsledky. (Ondrušek, 1998, str. 54)

Nedílnou součástí strategického plánování a odrazovým můstkem pro další stupně plánování je stanovení poslání, hodnot a vize.

### 2.1.1 Poslání

Poslání znamená hlavní cíl, účel existence NNO. Podle Čepelky *„je samozřejmé, že kdo nechápe vlastní poslání, nechápe dost dobře sám sebe, svou roli ve světě a své možnosti.“* (Čepelka, 1997, str. 75)

Definice poslání je podmínkou pro registraci všech typů NNO v ČR. Ne vždy je však poslání organizace vymezeno jasně a srozumitelně. Právě poslání by mělo být tím, čím organizace komunikuje s veřejností, čím se obrací ke svému okolí, zkrátka má definovat to, co se organizace skutečně snaží vykonávat. (Bedrnová, 1998, str. 662)

### 2.1.2 Hodnoty

Hodnotám je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože právě z nich vychází image organizace a tvoří základ pro firemní kulturu. Hodnoty mají vliv na každodenní život organizace, jejich cílem je podporovat a rozvíjet poslání, určují chování organizace a jejich členů, kteří mají hodnoty chápat a sdílet je. Hodnoty jsou stavební jednotkou pravidel organizace, měly by být podrobně definovány jako součást písemné podoby strategického plánu. (Šedivý, 2009, str. 32)

### 2.1.3 Vize

Vize je tím, co rozvíjí poslání organizace a podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti. Definice vize by měla být krátká, srozumitelná, jejím cílem je utvářet pohled do daleké budoucnosti. (Rektořík, 2007, str. 34)

## 2.2 Cílové skupiny

Určit si cílové skupiny v souladu s posláním organizace, jejich velikost, základní potřeby a zjistit co skutečně chtějí je základ pro kvalitní strategii každé organizace. Obecně platí, že čím konkrétněji a podrobněji analyzujeme cílové skupiny, tím bude naše nabídka pro ně lepší a náš úspěch větší. Strategie komunikace k cílovým skupinám se samozřejmě liší podle toho, v jakém odvětví se organizace pohybuje a o jakou cílovou skupinu se jedná. (Drucker, 1994, str. 66)

Mezi základní cílové skupiny můžeme v prostředí NNO zahrnout: přímé klienty, nepřímé klienty - rodinné příslušníky, osoby v prostředí NNO – zaměstnance, členy statutárních orgánů, dobrovolníky, dárci a sponzory. (Šedivý, 2009, str. 36)

## 2.3 Konkurence

Další specifickou skupinou, se kterou každá NNO přichází do kontaktu, tvoří organizace, které poskytují stejné nebo podobné služby a aktivity – tedy konkurence. Pokud vezmeme v úvahu např. finanční hledisko, může mít při vyhlášení určitého dotačního programu naše nezisková organizace i tisíce konkurentů. Aby organizace úspěšně porazila svoji (v dnešní době stále rostoucí) konkurenci, je jejím cílem dostat se do povědomí veřejnosti, být jedinečná, transparentní, výjimečná ve svém vztahu k cílovým skupinám.

Úspěšná nezisková organizace průběžně sleduje pohyb konkurence, její projekty, aktivity ve vztahu k public relations, marketingové akce apod. Zásadní je mít o své konkurenci aktuální informace v dostatečném množství. (Šedivý, 2009, str. 37)

Součástí strategie dlouhodobé udržitelnosti NNO by mělo být podle Kotlera také vymezení se vůči konkurenci prostřednictvím vyhledání tržní niky, která organizaci pomůže odlišit se například kvalitou služeb, rozsahem nabídky, přístupem lidí apod. Zkrátka je důležité být jiný a najít si takovou cestu v komunikaci, díky které budou cílové skupiny vyhledávat právě nás. (Drucker, 1994, str. 75) Vytvoření marketingové mezery, která vznikne, „*začneme-li uvažovat odlišným způsobem, než je obvyklé*“, je také podstatou Kotlerova inovativního marketingu. Dále dodává, že jediným možným způsobem, jak vytvořit takovou mezeru, je „*dočasné přerušování toku logických myšlenek*“. Podobnou metodou využívanou pro vznik nových nápadů je např. brainstorming. (Kotler, 2005, str. 120-124)

## 2.4 Produkt

Každá NNO, aby mohla naplňovat své poslání, musí nabídnout reálný produkt, který vychází z potřeb cílové skupiny. Většinu produktů NNO tvoří služby, což vychází ze samotné podstaty neziskového sektoru.

Každou aktivitu, projekt či program musí NNO posoudit podle toho, zda přinese očekávané výsledky. S tím přímo souvisí správné nasměrování využití zdrojů a to jak finančních, tak materiálních a především lidských. (Drucker, 1994, str. 49)

Jak svůj produkt formovat a vytěžit z něj maximum, o tom blíže v Kapitole 3.5.1 Produkt.

## 2.5 Zdroje – lidé, finance, materiál

Aby mohla organizace fungovat, jsou pro ni stěžejní tyto tři zdrojové oblasti:

- a) finance
- b) zázemí, materiál, služby
- c) lidé

Pro dlouhodobou udržitelnost každé NNO jsou peněžní prostředky nezbytně nutné k přežití, konkrétně je to pak koncept vícezdrojového financování. Materiální i technické zázemí jsou přímo napojeny na zisk finančních prostředků a následné rozložení finančních zdrojů, proto je důležité vědět, jak na to. (více v kapitole 5 Fundraising)

Neziskové organizace působí zejména v sektoru služeb, i proto zde má lidský faktor klíčový význam. Kvalita práce NNO a tím i její úspěch a celková prosperita závisí na výkonu kvalitního pracovního kolektivu.

Podle Šedivého každá NNO potřebuje především pracovníky zajišťující tyto pozice:

- vizionáře (určují strategický rozvoj, vymýšlí nápady)
- výkonné pracovníky (zajišťují produkci kvalitních výrobků a služeb)
- řídicí pracovníky (řídí lidské zdroje organizace, finance, interní procesy)
- zajišťovatele zdrojů (starají se o PR, fundraising, marketing)

Pro správné fungování se v organizaci musí nacházet všechny uvedené pracovní role, jeden člověk přitom může zastávat více rolí. (Šedivý, 2009, str. 44)

Spousta lidí pracujících v neziskovém sektoru jsou však více nadšení pro věc než odborníky na danou oblast, proto je třeba dávat pozor na konečný efekt pro kvalitní řízení organizace. Jednou z příčin tohoto stavu jsou nízké mzdy v neziskovém sektoru, další příčinou může být menší jistota zaměstnávání způsobená finanční nestabilitou většiny NNO. Motivy pro práci v neziskovém sektoru se tudíž liší od motivů pro práci v sektoru ziskovém. U podnikatelů je hlavním motivem finanční příjem či nezávislost, pro pracovníky v občanském sektoru je stěžejní uspokojování osobních potřeb jednotlivců - smysluplnost práce, pomoc druhým a seberealizace. Práce v neziskovém sektoru je také charakteristická vytvářením úzkých sociálních vazeb, obvykle zde panuje příjemná pracovní atmosféra. (Bedrnová, 1998, str. 664)

Na vedoucím pracovníkovi pak je, aby se naučil řídit lidské zdroje, především si musí uvědomit, jaké aktivity je schopen zajistit on sám a na jaké je lepší si outsourcovat profesionály. Vždy je třeba myslet na udržitelnost aktivit organizace, kvalitu a stabilitu poskytovaných služeb a samozřejmě na efektivitu vynaložených prostředků. Vše jde totiž ruku v ruce.

## 2.6 Dlouhodobé cíle

Definováním poslání, na základě hodnot, vize, znalosti cílových skupin, zdrojového zázemí organizace a výstupů analýz určuje NNO své strategické cíle. Podle Rektora „*cílem se rozumí stav, kterého má být dosaženo v určitém období.*“ (Rektorík, 2007, str. 37)

Aby tedy došlo k naplnění cílů a abychom je mohli snadno vyhodnotit, je efektivní použít metodu SMART (Šedivý, 2009, str. 47), podle které musejí být cíle:

- Specifické – zadání musí být jasné, konkrétní, podrobné,
- Měřitelné – cíle musejí mít kritéria, způsob ověření, že byl splněn,
- Akceptovatelné – pro pracovníka, který plní cíl, musí být přijatelný, dosažitelný,
- Reálné – znamená, že cíl musí být reálně splnitelný, co se týká času i lidí,
- Termínované – načasované, mají svůj deadline, nejzazší časovou hranici pro splnění.

### 3 MARKETING V NNO

Pro stabilitu NNO je nezbytné, aby byla financována z různých zdrojů. A když si uvědomíme, kdo nebo co ovlivňuje získávání prostředků z různých zdrojů, narazíme na to, že bez silné značky a pozitivní image je jistota organizace v naplňování poslání poněkud ohrožena. K tomu, aby organizace získala důvěru veřejnosti, mohla plnit strategické i dlouhodobé cíle, využívá právě marketing a dílčí marketingové aktivity směřující k dlouhodobé udržitelnosti.

#### 3.1 Definice marketingu v NNO

Chartered Institute of Marketing definoval marketing takto: „*Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvořit zisk.*“ (Hannagan, 1996, str. 11)

Hannagan dodává, že definici marketingu v neziskovém sektoru by ukončil již za spojením „... *uspokojování požadavků zákazníka.*“ Zdůrazňuje přitom, že právě NNO samotné nejsou motivovány ziskem. (Hannagan, 1996, str. 12)

Kotler zase definuje marketing následovně: „*Marketing je soulad potřeb a přání vnějšího světa s účelem, cíli a zdroji instituce.*“ Dodává také, že „*nutnost marketingu je způsobována především vzrůstající konkurencí, jejíž intenzita je nesrovnatelná s minulostí.*“ (Drucker, 1994, str. 76) Tento fakt se nevyhýbá ani NNO, právě naopak současný stav neziskového sektoru v České republice bychom mohli nazvat jako dynamický, stejně tak ale roztržštěný, s velkou konkurencí v odvětví.

#### 3.2 Specifika marketingu v NNO

Základní pilíře marketingu – služba zákazníkovi a vzájemně výhodná výměna - jsou pro podnikatelské i nepodnikatelské prostředí stejné. Na druhou stranu zde existuje řada rozdílů a specifík pro marketing v neziskové sféře.

NNO využívají marketing ve velké míře pro prezentaci hospodárnějšího využívání veřejných zdrojů jako i prezentaci kvality poskytovaných služeb. NNO také usilují o to, aby konečný spotřebitel nabízených služeb nebyl jen pouhým uživatelem, ale i aktivním

spolupracovníkem. Dalším významným rozdílem je fakt, že NNO vytvářejí svou marketingovou strategii za účelem získávání finančních prostředků, pro zajištění vícezdrojového financování svých aktivit. Marketing v prostředí NNO by měl být záležitostí každého člena, každý jedinec musí marketingové aktivity vnímat pozitivně a aktivně se na nich podílet, jelikož marketing v NNO je přímo spojený s naplňováním poslání organizace. (Vašítková, 2000, str. 210)

### **3.3 Marketingové zásady**

Šimková ve své publikaci definuje čtyři základní marketingové zásady, které hrají významnou roli při hledání nejlepších postupů pro splnění konkrétních opatření marketingových cílů (Šimková, 2006, str. 97):

- zajištění konkurenční výhody,
- aktivní využívání tržních příležitostí.
- zaměření se na jednotlivé tržní segmenty,
- koncentrované použití sil.

#### **3.3.1 Zajištění konkurenční výhody**

Všechny aktivity organizace na trhu jsou současnými i potenciálními zákazníky vnímány v porovnání ke konkurenci. Proto je na každé organizaci, jakým způsobem se se svou konkurencí popere. Svůj úspěch si však podle Portera může organizace zajistit vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. Obecně můžeme říci, že čím lépe využije organizace svojí konkurenční výhody v jakékoliv oblasti k odlišení se od konkurence, tím více zákazníků získá.

#### **3.3.2 Aktivní využívání tržních příležitostí**

V současném konkurenčním prostředí NNO nemůžeme čekat, až se klienti (zákazníci) sami objeví a projeví zájem o služby, které organizace nabízí. Je třeba klienty aktivně získávat a záleží pouze a jenom na lidech v konkrétní NNO, jaké prostředky k tomu zvolí. V každém případě je potřeba využívat příležitostí, které nabízí trh. Existuje samozřejmě řada faktorů (např. populační vývoj, hospodářský vývoj, legislativní prostředí a další), které

organizace ovlivnit nemůže, naopak je však třeba identifikovat ty, díky kterým organizace zvýší svůj tržní podíl.

### 3.3.3 Jednotlivé tržní segmenty

Podle Kotlera „mezi nejdůležitější úkoly marketingu patří studium trhu, jeho segmentace, identifikace cílových skupin, jimž jsou služby určeny, vytvoření pozice na trhu a vytvoření produktu, který uspokojí potřebu.“ (Drucker, 1994, str. 72)

Segmentace trhu znamená rozdělení trhu na menší části, tzv. tržní segmenty, tedy na odlišné skupiny zákazníků, kteří potřebují specifické produkty a odlišný marketingový přístup. Cílem segmentace je přizpůsobit se konkrétnímu tržnímu segmentu a díky tomu může každá NNO efektivněji disponovat finančními prostředky. Segmentace (segmenting) je první etapou tzv. cíleného neboli STP marketingu, který by měl tvořit jádro konkurenční marketingové strategie. Je to vlastně marketing šitý na míru, kde samotné produkty jsou kompletně uzpůsobeny potřebám určité skupiny zákazníků. (Šimková, 2006, str. 109)

V druhé etapě procesu STP se vyberou cílové skupiny, na které se organizace zaměří a uplatní na nich své silné stránky. Tuto etapu nazýváme zacílení (targeting). Na tuto skupinu či skupiny budou zacíleny cíle komunikace, strategie i taktiky. Komunikační mix se bude odlišovat podle různých cílových trhů. (Pelsmacker, 2003, str. 128) V této etapě také rozhodujeme o uplatnění konkrétní strategie koncentrovaného nebo diferencovaného marketingu. To znamená, že se strategie organizace rozhodne specializovat na jeden nebo několik málo segmentů, pro které vytvoří převážně jeden marketingový mix, nebo půjde cestou působení na většinu tržních segmentů a každému nabídne jiný marketingový mix. (Šimková, 2006, str. 157)

Třetí etapou je umístování (positioning) což znamená samotné zhodnocení a výběr vhodných segmentů. Tuto fázi můžeme definovat také jako způsob, jakým je produkt přijímán vědomím cílové skupiny. Positioning je právě to, čím se organizace diferencuje od své konkurence a pokouší se získat „výlučné“ postavení ve vědomí zákazníka (klienta). Tuto pozici vytváří značka nebo zvláštnost produktu, jež je třeba podporovat vhodnou komunikační strategií. (Šimková, 2006, str. 110)

Kotler zdůrazňuje, že právě positioningová strategie může organizaci pomoci v nalezení konkurenční výhody a otevírá další možnosti pro vznik různých variací. „Volba

*charakteristických vlastností a jejich náležitě zdůraznění přispívají k tomu, že výrobky jsou mnohem osobitější, odlišují se od jiných a zákazníci si jich spíše všimnou.“* (Kotler, 2005, str. 48)

Šedivý dále radí používat tzv. vyjádření positioningu (positioning statement) například formou přitažlivého sloganu, který NNO prezentuje a definuje její odlišnost od konkurence. (Šedivý, 2009, str. 82)

### **3.3.4 Koncentrované použití sil**

Cílem této zásady je dosažení lepšího výsledku ve vztahu k objemu vynaložených výdajů. Koncentrace sil může znamenat rozšíření vlastní nabídky – diverzifikace nabízených služeb, spojení s jinou organizací či kooperace s dalšími subjekty. Cílem využití právě této zásady je zlepšení výkonnosti organizace, zlepšení tržní pozice organizace.

Vzájemná komunikace NNO je jedním ze základních kritérií úspěchu organizace v jejím prostředí. Podle Novotného jsou NNO v České republice obeznámeny se svou konkurencí a v porovnání se ziskovými podniky s ní také výrazně častěji kooperují. Vytváření sítí spolupráce co se týká neziskového sektoru je potřebné na dvou úrovních (Novotný, 2008, str. 23):

- spolupráce organizací s podobnou náplní činnosti, která umožňuje rozvoj organizace a posun vpřed,
- spolupráce na úrovni celostátní za účelem strategické spolupráce neziskové sféry a státu.

## **3.4 Marketingový mix v NNO**

Marketingový mix je dalším z klíčových pojmů v moderní teorii marketingu, znamená *„soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu“*. (Šimková, 2006, str. 98) Základní ingredience marketingového mixu tvoří tzv. „4P“: Product (produkt – výrobek, služba), Price (cena), Place (místo, distribuční cesty), Promotion (propagace, komunikace).

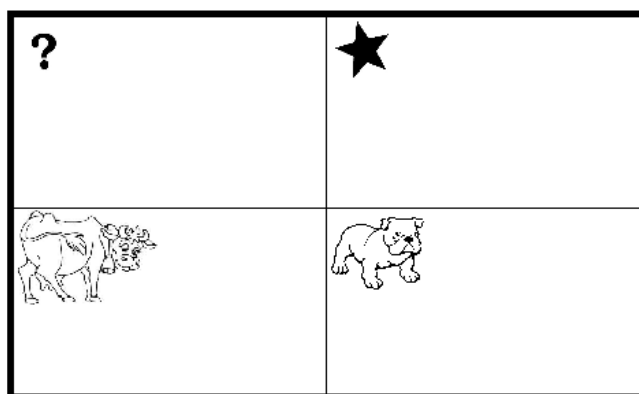
V marketingovém mixu se „zhmotňuje“ marketingová strategie, cílem je vytvořit efektivní marketingovou strategii kombinací těchto čtyř proměnných tak, aby došlo k maximálnímu uspokojení cílové skupiny. (Kotler, 2005, str. 49)



### 3.4.1 Produkt

Je základním nástrojem marketingového mixu. Je nutné opět zdůraznit, že v marketingu NNO je produktem nejčastěji poskytovaná služba, i když právě výrobky mají oproti službám obrovskou výhodu právě v tom, že zákazník se jich může dotknout, porovnat, vyzkoušet, případně vyměnit, nechat opravit. U služeb je to jinak a právě proto se organizace musí snažit dát službě „hmatatelné“ znaky, díky kterým bude moci klient službu lépe vnímat. Využitím této strategie může organizace svou službu např. zabalit – místo krabice využijeme informační leták; vytvořit reklamační řád k zajištění určité kvality poskytované služby; po spotřebě služby dát klientovi něco navíc, třeba malý dárek, certifikát o absolvování apod. (Šedivý, 2009, str. 78)

Pro analýzu produktového portfolia organizace využíváme tzv. Bostonskou matici, kde rozdělujeme produkty organizace do polí matice podle jejich tržního podílu a podle růstu daného trhu. (Šimková, 2006, str. 102)



Obrázek 1 – Bostonská matice

Kombinací těchto kritérií pak vznikají čtyři skupiny produktů:

- Otazníky – nové produkty s nízkým tržním podílem, ale vysokým tempem růstu. Tyto aktivity vyžadují vysoké finanční vstupy, ale mohou znamenat šance pro budoucí rozvoj.
- Hvězdy – je-li otazník úspěšný, stává se hvězdou, která má velký podíl na rychle rostoucím trhu. Tyto produkty jsou bez problémů a je v zájmu každé organizace je co nejdéle v tomto stavu udržet, mohou nám pomoci zaujmout veřejnost.

- Dojné krávy – má vysoký tržní podíl, ale tempo růstu klesá. Tyto aktivity jsou hlavní oporou organizace, přinášejí efekt. Takové projekty mají své příznivce, většinou je lehké najít pro ně nové finanční zdroje.
- Bídící psi – produkty, které již nemají uplatnění na trhu, takový projekt by měl být ukončen.

Tato analýza je často využívána právě pro potřeby strategického plánování NNO, kdy posuzujeme také jednotlivé projekty a programy podle jejich finanční náročnosti a ve vztahu ke společenské hodnotě. (Šedivý, 2009, str. 30)

### 3.4.2 Cena

Aby mohl marketing v řízení NNO fungovat efektivně, je třeba definovat, kolik co stojí. Význam pro stanovení ceny má hodnota produktu pro klienta. Můžeme také srovnávat ceny konkurence, je však nutné, aby se cena za produkt – výstup dané aktivity – pohybovala mezi cenou zohledňující náklady a mezi hodnotou, kterou je zákazník ještě ochoten zaplatit. I v NNO, kde je řada služeb poskytována zcela zdarma, je dobré nepodceňovat význam ceny, znát cenu svých výrobků a smysluplně ji prezentovat.

### 3.4.3 Místo

V této části marketingového mixu řešíme jakou formou (jak?) a v jakém čase (kdy?) se dostane konkrétní služba či výrobek k jeho odběrateli. Jde o volbu distribuční cesty, kdy např. odběratel služby musí přijít do sídla organizace (chráněná dílna), výrobek/služba přichází za odběratelem (terénní služby), výrobek nebo služba jsou s odběratelem v neosobním kontaktu (internetový prodej výrobků textilní dílny). Volba formy distribuce zásadně ovlivňuje rozpočet organizace. (Šedivý, 2009, str. 80)

### 3.4.4 Propagace

Viz Kapitola 4 PROPAGACE V NEZISKOVÉM SEKTORU

### 3.5 Marketing služeb

O tomto typu marketingu jsem se již několikrát zmínila, v zásadě stojí na stejných principech, v kontextu s neziskovým sektorem a strategickým plánováním NNO se zastavím u jeho hlavních specifik.

V marketingu služeb není hlavním předmětem obchodu výrobek, ale služba, kde převládá přímý kontakt poskytovatele (prodejce) se zákazníkem (klientem). Středem zájmu organizace je to, co požaduje zákazník a jeho potřebám a požadavkům je třeba přizpůsobit nabídku služeb.

V kontextu s marketingem služeb a marketingovým řízením NNO je třeba zmínit marketingový mix rozšířený o další „4P“, k produktu, ceně, místu a propagaci, přibudou podle Šimkové ještě tyto prvky: People (pracovníci, lidé), Packaging (sestavování balíků služeb), Programming (programová specifikace), Partnership (kooperace, spolupráce). (Šimková, 2006, str. 109)

Kromě těchto „P“ rozeznávají jiní autoři ještě další faktory, kterými chtějí zdůraznit podstatné vlastnosti služeb a jejich význam pro marketingovou komunikaci. Převládá však názor, že všechny tyto prvky je možné zahrnout do základních čtyř P, závisí tedy pouze na konkrétní organizaci, kam který prvek zařadí. Důležité je soustředit se na kvalitu poskytované služby, která může, ale také nemusí být spojena s fyzickým produktem.

### 3.6 Marketingový plán

Všechny procesy je dobré plánovat a výjimkou není ani marketing. Marketingový plán by měl být v prostředí NNO v nepřetržité součinnosti s plánem strategickým. Takový strategický marketingový plán obsahuje veškerá nezbytná data, informace a aktivity, popisuje směr, jakým organizace bude v dané oblasti postupovat. Zkrátka každý takový plán organizace by měl obsahovat vše již výše uvedené, důraz by měl být kladen na logickou návaznost, jeho sestavení a styl vypracování záleží na konkrétních požadavcích každé NNO. (Hannagan, 1996, str. 55)

## 4 PROPAGACE V NEZISKOVÉM SEKTORU

Poslední ze čtyř marketingových nástrojů a tedy součást marketingového mixu - Promotion (propagace, komunikace) se zabývá komunikací se zákazníkem.

Šimková definuje, že hlavním cílem marketingové komunikace je „*seznámit zákazníka s výrobkem či službou, přesvědčit ho o nákupu daného produktu a produkt neustále připomínat.*“ (Šimková, 2006, str. 116)

Hannagan popisuje propagaci v neziskovém sektoru jednoduše jako „*soubor metod a prostředků k poskytování informací*“. (Hannagan, 1996, str. 163)

Marketingové pojetí propagace, které tvoří tzv. komunikační mix, se opírá o pět hlavních nástrojů (Šimková, 2006, str. 116):

1. Reklamu jako placenou formu neosobní nabídky ve sdělovacích prostředcích. Reklama v NNO bývá využívána v omezené míře, zejména k propagaci konkrétních akcí nebo v sociálních marketingových kampaních jako sociální reklama. (Bačuvčík, 2006, str. 63)

Reklama v NNO se podle Hannagana především snaží:

- připoutat pozornost k výrobku, službě či myšlence,
- probudit zájem, pozornost,
- vyvolat přání, vnuknout přesvědčení,
- a především vyzvat cílovou skupinu k jednání. (Hannagan, 1996, str. 167)

2. Podporu prodeje, která představuje krátkodobé stimuly pro povzbuzení prodeje nebo nákupu produktu. Cílem je narušit dosavadní zvyky spotřebitelů, v případě NNO je podpora prodeje využívána zřídka, záleží na konkrétní organizaci a jejím konkrétním produktu.
3. Public relations pro vytváření a rozvoj dobrých vztahů s veřejností, formování image organizace. (více v Kapitole 4.1 Public relations)
4. Osobní prodej jako přímá osobní prezentace produktu s jedním či několika potenciálními zákazníky, případně představuje jednání s klientem nebo donátory.

(Foret, 2006, str. 228) Tento velice efektivní prostředek komunikačního mixu je v NNO stále ještě málo využíván, spíše se jedná o formy lobování. Chybí energický přístup k prodeji, který je často považován za neetický, manipulativní. Pokud se však organizace vyvaruje extrémních způsobů, je osobní prodej a jeho řízení velice výhodnou investicí. (Hannagan, 1996, str. 173)

5. Direct marketing (přímý marketing) využívá především poštovních zásilek, telefonu, internetu, e-mailu, e-shopů či katalogů pro zacílenější a soustavnější komunikaci se zákazníky, pro bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí. Je určen a přizpůsoben konkrétní osobě, jeho sdělení má být aktuální, interaktivní. (Šimková, 2006, str. 119) Přímý marketing je využíván v neziskovém sektoru ve stále větší míře, spousta NNO intenzivně buduje a rozšiřuje tento komunikační nástroj a snaží se vytvářet databáze informací o svých zákaznících.

V současnosti je k dispozici velké množství způsobů, jak prezentovat a propagovat činnost, služby a produkty NNO, a je velká škoda jich v řízení NNO nevyužít a to i přesto, že NNO působící v různých odvětvích mají odlišný styl práce i myšlení. Nejjednodušší je vytvářet si vlastní know-how, které dokáže naplnit konkrétní potřeby organizace.

Častým úskalím pro využívání prostředků marketingové komunikace v neziskovém sektoru je nedostatek dovedností a s tím spojené vysoké náklady na každý krok propagace. Ne vždy však musí stát marketingová komunikace velké peníze, často se dají domluvit slevy nebo stoprocentní sponzorská podpora, to už záleží na šikovnosti pracovníků a na dobrých nápadech.

Také je dobré dát si pozor na efektivní využití propagace, která by měla být vždy zacílena na konkrétní cílovou skupinu s konkrétní nabídkou, měla by být také nepochybně zahrnuta do strategického marketingového plánu organizace, jak jsem uváděla již dříve.

V další podkapitole se soustředím na public relations organizace, jelikož vytváření vztahů s veřejností je nejvyužívanější formou marketingové komunikace v prostředí NNO.

## 4.1 Public relations

Každá NNO existuje proto, aby splnila nějaký účel, cíl, který si určila a definovala ve svém poslání. Problém ale spočívá v tom, že i když je organizace o své existenci přesvědčena, často o tom zapomíná přesvědčit své okolí, které je pro každou NNO nesmírně důležité. Dalším aspektem v marketingu NNO je tedy právě komunikace, vytváření vztahů mezi subjekty, které se v prostředí konkrétní NNO nachází.

Podle Foreta představují public relations (PR) „plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.“ (Foret, 2006, str. 275)

Konkrétními cíli PR v NNO jsou podle Šedivého (Šedivý, 2009, str. 50):

1. budování značky organizace;
2. posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace.

V PR jde o veškeré aktivity a činnosti, které NNO provádí pro svou dobrou pověst, komunikace je zde zaměřena především na změnu postojů, vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí.

Důležitým znakem PR a významným faktorem pro budování image organizace je její důvěryhodnost, kterou můžeme posilovat tím, že budeme veřejnost neustále informovat o naší činnosti. (Čepelka, 1997, str. 37)

PR obsahuje aktivity směřující dovnitř organizace, tzv. interní PR, a aktivity směřující vně, tzv. externí PR. Obě tato zaměření jsou vzájemně propojena a zvláště v prostředí NNO je často nelogické je oddělovat.

K těmto základním aktivitám patří především (Šedivý, 2009, str. 51):

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

Působení prostředků PR spočívá v rozmanitých cílech, které jsou logicky odvozeny od povahy a filozofie konkrétní NNO. PR obsahují velkou škálu aktivit a dílčích nástrojů, kterými můžeme organizace budovat vztahy se svou veřejností. Je to velice účinný prostředek marketingové komunikace, na rozdíl od reklamy není tolik finančně nákladný, o publicitu se PR zpravidla opírají např. v podobě neplacených zpráv v masmédiích. Nástroji PR také nic nenabízíme a neprodáváme, pouze poskytujeme informace, pořádáme akce, vše s cílem pozitivně oslovit veřejnost a naplňovat tak poslání organizace. (Foret, 2006, str. 276)

## 5 FUNDRAISING

Fundraising je jednou ze specifických marketingových strategií NNO a z marketingového hlediska by měla být nejpropracovanější částí jejich komunikace. Právě fundraising je oblastí, ve které se pracovníci NNO snaží vzdělávat a využívat jeho technik, aby zajistili zdroje pro činnost vedoucí k cílům a poslání organizace.

Doslovně by se tento pojem dal přeložit jako „navyšování fondů či zdrojů“ a to nejen finančních. Mluvíme také o získávání podpory formou darování služeb či výrobků, případně získávání příznivců, dobrovolníků apod. (Šedivý, 2009, str. 65)

Vašítková popisuje fundraising jako „...*dlouhodobý proces, který začíná efektivním plánováním a končí podrobným zhodnocením, jež nám umožní zjistit, jaká metoda fundraisingu je pro naši organizaci nejvýhodnější.*“ (Vašítková, 2000, str. 217)

### 5.1 Zdroje financování

Jednou ze základních podmínek pro úspěšné fungování NNO a také jedním z klíčových úkolů fundraisingu je vícezdrojové financování, tzn. nutnost zajistit organizaci více zdrojů, ze kterých je financována, aby nebyla závislá na jediném. Jde jak o zajištění jednotlivých typů zdrojů, tak i o jejich poměrné zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů organizace.

Obecně diverzifikace finančních zdrojů mluví o stabilitě organizace či projektu. Čím více zdrojů, tím je organizace stabilnější. Pokud projekt financuje jen jeden zdroj, tak ve chvíli, kdy tento zdroj vyschne, projekt končí. Proto je lepší mít více menších zdrojů. Základní chybou je, když organizace má jediný dominantní zdroj, na kterém je závislá, v takovém případě je organizace nestabilní.

Jednou z možností, jak analyzovat a ujasnit možnosti jednotlivých zdrojů, je tzv. charakteristika pěti partnerů poskytujících prostředky, která pomůže organizaci poznat základní rysy svých zdrojů (Šedivý, 2009, str. 41):

1. Podniky a firmy – firemní dárci: jejich motivací je především podnikatelský zájem, dárcovství se pohybuje od filantropie ke sponzorství, volí nekontroverzní a bezpečná témata, rozhodnutí o spolupráci záleží na klíčové osobě, v případě efektivní komunikace je možná dlouhodobá podpora.



2. Nadace a nadační fondy: dají „jen“ peníze, mají svoji politiku – sami rozhodují, jak se svými penězi naloží, je třeba se trefit do jejich priorit a pravidel, rádi řeší problémy, za podporu nežádají příliš.
3. Veřejné zdroje (zahrnují EU, evropské statutární a samosprávné zdroje a státem řízené instituce, kraje): jsou vedené striktní byrokratickou politikou, poskytují širokou škálu prostředků, financují i nepopulární záležitosti, často složité vypracování projektových žádostí, běžné je zpětné financování, předkládání průběžných a závěrečných zpráv, udržitelnost projektu, finance na 1 rok (výjimečně 2-3).
4. Individuální dárci: založení na citech, neočekávají protislužbu, podpoří „dobrou věc“, financování je zpravidla krátkodobé (nutná efektivní komunikace), neplánované, podpoří široký okruh činností, jsou ovlivněni tím, kdo požádá.
5. Další subjekty (ambasády, jiné NO, asociace, zahraniční organizace): chovají se podobně jako nadace a jednotlivci, podle toho se musíme chovat i my. Důležitá je komunikace, získávání a poskytování informací, zpětná vazba.

Před oslovením každého partnera je nutné jej prozkoumat podrobněji, abychom mu mohli nabídnout co nejlepší fundraisingový produkt.

## 5.2 Metody fundraisingu

K hlavním metodám fundraisingu podle Rektorky patří (Rektorka, 2007, str. 96):

- veřejná sbírka
- benefiční akce
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci
- osobní dopis nebo telefonické oslovení dárce
- osobní setkání
- direct mail – poštovní kampaň

K těmto metodám se dále řadí ještě dárcovské sms – DMS, které jsou dnes stále populárnější formou získávání finančních prostředků. Efektivita využití jednotlivých metod je kolísavá, každý dobrý fundraiser by měl proto vědět, co který zdroj potřebuje a jakou metodu zvolit k tomu, aby dosáhl svého cíle. Např. individuální a firemní dárcovství je

založeno na osobních kontaktech a vztazích. Jakékoliv informace týkající se zdroje jsou pro fundraisera důležité, jen tak může co nejlépe odhadnout jeho potřeby.

### 5.3 Finanční plánování a řízení

*„S finančním plánem systematicky pracuje pouze 11% organizací a 13,6% jej nepoživá a existuje jen v hlavách vedoucích pracovníků.“* (Novotný, 2008, str. 71) Z tohoto průzkumu, který byl uskutečněn v letech 2006-2008 mezi NNO v ČR vyplývá, že oblast finančního plánování a řízení je často podceňovaná, to má samozřejmě přímý vliv na výkonnost organizace, která je v neziskovém sektoru závislá především na lidském potenciálu. NNO jsou stále v převážné míře závislé na dotacích, grantech a darech a teprve až pak na vlastních příjmech z prodeje produktů či služeb. Zde je také velký potenciál pro vývoj neziskového sektoru a výzva pro NNO, využít možnosti samofinancování, na které v současné době spoléhá mizivé procento NNO v ČR. Každý manažer a především ředitel NNO by měl na finanční řízení a cash-flow dbát, už z toho důvodu, že veškeré odhady a předpovědi vývoje v neziskovém sektoru většinou selhávají. Na zdroje z dotací a grantů mají samozřejmě přímý vliv externí vlivy, např. politika, změny nařízení úřadů, působení konkurence, změny v myšlení dárců, které organizace může jen těžko ovlivnit. (Šedivý, 2009, str. 86)

## 6 PROBLÉMY, NOVÉ ZDROJE A PŘÍLEŽITOSTI PRO ROZVOJ NNO V ČR

NNO často doplňují nebo přímo suplují činnost státu, a to především tedy v oblasti služeb. K jejich hlavním přednostem můžeme zařadit rychlost a flexibilitu, s jakou nabízejí řešení aktuálním problémům společnosti. Jejich služby jsou rovněž mnohdy levnější, protože jejich cílem není dosažení zisku. Ovšem jak dokládají data, funguje i zde princip - něco za něco.

### 6.1 Hlavní problémy a jejich možná řešení

Neziskový sektor v České republice se tak potýká s řadou problémů, které jeho činnost a rozvoj zásadně ovlivňují. Působí roztržitým dojmem, organizace často bojují s tím, zda brát NNO s podobným zaměřením či stejnou cílovou skupinou ve svém okolí jako konkurenční subjekt nebo je naopak výhodnější uzavřít partnerství a vzájemně si pomáhat. Tato mezera v komunikaci začíná už mezi NNO a státem, který by měl pro ně být poskytovatelem zázemí. Zde je nutný především pozitivní přístup a ochota partnerství se zastřešující organizací v daném kraji, které jsou schopny navázat spolupráci se státní institucí. Pak se stává tento systém daleko efektivnějším i ve vztahu k samotnému státu. Ostatně dalších problémů souvisejících s veřejnými zdroji, podmínkami jejich přerozdělování apod. je víc než dost.

Nejproblematictější oblastí neziskového sektoru v ČR je financování. Hlavním problémem nejsou finanční prostředky jako takové, spíše se jako opravdu závažný problém jeví získávání finančních prostředků na provoz a správu organizace. Většina zdrojů je ochotna přispět na inovativní, obecně prospěšné projekty, ale jen malá část z nich chce přispívat na běžný chod organizace. Zde se také tvoří větší a větší rozdíly mezi úspěšnými a známými NNO, které hospodaří s většinou financí a menšími organizacemi, které jsou stále závislé na dobrovolnické činnosti. (Rakušanová, 2007, str. 94)

Také proto je třeba sledovat trendy v neziskovém sektoru vznikající nalezením tržní mezery a zájmu veřejnosti, přejímat a reagovat na ně nabídkou služeb, projektů, nebo může být sama NNO tvůrcem trendu nového. Většinou totiž platí, že trend nese zisk a prosperitu.

## 6.2 Sociální podnikání

Zajímavým trendem v neziskové oblasti je sociální podnikání. V publikaci Bedrnové je sociální podnikání definováno jako „*inovativní, společenská hodnota vytvářející aktivitu, která se může odehrávat v rámci neziskového, podnikatelského a vládního sektoru i mezi nimi*“. I podle této definice jsou NNO vnímány jako vhodný subjekt pro realizaci sociálního podnikání a manažeři NNO jako jeden z typů sociálních podnikatelů. (Bedrnová, 1998, str. 672)

Na začátku sociálního podnikání stojí společenská poptávka, např. potřeba integrovat postižené do pracovního procesu, dát jim možnost uplatnění, konkrétními výstupy jsou pak sociální firmy a organizace jak v komerční, tak v nekomerční sféře.

Tento trend se k nám dostal ze zahraničí a dává možnost organizacím působícím v neziskovém sektoru zajistit si nový finanční zdroj a najít nové cesty pro plnění svého poslání. Tento trend je v České republice již natolik významný, že je podporován veřejnými granty, dotacemi a podporu lze docela dobře získat u firemních i individuálních dárců.

## **7 CÍL PRÁCE, METODOLOGICKÝ POSTUP, HYPOTÉZY**

### **7.1 Cíl práce**

Cílem práce je vytvořit efektivní a využitelnou komunikační strategii Asociace TRIGON, která by měla zlepšit vztahy s veřejností této neziskové organizace, prohloubit důvěryhodnost a hlavně posílit sebevědomí organizace prostřednictvím posílení samofinancování organizace tak, aby veškerá činnost nebyla směřována pouze na zajištění financí z externích zdrojů, což je momentálně hlavní faktor, který znemožňuje vytvoření komunikačně úspěšné a stabilní neziskové organizace.

### **7.2 Pracovní hypotézy**

- Problémy s financováním jsou nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím stabilitu a dlouhodobou udržitelnost aktivit organizace.
- Komunikace k cílovým skupinám individuálních a firemních dárců je neefektivní a nedůsledná.

### **7.3 Metodologický postup**

Teoretická část slouží jako základ pro další kapitoly diplomové práce řešeného problému. Jako zdroj byla využita odborná literatura respektující téma diplomové práce. Dílčí klíčová témata jsou: nezisková organizace, strategické plánování, marketing, komunikační strategie.

Prostřednictvím analytické části práce bude realizována analýza současného stavu komunikace Asociace TRIGON, nejčastěji užívaných prostředků komunikace a hodnocení jejich efektivity, definování hlavních problémů vycházejících z analýzy týkající se organizace a uspořádání Asociace TRIGON.

Na základě získaných teoretických poznatků a výstupů analytické části diplomové práce bude navržen projekt nového optimálního nastavení komunikačních prvků Asociace TRIGON prostřednictvím projektu Vytvoření sociálního podniku Mléčný bar NAPROTI tak, aby došlo ke zvýšení důvěryhodnosti a budování úspěšné neziskové organizace v prostředí české občanské společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **8 ASOCIACE TRIGON**

### **8.1 O organizaci**

Asociace TRIGON (dále AT) je nestátní nezisková organizace, která vznikla 29. března 2006 a je registrována u Ministerstva vnitra České republiky jako občanské sdružení. AT sídlí v Ostravě, jejím primárním působištěm je ostravský region.

#### **8.1.1 Poslání**

Posláním AT je uskutečňovat obecně prospěšné projekty zaměřené především na pomoc lidem s handicapem, rodinám, rizikovým skupinám dětí, lidem s obtížemi a ohroženým sociálním vyloučením.

#### **8.1.2 Vize**

Efektivní spoluprací v oblasti výchovy a vzdělávání, sociální sféry a zdravotnictví chce AT zkvalitnit a zajišťovat komplexní služby, které vedou k větší samostatnosti a lepšímu sociálnímu začlenění lidí s handicapem do společnosti.

#### **8.1.3 Cíle**

- Vytváření podmínek a předpokladů, které přispějí ke zkvalitnění života osob s handicapem
- Nabídka komplexních služeb pro osoby se specifickými potřebami
- Vybudování profesionální organizace reagující na potřeby ostravského regionu
- Upevňování stávajících a navazování nových partnerství s asociacemi v zahraničí
- Podpora aktivního občanství

#### **8.1.4 Cílová skupina**

Hlavní cílovou skupinou AT jsou osoby se zdravotním postižením, především s psychiatrickou diagnózou a mentálním postižením, a osoby ohrožené sociálním vyloučením, dále osoby se ZP dlouhodobě nezaměstnané. Cílovou skupinou jsou také studenti, kteří ukončili školní docházku, ale vzhledem ke svému handicapu nenašli

uplatnění a studenti s psychickým onemocněním, kteří nejsou schopni bez pomoci dokončit studium.

Další cílové skupiny jsou děti, mládež a dospělí se specifickými problémy a jejich rodinní příslušníci. V rámci celoživotního vzdělávání jsou to vychovatelé, asistenti, speciální pedagogové a odborníci ze sociálních služeb, oblasti vzdělávání a zdravotnictví.

### **8.1.5 Mezinárodní spolupráce**

Významným úkolem AT je také využití mezinárodní spolupráce ve prospěch lidí s handicapem. Cílem spolupráce je výměna zkušeností a metod práce v oblasti vzdělávání a pomoci handicapovaným dětem a mládeži, dospělým osobám a seniorům, a to mezi odbornými pracovníky, studenty, rodiči a samozřejmě mezi lidmi s postižením.

Asociace TRIGON spolupracuje se zahraničními organizacemi - Asociací Les Genets D'Or a organizací AFPE z Bretaně - Francie, Asociací EPTA, FUTURA a Cils Cesena z Itálie a mezinárodní organizací ARFIE (evropská síť partnerů, kteří se zaměřují na výzkum, vzdělávání a poskytování sociálních služeb pro postižené osoby) se sídlem v Bruselu. AT je jejím členem, stejně jako mezinárodního seskupení ATAE, které se zabývá zkvalitněním komplexní péče o lidi s handicapem.

AT je rovněž organizátorem mezinárodní akce Evropské dny handicapu v Ostravě (dále EDH), která je vyústěním celoroční mezinárodní spolupráce.

*Zdroj: interní dokumenty Asociace TRIGON*

## **8.2 Hlavní projekty organizace**

### **8.2.1 Aktivizační a motivační středisko**

Projekt Aktivizační a motivační středisko realizuje Asociace TRIGON již od roku 2007. Smyslem projektu je komplexní systematická příprava osob se zdravotním postižením do podmínek každodenního života. Hlavní cílovou skupinu projektu tvoří lidé se zdravotním postižením, především s psychiatrickou diagnózou a lehkým mentálním postižením včetně duální diagnózy.

Součástí projektu je poradensko-motivační program, sociálně-edukační činnosti, pracovní rehabilitace v dílnách (dřevořádká, montážní a zámečnická dílna; textilní dílna; práce



na zahradě), specifické formy rehabilitace, příprava na práci a zájmové a kulturní aktivity integračního charakteru (muzikoterapie v hudební skupině TRIGON Band). Programy aktivizačního a motivačního střediska tvoří předstupeň odborné praxe a dalšího uplatnění v chráněných dílnách.

### **8.2.2 Agentura podporovaného zaměstnávání**

Projekt zajišťuje komplexní nabídku služeb pro dospělé osoby se zdravotním postižením, které v důsledku svého handicapu či jiného znevýhodnění mají obtížnější přístup na otevřený trh práce a jsou omezeni ve svém společenském uplatnění. Schopnosti a dovednosti cílové skupiny nalézt a udržet si placené zaměstnání jsou natolik sníženy, že potřebují individuální dlouhodobou odbornou pomoc směřující k získání pracovního uplatnění v běžném pracovním prostředí. Podpora probíhá formou poradenství pro volbu přípravy k práci, praktických motivačních cvičení a podpůrných lekcí. V rámci Agentury podporovaného zaměstnávání AT pomáhá lidem získat a udržet si vhodné zaměstnání. Podpora je poskytována rovněž zaměstnavatelům. V letošním roce AT chystá tento projekt rozšířit prostřednictvím finanční podpory Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost o program rekvalifikací, který zvýší kvalifikaci a úroveň sociálních kompetencí lidí se zdravotním postižením při respektování individuálních specifíků jejich handicapu.

### **8.2.3 Projekt podporovaného bydlení**

Projekt je zaměřen na klienty AT, kteří prošli fází aktivizace a motivace a našli uplatnění v chráněných dílnách nebo na otevřeném trhu práce. Hlavním přínosem je rozvinutí soběstačnosti a posílení kompetencí potřebných pro setrvání v podmínkách běžného života, přičemž se klade důraz na nácvik dovedností v prostředí jejich domova. Podporované bydlení je součástí všech komunitních systémů a umožňuje významnou redukci sociálního a zdravotního rizika této cílové skupiny. Podporované bydlení navazuje na předchozí projekty a je završením procesu integrace osob se specifickými problémy do společnosti.

### **8.2.4 Evropské dny handicapu v Ostravě**

EDH jsou tradiční akcí mezinárodního rozsahu se zaměřením na výměnu zkušeností českých i zahraničních odborníků, kteří pečují o lidi s handicapem, a na integraci

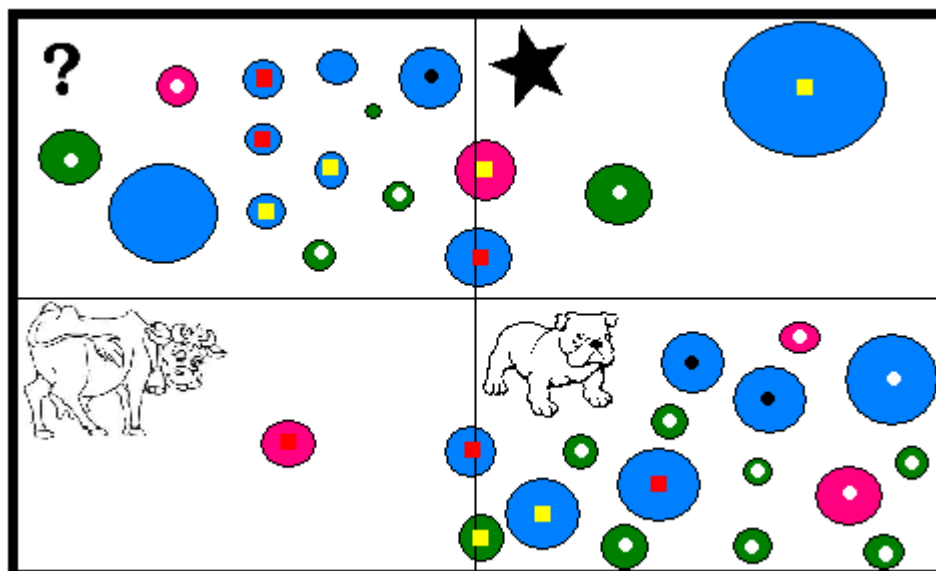
postižených dětí a mládeže do společnosti. EDH jsou každý rok věnovány aktuální problematice ve vztahu k handicapovaným spoluobčanům. Cílem projektu je zkvalitnění služeb pro děti, mládež i dospělé se specifickými problémy a zvýšení informovanosti veřejnosti, které výrazně napomáhá k překonávání bariér mezi zdravou a handicapovanou populací. (více o projektu viz Kapitola 8.4.1 Evropské dny handicapu a komunikace AT)

*Zdroj: Asociace TRIGON*

## 8.3 Financování Asociace TRIGON

### 8.3.1 Bostonská matice

Bostonská matice je nástrojem, díky kterému se dozvíme více o stavu organizace. Pro potřebu použití v prostředí neziskového sektoru je matice poupravena, jejím účelem je zvážit pozitiva a negativa jednotlivých projektů AT dle jejich specifík. Cílem analýzy je jednoduše ukázat, v jakém stavu se nacházejí jednotlivé projekty, v jakém rozsahu a z jakých zdrojů jsou pokrývány náklady na realizaci, jaký to má dopad na organizaci, případně pro který projekt by se měla organizace v budoucnu rozhodnout a jaké priority mu zadat.



*Obrázek 2 – Bostonská matice Asociace TRIGON*

*Zdroj: vlastní*

Uvedený obrázek je analýzou finančních zdrojů čtyř základních projektů (poskytovaných služeb) Asociace TRIGON k datu 1. 1. 2011.

### 8.3.2 Legenda

Velikost kruhu odpovídá objemu finančních prostředků vynaložených jedním subjektem na jeden projekt AT v kalendářním roce 2010.

Zesílený kruh značí stálý příjem organizace.

Zelený kruh znázorňuje finanční zdroje od firemních dárců, modrý uvádí podporu projektů z veřejných zdrojů, růžovou barvou je označen příspěvek z nadace či nadačního fondu.

Bílá tečka uprostřed kruhu určuje projekt Evropské dny handicapu, černá tečka projekt Chráněné bydlení, červený čtverec projekt Agentura podporovaného zaměstnávání a konečně žlutý čtverec prezentuje finanční zdroje projektu Aktivizační a motivační středisko.

### 8.3.3 Základní popis analýzy

Ačkoliv se na první pohled může zdát, že organizace je velice dobře finančně zajištěna, tato analýza přesně ukazuje, že financování organizace zdaleka není efektivní a nepřispívá stabilitě organizace a plynulému provozu jejich služeb.

Základní fakta vyplývající z analýzy:

- AT je financována z více zdrojů. Diverzifikace finančních zdrojů by měla být znakem stability, v současné době však organizaci financuje jediný zdroj, který nepokrývá finanční náklady organizace a jehož vyschnutí znamená pro organizaci vážné finanční potíže. Je nutné si ujasnit možnosti jednotlivých zdrojů.
- Organizaci naprosto chybí individuální dárci, stejně tak jako stálí donátoři, o které je třeba se starat a využívat různé prostředky efektivní komunikace založené na uspokojování potřeb dárce, individuálních kontaktech, osobním jednání apod.
- Dary od podniků a firem jsou ve většině případů účelově vázány a nejsou určeny na provozní náklady organizace. Analýza ukázala, že firemní dary jsou určeny

zejména podpoře mezinárodní akce EDH, kde se může podnik snadno jednorázově zviditelnit.

- Organizace nemá žádný stálý zdroj, všechny finanční zdroje jsou jednorázové, jejich čerpání je časově omezené, vázané na určitý projekt. Proto se také v analýze neobjevuje žádný zesílený kruh značící stálý příjem organizace.
- Organizace aktuálně nedisponuje vlastními příjmy, se kterými by mohla volně zacházet dle aktuálních potřeb. I v průběhu roku jsou tyto položky minimální a ihned využity pro nákup menšího spotřebního materiálu do pracovních dílen, v analýze tedy nejsou zaznamenány.
- Z analýzy je zjevné, že organizace nemá systém „kultivace“ firemních dárců, jde pouze o nárazovou podporu od různých subjektů, což nepomáhá stabilizaci aktivit organizace, naopak vyvolává chaos v jejích řízení. AT má pozitivní předpoklady k navazování stálých partnerství s ostravskými podniky na základě podpory služeb, které tato NNO své cílové skupině poskytuje a měla by najít způsob, jak přilákat pozornost k utváření dlouhodobých kontaktů.
- Datum 1. 1. 2011, ke kterému je analyzováno produktové portfolio organizace, jasně ukazuje, že organizace je velmi závislá na veřejných zdrojích, které jsou zpravidla žadatelům poskytovány na dobu jednoho kalendářního roku. Organizace tedy zpravidla první tři měsíce v novém roce nemá čím disponovat a je tak každoročně doslova ohrožena její existence. Podle analýzy tak konkrétně v tomto období disponuje organizace pouze jediným finančním příspěvkem od nadace, který je určen rozvoji projektu Agentura podporovaného zaměstnávání.
- Organizace se momentálně nachází ve fázi zpracovávání závěrečných a finančních zpráv k příspěvkům, které byly již vyčerpány (segment bídný pes), na druhé straně je zahlcena tvorbou nových projektových žádostí o finanční podporu na své víceleté projekty zajišťující hlavně provoz organizace – tyto zdroje stále ještě nejsou schváleny a podpořeny poskytovatelem (segment otazník).
- Organizace by se měla naplno věnovat velkému projektu (podpora po dobu 18 měsíců z prostředků Evropské unie), který se nachází ve fázi hvězdy a který

může být zajímavý pro cílovou skupinu osob s handicapem i širokou veřejnost. Z něj bude možné již zanedlouho čerpat finanční prostředky určené zejména k naplňování poslání organizace prostřednictvím zajištění komplexních služeb pro integraci handicapovaných do společnosti. Zde je možnost využít finance také pro zajištění komunikačních aktivit.

#### 8.3.4 Závěr analýzy

Z této analýzy jsou zřejmé značné problémy s financováním aktivit organizace. K nedostatkům vyplývajícím z analýzy se vztahuje řada souvislostí. Hlavní problém je, že převážná většina činností organizace je financována z prostředků veřejných institucí, projekty jsou tedy financovány z jednoletých dotací, většinou na období jednoho kalendářního roku. To přímo ovlivňuje plynulost projektů, jelikož se samozřejmě vždy mění výše dotace na daný rok a tento faktor neprospívá kvalitě poskytovaných služeb souvisejících s konkrétním projektem. Organizace tak neví, kolik může zaměstnat pracovníků, kolik je schopna přijmout klientů, kolika lidem může služby poskytnout. To má za následek chyby v komunikaci vůči Úřadu práce Ostrava, který představuje hlavní zdroj klientů, narušuje to poslání jednotlivých projektů a plnění poslání celé organizace.

Prostředí není klidné, neustále je průběh služby narušován nevyváženým přístupem k financím, jejichž přísun není pravidelný, není prakticky možné finanční plánování. Proto je nezbytné provozovat a začlenit do provozu takové nástroje komunikace, které napomůžou ke zkvalitnění služby, jejímu rozvoji a umožní diferencovat finanční zdroje tak, aby služba nebyla limitována a organizace mohla naplňovat své poslání v takové míře, v jaké jí to její další možnosti (prostory, lidské zdroje, zájemci o službu, ale také aktivita a ctižádost) umožňují.

Špatné finanční zázemí je velkým trápením Asociace TRIGON, které vystavuje tuto aktivní „neziskovku“ těžkým zkouškám, vytváří překážky a ubírá entuziasmus v každodenní práci s cílovou skupinou.

## 8.4 Analýza prostředků komunikace Asociace TRIGON

Získání základních informací o poslání, činnosti organizace, realizovaných projektech a dlouhodobých cílech je východiskem pro analýzu současného stavu organizace. Důležité je také pochopení těchto informací ve vztahu k souvislostem, což umožňuje tříletá zkušenost práce v Asociaci TRIGON v přímé spolupráci s předsedkyní organizace Mgr. Olgou Rosenbergerovou. Pro efektivní strategické plánování a dlouhodobou udržitelnost AT je nesmírně důležité udržení víceletých projektů a jejich zkvalitňování v souladu s posláním organizace.

### 8.4.1 Evropské dny handicapu a komunikace AT

#### 8.4.1.1 Vývoj projektu

Projekt Evropské dny handicapu v Ostravě realizuje Asociace TRIGON od roku 2007. Letos se uskuteční již XIX. ročník této akce s mezinárodním rozsahem. AT se za tu dobu podařilo rozšířit spolupráci mezi další evropské země, každoročně tak první týden v říjnu Ostravu navštěvují profesionálové ze sociální sféry z Francie, Itálie, Slovenska, Polska, Maďarska. V roce 2010 byla navázána spolupráce s organizacemi z Albánie, Rumunska a Ukrajiny, kde je primárním záměrem předávat již nabyté zkušenosti dále do méně rozvinutých zemí. Projekt významně přispívá ke zvyšování profesionality nejen sociálních služeb, které se věnují handicapovaným, ale také celého neziskového sektoru v rámci Evropy.

V roce 2011 uspořádá AT tuto akci již popáté. Za tu dobu se staly EDH prestižní akcí a vyžadují dlouhou a svědomitou přípravu. Celý týdenní program akce pokrývá mnoho dílčích aktivit, které mají jasný cíl - zlepšit životní podmínky lidí s postižením. Poznatky, které jsou předávány formou mezinárodního kulturního dialogu, mají přímý dlouhodobý dopad nejen pro odborníky, ale i pro osoby s postižením, jejich přátelé, rodinné příslušníky a veřejnost. Přínos projektu z hlediska profesionalizace neziskové sféry je také základním předpokladem pro jeho dlouhodobou udržitelnost a poskytování kvalitní péče znevýhodněným klientům.

V návaznosti na projekt EDH a mezinárodní spolupráci realizuje AT pobytové akce pro děti a mládež, stáže pro odborné pracovníky a výměnné studijní pobyty, což zvyšuje efektivitu pracovního procesu a přímé práce s klienty v organizaci. Pracovní stáže

odborných pracovníků mají přímý dopad na zvýšení kvality poskytovaných služeb, zefektivnění přímé práce s klienty i celého pracovního procesu.

Je třeba zmínit, že celková komunikační strategie akce je realizována ve spolupráci s profesionální PR agenturou a reklamní společností, kterou vybírá generální partner projektu Statutární město Ostrava. Podoba všech propagačních materiálů a výstupů akce musí být v souladu s podmínkami, které stanovuje smlouva AT a generálního partnera. Komunikační aktivity se vztahují vždy k aktuálnímu ročníku akce, k programovému konceptu a tématům zvoleným na základě vytyčených potřeb pro daný rok.

Pořádání této akce má pro ostatní aktivity a celkovou komunikaci Asociace TRIGON jak pozitivní tak negativní stránky, které je nutné uvést.

#### **8.4.1.2 Pozitiva**

- + díky EDH lze budovat pozitivní image celé organizace, zvyšuje povědomí o organizaci
- + možnost navazovat nová partnerství a rozvíjet stávající na více úrovních
- + akce atraktivní pro donátory
- + rozvíjí možnosti AT (vzdělávání pracovníků, realizace pracovních stáží), EDH jsou zdrojem zkušeností

#### **8.4.1.3 Negativa**

- ačkoliv jednorázová akce, je třeba jí věnovat mnoho času a energie (na přípravě se podílí všichni stálí pracovníci AT)
- zkušenost z minulých ročníků realizace EDH říká, že ne vždy je AT prezentována dobře jako organizátor akce
- atraktivita EDH na sebe strhává pozornost většiny donátorů a podporovatelů organizace, které je pak těžké přesvědčit, že je výhodnější variantou podpořit provoz organizace, který podporuje cílovou skupinu osob s handicapem přímo

#### 8.4.1.4 Evropské dny handicapu jako samostatný projekt

Ať převažují pozitiva nebo negativa, podstatným faktorem je, že projekt EDH je v souladu s posláním i dlouhodobými cíly AT. Je to důležitá akce, která reprezentuje organizaci na mezinárodním poli i u široké ostravské veřejnosti. Do dalších kapitol analytické části této práce však projekt nebude zahrnován, neboť je prioritou analyzovat projekty a činnosti reprezentující každodenní provoz organizace tak, aby byly naplněny cíle diplomové práce.

#### 8.4.2 Název a logo



Obrázek 3 – Logo Asociace TRIGON

Zdroj: Asociace TRIGON

Název organizace je zvolen dobře. „Asociace“ odpovídá zaměření organizace a jejím cílům v podobě navazování nových a prohlubování stávajících partnerských vazeb. Organizace má členské organizace, se kterými úzce spolupracuje na projektech a aktivitách, jejich činnost se prolíná, pracovníci se velice dobře znají a jsou schopni si navzájem pomáhat. Ostatně některé z projektů, které AT realizuje, např. zahraniční stáže odborných pracovníků, jsou směřovány pro všechny pracovníky Asociace, tedy i pracovníky členských organizací. Název je také zvolen strategicky vzhledem k mezinárodním kontaktům s asociacemi v zahraničí.

Druhá část názvu „TRIGON“ je spojena s logem organizace, které znázorňuje trojúhelník. Vzhledem k zaměření organizace má logo i název jasný význam, kdy jej můžeme chápat jako znázornění komunikace, která se v organizaci odehrává prostřednictvím řízení vztahů mezi třemi subjekty (NNO, klient, pracovník organizace) a podle toho se jedná o komunikaci externí (klient a NNO), interní (NNO a její pracovníci) a interaktivní (klient a pracovník organizace). Nedokončený tvar trojúhelníku dodává logu dynamičnost, značí otevřenost k novým názorům, flexibilitu, pohyb. Logo je snadno rozpoznatelné, svou



barevností zapadá do corporate design organizace, který reprezentuje barva oranžová, bílá a odstíny černé.

### 8.4.3 Tištěné materiály

Asociace TRIGON využívá k propagaci svých aktivit především tyto formy tiskovin:

- Hlavičkový papír – v záhlaví je tvořený logem s kontaktními údaji (adresa, telefonní kontakt, e-mail). Hlavičkový papír používá AT pro veškerou oficiální korespondenci, možná by bylo vhodné jej doplnit o webové stránky organizace.
- Tiskové zprávy – organizace vydává tiskové zprávy výjimečně, např. při příležitosti oslavy 5. výročí organizace.
- Informační letáky – v současné době nemá organizace k dispozici aktuální leták, nevyužívá pravidelně této formy propagace.
- PF přání – organizace každoročně rozesílá svým partnerům a spolupracujícím subjektům vícejazyčné PF přání v elektronické i tištěné podobě. PF 2011 bylo nově zpracováno v české pohyblivé verzi pro distribuci elektronickou cestou, rok předtím bylo PF 2010 velice dobře zpracováno v souladu s designem výroční zprávy. (PF 2010 viz Příloha I)
- Výroční zpráva (viz následující kapitola)

#### 8.4.3.1 Výroční zpráva

Výroční zpráva je pro AT šance prezentovat každoroční činnost, je to vysvědčení organizace. AT jako občanské sdružení nemá zákonnou povinnost výroční zprávu vydávat, každý rok však do tohoto propagačního prostředku investuje a uveřejňuje tak informace o svých projektech i hospodaření za uplynulý rok. Velkým negativem jsou vysoké náklady na přípravu a tisk výroční zprávy, které by mohly být využity účelněji. Na druhou stranu vzhledem k tomu, že výroční zpráva je rozesílána partnerům, spolupracujícím subjektům organizace a slouží také jako prezentační materiál organizace při osobních schůzkách, je důležité poskytnout těmto cílovým skupinám takový prezentační materiál, za který se organizace nemusí stydět a který kvalitou zpracování čtenáře zaujme a přesvědčí o výjimečnosti a důvěryhodnosti organizace. Ukázka z Výroční zprávy 2009 viz Příloha II.

#### 8.4.4 Média

Asociace TRIGON využívá pro prezentaci především tato masová média:

- rozhlas – díky inovativním přístupům má organizace možnost se propagovat také v ostravském rozhlase, kde v minulém roce prezentovala např. nabídku služeb, které poskytuje cílové skupině osob s handicapem, své vize i zkušenosti (záznam dostupný online: <http://www.proglas.cz/detail-poradu/2010-10-07-22-00.html>);
- internet (viz následující kapitola);
- regionální televize – prezentace organizace zejména při příležitosti konání EDH vždy na začátku měsíce října, vysílání Dobrého rána České televize a RTA Ostrava;
- tisk – Moravskoslezský deník a MF Dnes zveřejnily v minulém roce ve svých regionálních přílohách aktuální informace o projektu Agentura podporovaného zaměstnání a Aktivizační a motivační středisko (viz Příloha III).

##### 8.4.4.1 Internet

Organizace se touto formou komunikace prezentuje na webu [www.asociacetrigon.eu](http://www.asociacetrigon.eu). Web je velmi důležitým a efektivním komunikačním kanálem, je to prostor pro prezentaci organizace, informační zdroj dostupný 24 hodin denně, což si organizace uvědomuje. Nová podoba webové prezentace byla zveřejněna na začátku roku 2010. Webové stránky organizace jsou svou grafickou úpravou v souladu s korporátním stylem AT.

Ve spodní části webových stránek se nachází oranžový pás s důležitými kontakty organizace. Tato část stránek zůstává neměnná. Vrchní část tvoří logo AT, ikonky pro volbu jazyka (možnost české, anglické nebo francouzské verze), ikona kontakty, novinky a možnost vyhledávání. Velice atraktivním motivem je využití měnících se obrázků z prostředí organizace ve středu základní lišty.

Struktura webu (základní lišta):

- Asociace TRIGON (členské organizace, výroční zprávy, tiskové zprávy)
- Projekty (realizované projekty)

- Evropské dny handicapu (odkazy na jednotlivé ročníky, mezinárodní spolupráce)
- Multimedia (fotogalerie, video, audio)
- Podpořte nás (viz Kapitola 8.4.5.1)

*Zdroj: [www.asociacetrigon.eu](http://www.asociacetrigon.eu)*

Obsah webu lze celkově hodnotit velmi pozitivně. Organizace by si měla dát pozor na aktualizace jednotlivých sekcí, jednotnost použití fontů písma a členění odstavců. Je dobře, že projekt EDH je v samostatné nabídce, jelikož jde o specifickou akci, jejímž pořadatelem je právě AT. Tříjazyčná verze je vzhledem k mezinárodní spolupráci organizace dobrou volbou, stále však chybí mnoho anglických i francouzských překladů v jednotlivých sekcích. Velice dobře působí levá část webu, která je věnována partnerům organizace, jsou zde loga všech podporovatelů organizace (především tedy projektu EDH). Pravá část je věnována novinkám, které jsou aktualizovány dle potřeby.

Webová prezentace AT působí příjemným dojmem, zdá se být dobře přehledná i pro návštěvníka, který vidí tyto stránky poprvé a s organizací se teprve seznamuje. Vzhledem k činnostem, kterým se Asociace TRIGON věnuje, zde ale přesto chybí něco, co by nalákalo návštěvníka k opakované návštěvě webu a zvýšenému zájmu o organizaci vůbec. Takto by organizace mohla využít internet v rámci svých hlavních aktivit třeba jako obchodní kanál – např. zřízení e-shopu by bylo efektivním nástrojem pro zvýšení odbytu výrobků textilní, dřevařské a montážní dílny.

Ukázka webu viz Příloha IV.

#### **8.4.5 Komunikace s cílovou skupinou individuálních a firemních dárců**

Snahou Asociace TRIGON je stabilizace organizace a jejích projektů, k tomu je mimo jiné zapotřebí správné nastavení diverzifikace finančních zdrojů a jejich neustálý monitoring.

Jak už bylo nastíněno výše v analýze finančních zdrojů, jednou ze zásadních chyb v komunikaci AT je špatné využití prostředků komunikace vůči cílové skupině firemních a individuálních dárců. Navazování a udržování takových partnerství v dlouhodobém horizontu je pro každou NNO nesnadný úkol, jelikož tyto organizace mají většinou víc než

dost své základní každodenní práce vztahující se k realizovaným projektům. Avšak časová i další investice se v tomto případě zásadně vyplácí.

Základem je vytipovat si vhodné subjekty, nejlépe podniky působící v regionu, třeba ty, kde již bylo někdy s někým jednáno, jelikož rozhodnutí o podpoře zde většinou závisí na klíčové osobě. V jiných případech je nutné navazovat nové osobní kontakty. Samozřejmě je nutné, aby osoba, která bude zastávat tuto pozici v organizaci, měla výborné manažerské a komunikativní schopnosti, musí znát poměry v organizaci (v AT, ale také v podniku, kam jde žádat). A samozřejmě musí vědět, jaké potřeby NNO má a co naopak může nabídnout. AT v současné době nemá fundraisera či pracovníka, který by se věnoval pouze této činnosti.

Jak ukázala Bostonská matice, většina podniků, které poskytnou finanční dar AT, jej smluvně uvážou k projektu EDH, což jim umožní prezentaci v rámci mezinárodní akce, která je schopna přitáhnout pozornost veřejnosti. Navíc je taková podpora ve většině případů jednorázová a dárce již nemá snahu uvažovat o dlouhodobé podpoře aktivit organizace. Cílem AT by tedy mělo být využít prostředky efektivní komunikace tak, aby přesvědčila své donátory, že dlouhodobá podpora činnosti organizace, jejímž cílem je integrace osob s postižením především v ostravském regionu, jim přinese mnohem více užítku vůbec.

#### **8.4.5.1 Podpořte nás**

Jako podpora především firemního a individuálního dárcovství dnes slouží kromě výroční zprávy sekce na webových stránkách Asociace TRIGON [www.asociacetrigon.eu](http://www.asociacetrigon.eu), která vyzývá k podpoře. Tato sekce je dobře zpracována, obsahuje takové informace, které by měl každý dárce obdržet. V sekci „Podpořte nás“ si může dárce vybrat formu příspěvku, může si zde také vypočítat, jaké jej čeká daňové zvýhodnění apod. Momentálně je však ohlas na tuto sekci webových stránek organizace v nulových hodnotách, je tedy třeba zvolit správnou cestu k tomu, aby se o organizaci začali podnikatelské subjekty a potenciální individuální dárce zajímat. Proto musí organizace ukázat, že ona má opravdový zájem o nové dárce a partnery, že si svých podporovatelů váží a je ochotna vyvinout aktivitu s cílem udržet si jejich náklonnost. (viz Příloha V)

#### 8.4.5.2 *Databáze donátorů*

Prostředkem pro navazování dlouhodobých partnerství může být např. vytvoření systému práce s partnery organizace, manuál, který bude zahrnovat individuální plán kultivace každého dárce organizace.

Dále by jistě organizaci pomohlo vytvořit podrobnou databázi minulých, stávajících i potenciálních donátorů, vytvořit jedinečný manuál sponzoringu, který bude reprezentovat poslání a vize Asociace TRIGON a bude napomáhat jejich plnění.

Efektivním způsobem může být také využití nástroje přímého marketingu, zavedení direct mailu, který by měl pomoci právě firemnímu a individuálnímu dárcovství. Direct mail lze rozesílat individuálně nebo hromadně dle vytvořené databáze.

Další možností je rozesílat Newsletter Asociace TRIGON, který bude obsahovat aktuální informace o dění v organizaci, nabídky, připomínky, oznámení, součástí budou i přímé výzvy s kreativní pobídkou k daru pro stávající i potenciální donátory.

Cílový segment firemních a individuálních dárců je pro NNO jako je AT nenahraditelný. Pokud by organizace nepečovala o své dárce a nevěnovala jim patřičnou pozornost, mohla by jen stěží existovat. Každá organizace, která je více či méně závislá na finanční podpoře svých donátorů, si takových partnerů musí náležitě cenit a svoji přízeň dávat najevo.

Cílem je i v tomto způsobu komunikace udržovat stávající a rozvíjet další vztahy s příznivci organizace, což se bohužel v současné době nedostatku personálních a finančních kapacit Asociace TRIGON jen těžko daří.

#### 8.4.6 **Komunikace k cílové skupině lidí s handicapem**

Organizace podceňuje přímou komunikaci směrem k cílové skupině osob s handicapem. Vzhledem k naplňování poslání AT je nezbytně nutné seznamovat hlavní cílovou skupinu, širokou veřejnost i místní komunity s činností, aktivitami a záměry organizace. K tomu může posloužit vytvoření propagačních materiálů, které budou respektovat corporate design organizace. Je možné s vynaložením minimálních nákladů vytvořit informační letáky, které budou zacíleny na cílovou skupinu osob se ZP a budou obsahovat základní

informace o činnosti Asociace TRIGON včetně seznamu nabízených služeb a možností jejich využití. Informační letáky budou distribuovány na úřady práce, do ordinací praktických lékařů, psychologů a psychiatrů, na úřady městských obvodů, statutárního města Ostravy a Krajského úřadu Moravskoslezského kraje.

Výjimkou je v tomto případě komunikace ke stávajícím klientům AT. Své klienty si organizace hýčká nejen kvalitními sociálními službami. AT pro své klienty pořádá mnoho akcí, ať už jsou to výlety po ostravském okolí, zdravotní cvičení, zahradní grilovací party nebo soutěže v kuželkách. Pro klienty je pravidelně aktualizována nástěnka s chystanými aktivitami a dalšími provozními informacemi. Nástěnka se nachází v hlavním vchodu sídla AT, je umístěna na viditelném místě.

## 8.5 Komunikační strategie

V současnosti neexistuje plán komunikace ani komunikační strategie Asociace TRIGON. Využívání komunikačních nástrojů není systematické. Organizace nemá kvalifikovaného ani určeného pracovníka ze svých řad, který by komunikační aktivity zařizoval. Veškerou komunikaci zajišťuje předsedkyně Asociace TRIGON Mgr. Olga Rosenbergerová ve spolupráci s ostatními pracovníky.

## 8.6 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je jednoduše a přehledně zhodnotit interní a externí situaci týkající se organizace, konkrétně aktivit, které tvoří oblast komunikace nebo jsou v přímé návaznosti na možnosti vytvoření nové komunikační strategie. Tato analýza je jednoduchým shrnutím analyzovaných aspektů, zároveň je to nepostradatelný nástroj ke správnému určení nové komunikační strategie.

Analýza vnitřních aspektů	
Strengths/Weaknesses	
<b>Silné stránky:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nabídka kvalitních služeb, snaha o vytvoření komplexního programu pro cílovou skupinu osob s postižením</li> <li>• zkušenosti a profesionální přístup personálu, vzdělávání pracovníků</li> <li>• otevřenost novým příležitostem a výzvám</li> <li>• silná partnerství v sociální oblasti na místní i mezinárodní úrovni</li> <li>• aktivní přístup v řešení problémových situací</li> <li>• kvalitní výstupy komunikačních aktivit</li> </ul>
<b>Slabé stránky:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční řízení – nestálé finanční zdroje, kdy vícezdrojové financování není zárukou stability; dochází k narušování plynulosti projektů a chodu organizace</li> <li>• organizace nedisponuje vlastními příjmy, kterými by mohla pokrývat provozní náklady dle aktuálních potřeb</li> <li>• neexistence komunikační strategie</li> <li>• nevyužité možnosti v přímé komunikaci s cílovými skupinami</li> <li>• omezený rozsah komunikačních aktivit organizace</li> </ul>
Analýza vnějších aspektů	
Opportunities/Threats	
<b>Příležitosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvinutí komunikačních aktivit s cílem vytvoření vlastních příjmů</li> <li>• zahájení zcela nového projektu, jehož cílem bude rozvoj samofinancování provozu organizace</li> <li>• navazování nových partnerství, zejména s individuálními dárci</li> <li>• program kultivace dárců</li> <li>• budování image prostřednictvím nového projektu s inovativní komunikační strategií</li> <li>• fundraisingový plán</li> </ul>
<b>Hrozby:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „vyschnutí“ zdrojů, které financují hlavní projekty a tedy provoz organizace</li> <li>• snižující se příspěvky nejen z veřejných zdrojů</li> <li>• časová omezenost zdrojů např. při čerpání financí z fondů Evropské unie; jednoleté dotace dalších veřejných zdrojů</li> <li>• opakovaná ztráta velkých donátorů</li> </ul>

*Tabulka 1 SWOT analýza Asociace TRIGON*

*Zdroj: vlastní*

Při zpracování SWOT analýzy bylo využito vlastních vědomostí a zkušeností, veškeré údaje vycházejí z tříletého působení v prostředí organizace. Cenným zdrojem je také přímá vazba a komunikace s vedením AT.

## 9 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

### 9.1 Verifikace hypotéz

- Problémy s financováním jsou nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím stabilitu a dlouhodobou udržitelnost aktivit organizace.

Bostonská matice analyzující finanční udržitelnost Asociace TRIGON i další kapitoly praktické části jasně ukázaly, že financování je tím, co nejvíce ovlivňuje jak stabilitu, tak i dlouhodobou udržitelnost jednotlivých aktivit organizace (viz Kapitola 8.3). S tím je přímo spojeno využití nástrojů marketingových komunikací, které mohou být prostředkem ke zlepšení situace, jejich využití je však znemožněno chybějícími finančními zdroji. Hypotéza byla potvrzena.

- Komunikace k cílovým skupinám individuálních a firemních dárců je neefektivní a nedůsledná.

V rámci praktické části byla analyzována komunikace k cílovým skupinám firemních a individuálních dárců. Tyto dvě skupiny představují stěžejní zdroj pro získávání financí a finanční stabilita a nezávislost je tím, co ovlivňuje plynulý chod projektů i provoz organizace. V této souvislosti jsou cílové skupiny uvedené v hypotéze pro NNO AT zcela nepostradatelné. Jednou ze zásadních chyb v komunikaci AT je paradoxně špatné využití prostředků komunikace právě vůči cílovým skupinám individuálních a firemních dárců. (viz Kapitola 8.4.5) Hypotéza byla potvrzena.

### 9.2 Doporučení

Všechny informace uvedené v praktické části diplomové práce a doporučení, která z nich vyplývají, se vztahují stále k jednomu zásadnímu problému, a to je neschopnost organizace vytvářet vlastní finanční zdroje, se kterými by mohla volně a účelně disponovat dle vlastních aktuálních potřeb.



V tomto „začarovaném kruhu“ se nachází velké množství NNO v ČR. Vzhledem k aktuálnímu omezování výše dotací pro NNO ze státního rozpočtu a faktu, že možnost čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie je časově omezena (programové období umožňující čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu končí v roce 2013), by mělo být impulzem pro NNO začít pracovat na projektech, které povedou především k vytvoření vlastních zdrojů organizace a zajistí tak budoucí stabilitu a dlouhodobou udržitelnost svých aktivit včetně možnosti jejich rozvoje, který nebude korigován aktuálními výzvami a danými podmínkami cizího subjektu, ale bude přizpůsobován aktuálním potřebám organizace a její cílové skupiny.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 10 PROJEKT „VYTVOŘENÍ SOCIÁLNÍ FIRMY MLÉČNÝ BAR NAPROTI“

Na základě výstupů z praktické části diplomové práce je zřejmé, že pro dlouhodobou udržitelnost a zefektivnění komunikace Asociace TRIGON je klíčová stabilizace v oblasti financování. Organizace není za stávajících podmínek schopná zajistit plynulý tok finančních prostředků, aniž by tato skutečnost nenarušovala činnost a aktivity jednotlivých projektů. Vlastní fungující výdělečná činnost tak může být tím pravým, co organizaci pomůže a AT si díky ní vytvoří finanční zázemí. Nová aktivita přispěje ke zvýšení kvality poskytovaných služeb lidem s handicapem a jejich integraci do společnosti.

AT může čerpat ze zkušeností svých zahraničních partnerů, kteří mají dlouholeté zkušenosti se sociálním podnikáním, které je pro ně v současné době nezbytným prvkem přispívající nejen finanční stabilitě organizace. Tato forma víceletého a vícezdrojového financování je také již tradičním nástrojem komunikace těchto organizací.

Projekt „Vytvoření sociální firmy Mléčný bar NAPROTI“ představuje novou podnikatelskou aktivitu AT, jejímž záměrem je ukázat nové možnosti v podobě efektivního samofinancování i komunikace. Projekt umožní vytvoření nových pracovních míst pro lidi s handicapem i bez, což je v ostravském regionu velkým pozitivem vzhledem k vysoké nezaměstnanosti. Prohlubování partnerství na více úrovních je dalším významným prvkem, který přispěje ke zlepšení komunikačních aktivit Asociace TRIGON. Nový projekt sociálního podnikání umožní organizaci vytvoření finanční rezervy pro plynulé financování dlouhodobých veřejně prospěšných projektů.

Mléčný bar v centru Ostravy již kdysi stál a není pochyb o tom, že má co nabídnout svým zákazníkům i dnes, zvláště v podobě přidané hodnoty sociálního podniku. Toto zařízení bude sloužit také jako kulturní zázemí pro klienty, zaměstnance organizace, ale i návštěvníky z řad široké veřejnosti.

Projektový záměr se uchází o dotaci ze strukturálních fondů Evropské unie ve své investiční i neinvestiční části. Organizace tak může získat finanční prostředky na pokrytí nákladů spojených se zřízením mléčného baru (pronájem či nákup vhodných prostor, vybavení apod.), může také pokrýt náklady spojené se zřízením pracovních pozic i náklady na marketingové a komunikační aktivity projektu. Tato dotace poslouží plynulému

rozjezdu podnikatelského záměru NNO Asociace TRIGON v časovém intervalu dvou let. (Rozpočet projektu viz Příloha VI)

## 10.1 Název a logo

Pro nový projekt byl zvolen nový název, a to především z důvodu jasné identifikace a zapamatovatelnosti sociálního podniku. „NAPROTI“ má především význam integrace osob s postižením do prostředí majoritní společnosti, tento název představuje proces splynutí, zapojení, začlenění. Logo Mléčného baru NAPROTI bude reprezentovat pomyslný most znázorňující tuto myšlenku.

## 10.2 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvoření trvale udržitelné a stabilní sociální firmy s ohledem na potřeby organizace Asociace TRIGON, jejímž posláním je vytvářet vhodné podmínky pro pracovní i sociální integraci lidí s handicapem do společnosti.

## 10.3 Strategický marketingový plán

### 10.3.1 Strategické cíle

Pro efektivní plánování je důležité stanovit, kam má projekt směřovat, určit jeho strategický směr. K tomu je nutné definovat dlouhodobé strategické cíle a prostředky k jejich dosažení. Aby bylo možné cíle efektivně hodnotit, byla při jejich sestavování použita metoda SMART, podle které jsou cíle a dílčí aktivity specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované.

#### **Dlouhodobý cíl 1:**

Ekonomická stabilita

#### **Dílčí cíle:**

- Rovnováha mezi podnikatelským chováním a plněním sociálních cílů
- Vykonávání soustavné ekonomické činnosti – produkování služeb, ne jednorázová aktivita
- Provázanost aktivit, efektivita řízení sociální firmy (nákup, prodej, výnos, náklad)
- Plynulá účetní uzávěrka – rozpočet založený na relevantních číslech

- Efektivní a včasné předcházení rizik – vlastní odpovědnost za zisk a krach
- Nezávislost na veřejných či soukromých institucích – samostatnost v rozhodování a řízení
- Vybudování stálé klientely – stálý přísun zákazníků, dostat se do povědomí ostravské veřejnosti, správná definice cílových skupin komunikace, propagace
- Vybavení sociální firmy na základě sponzorských darů, vytvoření partnerské sítě (využití kontaktů AT)

### **Dlouhodobý cíl 2:**

Sociální prospěch - provozování aktivity prospívající společnosti a specifické skupině lidí

#### **Dílčí cíle:**

- Soulad s potřebami regionu – reakce na poptávku
- Spolupráce s klíčovými partnery – zapojení důležitých aktérů do činnosti sociální firmy
- Podpora smyslu pro sociální odpovědnost na místní úrovni
- Inovativnost v přístupu a řešení

### **Dlouhodobý cíl 3:**

Perspektivní pracovní tým

#### **Dílčí cíle:**

- Definice klíčových pracovních pozic – vyvážený poměr pracovníků s a bez zdravotního postižení
- Výběr zaměstnanců – výběrový proces, výběr správného člověka na správnou pracovní pozici
- Demokratické rozhodování – zaměstnanci jako informační kanál pro veřejnost (sociální firma informuje zaměstnance o chodu podniku, výsledcích hospodaření a dalším jeho směřování), pracovníci mají možnost vyjadřovat se k určitým pracovním záležitostem a ke strategii podniku, pracovníci jsou si vědomi toho, jak přispívají k plnění veřejně prospěšných cílů sociální firmy, uplatnění nástrojů interních public relations
- Motivační aktivity – benefity, pravidelné schůzky pracovního týmu (interní komunikace, vybudování firemní kultury)

- Plán rozvoje lidských zdrojů – spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Rozvoj znalostí a dovedností pracovníků – proškolení, možnost zahraničních stáží
- Dodržování etických principů včetně principu rovných příležitostí

### 10.3.2 Analýza přímé konkurence

Vytvořit si konkurenční výhodu v oblasti pohostinství není v dnešní době lehké. Trh je přesycený a zvláště v tomto oboru podnikání je konkurence velká. Myšlenka otevření mléčného baru v centru Ostravy představuje něco, na co lidé rádi vzpomínají, ale co už v dnešní době na trhu není. Mléčný bar není jen kavárna nebo bar, je to nostalgická vzpomínka pro starší generace, retro pojem pro generace mladší. Třeba právě tento přístup se stane konkurenční výhodou Mléčného baru NAPROTI.

Pro nový podnik je nutné analyzovat své potenciální postavení pro trh, na který chce vstoupit, znát konkurenční prostředí podnikatelského oboru, ve kterém se pohybuje, definovat si konkurenční výhody na základě analyzovaných dat.

Analýza přímé konkurence byla zaměřena na charakterem podobné subjekty v centru města Ostravy, tedy na kavárny, cukrárny, bistra. Jedná se především o podniky s klidnou atmosférou, umožňující posezení s nabídkou teplých a studených nápojů, zákusků nebo lehkého občerstvení. Mezi přímé konkurenty nebyly zahrnuty restaurace, bary či hospody, neboť se jedná o podniky s jiným zaměřením, ačkoliv podnikající ve stejném odvětví.

#### 10.3.2.1 Kritéria hodnocení

Pro hodnocení v konkurenčních podnicích byla nastavena stupnice kritérií, které hodnotí základní aspekty nezbytné pro správné nastavení a maximální efektivitu fungování podniku. Jednotlivá kritéria jsou obodována v rozmezí 1 – 5 bodů, kdy získaných 5 bodů znamená nejlepší hodnocení a 1 bod nejhorší hodnocení. Bodové hodnocení za jednotlivá kritéria je souhrnné, i když kritéria mohou zahrnovat více aspektů, je vytvořena celková bodová známka posuzující zkoumaný prvek jako celek. Do kritérií hodnocení nebylo zahrnuto posouzení chutě nápojů či zákusků apod., neboť se jedná o silně subjektivní názor hodnotitele, který nemá odpovídající vypovídací hodnotu.

## 10.3.2.2 Tabulka analýzy přímé konkurence

č.	KRITÉRIUM	Cukrárna Sadová	Sareza - bazén	Človíček	Pohoda	Bistro Poliklinika	Delikates	kavárna Laso
1	venkovní reklama	4	1	1	1	1	2	2
2	působnost interiéru při vstupu	3	2	3	4	2	2	5
3	nápojový lístek – vzhled, obsah	3, 2	1, 1	2, 1	4, 4	1, 1	1, 2	4, 4
4	rychlost obsluhy – barmana	pult, 2	pult, 1	pult, 2	2	pult, 1	pult, 2	2
5	rozsah nabízeného sortimentu – nápoje, občerstvení	2, 2	1, 1	1, 1	3, 1	2, 3	3, 3	4, 2
6	rychlost obsluhy při požádání o zaplacení	3	2	3	3	2	2	3
7	čistota prostředí	3	2	2	4	2	2	4
8	vzhled, čistota a vybavení toalet	není součástí, 1	není součástí, 2	není součástí, 1	5	není součástí, 1	není	není součástí, 2
9	doplňkové služby	1	1	1	3	1	3	3
10	vybavení podniku	3	2	3	5	1	1	4
11	hudba	2	1	1	4	1	1	1
12	cenová hladina	1	3	1	4	3	3	2
13	umístění podniku	5	4	1	1	4	5	5
14	příjemnost prostředí	3	2	3	5	1	1	4
15	chování personálu při příchodu nového zákazníka	1	1	3	3	1	1	3
	<b>BODŮ CELKEM:</b>	<b>41 (3.)</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>56 (1.)</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>54 (2.)</b>

Tabulka II Analýza přímé konkurence

Zdroj: vlastní

## 10.3.2.3 Slovní popis

Pro bližší seznámení se s konkurencí mléčného baru byl zpracován také slovní popis, na jehož základě je možné vyvodit další závěry například pro definici konkurenční výhody apod.

- Kavárna POHODA - Nádražní ulice. Nový podnik, využití pro širokou veřejnost, pro rodiče s dětmi. Závěr asi po roce provozu: malý obrat, málo využíváno, z dětského koutku s několika stolíky se stane kuřácký koutek, protože si to zákazníci přejí. Pěkné a vkusné prostředí, obsluha málo iniciativní, poměrně široký sortiment nabídky alko míchaných nápojů - žádný nealko, mléčný. Zákusky omezeně. Špatný přístup do kavárny (přes činžovní dům). Minimální propagace.
- Cukrárna - ulice Sadová. Nabídka: mléčné koktejly z údajně dovezeného mléka z mlékárny, několik druhů zákusků (v době dopolední 8 druhů), standardní nabídka alko i nealko nápojů, káva 1 druh. Vysoce hodnoceno možné posezení venku v pěkném prostředí, oblíbeno u zákazníků, velká kapacita - asi 10 stolů. Obsluha však pouze uvnitř! Záporné hodnocení obsluhy – bez zájmu, nevstřícnost. Outdoor reklama na vysoké úrovni. Otevírací doba: 10:00 – 18:00.
- Bistro u Hornické polikliniky a bufet u Diagnostického centra – oba objekty ul. Sokolská, přístupný pro konzumaci drobného občerstvení či ohřívání jídla s nápoji alko i nealko v časovém rozmezí 7:00-14:00. Nepůsobí příjemně. Naprostá absence čerstvých mléčných výrobků.
- Podobně působí i bývalý mléčný bar proti Magistrátu města Ostrava na Sokolské ul. Z mléčného baru se stala jídelna s poměrně širokým sortimentem s názvem DELIKATES, kde si může zákazník vybrat z různých nabídek studené kuchyně, různé druhy zákusků, nealko, kávy, několik druhů teplých jídel. Rozhodně se vytratily pověstně dobré mléčné koktejly, poháry! Cenový průměr, využití především pro pracující z nejbližšího okolí. Obsluha pouze pultová, minimální kapacita pro posezení. Jde o klasické rychlé občerstvení. Otevírací doba pouze po – pá 7:00-17:00.
- Kavárna v Obchodním domě Laso. Nabídka: příprava koktejlů z odtučněného mléka, případně z bílého jogurtu a ovoce dle denní nabídky. Cena mezi 40,- až 60,- Kč. Poptávka malá, obrat malý. Otevírací doba: 9:00 – 20:00.
- ČLOVÍČKOV – Obchodní dům Laso. Nabídka: velmi malý sortiment zákusků, káva 1 druh, klasická nabídka studených nápojů, několik druhů alkoholických nápojů, dětský koutek. Vysoké ceny. Malý obrat. Otevírací doba: 9:00 – 20:00.



#### **10.3.2.4 Závěr analýzy**

Průzkum byl proveden v měsíci říjnu 2010. Bylo zkoumáno 15 zařízení možné konkurence v daném geografickém prostředí. 7 zařízení bylo identifikováno jako přímá konkurence a byl zde proveden průzkum na základě bodového hodnocení dle jednotlivých kritérií, doplněn slovním popisem. Průzkumem bylo zjištěno, že analyzovaná zařízení nejsou zaměřena na přípravu a prodej mléčných koktejlů v kombinaci s dalším sortimentem, který je v nabídce mléčného baru NAPROTI.

#### **10.3.2.5 Doporučení**

Analýza přímé konkurence poskytla řadu poznatků, které lze dále využít v chování sociálního podniku:

- využít čerstvé mléko (spojení produktu se známou značkou mlékárny v okolí),
- zařadit bio produkty,
- vhodné umístění podniku včetně bezbariérového přístupu, vzdušné prostory – přívětivost prostředí, možnost venkovního posezení,
- cenová dostupnost,
- příjemný personál,
- důraz na využití marketingových komunikací,
- využít mezery na trhu – většina zařízení s podobným sortimentem je pouze neatraktivní rychlé občerstvení.

Cílem je především odlišit se od konkurence, zvýšit atraktivitu produktu pro cílového zákazníka, tedy vytvořit si konkurenční výhodu.

#### **10.3.2.6 Konkurenční výhody**

Na základě analýzy konkurenčního prostředí Mléčného baru NAPROTI jsou definovány konkurenční výhody, na které by se strategie podniku měla soustředit a využít je pro úspěšný vstup na trh:

1. Odlišnost od kaváren a barů – výjimečnost Mléčného baru NAPROTI spočívá v diverzifikaci poskytovaných služeb (nabídka teplých i studených výrobků, s sebou i na místě), ale také ve způsobu jejich poskytování (záměrem je být pružnější,

kvalitnější, rychlejší, ekologičtější, elegantnější, zdravější). Cílem je vyhovět potřebám zákazníků, odlišit produkt od konkurence.

2. Podpora fare trade a bio výrobků – záměrem je navázat spolupráci s dodavateli fair trade a bio výrobků, především sladkostí, ovoce, kávy a čajů a samozřejmě čerstvého mléka. Mléčný bar NAPROTI by měl podporovat zdravý životní styl, rovné příležitosti, menší podnikatele a zemědělce v ČR i zahraničí. Mléčný bar by měl respektovat běžné ceny v dané lokalitě, produkty z bio surovin nebo fair trade výrobky musí být zřetelně označeny, aby zákazník věděl, co, v jaké kvalitě a za jakou cenu kupuje.
3. Rozšíření služeb – konkurenční výhoda je patrná také v doprovodných aktivitách, které budou v mléčném baru realizovány dle poptávky cílových skupin.
4. Spolupráce s dalšími subjekty – cílem mléčného baru by mělo být také vytvořit síť partnerů, díky kterým bude moci zdokonalit zázemí i služby poskytované zákazníkům. U příležitostných akcí svých partnerů se může mléčný bar sám prezentovat, naopak v jeho provozu bude propagovat své partnery. Neméně důležitá je také spolupráce s organizacemi v sociální oblasti na místní, celostátní i mezinárodní úrovni.
5. Osvěta – svým zákazníkům by měl dát mléčný bar pocit prospěšnosti v hezkém prostředí s odpovídající kvalitou služeb. Zákazník se ocitne v konfrontaci s člověkem se znevýhodněním, který i přes svůj handicap přistupuje k životu zodpovědně a aktivně, má snahu se začlenit do běžné společnosti a je ochoten pro to něco udělat.
6. Otevírací doba a nabídka denních jídel – je přizpůsobena poptávce (ráno snídaně, svačina do práce, odpoledne rychlý lehký oběd). V lokalitě, která byla předmětem analýzy, je nedostatek zařízení, která by zákazníkům v ranních hodinách poskytovala snídaňová menu (včetně možnosti přečtení denního tisku) a odpoledne možnost rychlého, zdravého a lehkého jídla (oběda, pozdního oběda) z tradičních surovin.

Zkušeností získané v průběhu provozování mléčného baru budou předpokladem pro vývoj a diferenciaci poskytovaných služeb v závislosti na poptávce, na kterou je třeba flexibilně reagovat prostřednictvím strategického plánování a aktualizací marketingového plánu.

### 10.3.3 Vymezení trhu

Cílem je pokrýt region Ostrava – město. Z důvodu vyšší koncentrace pracujících osob byla vybrána lokalita centra města, která je výborně dopravně dostupná a v bezprostřední blízkosti všech veřejných institucí a úřadů. V této geografické oblasti je mnoho kaváren a barů, ale mléčný bar ani podobné zařízení se zde nenachází. Mléčný bar NAPROTI bude lidem sloužit k příjemnému posezení, zákazník se také může pouze zastavit u obslužného pultu pro kávu a kvalitní občerstvení s sebou. Podnik tak reaguje na aktuální stav ve společnosti, kdy lidé bojují s nedostatkem času a jídlu a jeho kvalitě a hodnotě nevěnují patřičnou pozornost. V letních měsících je záměrem nabídnout také posezení na zahrádce.

### 10.3.4 Cílové skupiny komunikace

Na základě povahy tohoto projektu byly charakterizovány čtyři hlavní cílové skupiny zákazníků, na které budou zacíleny také komunikační aktivity.

- Lidé pracující v centru města Ostrava (úředníci, zaměstnanci firem)

Tuto cílovou skupinu představují stálí i příležitostní zákazníci mléčného baru, kteří si zde kupují snídani a svačiny do práce. V poledne využívají nabídky lehkých obědů. Mohou mléčný bar využít také ke svým pracovním schůzkám a jednáním. Dále navštěvují mléčný bar v odpoledních hodinách po práci a využívají ho k posezení a relaxaci po pracovní době. K dispozici bude denní tisk a také módní a populární časopisy k lehkému čtení. Samozřejmostí je i bezplatné připojení k wifi. V prázdninových měsících se počítá s přirozeným úbytkem návštěvníků z řad této cílové skupiny.

- Rodiče s dětmi, maminky a tatínky na mateřské dovolené

Pro tuto cílovou skupinu by měl být připravován pravidelný doprovodný program především během víkendů. Pravidelně bude probíhat čtení dětem zaměřené na určitou věkovou kategorii (1x za 14 dní během víkendu). Záměrem je podpořit projekt Celé Česko čte dětem, tzn. myšlenku, že pravidelné čtení je důležité pro vývoj dítěte. V rámci této aktivity bude probíhat spolupráce s organizací Celé Česko čte dětem, o.p.s., která sídlí v centru města Ostrava.

Cílem je nabídnout alternativu k trávení volného času s dětmi ve velkých nákupních centrech. Propagace těchto aktivit proběhne prostřednictvím letákové kampaně. Tato cílová skupina je proměnlivá. Rodiče s dětmi nemají v centru města Ostravy příležitost navštívit kavárnu či občerstvovací zařízení, kde bude pro jejich děti připraven program. Proto je vhodné zaplnit tuto tržní niku a přilákat cílovou skupinu zejména o víkendech do mléčného baru NAPROTI.

- Studenti, mladí lidé

V centru města Ostravy má sídlo několik fakult vysokých škol (Ostravská univerzita v Ostravě, Vysoká škola báňská), gymnázií a středních škol. Studentům nabídne mléčný bar svačínové menu, tedy možnost odnést si občerstvení s sebou, studenti jsou také ti, kteří ve velké míře využívají nabídku take away pro horké i studené nápoje. Zákazníkům bude v prostorách mléčného baru k dispozici WIFI připojení. Pro tuto cílovou skupinu se bude průběžně připravovat pravidelný podvečerní doprovodný program, studenti zůstávají ve městě i o víkendech a tak je možné je přilákat právě na zajímavé doprovodné aktivity (přednáškové večery – aktuální témata – zdravý životní styl, cestování, nové směry medicíny, filozofie apod.). Aktivity by měly probíhat 1x měsíčně vždy v prvním týdnu. V prázdninových měsících se počítá s úbytkem zákazníků z řad této cílové skupiny.

- Aktivní senioři, stříbrná generace

Aktivní senioři jsou cílovou skupinou, u které budou hlavním komunikačním prostředkem vzpomínky, nostalgie a zvyk z minulosti. Vědí, co mohou očekávat, pokud mléčný bar navštíví. Vědí jak se v mléčném baru chovat, což jim dodává sebevědomí a podporuje chuť podnik navštívit. Dalším impulzem, proč se stát stálým zákazníkem mléčného baru, je také fakt, že zde budou obsluhovat lidé se zdravotním postižením. Sociální firma může mít v tomto značnou výhodu právě při vytváření klientely u cílové skupiny zkušených lidí stříbrné generace.

## 10.3.5 SWOT analýza projektu

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimální konkurence v rámci regionu</li> <li>• konkurenční výhoda sociální firmy</li> <li>• výjimečnost v nabídce produktů</li> <li>• konkurenční výhoda x kavárnám</li> <li>• zdravé produkty jako konkurenční výhoda</li> <li>• široká nabídka nejen produktů, ale i služeb → diferenciací služeb</li> <li>• doprovodné aktivity</li> <li>• mléčný bar je spojován se vzpomínkami, nostalgie</li> <li>• otevírací doba</li> <li>• možnost posezení i take away → není obyčejný fast-food</li> <li>• zaměstnanci jsou lidé se zdravotním postižením → integrace osob se zdravotním postižením do společnosti → osvěta veřejnosti</li> <li>• nabídka</li> <li>• základní dodavatelé jsou dlouhodobí partneři</li> <li>• dostupnost → centrum města, na trase MHD</li> <li>• zkušenosti → zkušenosti s projektovým řízením → vybudovaná síť kontaktů na média → zkušenosti s realizací obdobných projektů</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• v průběhu prázdnin nižší návštěvnost</li> <li>• nový subjekt na místním trhu → nedostatečná poptávka</li> <li>• malá zkušenost s podnikáním → nové pole působnosti → hygienické normy apod.</li> <li>• limity osob se ZP → vliv na samotný provoz/omezení provozu → omezení výše tržeb → zastupitelnost</li> <li>• dostupnost finančních zdrojů → cash flow</li> <li>• vysoká nezaměstnanost v daném regionu</li> <li>• nedostatečná informovanost</li> <li>• konkurence</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost zaujmout výhodné postavení vůči konkurenci</li> <li>• nabídnout lidem nostalgickou vzpomínku</li> <li>• rozšíření doprovodných aktivit → zacílení na potřeby cílových skupin → specifikovaný program</li> <li>• vytvoření stálé klientely, pravidelní návštěvníci</li> <li>• spolupráce s dalšími subjekty, donátory atd. → možnost prodeje jejich produktů → vybavení mléčného baru → podílení se na doprovodných aktivitách → přínos pro obě strany → spolupráce se zahraničními subjekty v rámci sociální oblasti, rozvoje myšlenky sociálního podnikání → spolupráce s mlékárnou → doprava od dodavatele partnerské organizace o.s. VIZ-CENTRUM</li> <li>• fare trade výrobky, biokvalita</li> <li>• informovanost veřejnosti - osvěta → co je sociální firma → neznalost principů sociálního podnikání</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální podnikání v ČR nemá pevné základy → málo zdrojů poskytujících know-how → stále málo dobrých příkladů, zkušenost</li> <li>• „nevlastnictví“ prostor (nájemní smlouva)</li> <li>• nedůvěřivé chování lidí/potenc. zákazníků (neschopnost akceptovat obsluhu-osobu se ZP)</li> <li>• změna ekonomického chování obyvatel města</li> <li>• nestálý pracovní tým/personál</li> <li>• nováček na trhu</li> <li>• malý počet zákazníků</li> <li>• nedostatečná propagace</li> <li>• špatně nastavený marketingový mix → strategické plánování → aktualizace podnikatelského plánu</li> <li>• finanční zdroje → udržitelnost projektu po skončení dvouleté podpory</li> <li>• ztráta významného obchodního partnera</li> <li>• škody zaměstnanců na majetku → pojištění objektu</li> <li>• selhání dodavatelů</li> </ul>

*Tabulka III SWOT analýza projektu Mléčný bar NAPROTI*

*Zdroj: vlastní*

SWOT analýza byla zpracována ve spolupráci s realizačním týmem projektu, s předsedkyní Asociace TRIGON.

### **10.3.6 Komunikační mix**

Co se týče marketingových komunikací, velmi důležitou roli bude hrát tzv. word of mouth marketing (pokud je zákazník spokojený, oznámí to dalším lidem a podnik a jeho služby doporučí). Některé činnosti z oblasti propagace je nutné zahájit již před samotným otevřením podniku. Hned v počátku je třeba vydat PR článek o zahájení činnosti podniku, zveřejnit tiskovou zprávu nejen v místních denících. Efektivní propagace je velmi důležitý nástroj ke stabilizaci firmy, je třeba se jí věnovat intenzivně a systematicky.

#### **10.3.6.1 Reklama**

Venkovní reklama

- venkovní označení podniku slouží nejen k označení a identifikaci prodejny, ale hlavně k zaujetí potenciálních zákazníků
- zákaznický venkovní poutač (černá, křídou popisovatelná plocha) bude sloužit k prezentaci aktuální nabídky mléčného baru
- respektuje corporate identity mléčného baru

Informační letáky

- informační letáky oznamující otevření mléčného baru budou rozneseny do schránek domů v nejbližším okolí provozovny. Tato akce bude realizována ve spolupráci se studenty střední školy, která vzdělává žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
- roznášení letáků s popisem poskytované služby v centru města, u škol, uvedení aktuální nabídky, poukázky na slevu (na určitý výrobek apod.)
- letáky v MHD
- zveřejnění nabídky doprovodných aktivit (víkendového čtení dětem, přednáškových večerů pro studenty)

### Rádio

- reklama v Rádiu Čas, Český rozhlas Ostrava, Kiss Morava, Helax, Orion

### Internet

- oficiální webové stránky sociálního podniku na [www.dr-naproti.cz/mlecnybar](http://www.dr-naproti.cz/mlecnybar) s veškerými informacemi o Mléčném baru NAPROTI
- facebook page, kde bude zveřejňována stálá i aktuální nabídka k oslovení cílových skupin, které aktivně využívají internet
- advergaming – jednoduchá počítačová hra na webu sociálního podniku, cíl: informování o novém produktu na trhu, rozšiřování povědomí o značce, o principech sociálního podnikání s ukázkou na mléčném baru NAPROTI
- reklama na portálech spolupracujících subjektů
- inzerce v databázích např. [info-ostava.cz](http://info-ostava.cz), Ostravský informační servis [www.ostravainfo.cz](http://www.ostravainfo.cz), umístění ve vyhledávacích ostravských firem a na vyhledávacích internetových portálech

### Inzerce

- PR články v místních denících, regionální inzertní noviny
- reklama v tištěném měsíčníku Program Ostrava, deníku Metro

#### ***10.3.6.2 Podpora prodeje***

- pro podporu prodeje služeb sociální firmy budou každý den vyvěšeny akční nabídky určitých výrobků
- bude vytvořen jednoduchý věrnostní program pro stálé zákazníky (zákaznická kartička, razítko od obsluhy za uskutečněný nákup, při odevzdání karty s 10 razítky slevy na určité produkty v nabídce mléčného baru)
- prodej menu (snídaně, obědy) za výhodnější cenu než při koupi produktů samostatně
- šťastné hodinky – v době, kdy bude zjištěna mezera v návštěvnosti mléčného baru, budou zavedeny akční nabídky a slevy na určité produkty

### 10.3.6.3 Public relations

#### Corporate Identity

- má představovat vlastní nezaměnitelný styl podniku, celkovou ideu, které podléhá život organizace, prezentuje strategii interní i externí komunikace (filozofie, design, produkt, strategie komunikace a firemní kultura tvoří image a tedy korporátní identitu firmy)
- využití jako prostředek efektivní komunikace podniku, jehož cílem je jednotná prezentace, profesionalita
- respektování jednotného vizuálního stylu buď v souladu s organizací, nebo jako samostatný subjekt – důležité je však vždy zachování jednotného užití barev, grafických prvků a typografie v prezentačních materiálech (letáky, outdoor reklama, propagační předměty a materiály)

#### Employee relations (interní komunikace)

- je důležité si i v tomto případě uvědomit, že pro úspěch podniku je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad
- cílem v oblasti interního PR je tedy nastavit vztahy se zaměstnanci tak, aby fungovala vnitropodniková komunikace (zajištění vhodných pracovních podmínek, zázemí, zaměstnanecké benefity, školení, společné porady, poskytnutí veškerých informací a podpory potřebné k efektivnímu pracovnímu výkonu apod.)

#### Community relations

- komunikace s blízkým okolím, místní rozměr sociálního podniku, partnerství na místní úrovni
- informace o činnosti podniku, realizovaných a plánovaných akcích
- informace o sociálním podnikání, o způsobu využití grantu
- promotion podniku jako firmy zaměstnávající osoby se ZP a jako sociální firmy s jejími specifiky



## Events

- společenské akce, které umožní realizačnímu týmu Mléčného baru NAPROTI přímý kontakt s objektem PR (s cílovými skupinami, dalšími zájmovými segmenty)

## Zahájení provozu

- spuštění „startovací image“ podniku
- pozvání stakeholders, se kterými již organizace spolupracuje nebo by chtěla v budoucnu navázat spolupráci (dodavatelé výrobků pro mléčný bar, zákazníci z řad cílových skupin)
- PR článek k uveřejnění do místního tisku, pozvánky na akci, direct mail

## Den otevřených dveří pro cílovou skupinu rodiče s dětmi

- cílem je zrealizovat tento event pro školky k přilákání cílové skupiny do mléčného baru
- budou osloveny všechny školky ve městě Ostrava včetně těch, které se věnují dětem s různým druhem postižení
- pro děti bude přichystaný zábavný program, soutěžní hry a další překvapení. Samozřejmě nebude chybět program čtení dětem
- tisková zpráva médiím, pozvánky na akci, direct mail

Cíl events: v průběhu akcí poskytnutí podrobných informací o projektu Mléčný bar NAPROTI, zveřejnění základních principů sociálního podnikání, práce s pojmem sociální firma

## Press relations

- navázání mediální spolupráce skrze partnery a další spolupracující organizace
- vytvoření databáze regionálních sdělovacích prostředků pro snadné a rychlé rozesílání tiskových zpráv konkrétním novinářům
- poskytování pravidelných informací o akcích, pravidelné tiskové zprávy
- odkaz pro média na webu mléčného baru (jedna sekce bude věnována práci s pojmem sociální podnik, cílem je osvěta široké veřejnosti)

#### ***10.3.6.4 Osobní prodej***

- prostřednictvím všech zaměstnanců mléčného baru
- tento způsob propagace může být pozitivně ovlivňován správným výběrem zaměstnanců, jejich proškolením v oblasti osobního prodeje, motivací

#### ***10.3.6.5 Direct marketing***

- stálí zákazníci mohou dostávat přímo do svého e-mailu aktuální nabídku mléčného baru včetně akčních výrobků, nabídku týdenního obědového menu atd.
- nabídka registrovat se do databáze bude dostupná na webových stránkách a hlavně v provozovně mléčného baru

V rámci marketingových komunikací bude doporučeno mléčnému baru spolupracovat s PR nebo reklamní agenturou, která zajistí kontrolu správného použití propagačních prvků a pomůže také předcházet možným rizikům spojených s tímto prvkem marketingového mixu.

Nastavení prvků marketingového mixu se bude přizpůsobovat měnícím se podmínkám tak, aby byly zohledněny vnější i vnitřní aktuální podmínky působící na provoz sociálního podniku. Cílem je také průběžně zjišťovat hodnoty, které si veřejnost s produktem spojuje (positioning). Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný. Je třeba zjistit, jak je produkt cílovou skupinou přijímán a zda je míra přijetí v souladu s představami firmy. Nastavení marketingového mixu musí být v souladu s dlouhodobými cíly sociální firmy a musí podporovat obecná pravidla strategického plánování.

#### **10.3.7 Analýza rizik**

Realizace projektu může s sebou nést řadu konfrontačních situací, a proto je důležité identifikovat možné rizikové faktory, a tím zvýšit pravděpodobnost úspěchu. V rámci projektu lze předpokládat tyto rizikové faktory, ke kterým jsou uvedeny návrhy opatření k jejich eliminaci:

#### A. Nedostatečná poptávka

Nejzávažnější riziko projektu, neboť na něm stojí úspěch sociální firmy a podnikatelského záměru a navazují na něj další možná rizika. Při nedostatečném počtu zákazníků nebo při snižování stavu zákazníků po určité době provozu se může mléčný bar dostat do platební neschopnosti, tudíž nastane krize v plnění plánů, jež může vést k bankrotu. Pokud nastane toto riziko, je nutné provést důkladný průzkum trhu, zjistit potřeby zákazníků a upravit nabídku na základě zjištěných požadavků. Nutné je také posílit komunikační kampaň, např. zvolit prostředky pro komunikaci s jednotlivými cílovými skupinami prostřednictvím nástrojů komunikačního mixu.

#### B. Dostupnost finančních zdrojů v potřebném čase - cash flow, nedostatek finančních zdrojů

Financování projektu a tedy dostatečné finanční zdroje jsou v období prvních dvou let realizace projektu závislé zejména na dotaci z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a Integrovaného operačního programu. Zajištěné zdroje však nemusí stačit k pokrytí všech nákladů. Eliminovat toto riziko lze využitím nástrojů efektivního finančního řízení a plánování, neustálou kontrolou vynaložených prostředků.

#### C. Riziko plynoucí z konkurence

Za nebezpečí je zde považován zejména vstup nových konkurenčních podniků na trh nebo výrazná změna v chování již existujících konkurenčních subjektů. Opatřením k tomuto riziku je především poskytování kvalitních služeb (důsledný výběr personálu, dodavatelů), vycházení vstříc potřebám zákazníků, sledování konkurenčních nabídek.

#### D. Selhání dodavatelů, velké množství dodavatelů

Množství dodavatelů je způsobeno různorodostí sortimentu nabízeného v mléčném baru. Nespolehlivost dodavatelů může ohrožovat plynulost celého provozu. Předcházet těmto rizikům lze pečlivým průzkumem trhu, důsledným výběrem dodavatele, výběrem vhodného množství dodavatelů již před zahájením samotného projektu. Zánik dodavatele není závažným rizikem, v oboru lze najít mnoho firem poskytujících totožné nebo nahraditelné služby.

#### E. Legislativní změny

Dopady pro sociální firmu způsobené změnou pro daný obor podnikání, závisí na závažnosti takových změn. Může se jednat např. o změny daňových zákonů, zákonů týkajících se zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zvýšení požadavků na hygienu, ekologii provozu apod. Takové změny nelze předvídat a zajistit tak řádná opatření, lze pouze upravit podnikání dle požadovaných norem.

#### F. Živelné pohromy, krádeže

Takovouto krizi není možné rozumově předvídat. Pracovní tým bude poučen o způsobu chování během nenadálé živelné pohromy. Všichni pracovníci budou proškoleni, budou rozděleny úkoly a míra zodpovědnosti pro každého člena personálu. Závažným důsledkům lze předcházet sjednáním adekvátního pojištění provozovny a vybavení, případně využitím služeb firmy zaměřené na ochranu objektů i majetku.

#### G. Personální

Problém vytvořit produktivní pracovní tým a limity osob se zdravotním postižením, které spočívají především ve zvýšení nemocnosti a s výskytem častých psychických výkyvů nálad. Vzhledem k tomu, že realizační tým má dlouholeté zkušenosti s přípravou na práci, pracovními rehabilitacemi a zaměstnáváním cílové skupiny s mentálním postižením a duševním onemocněním, bude možno na taková rizika pružně reagovat a eliminovat jejich dopady. Nebude opomenuta zastupitelnost zaměstnanců – mohou být zastoupeni pracovníky na krátkodobou pracovní zkušenost. Prevence tohoto rizika spočívá v zajištění poradenského programu. Předcházet personálním rizikům lze také důsledným výběrem zaměstnanců na jednotlivé pozice (spolupráce s úřady práce).

Pokud taková krize nastane, je nutné ihned reagovat a použít prvky a komunikační nástroje krizové komunikace. Vždy je zapotřebí pracovat v týmu a vystupovat jako jednotný subjekt. Opatření musí být provedena ihned po zjištění prvních náznaků možných problémových situací. Nelze čekat až na akceleraci problému, protože by již bylo pozdě na to, aby opatření měla přímý vliv na další vývoj projektu.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit efektivní a využitelnou komunikační strategii nestátní neziskové organizace v prostředí české společnosti Asociace TRIGON.

Prvním krokem k dosažení cíle bylo studium relevantních zdrojů a sestavení průvodce strategického plánování, postihnutí problematiky nestátních neziskových organizací v ČR ve vztahu ke konkrétnímu subjektu – Asociaci TRIGON.

Teoretický základ byl odrazovým můstkem pro praktickou část, ve které jsem charakterizovala a analyzovala stav organizace ve vztahu k jejím komunikačním aktivitám. Ukázalo se, že výstupy, které využitím komunikačních nástrojů vznikají, jsou kvalitní a jejich dopad kladný. Zásadním problémem je ale fakt, že komunikačních aktivit je z důvodu nedostatku volných financí málo a často nejsou dotaženy do konce tak, aby byly skutečně účinné. Organizace nemá vytvořenou komunikační strategii.

Komunikační a především finanční analýza ukázaly, že právě zcela nový projekt může být tím, co pomůže Asociaci TRIGON zlepšit vztahy s veřejností, prohloubí důvěryhodnost a v neposlední řadě posílí sebevědomí lidí, kteří v organizaci působí a pomáhají naplňovat její poslání. Hlavní a nejsilnější motivací bylo z mé strany posílit samofinancování organizace tak, aby veškerá energie nebyla směřována pouze na zajištění externích finančních zdrojů. Absence vlastních zdrojů se totiž ukázala jako primární faktor, který znemožňuje vytvoření komunikačně úspěšné a stabilní neziskové organizace. Nový projekt vytvoření mléčného baru v centru města Ostravy může být tím, co pomůže Asociaci TRIGON řešit stávající situaci.

Projektová část diplomové práce se stala součástí marketingového a podnikatelského plánu projektové žádosti „Mléčný bar NAPROTI – vznik a stabilizace trvale udržitelné sociální firmy“, která již byla podána v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (prioritní osa 3, oblast podpory 3.1, cíl podpory „Sociální začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu k zaměstnání), výzva č. 30 Sociální ekonomika a v rámci Integrovaného operačního programu (oblast intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace, aktivita c) investiční podpora poskytovatelům sociálních služeb, zaměstnavatelům a dalším subjektům při prosazování a realizaci nástrojů sociální ekonomiky - Investiční podpora sociální ekonomiky).

Projektová žádost byla ve své neinvestiční části schválena dne 15. února 2011, investiční část byla vrácena k přepracování a znovu podána dne 15. března 2011, dle hodnotitelů má při druhém podání velkou šanci uspět. Pokud bude i investiční část schválena a finančně podpořena, nic nebrání startu realizace projektu, který je plánován na srpen tohoto roku.

Asociace TRIGON je aktivní nestátní nezisková organizace, která se nebojí rozšiřovat portfolium svých činností. Velkou výhodou je široká základna sociálních partnerů a kontaktů i schopnost inovativního myšlení. Projekt mléčného baru byl nastaven tak, aby úspěšně prezentoval primární záměr finanční nezávislosti organizace v souladu s naplňováním poslání.

Při psaní práce jsem postupovala systematicky, mým hlavním cílem bylo využít zkušenosti práce v organizaci, přispět k její stabilizaci a dlouhodobé udržitelnosti hlavních aktivit, které přímo přispívají ke zlepšování životních podmínek lidí s handicapem.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANDREASEN, A. R.; KOTLER, P. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008. 504 s. ISBN 978-0-13-175372-3.
- [2] BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2006. 155 s. ISBN 8073184362.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [4] ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003. 135 s. ISBN 8090237630.
- [5] ČEPELKA, O.; SOCHŮREK, J.; JILEMICKÁ, J. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Vyd. 1. Liberec: Nadace Omega, 1997. 243 s. ISBN 80-902376-0-6.
- [6] DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [7] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [8] FRIČ, P.; GOULDI, R. *Neziskový sektor v ČR*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 8086432041.
- [9] HANNAGAN, T.; NOVOTNÁ, J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [10] HUNČOVÁ, M. *Ekonomický rozměr občanské společnosti*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 239 s. ISBN 978-80-7357-545-8.
- [11] KINZEY, R. E. *Using Public Relations Strategies to Promote Your Nonprofit Organization*. Binghamton, 1999. 241 s. ISBN 0-7890-0258-2.
- [12] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KOTLER, P.; TRÍAS DE BES MINGOT, F. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.

- [14] LEDVINOVÁ, J.: *Základy fundraisingu aneb Jak získat peníze na prospěšnou činnost*. 1.vyd, Praha: Informační centrum nadací, 1996. 141 s. ISBN 80-230-0464-2.
- [15] NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [16] ONDRUŠEK, D. a kol. *Čítanka pre neziskové organizácie*. 1. vydanie. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change – Slovakia, 1998. 199 s. ISBN 80-967890-5-8.
- [17] PELSMACKER, P.; BERGH, J.; GEUENS, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [18] PORTER, M. E.; KVAPIL, K. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [19] RAKUŠANOVÁ, P.; STAŠKOVÁ, B. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2007. 116 s. ISBN 978-80-86946-22-1.
- [20] REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [21] SKOVAJSA, M. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.
- [22] SVOBODA, V. *Public relations: moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
- [23] ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [24] ŠILHÁNOVÁ, H. a kol. *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. Vyd. 2. Praha: NROS, 1996. 43 s. ISBN 80-2380-800-1.
- [25] ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2., rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 171 s. ISBN 80-7041-859-1.
- [26] VAŠTIKOVÁ, M., JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.



[27] *Neziskovky.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-01-24]. O neziskových organizacích. Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>.

[28] [www.asociacetrigon.eu](http://www.asociacetrigon.eu)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NNO Nestátní nezisková organizace

ČR Česká republika

AT Asociace TRIGON

ZP zdravotní postižení

PR Public relations

EDH Evropské dny handicapu

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1      Bostonská matice
- Obrázek 2      Bostonská matice Asociace TRIGON
- Obrázek 3      Logo Asociace TRIGON

## SEZNAM TABULEK

Tabulka I SWOT analýza Asociace TRIGON

Tabulka II Analýza přímé konkurence

Tabulka III SWOT analýza projektu Mléčný bar NAPROTI

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I	PF 2010
Příloha II	VÝROČNÍ ZPRÁVA 2009
Příloha III	AT V REGIONÁLNÍM TISKU
Příloha IV	WEB ASOCIACE TRIGON
Příloha V	WEBOVÁ SEKCE PODPOŘTE NÁS
Příloha VI	ROZPOČET PROJEKTU

## PŘÍLOHA I: PF 2010



# PŘÍLOHA II: VÝROČNÍ ZPRÁVA 2009

Obálka formát A4



První list - obsah



Vybrané listy – činnost asociace v roce 2009, mezinárodní spolupráce

### činnost asociace v roce 2009

#### Agentura podporovaného zaměstnávání

Agentura je základem na získání příležitosti uplatnění práce na práci a je reprezentováním občanské společnosti v České republice. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce. Agentura poskytuje podporu osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce.

#### Program celoživotního vzdělávání

Asociace TRIGON je držitelkou akreditace vzdělávací instituce od MŠMT ČR a je poskytovatelem odborných školení a vzdělávacích programů. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce.

### mezinárodní spolupráce

#### Partnersství a komunikace se zahraničními nevládními organizacemi slaví úspěchy

Asociace TRIGON v ústecké oblasti spolupracuje s mezinárodními organizacemi. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce. Zaměřuje se na pomoc osobám s omezenými příležitostmi na trhu práce.



## PŘÍLOHA III: AT V REGIONÁLNÍM TISKU

### Textilní dílna dostala hromadu materiálu

Do firemní sbírky OKD se zapojili lidé z generálního ředitelství, pracovníci dvou šachet i čtenáři našich novin

OSTRAVA – Dodávka musel tým Nadace OKD objednávat na generálním ředitelství OKD, aby do textilní dílny poručila Asociace Trigón odvést výtěžek firemní sbírky. Točila se totiž podatitě sbíratelství šití, pláten, klubíček vlny a příze, nepotřebných oděvů, knoflíků, zipů. Zapojili se nejen jednotlivci, ale i celá kolektivy s povrchových průmyslových šachet Laskov a Paskov.

**Klienti se těší,  
jak budou  
šít, háčkovat,  
plést, tkát...**

„Z dotě nám tu chodilo ve velkých krabicích, ostatní přinášeli většinou více než jednu tašku. Něhoho to nic nestálo, jen prověřili skříně, probrali šuplíky a společně přispěli dobré věci.“ konstatovala na začátku šitka Blanka Týřová, jež sbírku vymyslela. Osobně také se záměrně Lenkou Marhavou a referentkou Zuzanou Macháčkovou v Trigónu tu hromadu věci předávala.

Impulem pro sbírku byla návštěva týmu NOKD v této organizaci pracující s psychiatrickými pacienty a zdravotně i mentálně postiženými (viz i v Horníku č. 23). „Mají textilní dílnu, kde vyrábějí opravdu krásné věci. Zbytečný materiál dostávají od jedné textilky, která ale přestala fungovat. Tak jsme se rozhodli pomoci. Vlastně jsme jim, jak se říká, vytrhli ten z paty“ řekla Marhavá.

Materiálem, který do NOKD ostatně doneslo i několik čtenářů Horníku, byl nadšen personál i klienti Trigónu. „Ani si nedokážeme představit reakce těch v textilní dílně. Ohlášeli si



Blanka Týřová (vpravo) byla iniciátorkou firemní sbírky. Olga Ruzembergová (uprostřed) přebírala její výtěžek.

vybrali klubíčka vlny a příze včetně knoflíků pro své práce. Už se těší, jak budou šít, háčkovat, plést a tkát. Zájem o činnost asociace ze strany nadace nás potěšil. Děkujeme,“ uvedla ředitelka Olga Ruzembergová.

Podobná dobročinná aktivita je podle ní srovnatelná s finančními dary. Není proto divu, že se Asociace Trigón dárčům z řad zaměstnanců OKD i čtenářů Horníku odvděčí. „Klienti vybrali šest výrobků a vylosovali šestici dárčů, kteří je dostanou,“ konstatovala ředitelka. Jména těch, kteří dostanou tyto originální dárky, zveřejníme v následujícím čísle. Více o Trigónu na webu [www.asociacetrigon.eu](http://www.asociacetrigon.eu).

**Blanka Týřová**



...který dostanou do sbíratelské dílny v Asociaci Trigón.



# PŘÍLOHA IV: WEB ASOCIACE TRIGON

ASOCIACE TRIGON

Novinky Kontakty

Yhledávání... Hledej

ASOCIACE TRIGON PROJEKTY EVROPSKÉ DNY HANDICAPU MULTIMEDIA PODPORTE NÁS

NOVINKY

**VÝTVARNÁ SOUTĚŽ**  
12. duben 2011  
Stále můžete zasílat obrázky do výtvarné soutěže **Zkuste to s námi aneb Dobrovolnosti se meze nekladou.**  
[Více](#)

PODPORUJÍ NÁS

Moravskoslezský kraj

ČLENSKÉ ORGANIZACE  
VÝROČNÍ ZPRÁVY  
TISKOVÉ ZPRÁVY  
TRIGON BAND

Asociace TRIGON vznikla 29. března 2006.

**Poslání**  
Posláním Asociace TRIGON je uskutečňovat obecně prospěšné projekty zaměřené především na pomoc lidem s handicapem, rodinám, rizikovým skupinám dětí, lidem ohroženým sociálním vyloučením. Efektivní spoluprací v oblasti vzdělávání, sociální sféry a zdravotnictví chceme zkvalitnit a

# PŘÍLOHA V: WEBOVÁ SEKCE PODPOŘTE NÁS

## Základní výběrová lišta sekce Podpořte nás

ASOCIACE TRIGON

Vyhledávání... Hledej

Novinky Kontakty

ASOCIACE TRIGON PROJEKTY EVROPSKÉ DNY HANDICAPU MULTIMEDIA **PODPOŘTE NÁS**

**NOVINKY**

**KURZ**  
11. únor 2011  
Komplexní vzdělávání pracovníků v sociálních službách v systému poradensko-informačního centra II.

**POZVÁNKA**  
5. únor 2011  
Konference "Občanský dialog - cesta k dobrovolnictví"

Nacházíte se: **Podpořte nás**

### Podpořte nás

Podpořte Asociaci TRIGON, její poslání a cíle způsobem, který Vám nejlépe vyhovuje. Asociace TRIGON je nestátní nezisková organizace založena v roce 2006 jako občanské sdružení dle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.

**Naším posláním je uskutečňovat obecně prospěšné projekty zaměřené především na pomoc lidem s handicapem, rodinám, rizikovým skupinám dětí a lidem ohroženým sociálním vyloučením. Efektivní spolupáci v oblasti vzdělávání, sociální sféry a zdravotnictví chceme zkvalitnit a zajistit komplexní služby, které vedou k větší samostatnosti a integraci lidí s handicapem do společnosti.**

Podpora všech dárců je pro nás velmi důležitá a cenná.

**Na co Vaše dary použijeme?**

INFORMACE PRO FIRMY  
INFORMACE PRO JEDNOTLIVCE  
DANOVÉ ZVÝHODNĚNÍ DÁRCŮ

1920 Čedok cestovní kancelář

Hradec Králové OKD

## Podsekce Informace pro jednotlivce

Nacházíte se: [Podpořte nás](#) » **Informace pro jednotlivce**

### Informace pro jednotlivce

#### Je jen na Vás, jak nás podpoříte:

**Podpořte Asociaci TRIGON peněžitým darem.**

Pokud se rozhodnete podpořit naši činnost finančním darem, pošlete, prosím, libovolnou částku bankovním převodem na číslo účtu 2403464001/5500. Vaším finančním darem podpoříte tyto projekty. Nezapomeňte nám zaslat údaje potřebné pro vystavení potvrzení o přijetí daru či darovací smlouvy.

#### Založte si trvalý příkaz k úhradě.

Chcete nás podporovat dlouhodobě a pravidelně? Zasílejte na činnost Asociace TRIGON každý měsíc stejnou částku na účet číslo 2403464001/5500. Nezapomeňte nám zaslat údaje potřebné pro vystavení potvrzení o přijetí daru, které Vám zašleme vždy po skončení kalendářního roku.

#### Svůj příspěvek můžete poslat i složenkou.

Pokud je pro Vás takový způsob jednodušší, vyplňte, prosím, do poštovní poukázky typu A tyto údaje:

Adresát: Asociace TRIGON, Skautská 1045, 708 00 Ostrava

Číslo účtu: 2403464001

Kód banky: 5500

Odesílatel: zde vyplňte svoje jméno včetně adresy, abychom Vám mohli vystav potvrzení o přijetí daru.

#### Darujte nám materiální dar či službu.

Budeme rádi, pokud nám darujete věcný dar, který výrazně podpoří naši činnost. Kontaktujte nás a my Vám sdělíme, co momentálně sháníme pro usnadnění plnění našich cílů.

#### Umístěte odkaz na Vaše webové stránky.

Svou pomoc můžete realizovat i tím, že umístíte odkaz na Asociaci TRIGON na Váš web.

#### Můžete nám pomoci uskutečňovat naše cíle poskytnutím jiné bezplatné služby?

## Podsekcce Informace pro firmy

Nacházíte se: [Podpořte nás](#) » **Informace pro firmy**

### Informace pro firmy

---

Posláním Asociace TRIGON je uskutečňovat obecně prospěšné projekty zaměřené především na pomoc lidem s handicapem, rodinám, rizikovým skupinám dětí, lidem ohroženým sociálním vyloučením. Efektivní spoluprací v oblasti vzdělávání, sociální sféry a zdravotnictví chceme zkvalitnit a zajišťovat komplexní služby, které vedou k větší samostatnosti a sociálnímu začlenění lidí s handicapem do společnosti."

Dárcovství firem a podporu formou sponzorství nechápeme jako samozřejmost. Podporu dárců i sponzorů vnímáme jako cestu rozvoje a vzájemné spolupráce s cílem pomoci lidem s handicapem se snáze a rychleji začlenit do života běžné společnosti. Podpora a přízeň všech našich dárců nás zavazuje k profesionálnímu přístupu, bereme ji jako pomocnou ruku a příležitost/možnost naplňovat naše poslání.

Nabízíme spolupráci postavenou na jasně dohodnutém partnerství, s cílem efektivně poskytnout to, co je pro partnera důležité a dobře využitelné v rámci prezentace jeho společenské odpovědnosti firem (CSR).

#### Staňte se našim partnerem!

**Přímá finanční podpora:**

Generální partner Asociace TRIGON  
500 000 Kč a více

Hlavní partner projektu  
Ročně 100.000 – 499.999 Kč

Partner projektu  
ročně 10.000 – 99.999 Kč

## Podsekcce Daňové zvýhodnění dárců

Nacházíte se: [Podpořte nás](#) » **Daňové zvýhodnění dárců**

### Daňové zvýhodnění dárců

---

Dle § 15, odst. 1 Zákona č.586/1992 Sb., o daních z příjmů mají fyzické osoby (jednotlivci) a dle § 20, odst. 8 právnické osoby (podnikatelé) právo na odečtení daru ze základu daně.

#### 1. Dárce fyzická osoba (běžný občan, za měšťanec firmy nebo organizace, OSVČ)

Fyzická osoba může podle zákona o daních z příjmů odečíst hodnotu daru ze svého základu pro výpočet daně, pokud celková hodnota darů v daném roce je větší než 2 % základu daně poplatníka nebo činí alespoň 1000 Kč. Od základu daně lze však odečíst nejvýše 10 % hodnoty základu daně.

Pokud jste osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) anebo za měšťanec, který si sám podává daňové přiznání, uplatněte si odpočet darů z daní přímo ve svém daňovém přiznání.

Pokud Vám daňové vyrovnání zpracovává za měšťanec, předejte potvrzení o poskytnutí daru do mzdové účtárny nejpozději do 28.2. příštího roku a to za celý předchozí rok. Snížení daňového základu se následně projeví v rámci daňového vyrovnání ve vyšší březnové výplatě.

#### 2. Dárce právnická osoba

Dárce – právnická osoba má nárok na odčitatelnou položku, pokud hodnota daru (nebo všech darů jedné organizaci) bude činit alespoň 2000 Kč za kalendářní rok. Základ daně lze snížit nejvýše o 5 % základu daně. Pokud je dárce plátcem DPH a poskytuje věcný dar, je nutné odvést DPH z hodnoty daru. Finanční dary nejsou předmětem daně z přidané hodnoty. Tato DPH je pro dárce dalším nákladem spojeným s darem.

Zde naleznete [daňový kalkulačtor](#), pomocí kterého můžete zjistit svoji daňovou úsporu a ideální výši vašeho daru.

[^ Nahoru](#)

Předchozí stránka: [Informace pro jednotlivce](#)

## Konec sekce Podpořte nás - Tabulka pro dotazy

**Chcete se dozvědět více?**

Máte-li zájem o bližší informace k tématu **Informace pro jednotlivce**, kontaktujte nás. Vyplňte prosím pole "Váš dotaz" a chcete-li od nás obdržet odpověď tak také "Email".

Jméno

Email

**Váš dotaz\***  
Zde napište Váš dotaz k tématu.

Předchozí stránka: [Informace pro firmy](#)  
Následující stránka: [Daňové zvýhodnění dárců](#)

[↑ Nahoru](#)

## PŘÍLOHA VI: ROZPOČET PROJEKTU

<b>ROZPOČET PROJEKTU "VYTVOŘENÍ SOCIÁLNÍ FIRMY MLÉČNÝ BAR NAPROTI"</b>	
<b>Neinvestiční část (dotace na dobu 24 měsíců) - podpora z OP LZZ</b>	
<b>položka</b>	<b>celkové náklady (Kč)</b>
<b><i>OSOBNÍ NÁKLADY</i></b>	<b>1 927 200,00</b>
Pracovní smlouvy:	
Administrátor projektu	288 000,00
Vedoucí cílové skupiny osob se ZP	480 000,00
Manažer sociálního podniku a projektu	540 000,00
Marketingový manažer	384 000,00
DPP:	
Psycholog	120 000,00
Pracovní asistenti	115 200,00
<b><i>ZAŘÍZENÍ A VYBAVENÍ (PC + software, fotoaparát, mobilní telefon 2x)</i></b>	<b>44 203,00</b>
<b><i>NÁKUP SLUŽEB</i></b>	<b>458 800,00</b>
Náklady vyplývající ze smlouvy - audit	25 000,00
Náklady na konference/kurzy:	
Jednodenní seminář	20 000,00
Závěrečné kolokvium	15 000,00
Vzdělávací program zaměstnanců zajišťujících podporu cílové skupině osob se ZP	69 000,00
Vzdělávací program pro zaměstnance se ZP	128 800,00
Marketing sociálního podniku	201 000,00
<b><i>PŘÍMÁ PODPORA PRO ZAMĚSTNANCE SE ZP (mzdový příspěvek, stravné, cestovné)</i></b>	<b>612 996,00</b>
<b><i>NEPŘÍMÉ NÁKLADY PROJEKTU</i></b>	<b>547 775,82</b>
<b>ROZPOČET NEINVESTIČNÍ ČÁSTI CELKEM</b>	<b>3 590 974,82</b>
<b>Investiční část (dotace na 4 měsíce) - podpora z IOP</b>	
<b>položka</b>	<b>celkové náklady (Kč)</b>
Náklady pořízení strojů, přístrojů a zařízení	1 463 559,00
<b>ROZPOČET INVESTIČNÍ ČÁSTI CELKEM</b>	<b>1 463 559,00</b>
<b>NÁKLADY PROJEKTU CELKEM</b>	<b>5 054 533,82</b>