



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Marketing neziskových organizací

Marketing of Non-profit Organizations

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Cupalová Soňa

OTOUPALOVÁ

BARBORA

**2022**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Otoupalová** Jméno: **Barbora** Osobní číslo: **492953**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Marketing neziskových organizací**

Název bakalářské práce anglicky:

**Marketing of Non-profit Organizations**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je vytvořit funkční marketingovou strategii pro neziskovou organizaci Diakonie Rolnička.  
PŘÍNOS: Analýza zásadních problémů dané organizace v oblasti marketingu a návrhy řešení.  
OSNOVA: Úvod, Teoretická část: 1 Neziskové organizace, 2 Financování neziskových organizací, 3 Marketing, 4 Marketing a neziskový sektor, 5 Sociální marketing, Praktická část: 6 Diakonie Rolnička, 7 Dotazníkové šetření, Závěr

Seznam doporučené literatury:

DRUCKER, P. Řízení neziskových organizací praxe a principy. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.  
KOTLER, P. Marketing, Management. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-08-2.  
KRECHOVSKÁ, Michaela, HEJDUKOVÁ Pavlína a HOMMEROVÁ Dita. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Soňa Cupalová institut ekonomických studií**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **06.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Soňa Cupalová  
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústav/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

OTOUPALOVÁ, Barbora. *Marketing neziskových organizací*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Soně Cupalové za cenné rady, podporu a připomínky při tvorbě této bakalářské práce. Poděkování také patří neziskové organizaci Diakonii Rolnička a tímto konkrétně děkuji paní Pokorné za cenné odpovědi a poskytnutý náhled na fungování oddělení FRPR Rolničky.

Dále bych poděkovala své rodině a obzvlášť svým rodičům za dlouholetou trpělivost a velkou podporu.

# Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá marketingem neziskových organizací a s tím spojenou problematikou. Cílem práce je sestavit funkční marketingovou strategii pro neziskovou organizaci Diakonii Rolnička, opírající se o provedenou situační analýzu a výzkum. Práce se člení na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy marketing, marketingová strategie, vize, mise, cíle, proces STP, marketingový mix a SWOT analýza. Dále lze v této části nalézt popis neziskového sektoru, jeho členění a financování. V praktické části je představena vybraná nezisková organizace, prezentován rozhovor, analyzováno dotazníkové šetření a poskytnuté interní dokumenty. Závěr práce popisuje vytvořenou marketingovou strategii vybrané organizace.

## Klíčová slova

nezisková organizace; neziskový sektor; SWOT analýza; marketingová strategie; fundraising; public relations; marketingový mix; segmentace; targeting; positioning

# Abstract

The bachelor thesis deals with the marketing of non-profit organizations and related issues. The aim of the work is to create a functional marketing strategy for the non-profit organization Diakonie Rolnička, based on situational analysis and research. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part of the thesis defines the terms marketing, marketing strategy, vision, mission, goals, STP process, marketing mix and SWOT analysis. Furthermore, a description of the non-profit sector, its breakdown and financing can be found in this section. The practical part presents a selected non-profit organization, an interview, analysed a questionnaire survey and provided internal documents. The conclusion describes the created marketing strategy of the selected organization.

## Key words

non-profit organization; non-profit sector; SWOT analysis; marketing strategy; fundraising; public relations; marketing mix; segmentation; targeting; positioning

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 Marketing.....</b>	<b>8</b>
1.1 Marketing a neziskový sektor .....	8
1.2 Marketingová strategie .....	9
1.2.1 Vize a mise organizace .....	10
1.2.2 Marketingové cíle.....	11
1.2.3 Segmentace trhu, targeting a positioning.....	11
1.2.4 Marketingový mix.....	13
1.2.5 Marketingová komunikace.....	13
1.2.6 Situační analýza .....	15
1.3 Problémové oblasti marketingu neziskového sektoru .....	17
1.3.1 Nepřehlednost webových stránek .....	18
1.3.2 Nedostatečná edukace marketingových pracovníků .....	18
1.3.3 Nedostatečná spolupráce organizací mezi sektory.....	19
1.3.4 Špatné cílení a strategický model.....	19
1.3.5 Špatná segmentace a analýza trhu.....	20
1.4 Sociální marketing .....	20
<b>2 Neziskové organizace .....</b>	<b>21</b>
2.1 Charakteristika neziskového sektoru.....	21
2.2 Neziskový sektor a jeho členění.....	21
2.2.1 Legislativní členění .....	22
2.2.2 Členění dle zdrojů finančních prostředků organizace .....	23
2.2.3 Členění dle poslání organizace .....	23
2.3 Historie a vývoj neziskových organizací v ČR po roce 1989.....	24
<b>3 Financování neziskových organizací.....</b>	<b>25</b>
3.1 Fundraising .....	25
3.2 Granty a dotace .....	26
3.3 Firemní dárci.....	27
3.4 Individuální dárci .....	27
3.5 Vlastní zdroje financování.....	28



<b>4</b>	<b>Metodologie bakalářské práce .....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Nezisková organizace Diakonie Rolnička .....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Marketing Rolničky .....</b>	<b>32</b>
6.1	Marketingová strategie Rolničky .....	33
6.1.1	Vize a mise Rolničky .....	33
6.1.2	Marketingové cíle Rolničky .....	34
6.1.3	Segmentace, targeting a positioning Rolničky .....	34
6.1.4	Marketingový mix Rolničky .....	35
6.1.5	Marketingová komunikace Rolničky .....	38
6.2	Problémové oblasti marketingu Rolničky .....	42
<b>7</b>	<b>Rozhovor .....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>45</b>
<b>9</b>	<b>Financování Rolničky.....</b>	<b>50</b>
9.1	Fundraising .....	50
9.2	Granty a dotace .....	51
9.3	Firemní dárci.....	52
9.4	Individuální dárci .....	52
9.5	Vlastní zdroje financování.....	53
<b>10</b>	<b>Situační analýza Rolničky .....</b>	<b>55</b>
<b>11</b>	<b>Vytvoření marketingové strategie pro Rolničku .....</b>	<b>58</b>
11.1	Zhodnocení výsledků SWOT analýzy .....	58
11.2	Stanovení vize Rolničky.....	59
11.3	Stanovení marketingových cílů Rolničky .....	59
11.4	Marketingová strategie podle marketingového mixu .....	59
<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>	
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>64</b>	
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>69</b>	
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>70</b>	
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>70</b>	
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>70</b>	
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>70</b>	

# Úvod

Ačkoliv nejsou v České republice neziskové organizace s určitostí definovány dle specifického právního předpisu, tak tento typ organizace představuje velmi důležitý článek národního hospodářství. Zejména z důvodu řešení specifických problémů, které samotný stát není schopen sám zaregistrovat či řešit.

Jak již samotný název prozrazuje, jedná se o typ organizace, který není primárně zřízen za účelem podnikání, tedy smyslem takovéto organizace není přinášet zisk jejím zakladatelům. Zakládá se zejména za účelem provozování činností, které její zakladatelé považují za přínosné pro společnost. Úkolem neziskových organizací by mělo být určité nastolení změn a nastavení zrcadla společnosti.

Spousta organizací tohoto typu se v praxi může setkávat s mnoha problémy, a to i s problémy spojenými s marketingem. S rostoucím počtem organizací v neziskovém sektoru se stává mnohem důležitější zařadit marketingovou činnost do každodenního fungování organizace než kdykoliv předtím. Proto je pro organizace všech typů nutností vytvořit vlastní marketingovou strategii, která bude navazovat na základní politiku a cíle organizace a bude určitým vodítkem, čeho chce organizace v oblasti marketingu dosáhnout.

**Cílem** této bakalářské práce je sestavit funkční marketingovou strategii pro neziskovou organizaci Diakonie Rolnička, sídlící v okrese Tábor. V práci jsou vymezeny pojmy a postupy, kterými se sestavování strategie řídí.

Práce je členěna do jedenácti kapitol. Teoretická část práce sestává ze tří hlavních kapitol. V rámci první kapitoly jsou popsána specifika marketingu neziskových organizací, dále je popsán pojem marketingová strategie a prvky důležité pro analýzu organizace předcházející její tvorbě. V první kapitole jsou také popsány některé problémové oblasti v sektoru neziskových organizací. Od špatné analýzy trhu až po nepřehlednost webových stránek. Druhá kapitola obsahuje charakteristiku neziskového sektoru a jeho historii na území České republiky. Třetí hlavní kapitola popisuje zdroje prostředků financování neziskových organizací.

Praktická část práce se dělí na osm hlavních kapitol. Ve čtvrté kapitole je seznámeno s metodologií této bakalářské práce, kde jsou popsány využití metody šetření. Pátou kapitolu tvoří popis vybrané neziskové organizace. Šestá kapitola mapuje marketing této organizace, její marketingový mix, cíle a komunikaci. V sedmé kapitole je interpretován rozhovor provedený se zaměstnankyní Diakonie Rolnička. Osmá kapitola analyzuje uskutečněné dotazníkové šetření a v deváté kapitole je provedena analýza interních dokumentů za účelem získání většího přehledu o zdrojích financování

organizace. Desátou kapitolu tvoří situační analýza SWOT, vytvořena za pomoci získaných údajů z předchozích šetření. Jedenáctá kapitola obsahuje sestavení funkční marketingové strategie pro Diakonii Rolnička, které budou předcházet kroky zhodnocení situační analýzy SWOT, vymezení vize a správná formulace marketingových cílů.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Marketing

Marketing lze z ekonomického hlediska definovat více způsoby, neexistuje pouze jedna všeobecně akceptovaná. Dále v textu je představeno několik nejzásadnějších vymezení tohoto pojmu.

Světlík (2005, s. 32) popisuje marketing jako proces řízení, při němž dochází k poznání, ovlivňování, uspokojování potřeb a přání zákazníka, a to efektivně a výhodně směrem k naplnění cílů organizace.

Toto vymezení lze doplnit definicí marketingu dle Kotlera (2007, s. 23), který marketing popisuje jako: *„sociální a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“*

Z významného množství dalších definic plyne, že marketing je procesem, díky němuž by mělo docházet k uspokojování potřeb a přání jednotlivce. U laické veřejnosti však tento termín bývá vnímán ve velmi špatném světle, zejména z důvodu, že v současné době je prostředí kolem nás reklamou (jedním z nástrojů marketingu) doslova zahlceno. Dle Bačuvčíka (2011, s. 9-10), ale v podstatě marketingové aktivity nejsou lidskému myšlení příliš vzdálené. Popisuje je jako základní přírodní principy o prosazení se v konkurenci a jako základ fungování s okolním světem. Zároveň vymezuje několik předpokladů pro možnost zavedení marketingu. Prvním z nich je předpoklad o existenci trhu, bez něj by totiž nebyla žádná potřeba vyvíjet marketingové aktivity. Dalšími předpoklady jsou přítomnost přání a potřeb, směny a transakce.

## 1.1 Marketing a neziskový sektor

Pojem marketing se velmi často pojí se ziskovým sektorem, v tom neziskovém nepatří zrovna mezi tradiční činnosti. Avšak Bačuvčík (2011, s. 9) poukazuje na skutečnost, že v současné době, při neustále se zvyšujícím významu neziskových organizací jako společenského fenoménu, se i u organizací tohoto typu objevuje stále vyšší potřeba využití marketingu. Ve společnosti zauímají neziskové organizace jinou roli než komerční subjekty, a z toho důvodu u se u nich volí i rozdílný přístup k marketingovým aktivitám. Ve svém základu však zůstává dost shodný, odlišovat se bude zejména použitými nástroji či technikami.

Specifickým rysem neziskových organizací je, že jejich výstupem jsou obvykle služby namísto výrobků. Převládá zde tedy marketing orientovaný na zákazníka a přímý kontakt se zákazníkem. Tento typ marketingu, jinak marketing služeb, má své specifické vlastnosti. Mezi ně dle Kotlera

a Armstronga (2004, s. 421) patří například nehmotnost a nemožnost je vlastnit, pomíjivost (ne-možnost uchovávat a skladovat je), rozmanitost nebo neoddělitelnost.

Potřeba marketingu u neziskových organizací, kde není primárním cílem zisk, se stala otázkou, na níž neexistuje zcela jednoznačná odpověď. Podle Reškořika (2010, s. 86-87) existuje hned několik argumentů pro. Zásadními argumenty potvrzujícími opodstatněnost marketingových aktivit v organizacích neziskového sektoru jsou:

- stále rostoucí konkurence a soutěživost o získávání prostředků financování organizace a nedostatečný zdroj dotačních prostředků, příjmů,
- rostoucí požadavky na efektivitu, profesionalitu a kvalitnější komunikaci.

## 1.2 Marketingová strategie

Dle Jakubíkové (2013, s. 160) marketingová strategie představuje základní koncept plánování a realizace toho nejlepšího možného postupu pro dosažení cílových trhů, tržních segmentů a předem stanovených marketingových cílů organizace. Jde o prostředky a metody navazující na základní politiku a cíle organizace. Marketingová strategie je sestavována na základě komplexní analýzy trhu. Její sestavení spočívá ve vhodné volbě trhů a jejich částí a způsobů, kterými vybraný trh bude stimulován, v jeho analýze a určení pozice vůči němu.

Marketingová strategie také velmi úzce souvisí s marketingovým mixem, který pracuje se všemi faktory důležitými pro následné řízení marketingových aktivit. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 130)

Existuje množství autorů vymezujících možné strategie. V této práci je zmíněno pouze dělení dle Blažkové (2007, s. 109), která popisuje několik možných strategií, a to podle marketingového mixu. Existují čtyři možné strategie pro jednotlivé prvky (viz podkapitola 1.2.4), těmi jsou:

- Výrobní strategie** – odvíjející se od životního cyklu výrobku (životní cyklus výrobku=zavádění, růst, zralost a zánik). Lze uvést čtyři výrobní strategie při zavádění: rychlé sbírání (vyšší cena + vyšší náklady na propagaci), pomalé sbírání (vyšší cena + nižší náklady na propagaci), rychlé pronikání (nižší cena + vyšší náklady na propagaci) a pomalé pronikání (nižší cena + nižší náklady na propagaci).
- Cenové strategie** – odvíjející se od určování ceny. Existuje hned několik cenových strategií, mezi ně například patří strategie: cenové varianty (produkty a služby za různé ceny podle potřeb zákazníka), ocenění výrobní řady (například výhodnější cena při zakoupení více

produktů najednou), psychologická cena (vnímání produktu má vliv na jeho cenu), přechodné slevy (dočasné slevy) a přidaná hodnota (organizace poskytuje služby navíc).

- c) **Distribuční strategie** – zaměřené na vhodné doručení při minimalizaci nákladů na distribuci. Opět lze vyjmenovat několik možných strategií: intenzivní distribuce (při nízkých cenách produktů, ale při prodeji ve velkém množství), selektivní distribuce (při prodeji produktů na omezeném trhu) a exkluzivní distribuce (pečlivě vybraný distributor).
- d) **Komunikační strategie** – zaměřené na komunikaci. Organizace mají na výběr ze dvou strategií, těmi jsou strategie: pull (zaměření na koncového zákazníka – využití reklamy nebo podpory prodeje) a push (zaměření na maloobchod a propagaci produktů – využití osobního prodeje a podpory prodeje).

Samotná strategie je pak dokumentem, s předem nestanovenou šablonou, který má pro každou organizaci různou podobu. Při její formulaci je nutné zohledňovat vizi, misi a cíle organizace. Po sestavení marketingové strategie se vytvoří časový plán pro jednotlivé marketingové aktivity, rozpočet, implementace, evaluace a kontrola realizace strategie. (Mallya, 2007, s. 27-28)

V podkapitolách níže jsou popsány jednotlivé prvky důležité pro analýzu organizace, která slouží k zjištění toho, jaká je aktuální situace a postavení organizace na trhu.

### 1.2.1 Vize a mise organizace

Vymezení prvků vize a mise slouží zejména k určité představě toho, jak se bude chovat konkrétní organizace v budoucnu. Dále v textu jsou popsány oba prvky – vize a mise. Pojem mise lze v českém jazyce nahradit pojmem poslání.

#### **Vize**

Mallya (2007, s. 29) popisuje vizi jako motivující a dostatečně srozumitelný prvek, který by měl udávat dlouhodobý směr plánování činností organizace. Tento prvek by měl být jednoznačný, srozumitelný, obrazný, uskutečnitelný, adresný a flexibilní. Mezi výhody podniků, které mají jasně vymezenou vizi, patří například jasnější směřování organizace (vytváření identity), motivování zaměstnanců (jejich sjednocení), podpora riskování a experimentování nebo také sdílení významu cílů organizace.

## Mise – poslání

Pojem mise vymezuje smysl a účel podnikání. Jedná se o hlavní důvod, proč organizace existuje. Posláním každé organizace by mělo být uspokojování potřeb zákazníků. Mise mimo to prezentuje i vztah organizace k ostatním subjektům trhu, dlouhodobé hodnoty a normy chování celé organizace. (Jakubíková, 2013, s. 20-21)

### 1.2.2 Marketingové cíle

Cíl vyjadřuje požadovaný výsledek, kterého chce organizace dosáhnout. Určuje se na základě výsledků situační analýzy, a to pro konkrétní období. Stanovení cíle je jedním ze základních kamenů při tvorbě a formulaci strategie. Dle Rektořika (2010, s. 83) lze cíle rozlišit na dva základní typy, a to na image cíle (jak organizace chce, aby byla vnímána v očích veřejnosti) a akční cíle (měřitelné a většinou specifické cíle).

Další dělení uvádí Mallya (2007, s. 32), který formulaci cílů dělí na obecné a konkrétní. Konkrétní cíle jsou vymezeny podle metody **SMART** – specifické (přesná definice), měřitelné (splnění cíle musí být změřitelné), přijatelné (přijatý odpovědnou osobou), realistické (dosažitelný) a časově vymezené (musí být stanoven termín splnění). Na stanovení cílů dle tohoto autora mají vliv vnitřní i vnější faktory prostředí, jako například vztahy mezi zainteresovanými osobami, historie organizace, stav společnosti, krizové situace atd.

Cíle v oblasti marketingu by dle Jakubíkové (2013, s. 159-160) měly být žádoucí (neboli atraktivní a bez rozporu s posláním organizace), proveditelné (dosažitelné), operativní (naplnitelné) a podporované (měly by získat podporu všech zainteresovaných stran).

### 1.2.3 Segmentace trhu, targeting a positioning

Tento proces (dále v textu označován i jako **proces STP**) se provádí před výběrem marketingové strategie a slouží organizaci k poznání trhu. V této podkapitole jsou zaznamenány jednotlivé kroky tohoto procesu.



## Segmentace

Pojem segmentace znázorňuje rozčlenění trhu na homogenní skupiny, při čemž každý trh je možno takto rozčlenit. Tyto homogenní skupiny se vzájemně liší v několika faktorech, a to sice potřebami, chováním a charakteristikami. Kotler a Armstrong (2004, s. 104) uvádí kritéria, dle kterých se segmentace provádí, těmi jsou:

- **geografická** – trh rozdělen dle různých územních celků (například města, okresy, kraje, stát nebo skupiny států),
- **demografická** – rozdělení trhu dle věku, pohlaví, rasy, vyznávané náboženství, ...,
- **psychografická** – rozdělení trhu dle životního stylu zákazníků, příslušnosti k sociální třídě,
- **behaviorální** – zohlednění chování zákazníků (vůči organizaci, produktům, službám).

## Targeting

Targeting je druhým krokem procesu STP a spočívá ve výběru cílových segmentů, které jsou vybrány na základě předchozího kroku segmentace. K výběru cílových segmentů dochází na základě vyhodnocení jejich atraktivnosti, tedy který z nich přináší organizaci největší hodnotu a bude i do budoucna přinášet. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 104)

Mezi nejdůležitější kritéria targetingu se řadí složení obyvatel z hlediska kupní síly, dostupnosti prodeje zboží, služeb a návyků obyvatelstva. Dle Kašíka a Havlíčka (2012, s. 95) lze volit z několika postupů výběru cílového segmentu. Prvním z nich je nediferencovaný postup, kdy organizace poskytuje všem segmentům jednotnou nabídku. Druhým postupem je diferencovaný přístup, který spočívá v zaměření se na více segmentů, kterým nabízí odlišnou nabídku. Třetím z nich je koncentrovaný přístup, orientovaný na získání dominantního postavení v jednom či více segmentech.

## Positioning

Positioning je třetím a posledním krokem procesu STP a lze ho definovat jako cílené působení na mysl, návyky a chování zákazníka. Cílem positioningu je umístění organizace v myslích zákazníků tak, aby byly maximalizovány potenciální přínosy pro společnost. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 97)

Dle Jakubíkové (2013, s. 170) může poslední krok procesu STP dopomoci k oslovení nových segmentů. Positioning vymezuje postoj organizace vůči konkurenci a dalším skupinám (odběratelům, dodavatelům atd.)

## 1.2.4 Marketingový mix

Podle Vašítkové (2008, s. 20) je cílem organizace přilákat, rozšířit, a hlavně pak udržet si zákazníky. Aby si společnost získala a udržela zákazníka, musí vyrábět, budovat a poskytovat produkty a služby, které lidé chtějí a za podmínek pro zákazníky atraktivní. Aby toho bylo dosaženo, musí organizace naplánovat jaké budou jednotlivé složky marketingového mixu.

Dle Kotlera (2007, s. 105) je marketingový mix souborem marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravovat jejich nabídku podle přání zákazníků. Třídí je do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P, na:

- **product** (produkt) – vše, co organizace nabízí (i služby),
- **price** (cena) – množství peněz, jež musí zákazník za produkt/službu zaplatit,
- **place** (místo, distribuce) – aktivity organizace směrem k větší dostupnosti,
- **promotion** (propagace, komunikace) – cílem je seznámit zákazníka s produktem.

Výše uvedené proměnné se využívají zejména pro popis v ziskovém sektoru. V tom neziskovém a zejména pak pro organizace poskytující služby se využívá dodatečného dělení, a to dle Vašítkové (2008, s. 22-23) na další 3P, kterými jsou:

- **people** (lidé) – zaměstnanci, vytváření vztahů mezi zákazníkem a organizací,
- **physical evidence** (materiální prostředí) – důkaz o vlastnostech služby,
- **processes** (procesy) – jakým způsobem jsou služby zákaznickovy poskytovány.

Cílem je co nejefektivnější kombinace všech proměnných za dosažení maximálního uspokojování potřeb zákazníků.

## 1.2.5 Marketingová komunikace

Je jednou z proměnných marketingového mixu 4P (viz 1.2.4). Bačuvčík (2011, s. 14) popsal pět základních druhů komunikačních prostředků (tzv. komunikační mix), které jsou využívány k marketingové komunikaci:

- **Podpora prodeje** – jde o individuální komunikaci podporující prodej v místě prodeje. Příkladem jsou ochutnávky, vzdělávací akce, vzorky, dárky, věrnostní programy atd...

- **Osobní prodej** – také individuální komunikace. Využívá se při obchodování s dalšími společnostmi, ale také při prodeji koncovým spotřebitelům. Dosahuje vysoké efektivity úspěšnosti, ale bývá nákladnější.
- **Přímý marketing** – zacílená a personalizovaná sdělení směrem k zákazníkovi. Oproti osobnímu prodeji nejde o formu osobního setkání, ale funguje ve formě masovější komunikace, tzn. například skrz email, katalogy ve schránkách, webináře atd...
- **Reklama** – více viz text níže podkapitoly 1.2.5.
- **Public relations** – více viz text níže podkapitoly 1.2.5.

## Reklama

Existuje celá řada definic vymezujících pojem reklama, ale i velké množství příruček a návodů, které se snaží přiblížit, jak s ní pracovat. Dle zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, je reklamou oznámení či jiný druh prezentace s cílem podpory podnikatelské činnosti. Jedná se o komunikaci, která probíhá zejména prostřednictvím tzv. masová média (jako např. televize, tisk, rozhlas, internet apod.).

Dle Jakubíkové (2013, s. 308) jde o velmi dobrý nástroj marketingové komunikace. Může sloužit k informování, ale i k přesvědčování bez ohledu na to, co je jejím obsahem. Z důvodu vysoké nákladovosti reklamy bývá většinou nejvýraznější položkou marketingového mixu. Mezi základní vlastnosti reklamy patří její účinnost (téměř všude), neosobní charakter, veřejná prezentace a znásobená působivost (působí na více lidských smyslů).

## Public relations

Česky vztahy s veřejností, zkráceně PR (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 30). Stejně jako u předchozích pojmů, ani pro public relations neexistuje pouze jedna správná definice. Naopak v tomto případě jde až o tisíc dohledatelných definic.

Svoboda (2009, s. 17) vyobrazuje public relations jako sociálně komunikační aktivitu, jejíž záměrem je vytváření a udržování pozitivních vztahů s veřejností, a budování tak vzájemného porozumění a důvěry.

Toto vymezení lze doplnit tvrzením Kotlera (2007, s. 889), který popisuje i jak budovat ony pozitivní vztahy. Ty se dle něj dají budovat za pomoci vytváření dobré image a pověsti organizace, případně řešit či odvracet negativní a nepravdivé zprávy a získávat příznivou publicitu.

Šedivý a Medlíková (2012, s. 40-44) řadí mezi aktivity public relations, které pomáhají k lepšímu fungování organizací, například komunikaci s partnery a médii, pořádání společenských akcí, provozování webových stránek organizace nebo také posilování image organizace. Stejně jako u reklamy jde hlavně o ovlivňování postojů zákazníků vzhledem k organizaci, na rozdíl od toho však public relations bývají většinou bezplatné. Jedním z cílů public relations je získat porozumění od veřejnosti, ale také od ostatních institucí.

## 1.2.6 Situační analýza

Jde o první krok, který musí organizace uskutečnit, aby posoudila svou aktuální situaci. Jedná se o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. K provedení této analýzy je nutné skutečně poznat prostředí, ve kterém organizace působí. Dle Horákové (2003, s. 38-40) existuje několik dílčích analýz. Mezi ně se řadí: **SWOT analýza, PESTLE analýza, VRIO analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza firmy.**

Pro účely práce je dále v textu popsána pouze situační analýza SWOT z důvodu rozsahu práce.

### SWOT analýza

Jedná se o jednu z velmi používaných metod strategického plánování, zejména dlouhodobého. Výhodou a ve spoustě případech i důvodem vzniku SWOT analýzy je její komplexní zhodnocení fungování ekonomického subjektu, situace na trhu, nalezení nových příležitostí či objevení stávajících nebo budoucích problémů organizace. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Toto slovo sestává ze čtyř písmen, z nichž každé reprezentuje jedno anglické slovo: **S** = strength (silné stránky), **W** = weaknesses (slabé stránky), **O** = opportunities (příležitosti), **T** = threats (neboli ohrožení). (Vašítková, 2008, s. 38)

Prvním krokem v tvorbě této analýzy pro neziskovou organizaci je stanovit její charakteristiky, které jí staví do silného postavení ve srovnání se všemi ostatními neziskovými organizacemi v rámci vybrané oblasti specializace. Jejich silnou stránkou je fakt, že většina práce je pokryta činností dobrovolníků. Velkou část peněz a materiálů, které nevládní organizace využívají na své provozní náklady a charitativní činnost, získávají z příspěvků od dárců. (Vláda, 2008)

Všechny proměnné, které neziskovou organizaci znevýhodňují, jsou ve SWOT analýze identifikovány jako slabé stránky. Skutečnost, že jsou závislé na příspěvcích a darech, je jedním z příkladů.

Vládní pobídky patří mezi příležitosti pro neziskové organizace. Většina těchto organizací je způsobilá pro všechny druhy státních dotací. Dalším příkladem příležitosti může být správná organizace fundraiserů, kteří pomáhají organizaci vydělávat peníze. (Vláda, 2008)

Nejvýraznější hrozbou pro neziskové organizace je ekonomický propad, který se projevuje poklesem charitativních darů. Další hrozbu představuje existence příliš mnoho neziskových skupin usilujících o stejný cíl. (Vláda, 2008)

Mezi výhody SWOT analýzy patří poměrně nízká časová náročnost, a s tím související fakt, že sestavit tuto analýzu není nijak složité. Další výhodou je přehlednost této analýzy. Mezi nevýhody patří například nízká flexibilita, vše kolem nás se mění každou chvíli a stejně tak se můžou měnit v čase i některé z faktorů, které se do tabulky zadávají. Druhou nevýhodou je subjektivita. (Jakubíková, 2013, s. 131)

### Postup tvorby SWOT analýzy

První krok pro vytvoření analýzy spočívá ve sběru dat, který by měl probíhat za pomoci interních zaměstnanců vybrané organizace. Tato data se dále filtrují, vhodné faktory se rozřadí a umístí do jednotlivých řádků tabulky (viz tabulka 1). (Blažková, 2007, s. 158)

zkratka	výkonnost	důležitost	celkový index
S	1-5		$v*d$
		$\Sigma=1$	$\Sigma=v*d$
W	1-5		$v*d$
		$\Sigma=1$	$\Sigma=v*d$
O	1-5		$v*d$
		$\Sigma=1$	$\Sigma=v*d$
T	1-5		$v*d$
		$\Sigma=1$	$\Sigma=v*d$

Tabulka 1 SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022

Faktory se navzájem odlišují jak svou výkonností (v tabulce 1 jako "v"), tak svou důležitostí (v tabulce 1 jako "d"). Vytvoří se bodovací škála v určitém rozmezí, v tomto příkladě škála pro výkonnost od jedné do pěti, kdy u silných stránek a příležitostí jednička znamená nejnižší výkonnost, zatímco pětka nejvyšší výkonnost, u slabých stránek a hrozeb tomu je naopak. Výkonnost udává, jak moc je

daný faktor společností zvládnán a jak moc je v něm silný. Každému z faktorů se posléze přiřazuje určitá důležitost, která v součtu pod každou ze sekcí musí vyjít jedna (neboli 100 %). Značí, jak moc je daný faktor důležitý oproti ostatním faktorům v sekci. Celkový index se spočítá jako součin výkonnosti a důležitosti. Pod každou sekcí se učiní součet celkových indexů jednotlivých faktorů. Sekce, u kterých vyjde celkový index nejvyšší, se stanou zájmem pro tvorbu vhodné strategie. (Eko-space, 2016)

### **Strategické alternativy**

Ve vytvořené SWOT analýze dochází ke kombinaci vlivu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Dle Bednarčíka (2007, s. 20) se vybírá ze čtyř základních variant strategií (kombinujících všechny vlivy), těmi jsou:

- **SO strategie** – ofenzivní strategie, založená na silných stránkách a příležitostech. Jde o nejpříznivější ze strategií s využitím příležitostí a silných stránek zároveň.
- **WO strategie** – strategie spolupráce, zaměření na slabé stránky a příležitosti. Vhodná u společnosti, kde je třeba omezit slabé stránky k využití příležitostí.
- **ST strategie** – defenzivní strategie, spočívá ve využití silných stránek k omezení hrozeb z vnějšího prostředí.
- **WT strategie** – strategie likvidace, zaměření na slabé stránky a hrozby, kdy u obou případů je vhodná jejich minimalizace či jejich předcházení.

## **1.3 Problémové oblasti marketingu neziskového sektoru**

Vzhledem k tématu práce jsou v této části shrnuty a popsány některé konkrétní problémové oblasti, na které by se organizace neziskového sektoru měly v rámci marketingu zaměřit. Dle Druckera (1989, s. 91-94) je největší problémovou oblastí neziskových organizací nedostatek příspěvků od individuálních dárců a slabé veřejné povědomí. V následujícím textu jsou popsány odborné studie a články, které naráží na celou řadu konkrétních problémů spojených s marketingem neziskových organizací. Spousta z nich se snaží najít způsoby jejich řešení za pomoci různorodých kombinací metod i marketingových postupů.

### **1.3.1 Nepřehlednost webových stránek**

Za využití empirického modelu zjistili Cano Murillo, Kang a Yoon (2016, s. 626-643), jakým způsobem může internet v současné době ovlivňovat chování jednotlivců s využitím pro prosociální aktivity. Jejich zjištění ukazují, jak sociální vlivy v rámci internetu vytvářejí lépe vnímaný princip vzájemnosti. Snaží se neziskovým organizacím ukázat, jakým směrem se vydat na poli internetové prezentace a komunikace. Nejlepším způsobem by podle těchto autorů mělo být zpřehlednění jejich webových stránek, zpříjemnění komunikace, ulehčení vyhledávání a v neposlední řadě snazší přesměrování na odkazy, kde a kam je možno darovat.

V tomto nachází problém také Chen a Alhabash (2018, s. 484-510), kteří porovnávali kolik náhodně vybraných sledovaných zaujme reklama či odkaz na neziskovou organizaci, její webové stránky a následně na organizaci v ziskovém sektoru. Zpráva o společnosti ze ziskového sektoru vyvolala více žádoucích a přesvědčivější účinky než zpráva o neziskové organizaci. Jak se následně ukázalo, spousta neziskových organizací neměla tak dobře zpracované webové stránky. Tato studie se snaží poukázat, stejně jako předchozí zmiňovaná, na identifikaci potenciálního zefektivnění marketingových strategií pro neziskové organizace, aby se dokázaly vyrovnat se ziskovými organizacemi. Jedním z prvků strategie je právě zpřehlednění webových stránek organizace.

Další výzkum zkoumá opět postoj potenciálních dárců k webovým stránkám neziskových organizací. Tento výzkum došel k zjištění, že pozitivnější vnímání internetových stránek následně vede k lepšímu postoji k organizaci. Problém vidí v uživatelsky nepřívětivém prostředí webové stránky. (Wang, 2015, s. 331-346)

### **1.3.2 Nedostatečná edukace marketingových pracovníků**

Neméně závažným problémem spojeným s marketingem je nedostatečná edukace marketingových pracovníků. Dle tázání manažerů neziskových organizací, došli Dolnicar a Lazarevski (2009, s. 275-291) k závěru, že nejdůležitějšími marketingovými aktivitami jsou aktivity propagační povahy. Studie také ukázala, že pouze pětina marketingových pracovníků je školená v oblasti marketingu. To může vést k potenciálním problémům, protože právě zaměstnanci hrají zásadní roli v komunikaci se zákazníky. K vyřešení tohoto problému se nabízí zvýšení využívání formálně vyškolených marketingových pracovníků.

### **1.3.3 Nedostatečná spolupráce organizací mezi sektory**

Spolupráce mezi vládními organizacemi, ziskovými organizacemi a neziskovými organizacemi s vertikální působností partnerských sítí celkově vedou k rostoucí finanční podpoře, lepší manažerské podpoře a mimo jiné také k marketingové podpoře. Výsledky analýzy této studie (Choi, Chang, Choi, Seong, 2018) jasně ukázaly pozitivní vztah mezi partnerstvím s vládními a neziskovými organizacemi a sociální výkonností sociálních podniků.

Výsledky jiné studie (Van Puyvelde, Caers, Du Bois, Jegers, 2016, s. 221-237) potvrzují, že partnerství neziskových organizací s vládními organizacemi vede k dlouhodobě pozitivním vlivům.

### **1.3.4 Špatné cílení a strategický model**

Studie od Popovic a Stankovic (2010, s. 181-190) uvádějí zcela jiné problémy, které vedou k nedostatku zájmu veřejnosti. Ty vidí například v nepravidelných kontaktech s dárci, podceňování udržování vztahů s okolím, které se skládá z více skupin zákazníků a následně i nesprávná analýza těchto skupin.

Právě na nesprávné cílení nebo i zcela chybějící cílení upozorňuje další příspěvek od Mano (2010, s. 555-570). Výsledky jejího pozorování jasně poukazují na neefektivnost zavedení stejných marketingových systémů ze ziskového sektoru do toho neziskového.

Kotler (1979, s. 37-44) pak přibližuje problematiku zavádění marketingových strategií u neziskových organizací. Podle něj organizace milně považují marketing pouze za způsob propagace, ale dále už nevnímají jeho další výhody. Takovou výhodou může být zejména upevnění organizace na větším trhu.

Doherty a Murray (2007, s. 49-59) navrhují rámec, který je vytvořen pomocí strategického sponzorského procesu. Tento rámec by měl vylepšovat sponzorský program organizace a pomoci k zachování sponzorských aktivit, aby se zajistily finanční a inklinující zdroje. U zkoumané organizace totiž přišli k zjištění, že má mnoho drobných sponzorů, kteří poskytují nedostatečné finanční prostředky jako celek. Přesto vyžadují stejné požadavky na údržbu jako hlavní sponzoři. Navíc již stávající sponzoři neuplatňovali sponzorské dohody v rámci svých korporací a sponzoři nebyli ve vztahu aktivně zapojeni.



### 1.3.5 Špatná segmentace a analýza trhu

Problém může také nastat při nesprávné segmentaci trhu, například v důsledku ignorování některých segmentů. Význam průzkumu trhu a strategického marketingu byl uznán pouze malým podílem neziskových organizací. Neziskové organizace častěji využívají přístup zaměřený na organizaci. (Dolnicar, Lazarevski, 2009, s. 275-291)

Dle Novelliho (1981, s. 79-88) se u neziskových organizací často objevují problémy týkající se plánování, organizace, komunikace a v neposlední řadě špatná analýza trhu. Dobrá analýza trhu by dle něj měla být základním kamenem pro maximální zefektivnění marketingové strategie organizace.

## 1.4 Sociální marketing

Podle Bačuvčíka (2011, str. 27) je sociální marketing, také jinak ekologický či humanistický marketing, souborem profitů: „... převážně v morální a etické rovině motivovaných společenských aktivit, jehož cílem je změnit chování, postoje, hodnoty či předsudky jednotlivců a společnosti.“ Společnosti by tak dle něj měli zvažovat při tvorbě svých marketingových plánů i sociální a etické aspekty a staly se tak více sociálně zodpovědnými.

Sociální společenský marketing je nejen vhodný u společností ziskového sektoru, ale může být mnohdy účinnější než sociální marketing u neziskových organizací. Studie (Doherty, Murray, 2007) poukazuje na zvyšující se podíl komerčních podniků v oblasti sociálního marketingu. To však pro neziskové organizace není ten největší problém. Sociální marketing skýtá další množství problémů a výzev.

Sociální marketing sílí po celém světě díky své síle přinést důležité společenské změny. Což přináší další otázky a rizika. Při vytváření programů v rámci sociálního marketingu čelí společnosti složitým etickým výzvám. (Andreasen, 2001)

Sociální podniky poskytují rovnováhu mezi činnostmi souvisejícími se sociálními službami a ziskovými činnostmi. Mohou být finančně udržitelné na trzích a poskytovat sociální služby, které nejsou poskytovány na trhu. (Choi, Chang, Choi, Seong, 2018)

## 2 Neziskové organizace

Neziskové organizace představují velmi důležitý článek národního hospodářství. O jejich úkolu hovoří Vašítková (2008, s. 60), dle které by organizace tohoto sektoru měly ve společnosti posilovat pocit solidarity a komunity. Na tento názor navazují i Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 15), podle nichž neziskové organizace usnadňují veřejné dění a uspokojují řadu potřeb – zejména sociálních, kulturních či enviromentálních.

### 2.1 Charakteristika neziskového sektoru

Národní hospodářství se dle Reškoříka (2010, s. 13) dělí dle principu financování na ziskový a neziskový sektor. Hlavním cílem ziskového sektoru je tvorba zisku a tento sektor je oblastí podnikání. Je financován prostředky získanými subjekty z prodeje statků za tržní cenu, vytvářenou na základě střetu nabídky s poptávkou. Termín neziskový sektor se objevuje, protože na rozdíl od ziskové sféry není jeho hlavním cílem vytváření zisku. Neznamená to však, že nemůže vytvářet zisk, ale vytvořený zisk musí být použit na realizaci poslání organizace. Tento sektor se dále dělí na veřejný, soukromý a sektor domácností. Zařazují se do něj organizace zakládané zcela nezávisle na státu, ale také organizace založené státem.

Na rozdíl od toho Salamon a Anheier (1997, s. 101-103) definují neziskový sektor jako soubor organizací existujících mimo státní soustavy. Neziskové organizace slouží zájmům veřejnosti a vykazují vlastnosti organizovanosti (mají jistou organizační strukturu), soukromosti, neziskovosti, samosprávnosti (jsou odděleny od státní správy) a dobrovolnosti. Jejich zisk není přerozdělován mezi vlastníky či vedení organizace, ale je určen a musí být použit na cíle dané organizace.

### 2.2 Neziskový sektor a jeho členění

V České republice není zcela jasně vymezeno, jak se neziskový sektor člení. Dle Škarabelové (2002, s. 2) lze tento sektor dělit podle různých hledisek. Nejjednodušeji a nejčastěji se tento sektor rozděluje na státní a nestátní neziskové organizace. Kde státní (jinak také vládní) jsou realizovány,

řízeny a financovány státní správou nebo samosprávou. Ty nestátní (jinak také nevládní) jsou zakládány fyzickou či právnickou osobou.

Rektořík (2010, s. 39) dělí organizace neziskového sektoru dle jejich financování a poslání. V následujícím textu podkapitoly 2.2 je toto členění více přiblíženo, nejprve je však vymezeno legislativní členění, které se řídí zákony České republiky.

### 2.2.1 Legislativní členění

Rozdělení neziskových organizací je v českém právním systému vymezeno nejlépe v zákoně č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který neziskové organizace rozděluje na:

#### a) Spolky

- Spolky jsou právnické osoby, sdružující lidi, kteří sdílejí společný zájem. § 214–§ 302 je právním předpisem, kterým se řídí. Jedná se o sportovní kluby, myslivecká sdružení, případně jiné neziskové organizace sloužící veřejnému blahu. Spolek může podnikat výhradně jako vedlejší činnost. Dosažený zisk lze použít pouze k naplnění cílů organizace.
- Naprostá většina neziskových organizací je tvořena spolky (Český statistický úřad, 2022).

#### b) Ústavy

- Ústavy jsou upraveny v § 402–§ 418 a jejich cílem je zajistit, aby výsledky jednání byly za stanovených podmínek stejně dostupné všem. V čele stojí ředitel jako statutární orgán. Představenstvo volí a odvolává ředitele a dohlíží na jeho práci.

#### c) Nadace

- Jde o právnickou osobu vytvořenou přidělením majetku za určitým účelem. Řídí se § 306–§ 393 a jejím účelem je zjednodušení správy svěřeného majetku a činností souvisejících s dosažením stanoveného cíle. Pokud nebude zakladatelem v nadační listině stanoveno jinak, může podnikat pouze jako vedlejší činnost. Nadace musí odmítnout podporu politických stran a hnutí.
- V roce 2021 působilo v České republice celkem 543 nadací. Nadace Dobrý Anděl v tomto roce rozdělila nejvíce příspěvků (v hodnotě 314 mil. Kč) a Nadace České spořitelny dosáhla nejvyššího jmění (1,7 mld. Kč). (Donorsforum, 2021)

#### d) Nadační fondy

- Legislativně benevolentněji upravená alternativa k nadacím. Nadační fondy jsou řešeny v § 394 - § 401. Podnikání je možné, pokud jsou výdělky použity pouze na podporu deklarovaného cíle organizace.

- V České republice v roce 2021 působilo na 2304 nadačních fondů. Podle výše rozdělených prostředků byl v tomto roce největší Nadační fond AVAST, s 579,6 mil. Kč. Dle nadačního jmění to pak byl Česko-německý fond budoucnosti, s jměním 4,7 mld. Kč. (Donorsforum, 2021)
- e) **Neziskové organizace v dalších právních předpisech**
- **Evidované právnické osoby** (církevní neziskové organizace) – Vychází ze zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Jejich rejstřík je veden Ministerstvem kultury a je veřejně dostupný. § 7 ods. 1 upravuje možná oprávnění pro církevní a náboženské společnosti. Za určitých podmínek tyto organizace mohou například konat obřady, duchovenské služby atd.
  - **Sociální družstvo** – Vychází ze zákona 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Jedná se o družstva soustavně vyvíjející obecně prospěšné činnosti, s cílem pracovní a sociálně integrovat znevýhodněné osoby do společnosti.

## 2.2.2 Členění dle zdrojů finančních prostředků organizace

Dle Rektořika (2010, s. 39) se neziskové organizace rozdělují na organizace, jejichž zdroje financování jsou získávány:

- a) výhradně veřejnými prostředky (státní složky),
- b) pouze z části z veřejných financí,
- c) z jiných zdrojů, jako jsou sponzorství, dary nebo sbírky,
- d) z velké části ze služeb/produktů, které poskytují.

## 2.2.3 Členění dle poslání organizace

Škarabelová (2002, s. 8-9) člení neziskové organizace podle jejich poslání na organizace:

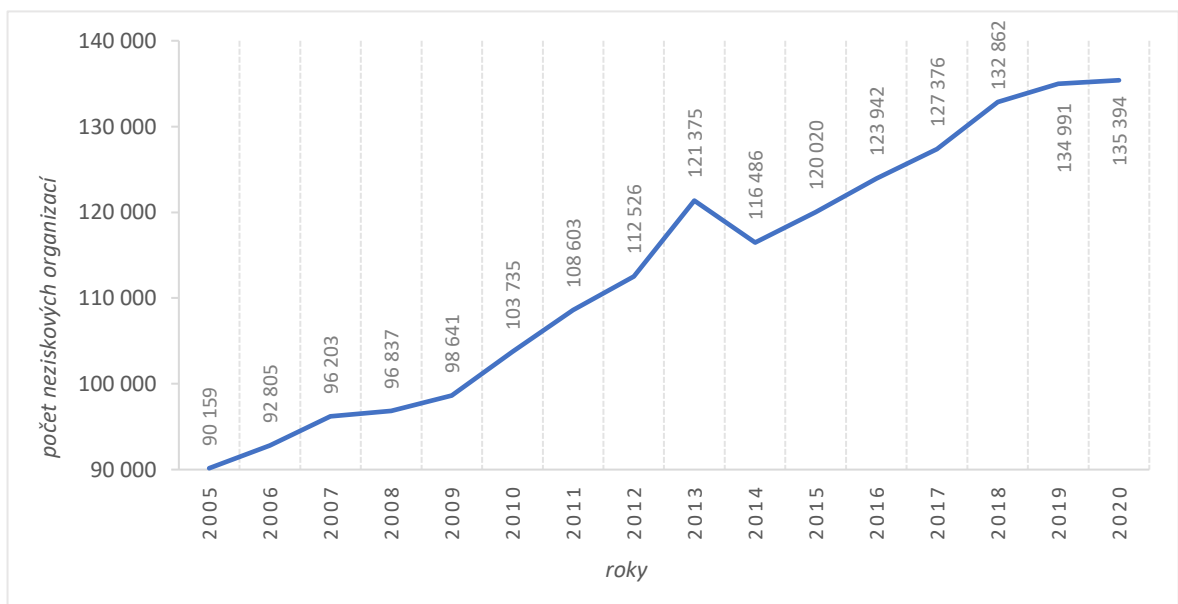
- a) **Vzájemně prospěšné** - jejich hlavním posláním je podporování skupin občanů se společným zájmem.
- b) **Veřejně prospěšné** - posláním tohoto typu organizace je poskytovat služby, které by měli uspokojovat požadavky veřejnosti.

## 2.3 Historie a vývoj neziskových organizací v ČR po roce 1989

V 90. letech 20. století, po sametové revoluci, došlo na území České republiky k značnému oživení neziskového sektoru. Zejména pak k výraznému nárůstu počtu občanských sdružení, vyrovnávajících se s dopady komunismu.

Roku 1992 došlo k vzniku Rady vlády pro nestátní neziskové organizace, která funguje v neziskovém sektoru jako koordinační, poradní a iniciativní orgán vlády České republiky (Vláda České republiky, 2019). Stát se snažil dále formovat vztah vůči neziskovému sektoru a do roku 2001 došlo k přípravám nových zákonů a zpřesnění dotačních pravidel u jednotlivých ministerstev. K významné změně došlo po vstupu České republiky do Evropské unie, kdy neziskové organizace získaly možnost žádat i o dotace z evropských fondů.

Z dat Českého statistického úřadu (Neziskovky, 2021) vyplývá jasný trend každoročního mírného nárůstu počtu neziskových organizací v České republice, zaznamenáno v grafu 1. Od roku 2005 do roku 2020 se jejich počet zvýšil z 90 159 na 135 394 organizací, jedná se tak o 50,2 % nárůst v rozmezí 15 let. Neziskový sektor se i z tohoto důvodu mnohem více profesionalizuje. Přes přetrvávající finanční nejistotu a potřebu legislativních změn se neziskovým organizacím podařilo získat příznivé podmínky pro svou činnost. K meziročnímu poklesu o 4,0 % došlo mezi roky 2013 a 2014 a to po největším nárůstu v pozorovaném období mezi lety 2012 a 2013 o 7,3 %.



Graf 1 Vývoj počtu neziskových organizací v ČR; zdroj: Neziskovky, 2021; vlastní zpracování autorky 2022

## 3 Financování neziskových organizací

Neziskové organizace si již při svém zakládání musí vytyčit určitou vizi, poslání a cíle, kterých chce dosahovat. Nezbytnou součástí je zajistit jak finanční, tak nefinanční zdroje, aby byly tyto cíle naplňovány. V současné době mohou neziskové organizace získávat finanční prostředky z různých zdrojů. Jedná se převážně o finance získané formou grantů a dále finanční podporu od firem a fyzických osob. Samostatná výdělečná činnost tvoří dnes též významnou část finančních prostředků získaných neziskovými organizacemi. Nutno dodat, že je velmi důležité financovat náklady a výdaje spojené s činností organizace z více zdrojů a nespoléhat se tak pouze na jediný zdroj. Kvůli nedostatku zdrojů by organizace nebyla schopna růst a tím efektivně a dlouhodobě plnit svůj cíl. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 67)

### 3.1 Fundraising

V současné době je nejenom pro neziskové organizace čím dál tím složitější získávat finanční prostředky pro své aktivity. Fundraising řeší, jak lze zdroje financování konkrétně získávat i to, kdo by tuto činnost měl vykonávat. Ze získávání prostředků financování tak dělá plánovaný proces. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 71)

Jako u spousty dalších pojmů, ani pojem fundraising nemá jednotnou definici. Dle Boukala (2013, s. 34) je fundraising průběžná plánovitá činnost, jejíž cílem je zajistit dostatečné zdroje v potřebné struktuře. Úkolem fundraisingu je splňovat finanční a ekonomickou strategii organizace. Pro porovnání lze uvést vymezení od Ledvinové (1996, s. 2), která o fundraisingu hovoří jako o nástroji: *„jehož pomocí lze druhé inspirovat k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.“*

Člověk, který vykonává činnost fundraisingu, se člení do dvou kategorií, a to na interního a externího fundraisera. Nebo také jinak na pracovníka organizace (velmi často vedoucí pracovník) či externistu (smluvně závazná fyzická nebo právnická osoba). (Dvořáková, 2007, s. 459)

Mezi velmi často používané metody získávání finančních prostředků v současné době patří zejména internet a SMS dárcovství. Nelze však opominout ani techniky jako osobní setkání, telefonickou kampaň, inzerci v tisku, televizi či rádiu, veřejnou sbírku nebo pořádání benefičních akcí. Internet je dnes již běžnou součástí života většiny, a tak i jeho využití na poli získávání prostředků financování

se stalo nedílnou součástí i u neziskových organizací. Základem práce fundraisera se tak stává zajištění a správa vhodných webových stránek neziskové organizace, kde může společnost prezentovat své cíle a poslání. (Donorsforum, 2021)

## 3.2 Granty a dotace

Neziskové skupiny mohou využít k financování svých projektů grantových a dotačních programů, které pravidelně vyhláší orgány státní správy, ale i nestátní instituce. Jednotlivé programy však podléhají určitým požadavkům, které musí tyto organizace splňovat. Databáze, spravovaná Informačním centrem neziskových organizací, o.p.s., přehledně zobrazuje informace o nedávno vyhlášených grantech a dotacích od státních a samosprávných subjektů, ale i zahraničních zdrojích a potenciálních firemních dárcích. (Svět neziskovek, 2021)

Ve vztahu k neziskovým organizacím mohou být určitou podporou také daňové úlevy nebo tzv. daňová zvýhodnění vymezená v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Dle § 15 odst. 1 poplatníci mohou svůj základ daně snížit až o 30 %, pakliže by tyto úspory byly využity ke krytí nákladů činností, jejichž výnosy nejsou předmětem daně.

### Granty

Grantová řízení slouží k rozdělování grantů od nadací a nadačních fondů. V tomto případě je nutné, aby priorita nadace byla v souladu s projektem, na který skupina hledá finanční prostředky. Neziskové organizace mohou získat informace o čerstvě vyhlášených nadačních grantech prostřednictvím informačních portálů jednotlivých nadací a nadačních fondů či z databáze finančních zdrojů Informačního centra neziskových organizací, o.p.s. Výhodou tohoto typu financování je to, že se může stát pravidelným zdrojem příjmu a organizace má tak možnost plánovat své aktivity dopředu. (Neziskovky, 2022)

### Dotace

Státní dotace od ústředních orgánů státní správy jsou jedním z klíčových zdrojů podpory organizací neziskového sektoru. Vláda České republiky každoročně schvaluje seznam několika nejzásadnějších oblastí státní dotační politiky pro neziskové organizace. Rozdělování dotací mají na starosti vybraná ministerstva. Mezi nejčastější poskytovatele dotací od státu patří například Ministerstvo kultury,

školský, mládeže a tělovýchovy, zahraničních věcí, vnitra, Úřad vlády a další. Pro příklad za rok 2021 v České republice poskytlo Ministerstvo kultury celkem 21 dotačních programů. Hlavními oblastmi státní dotační politiky jsou tělesná výchova a sport, sociální služby a sociální aktivity, kultura, zahraniční aktivity, děti a mládež a další. (Vláda České republiky, 2021)

### **3.3 Firemní dárci**

Firemní dárcovství je kombinací všech možných přístupů podpory, neznámá to tedy pouze jednorázové převedení peněz ve prospěch neziskové organizace. Organizace neziskového sektoru mohou od firemních dárců kromě finanční podpory získávat, buďto zadarmo, nebo za výhodné ceny, také produkty či služby, které samotné firmy poskytují. Další příklad firemní podpory představuje situace, kdy se dobrovolnictví zakoření ve firemní kultuře. Zaměstnanci se ochotně zapojují do neziskových projektů a poskytují své znalosti a schopnosti pro potřeby organizace. (Kalousová, 2013, s. 5-7)

Další finanční formou ze strany firem může být sponzoring. Jedná se o tematickou komunikaci, která je dominantní zejména v oblasti sportu, vědy, vzdělávání, a právě i v oblasti charitativní. Vhodnou metodou může být například umístění loga či vzkazu prostřednictvím médií tak, aby to zaregistrovalo co největší množství lidí. (Stará, 2006, s. 1)

V České republice v roce 2020 bylo ze stran firemních dárců vybráno přibližně 5,1 mld. Kč. Největším firemním dárcem byl Nadační fond AVAST, který se podílel také na přerozdělování grantu na pomoc v boji proti pandemii covidu-19. (Donorsforum, 2021)

### **3.4 Individuální dárci**

Příspěvky od individuálních dárců obvykle nedosahují stejné úrovně jako od těch firemních, ale mají větší tendence stát se dlouhodobějšími. Přesto je ze 75 % tvořena jednorázovými dary. Podpora může mít podobu jednorázového daru, průběžné podpory, dobrovolnictví nebo propagaci dobrého jména organizace ostatním. Pravidelně nebo příležitostně v roce 2021 v České republice přispělo ze svého příjmu až 41 % Čechů. (Donorsforum, 2021)



Jednou z nově rozvíjejících se podob dárcovství je forma on-line darů. V České republice momentálně existuje několik portálů, kam mohou dárci přispívat (Kalousová, 2013, s. 4).

### 3.5 Vlastní zdroje financování

Financování z vlastní výdělečné činnosti patří v současnosti k jedné z největších složek financování neziskových organizací, a to společně s dotacemi. Mezi vlastní zdroje financování dle Boukala (2013, s. 151) patří:

**a) Příjmy z poskytování služeb a prodeje zboží**

- Tento typ příjmů má velký potenciál v generování příjmů z vlastní činnosti. Důležité je však zaručit kvalitu jak poskytovaných služeb, tak prodávaných výrobků a zboží. Zároveň to vše musí korespondovat s posláním organizace.

**b) Příjmy z využití majetku**

- Patří sem například pronájem hmotného majetku – tzn. pronájem budovy, automobilu atd. Jedná se o poměrně stabilní zdroj financování.

**c) Členské příspěvky**

- Nejznámější forma samofinancování jak v České republice, tak i ve světě. Nejedná se zpravidla o velké finanční obnosy, ale představují pravidelné příjmy. Tyto příspěvky poskytují členové neziskové organizace, kteří za tento dar získávají určitou protihodnotu. Může se jednat například o slevu na služby či zboží produkované samotnou organizací.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Metodologie bakalářské práce

V rámci tématu a naplnění cíle bakalářské práce bylo nutné získat potřebný soubor dat pro důkladné prozkoumání obou stran trhu, nabídky a poptávky. Zdálo se velice důležité prozkoumat právě obě tyto strany z důvodu správné specifikace těch nejdůležitějších marketingových postupů a následně k sestavení té nejefektivnější marketingové strategie, proto byla zvolena metoda analýzy a syntézy. V důsledku tohoto vymezení bylo rozhodnuto využít jak primární, tak sekundární zdroje dat. Vybraná metoda je rozdělena na tři kroky. První krok shromažďuje sekundární data, která jsou získávána zejména prostřednictvím interních dokumentů a webových stránek organizace, sloužící k zmapování marketingu a k podrobnější analýze financování organizace. Pro druhý krok jsou využita primární data, jejichž sběr byl dosažen metodou strukturovaného rozhovoru s jednou stranou trhu a dotazníkového šetření s tou druhou. Ve třetím kroku dochází k syntéze získaných dat a vytvoření situační analýzy – SWOT (teoretický základ viz podkapitola 1.2.6).

**Analýza interních dokumentů** – jedná se o analytickou metodu využívanou v empirickém výzkumu k sběru důležitých informací. Spočívá v rozboru a využití interních dokumentů, na jejichž základě se provádí následná analýza. (Sociologický ústav AV ČR, 2018b)

**Strukturovaný rozhovor** – jedná se o kvalitativní šetření a je jednou z forem sběru primárních dat, při němž tazatel pokládá otázky podle předem připraveného dotazníku, na něž následně odpovídá respondent. Respondent je vybrán metodou účelového výběru respondentů. Tato metoda je vhodná při zkoumání uzavřených skupin. Její nevýhodou může být nízká reprezentativnost a časová náročnost. (Hendl, 2005, s. 173)

**Dotazníkové šetření** – jde o kvantitativní šetření a je jednou z technik terénního sběru informací. Výběrový soubor je získáván pomocí metod sběru primárních dat, a to prostřednictvím otázek dotazníku, na které anonymně odpovídá respondent. Šetření umožňuje postihnout velký počet jedinců, a to při malých nákladech. (Sociologický ústav AV ČR, 2018a)

Jednotlivé odpovědi jsou následně statisticky zpracovávány. U otázek jednohodnotových odpovědí lze využít jednoduchou statistickou analýzu. Pokud má v dotazníkovém šetření respondent možnost vybírat určitý počet možných odpovědí, pak se jedná o vícekategoriální proměnné, a tedy o analýzu vícehodnotových odpovědí. (Walker, 2013)

**Výzkumné otázky** (dále v textu jako VO) a **hypotézy** (dále v textu jako H) jsou vypracovány dále v textu v rámci dotazníkového šetření (lze je nalézt v textu v kapitole 8).

## 5 Nezisková organizace Diakonie Rolnička

*„Jsme různí, ale patříme k sobě. Každý člověk je jedinečný a zasluhuje respekt“* (Rolnička, 2022a). Takto zní poslání neziskové organizace Diakonie Rolnička (dále jako Rolnička), kterým se řídí.

Rolnička v současné době pomáhá 135 dětem i dospělým s mentálním a kombinovaným postižením v celém tábořském regionu. S dvěma pobočkami, ve městě Soběslav a od roku 2013 i ve městě Tábor. (Rolnička, 2022a)

Vznikla roku 1993 jako jedno ze středisek (organizačních jednotek) Diakonie ČCE (dále jako Diakonie). Jejím posláním bylo vytvořit denní centrum, kde by byly poskytovány vzdělávací, sociální, rehabilitační a terapeutické služby dětem a dospělým lidem s různými typy zdravotního postižení. Původně se jednalo pouze o 12 dětí ze Soběslavi a jejího nejbližšího okolí se zdravotním postižením. Nově vzniklá organizace pod záštitou Diakonie se o ně měla starat, pomáhat jim zapojovat se do normálního života a dosáhnout osobního maxima každého jednotlivce. (Rolnička, 2022b)

Roku 2003 byla tato organizace u Ministerstva kultury České republiky registrována jako církevní právnická osoba. V roce 2020 ve středisku pracovalo 164 zaměstnanců a z toho 99 zaměstnanců trpělo postižením. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na činnosti správní rady, složené z ředitele a čtyř vedoucích pracovníků střediska. Celá organizační struktura je zobrazena v příloze 1 (s. 71). (Rolnička, 2022c)

Rolnička poskytuje celou řadu služeb, a to od vzdělávání a péče o děti s mentálním či kombinovaným postižením, až po možnost zaměstnání lidí s postižením i jejich ubytování v chráněném obydlí. Ve městě Soběslav jsou od roku 2007 otevřena centra denních služeb pro děti, mladistvé i dospělé. Stejněho roku došlo k zajištění chráněného bydlení. Od roku 1996 Rolnička nabízí práci v jejich chráněné dílně v centru města Soběslav či ve třech Obchodech dobré vůle s pobočkami ve městě Soběslav a Tábor. (Rolnička, 2022b)

Organizace také provozuje Dobrovolnické centrum Rolnička. Zde sdružuje lidi zájímaví se o problematiku péče o lidi s nejrůznějšími typy postižení. Dobrovolníci pak pomáhají nejen samotným postiženým, ale můžou pomoci i jejich rodinám. Dle domluvy navštěvují jejich domovi, pomáhají jim s komunikací, úkoly, pracemi nebo si prostě jen povídají a hrají. (Rolnička, 2022c)

## 6 Marketing Rolničky

V důsledku rostoucích požadavků na efektivitu, kvalitnější komunikaci směrem k veřejnosti či nedostatečných zdrojů financování zavádějí organizace neziskového sektoru marketingové aktivity do své činnosti. Výjimkou není ani Rolnička využívající marketingu orientovaného na zákazníka, zaměřeného na přímý kontakt se zákazníkem.

Samotná kapitola 6 obsahuje bližší popis loga a sloganu Rolničky, jakožto důležitých prvků identity značky organizace a klíčových součástí úspěšného marketingu. Dále v rámci kapitoly je představen marketingový mix a další prvky sloužící k zhodnocení aktuálního stavu organizace. Bylo využito sběru sekundárních dat.

### Logo Rolničky

Základní grafické ztvárnění loga vychází z logotypu Diakonie a je zobrazeno na obrázku 1. Je složeno z hlavního názvu (Diakonie), grafického symbolu a doplňujícího názvu (Českobratrské církve evangelické). Logotyp je dvoubarevný, a to azurový (pro hlavní název organizace a znak) a šedý (pro doplňující název). Grafický symbol je doplňkovým grafickým prvkem logotypu a tvoří ho diakonický symbol kříže a koruny. Toto zobrazení vychází z křesťanských základů organizace. Kříž znázorňuje bolest a smrt, zatímco vítězná koruna poukazuje na fakt, že nad bolestí a smrtí bylo zvítězeno. Tento symbol je možno používat i bez písmového logotypu, toho lze využít zejména na reklamních předmětech nebo předmětech v rámci vybavení interiéru jako monogram a vodoznak. Organizační jednotka Rolnička pak využívá jak odvozeného střediskového logotypu, tak vlastního autorského sestávajícího z názvu Rolnička v azurové barvě. (Diakonie, 2020)



Obrázek 1 Střediskový logotyp; zdroj: Diakonie, 2020

### Slogan

Roku 2007 se konala interní soutěž pořádaná Diakonií, ve které zvítězil slogan „Pomoc má mnoho tváří“. Měl by vyjadřovat kupříkladu pestrost služeb, široké spektrum klientských skupin nebo i určitou výzvu veřejnosti, že je každý jedinečný a důležitý a že pomoci může každý. (Diakonie, 2020)

## 6.1 Marketingová strategie Rolničky

Organizace nemá vypracovanou marketingovou strategii, ani situační analýzu (zjištěno rozhovorem v následující kapitole - kapitola 7). Z toho důvodu jsou dále v textu v podkapitolách 6.1 zpracovány potřebné podklady pro její tvorbu. Marketingová strategie je následně zpracována v kapitole 11.

### 6.1.1 Vize a mise Rolničky

Stanovená vize a mise může potenciálním či stávajícím zákazníkům napovědět, jak se bude vybraná organizace chovat v budoucnu. Rolnička se řídí hodnotami vycházejícími z Diakonických hodnot Diakonie. Těmito hodnotami jsou společenství, naděje, milosrdenství, fortelnost (poctivá a dobře odvedená práce) a pomoc potřebným. Všechny zmíněné hodnoty vychází z respektu ke křesťanské tradici, připravenosti přijímat výzvy a z péče o lidské vztahy. (Diakonie, 2022a)

#### Vize

Vizi Rolnička nemá přesně vymezenou. Lze však dohledat vize jiných obdobných středisek pod Diakonií. Jedním takovým střediskem je středisko v Litoměřicích – Diakonie Litoměřice. Jejich vizí je vyrovnání šancí lidí se specifickými potřebami ve společnosti v běžném životě. (Diakonieltm, 2022)

Možné znění vize Rolničky zpracovává kapitola 11.

#### Mise (poslání)

Poslání má Rolnička uvedené na jejich webových stránkách a spočívá v tom, aby úplně každý mohl dosáhnout osobního maxima a prožil celý svůj život tam, kde se cítí doma společně se svou rodinou, přáteli a známými. (Rolnička, 2022a)

## 6.1.2 Marketingové cíle Rolničky

Pro každou z nabízených služeb (oblastí působnosti) má Rolnička vlastní cíle, které jsou jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Jedním z dlouhodobých cílů oddělení fundraisingu a public relations (dále jako oddělení FRPR) v Rolničce je zajistit financování pro rozvoj organizace.

Pro rok 2022 jsou marketingovými cíli Rolničky (za oddělení FRPR):

- navýšení příjmů od firemních a individuálních dárců,
- zvýšení prodeje výrobků z chráněné dílny.

Oba tyto cíle jsou žádoucí, proveditelné, operativní a podporované (viz podkapitola 1.2.2). Nesplňují však základní kritéria dle způsobu metody SMART. Cíle organizace tak byly nově lépe strukturovány a jsou součástí kapitoly 11.

## 6.1.3 Segmentace, targeting a positioning Rolničky

Proces STP nebyl organizací Rolnička vytvořen. Mají však potřebná data, aby byl proces STP zaznamenán. K sestavení STP bylo využito dat z výročních zpráv organizace nacházejících se na webových stránkách (Rolnička, 2022c) a dat z Fóra dárců Mapa dárcovství 2021 (Donorsforum, 2021).

### Segmentace

Segmentace je provedena na základě kritérií viz kapitola 1.1.2:

- **Geografická** – segment obyvatel okresu Tábor (organizace působí ve dvou městech okresu, Soběslav a Tábor), případně segment obyvatel Jihočeského kraje.
- **Demografická, psychografická a behaviorální** – neziskové organizace fungují na mnoha úrovních a pracují tak s několika skupinami. Jednou z těchto skupin jsou dárci, druhou tvoří klienti využívající služeb organizace a další skupinou jsou dobrovolníci. V důsledku tohoto vymezení jsou dále v textu rozebrány a popsány právě tyto skupiny:
  - dárci – převážně ženy, nejaktivnější ve věku 45-49 let, zejména středoškolské a vysokoškolské vzdělání, pocit sounáležitosti, ochota pomáhat
  - klienti – rodiče dětí s postižením, děti a dospělý s postižením, všechny věkové skupiny, na všech úrovních vzdělávacího spektra, osoby se specifickými potřebami

- dobrovolníci – převážně ženy, věk 15-26, ale i 60+, středoškoláci, senioři, ochota pomáhat

### **Targeting**

Rolnička cílí směrem k několika klíčovým skupinám (dárce, klienti a dobrovolníci) a využívá diferenciovaného přístupu, kdy se zaměřuje na všechny tyto segmenty, kterým nabízí odlišnou nabídku.

### **Positioning**

Positioning Rolničky je spojen s jejím posláním (popsáno v podkapitole 6.1.1). Snaží se vytvářet pozitivní vjem ve vědomí široké veřejnosti, že právě jejich organizace poskytuje kvalitní a komplexní služby svým klientům, kterým tak může dopomoci dosáhnout svého osobního maxima.

## **6.1.4 Marketingový mix Rolničky**

Tato podkapitola popisuje soubor marketingových nástrojů, známých jako marketingový mix. Rolnička se zaměřuje převážně na poskytování služeb, kde je strukturováno sedm proměnných (produkt, cena, místo, komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy).

### **Produkt**

Produktem Rolničky jsou výrobky z chráněné dílny, zboží z druhé ruky, ale primárně pak poskytované služby. Dětem i dospělým s mentálním a kombinovaným postižením nabízí celkem šest registrovaných sociálních služeb, klienti však mohou využít i doplňkové služby dopravy či nabídky dobrovolnického centra.

Registrovanými sociálními službami dle zákona č. 108/2006 Sb. jsou (Rolnička, 2022c):

- **Centrum denních služeb pro děti, mladistvé a dospělé** – nachází se v Soběslavi a Táboře. Dohromady tvoří dva úseky. První úsek je určen pro děti a mladistvé s různými typy postižení ve věku od 3 do 26 let. Druhý úsek je tvořen dospělými lidmi s různými typy postižení ve věku od 18 do 64 let. Rolnička zde nabízí aktivizační služby zaměřené na psychosociální, motorické a komunikační dovednosti.



- **Chráněné bydlení** – této sociální služby využívalo v roce 2020 celkem 20 klientů s mentálním a kombinovaným postižením. Cílem vzniku bylo pomoci klientům k větší samostatnosti.
- **Osobní asistence** – cílovou skupinou jsou děti se středním, těžkým a hlubokým mentálním a kombinovaným postižením, které potřebují pomoc s účastněním se školního vyučování. V roce 2020 osobní asistence využívalo 44 dětí.
- **Sociálně terapeutická dílna** – jedná se o službu zaměřenou na rozvoj pracovních a sociálních dovedností u dospělých lidí s různými typy postižení ve věku od 18 do 64 let. V roce 2020 ji využívalo 48 klientů.
- **Odlehčovací služba pobytová, terénní a ambulantní** – poslání této služby spočívá v péči o dospívající a dospělé s mentálním a kombinovaným postižením a podpoře rodinám pečujícím o tyto osoby.

Doplňkovými službami jsou:

- **Chráněná dílna, chráněné pracoviště** – v roce 2020 poskytovala práci pro 40 osob. Zaměřuje se na rukodělnou výrobu. Výstupem jsou výrobky z keramiky, dřeva a textilu.
- **Doprava mikrobusem.**
- **Dobrovolnické centrum.**
- **Obchody dobré vůle** – s třemi pobočkami. Zabývá se prodejem zboží z druhé ruky a výrobky z chráněné dílny. Zaměstnanci jsou dospělí lidé s postižením.

## Cena

Ceny za služby jsou různé dle poskytované služby. Některé se odvíjí od minutové či hodinové sazby, jiné jsou dané měsíčním paušálem. Při vypočítávání cen za některé služby se dbá na stupeň příspěvku na péči. Ten se uděluje osobám dlouhodobě závislým na pomoci jiné osoby a je posuzován dle stupně závislosti osoby. Poskytuje se na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

V příloze 2 (s. 72) je vyobrazen celkový přehled plateb za služby s platností od 1. 10. 2021, které Rolnička poskytuje, jejichž ceník je uveden na webových stránkách samotné organizace. V příloze 2 nejsou zaznamenány ceny výrobků chráněné dílny. Ty se pohybují dle kategorie, velikosti, zpracování a dalších kvalit výrobku od 10 až do 585 Kč.

## **Distribuce**

Služby jsou poskytovány hned několika způsoby závislými na jejich povaze. K zajištění denních služeb pro děti a dospělé se využívají především prostory center denních služeb ve městech Soběslav a Tábor. Chráněné bydlení funguje taktéž ve městech Soběslav a Tábor, kdy je klientům s různými typy postižení nad 18 let za určitou částku zajištěno několik bytů. Služba osobní asistence probíhá podle potřeb klientů. Sociálně terapeutická dílna sídlí v Soběslavi i v Táboře a odlehčovací služba v tábořské pobočce Rolničky.

## **Komunikace**

Cílovou skupinou komunikace, na kterou je propagace zaměřena, jsou klienti, jejich rodiny, individuální a firemní dárci, zaměstnanci, dobrovolníci a veřejnost. Mezi komunikační nástroje Rolničky patří jejich internetové stránky, Facebook účet, Instagram, telefonické kampaně, ale také vlastní prezentace na benefičních akcích, které pořádají. Více v podkapitole 6.1.5.

## **Lidé**

Za rok 2020 v Rolničce pracovalo celkově 166 zaměstnanců, z toho 99 se zdravotním postižením. V přímé péči pracovalo 70 zaměstnanců. Pro samotný chod organizace jsou však důležití nejenom zaměstnanci, ale také dobrovolníci pod záštitou Dobrovolnického centra, kteří bez nároku na odměnu pomáhají svou činností dětem i dospělým s různými typy postižení.

## **Materiální prostředí**

Samotná nezisková organizace Rolnička sídlí v několika budovách, ve kterých poskytuje služby svým klientům. Jedná se například o budovy v Mrázkově a Bezděkově ulici v Soběslavi a Světlogorské ulici v Táboře.

## **Procesy**

Celý proces poskytování služeb je nastaven, co nejjednodušeji, aby byla klientům usnadněna práce v co možná nejkratším čase. Výhodou Rolničky je její určitá komplexnost při poskytování služeb. Aktivita na sebe navazují nejenom v průběhu dne, ale i let, tím se služby stávají efektivnějšími a příjemnějšími pro samotné klienty.

## 6.1.5 Marketingová komunikace Rolničky

V této kapitole je podrobněji popsána a rozebrána marketingová komunikace, jedna z proměnných marketingového mixu. Vychází zejména ze Směrnice o komunikaci Diakonie. Ve směrnici jsou vypsány základní zásady komunikace a vizualizace servisních a organizačních jednotek, školských právnických osob, nadací a nadačních fondů a přidružených organizací tvořících Diakonii. (Diakonie, 2022b)

### Reklama Rolničky

S reklamou jako takovou Rolnička moc nepracuje. Nebylo ověřeno, zda organizace využívá či využila placené nebo neplacené propagace. O některých benefičních akcích, které organizace pořádala, bylo informováno formou tiskové reklamy (v regionálním tisku – Soběslavská Hláska, Táborský deník) a formou rozhlasových spotů (v městském rozhlase – města Soběslav). Dále přímo na benefičních akcích byly vyvěšeny plakáty s logem Rolničky a názvem akce. V roce 2020 bylo využito telemarketingu. Telefonisté Diakonie obvolali vybrané kontakty s cílem získat finanční dary na rekonstrukci jedné z budov organizace.

### Public Relations

K roku 2022 se o public relations v Rolničce staralo oddělení FRPR, sestávající ze tří zaměstnankyň. Mezi aktivity PR, které oddělení vykonává, patří:

- údržba aktuálních webových stránek Rolničky a stránek Dobroběhu,
- údržba aktuálního facebookového profilu Rolničky (k datu 23.3.2022 téměř 2 300 sledujících) – jedná se o hlavní komunikační kanál organizace,
- rozesílání newsletterů (v databázi více než 1 300 kontaktů),
- starost o dodržování diakonického logo manuálu a vytváření grafických návrhů téměř všech tiskovin, které v Rolničce vznikají (letáky, plakáty, tištěné výrobky),
- vydávání výroční zprávy včetně její distribuce,

- zajištění propagace všech akcí pro veřejnost, které Rolnička pořádá, blíže popsán v textu dále.

Hlavními komunikačními kanály Rolničky jsou jejich webové stránky a facebook profil organizace. Blíže jsou tyto kanály popsány v textu níže.

### **Webové stránky**

Webové stránky Rolničky ([www.rolnicka.cz](http://www.rolnicka.cz)) jsou koncipovány na základě layout šablony Diakonie s předem daným vizuálem. Organizační jednotka Rolnička vlastní i samostatný web k prodeji výrobků z chráněné dílny – ESHOP Diakonie Rolnička.

Na úvodní stránce se nachází menu, obsah, články, darovací lišta a infografika. Horní menu stránek se zobrazuje v horní části stránky a obsahuje pět položek (Eshop, Novinky, Pomáhejte s námi, Facebook, Kontakt) a darovací tlačítko, červené pozadí s bílým textem. Darovací tlačítko je vizuálně výrazné a při prvním náhledu stránky tak poutá velkou pozornost. Spodní menu obsahuje odkazy na Facebook, stránky Diakonie, odběr newsletteru, volná pracovní místa v Rolniče, mapu stránek a další. Obsah představuje stručný popis a představení organizace. Na úvodní stránce se lze proklikat na celkem šest článků spojených přímo s činností organizace. Darovací lištou je možné se dostat na portál Darujme.cz a tam podpořit organizaci finanční částkou. Na hlavní stránce se také nachází okna se základními informacemi o organizaci a její činnosti.

### **Sociální sítě – Facebook, Instagram**

Hlavními komunikačními kanály v online prostředí, mimo webové stránky organizace, jsou zejména Facebook ([www.facebook.com/diakonierolnicka](http://www.facebook.com/diakonierolnicka)) a Instagram ([www.instagram.com/diakonierolnicka](http://www.instagram.com/diakonierolnicka)). Cílem využití sociálních sítí je dosáhnout zvýšení fundraisingu, sběru nových kontaktů, nábory nových zaměstnanců či dobrovolníků, zvýšení účasti na benefičních akcích, šíření obsahu nebo také viditelnost dárců a sponzorů.

Na Facebooku dochází ke komunikaci s klienty, dárci, lidmi z oboru, lidmi z církve, studenty sociální práce či pedagogiky, zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci. V roce 2020 dosáhl profil Rolničky 2 200 sledujících. Publikují zde zejména plánované akce pro veřejnost a kampaně, nové články, videa, pravidelně vydávaný obsah a tak dále.

Na Instagramu se organizace snaží oslovit potenciální zaměstnance, studenty a dárci. Roku 2020 dosáhl profil 150 sledujících. Publikuje zde zejména příspěvky o probíhajících dárcovských kampaních organizace, benefičních akcích a produktech.

## **Akce pořádané Rolničkou**

Rolnička pořádá pravidelně každoročně několik benefičních akcí, kde prezentuje nejenom své výrobky, ale i sebe jako organizaci. Jedná se o nenásilný druh komunikace směrem k veřejnosti. Ať už jsou to akce sportovní nebo akce společenské. K zpracování byla poskytnuta data k roku 2020. (Rolnička, 2022d)

- **Dobroběh:**

Tato sportovní akce je určena jak pro rodiny s dětmi, tak i pro ty, kteří si chtějí zaběhat a podat sportovní výkon. Dobroběhu se mohou účastnit rodiny s kočárkem, vozíčkáři, běžci, sportovci a všichni, kdo si chtějí zaběhat, a přitom podpořit činnost Dobrovolnického centra a vlastně i celé organizace. Na akci bývá všude vyvěšeno logo Rolničky a bývá zde možnost nakoupit jejich výrobky. Prvním třem vítězům se uděluje medaile vyráběná v chráněné dílně a ceny vložené od sponzorů akce.

V důsledku pandemie covidu-19 se Dobroběh roku 2020 konal pouze v on-line podobě. Při tvorbě on-line výzvy natočila jedna z dobrovolnic video k výzvě, které bylo využito k propagaci samotné události. Oddělení FRPR vytvořilo dárcovský projekt na Darujme.cz, vizuální prezentaci výzvy pro sociální sítě a webové stránky. Dále komunikovalo s běžci, kteří byli na běh již přihlášení, a domlouvalo s nimi, zda organizaci nechají zaplacené startovné. V kompetenci oddělení byla i propagace Virtuálního Dobroběhu na sítích a komunikace s dárci, kteří se k výzvě připojili. Výtěžky z akce byly použity na činnosti dobrovolnického centra Rolničky, které pomáhá dětem i dospělým s mentálním a kombinovaným postižením.

- **Festival Dobrovol:**

Jedná se o akci pořádanou dobrovolníky z Dobrovolnického centra Rolničky probíhající jeden den ve městě Soběslav. Veškerý výtěžek z festivalu je tak využit na projekty samotného Dobrovolnického centra.

Na přípravě festivalu Dobrovol se obvykle oddělení FRPR nepodílí. V roce 2020 se ale odehrál pouze v on-line prostoru. Oddělení FRPR ve spolupráci s dobrovolnickým centrem proto připravilo dárcovský projekt na Darujme.cz, dále zajistilo i vizuální prezentaci výzvy a následnou prezentaci na sítích a na webových stránkách. V kompetenci oddělení byla i komunikace s dárci, kteří se k výzvě připojili.

- **Kampa:**

Jde o spojení pražského Divadla Kampa a organizace Rolnička. Po představeních následuje dražba originálních výrobků. V roce 2020 byla akce na Kampě nahrazena on-line benefiční dražbou. S přípravou aukce pomáhala chráněná dílna a STD, které poskytly výrobky a obrazy do aukce. Zaměstnanci napříč jednotlivými sektory včetně členů správní rady věnovali do dražby své výtvary. Dva dražené předměty pocházeli z Obchodu dobré vůle.

Oddělení FRPR zajistilo možnost využít aukčního portálu Diakonie a připravilo na něm on-line aukci. Komunikovalo s dražiteli, kteří normálně draží na Kampě, aby se k on-line dražbě připojili, zajistilo propagaci konání on-line dražby (newsletter, maily, sociální sítě, webové stránky...). Po skončení aukce komunikovalo s úspěšnými dražiteli a zajistilo doručení vydražených věcí.

- **ČCErolniČCE:**

Jedná se o prodejní kampaň, jejímž cílem je zvýšit prodeje pro chráněnou dílnu. V chráněné dílně vzniká téma kampaně, návrhy výrobků a všechny výrobky kromě tištěných věcí (například kalendáře, omalovánky a balicí papír – na ty dílna dodává obrázky). Po rozběhnutí kampaně dílna zajišťuje distribuci objednávek.

Oddělení FRPR zpracovává všechny grafické návrhy tištěných výrobků (kalendářů, vánočních papírů) a zajišťuje jejich tisk. Také připravuje a nechává natisknout nabídkový plakát, který s průvodním dopisem rozesílá na adresy sborů ČCE (nabídku rozesílá i mailem).

- **Veřejná sbírka Rolničkové dny:**

Jedná se o veřejnou sbírku pořádanou v několika jihočeských městech, kdy za příspěvek 30 Kč do zapečetěné pokladničky dostanou lidé jako poděkování symbolickou zlatou rolničku.

V roce 2020 se Rolničkové dny nekonaly ve své klasické podobě, sbírkové kasičky byly umístěny ve spřátelených provozech zejména v Táboře. Na domluvě a umístění kasiček se podíleli zaměstnanci napříč sektory.

Oddělení FRPR připravilo a zapečetilo kasičky a potřebnou dokumentaci, také domluvílo a uskutečnilo umístění několika sbírkových kasiček a zajistilo propagaci sbírky.

## 6.2 Problémové oblasti marketingu Rolničky

V rámci této podkapitoly jsou shrnuty některé z problémových oblastí marketingu Rolničky vycházející ze zjištění v textu kapitoly 6 bakalářské práce. Návrhy na řešení těchto problémových oblastí jsou obsaženy v kapitole 11.

### **Nedostatečná analýza trhu, nevypracovaná strategie**

Rolnička nemá dosud vypracovanou marketingovou strategii ani neprovedla téměř žádné analýzy trhu. Provedena byla pouze analýza stávajících dárců a klientů. Proto by dobrým doporučením pro organizaci Rolnička mohlo být zpracování analýzy trhu a vypracování marketingové strategie, dle které by se řídila, a tak lépe orientovala na stávajícím trhu. V rámci podkapitoly 11.4 je vytvořena možná strategie.

### **Nečitelnost vize a cílů organizace**

Rolničce chybí jasně definovaná vize, která je stanovena v podkapitole 11.2. Cíle organizace nejsou konkrétní, měřitelné, a tak neodpovídají způsobu metody SMART (viz podkapitola 1.2.2) , navíc nejsou čitelné ani samotným zaměstnancům. Cíle jsou vypracovány v podkapitole 11.3.

### **Nedostatečná spolupráce organizace mezi sektory**

Jedním z problémů, které organizace řeší, je nedostatečná spolupráce organizací mezi sektory. Organizace má nedostatek firemních dárců, kdy dále v práci (podkapitola 9.3) je zaznamenán v tabulce 3 jejich každoroční úbytek. V podkapitole 11.4 je vymezena strategie (komunikační strategie), která by mohla vést k vylepšení v této oblasti.

## 7 Rozhovor

K dosažení cíle bakalářské práce bylo zapotřebí důkladně prozkoumat obě strany trhu. Na straně nabídky se jedná o pohled samotné neziskové organizace a jejích zaměstnanců.

Rozhovor proběhl před dotazníkovým šetřením z důvodu rozšíření otázek dotazníku a byl po dohodě s oddělením FRPR neziskové organizace Rolničky veden s vedoucí fundraisingu a PR, která v organizaci pracuje již 14 let. Respondentka byla vybrána pomocí metody účelového výběru respondentů. Výzkumné šetření, řízený strukturovaný rozhovor, bylo realizováno dne 1. 2. 2022. Rozhovorem měla být ověřena zejména data pro zjištění současného stavu marketingu této organizace. Byla využita metoda strukturovaného rozhovoru. Dotazník pro rozhovor sestával ze 13 otevřených otázek, rozdělených do tří okruhů podle oblasti zkoumání.

**První okruh** byl zaměřen na základní charakteristiky respondenta spojené s vykonáváním funkce v neziskové organizaci Rolnička a tvořil tři identifikační otázky.

**Druhý okruh**, dohromady sedm otázek, byl zaměřen na samotný způsob fungování oddělení FRPR v Rolničce, marketingovou strategii a cíle organizace.

**Třetí okruh** se zabýval fundraisingem, získáváním finančních prostředků, již zmiňované neziskové organizace a tvořily ho tři otázky.

Osnova rozhovoru i s konkrétními otázkami je umístěna v příloze 3 (s. 73). Přesné znění rozhovoru se nachází v příloze 4 (s. 74).

### Interpretace výsledků rozhovoru:

- **První okruh - základní charakteristiky respondenta**

V prvním okruhu rozhovoru bylo zjištěno, že na oddělení FRPR pracují celkem tři pracovníci. Jednou z nich je i respondentka, která pracuje na pozici vedoucí FRPR oddělení. Absolvovala řadu vzdělávacích kurzů, které ji pomohly s momentálně vykonávanou prací, nemá však v dané oblasti vzdělání. V Rolničce pracuje již 14 let.



- **Druhý okruh – fungování oddělení FRPR v Rolničce**

V druhém okruhu z rozhovoru plyne, že public relations, spíše než samostatná disciplína, je vnímáno jako určitý nástroj pro získávání finančních prostředků, a to ve smyslu šíření dobrého jména organizace, které povede ke zvýšení nových kontaktů, sloužících k využití v kampaních a pro získávání nových dárců. Oddělení FRPR se stará o stávající dárce a zároveň vyhledává ty nové. Mezi jeho činnost patří i pořádání benefičních akcí, zakládání veřejných sbírek a projektový management, zabývající se získáváním a správou dotací a grantů. Právě pořádání benefičních akcí a příjmy z toho plynoucí byly dle respondentky v roce 2021 nejvíce oslabeny, a to z důvodu pandemie covidu-19. Akce se však napříč tomu konaly v online prostoru. Od respondentky bylo zjištěno, že Rolnička nemá vypracovanou marketingovou strategii ani neprovádí situační analýzu, zpracovává pouze analýzu svých dárců. Respondentka stanovila dva marketingové cíle, kterých by v letošním roce chtělo jejich oddělení dosáhnout. Prvním z nich bylo navýšení příjmů od firemních a individuálních dárců. Druhým cílem, který byl respondentkou stanoven, bylo zvýšení propagace produktů z chráněné dílny.

- **Třetí okruh – fundraising Rolničky**

Třetí okruh se zabýval fundraisingem organizace. V rozhovoru bylo zjištěno, že financování Rolničky je tvořeno více zdroji. Dle respondentky však v posledním roce došlo k úbytku počtu firemních dárců, tvořících jeden ze zdrojů financování. Problém vidí v nedostatečném personálním obsazení, které neumožňuje systematickou péči s firemními dárci. Pandemie covidu-19 dle respondentky ukázala organizaci nový pohled na online prostor. Právě v online prostoru a konkrétněji pak v rozvoji online dárcovství vidí respondentka velkou příležitost. Dárce organizace získává prostřednictvím příspěvků na sociálních sítích, cílených dárcovských kampaní a třeba také pořádáním benefičních akcí.

Zjištění z uskutečněného rozhovoru sloužila k rozšíření otázek dotazníkového šetření (kapitola 8) a zpracování kapitol 10 a 11.

## 8 Dotazníkové šetření

Byla využita metoda dotazování, kterou byla získána primární data. Vzorek byl vybírán pomocí metody náhodného výběru respondentů. Pro dotazníkové šetření bylo stanoveno několik kritérií, filtrů. Prvním kritériem pro výběr vzorku se stalo místo bydliště tázaného respondenta. A to z důvodu, že se bakalářská práce zabývá neziskovou organizací sídlící na Táborsku, okres Tábor. Dalším filtrem je minimální věk respondenta, který činí 15 let, a to zejména z důvodu, že by odpovědi nevyhovovaly tématu práce.

Dotazníkové šetření proběhlo primárně prostřednictvím online dotazníku na stránkách Survio.com. Odkaz na online dotazník byl umístěn na sociální síť Facebook a Instagram. Vzorek z online dotazníku tvořilo 126 respondentů. Menšinový vzorek byl získán v ulicích města Soběslav a Tábor, kde bylo tázáno 35 respondentů, kteří byli náhodně osloveni, seznámeni s tématem práce a poté obdrželi vytisknutý dotazník. Pilotní šetření proběhlo od 10.3.2022 do 15.3.2022 a bylo provedeno na celkem šesti respondentech. Sběr odpovědí proběhl v období od 15.3.2022 až 31.3.2022.

Vzorek je tvořen celkem 161 respondenty, z toho vyhovuje filtru **143 odpovědí**. Průměrný čas odpovídání u online dotazníku byl dvě až pět minut. U tištěných dotazníků strávili respondenti v průměru pět až deset minut.

Dotazník sestává z 18 uzavřených otázek s možnostmi buďto jedné možné odpovědi, nebo více možných odpovědí. Celý dotazník je k nalezení v příloze 5 (s. 76). Otázky byly postaveny tak, aby potvrdily nebo vyvrátily stanovené hypotézy a byly rozděleny do čtyř okruhů podle oblasti zkoumání:

**První okruh** se zabýval základními charakteristikami respondenta. Celkem byl tvořen ze čtyř identifikačních otázek, které sloužily k rozdělení respondentů – otázky na bydliště, pohlaví, věk a vzdělání respondenta.

Ve **druhém okruhu** se zkoumalo obecné povědomí a fundraisingové jednání respondentů k neziskovým organizacím v okrese Tábor. Okruh tvořilo sedm otázek.

- **VO1:** Jaký je zájem respondentů o podporu neziskových organizací obecně?

- **H1:** Nejméně polovina respondentů někdy podpořila neziskovou organizaci.

**Třetí okruh** obsahoval otázky na vybranou neziskovou organizaci, konkrétně Rolničku. Dohromady tvořen z pěti otázek.

- **VO2:** Jaké je povědomí respondentů o neziskové organizaci Rolnička?

- **H2:** Více než 2/3 respondentů slyšela někdy o organizaci Rolnička a nadpoloviční většina z nich zaznamenala některou z dárcovských kampaní.

**Čtvrtý okruh** se zabýval fundraisingovým jednáním respondentů vzhledem k organizaci Rolnička. Okruh tvořily dvě otázky.

- **VO3:** Jak často přispívají respondenti na neziskovou organizaci Rolnička?

- **H3:** Nejméně 1/3 z respondentů, kteří uvedli u otázky 12 odpověď ano, přispěla alespoň jednou.

### **Analýza výsledků dotazníkového šetření:**

- **První okruh – základní charakteristiky respondentů**

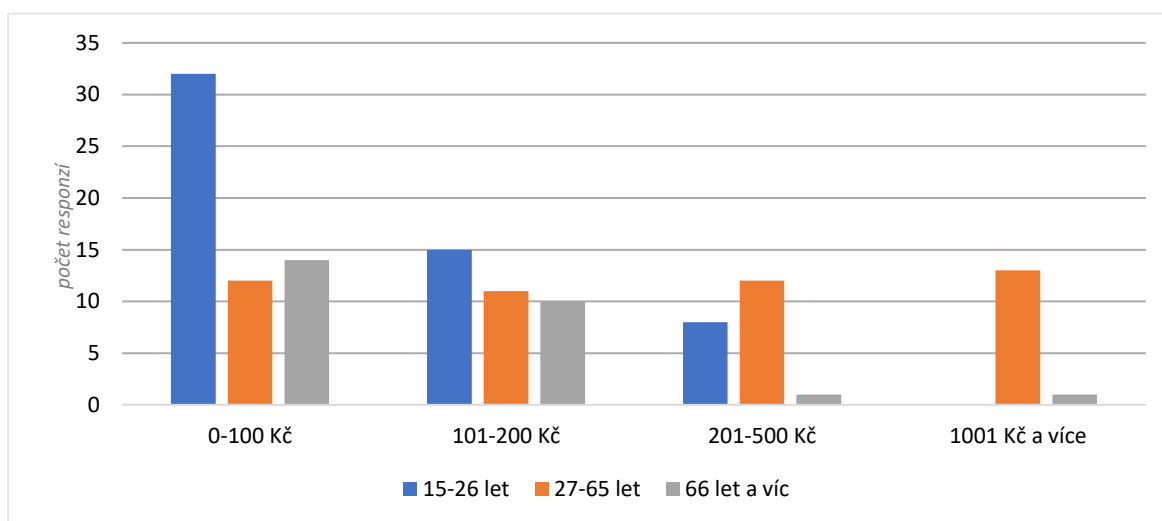
Celkem dotazník vyplnilo 161 respondentů, z toho vyhovovalo filtru, kritériu bydliště a věku respondenta, 143 odpovědí. Z toho 65,0 % odpovědí poskytly ženy, s celkovým počtem 93 odpovědí. Nejvyšší podíl tvořila skupina respondentů ve věkové kategorii 15-26 let, a to konkrétně z 42,7 % (61 responzí). Věková skupina 27-65 byla v zastoupení 37,1 % (53 responzí) a zbývající věková kategorie 66 a více s 20,3 % podílem (29 responzí). 52,5 % respondentů (75 responzí) dosáhlo nejvýše středního (s vyučením/s maturitou, s vyučením/bez maturity, odborné i neoborné) vzdělání, 35,7 % (51 responzí) vysokoškolského a vyššího odborného vzdělání a 11,9 % respondentů (17 responzí) mělo základní nebo neúplné základní vzdělání.

- **Druhý okruh – obecné povědomí a fundraisingové jednání respondentů k neziskovým organizacím**

Výsledky dotazníku ukázaly, že 80,4 % respondentů (115 responzí) někdy přispělo neziskové organizaci. Z toho 40,0 % (46 responzí) přispívá výjimečně, 40,9 % (47 responzí) občas a příležitostně a 19,1 % respondentů (22 responzí) je pravidelnými přispěvateli. Největší podíl pravidelných přispěvatelů tvoří respondenti s vysokoškolským vzděláním (12 responzí, 54,5 %).

Dotazníkem bylo zjištěno, že částku vyšší než 1001 Kč jsou nejvíce ochotni přispět pravidelní dárci, kde tuto odpověď zvolilo 36,4 % z nich (8 responzí), zatímco výjimeční dárci preferovali podporu příspěvky ve výši 0-100 Kč, tuto výši zvolilo 50,0 % z nich (23 responzí). Stejně jako výjimeční dárci zvolili i respondenti nepřispívající neziskovým organizacím možnost příspěvku 0-100 Kč, a to v 85,7 % (24 responzí). U mladých do 26 let a starších 66 let byly preferovány menší výše příspěvků, zatímco respondenti ve věku 27-65 let by věnovali i výrazně vyšší výše příspěvků, graficky

zpracováno v grafu 2. Procentuálně pak z celého vzorku by 40,6 % respondentů (58 responzí) bylo ochotno přispět 0-100 Kč.



Graf 2 Výše částky s ohledem na věkové kategorie; vlastní zpracování autorky 2022

Celkem 97 respondentů (s podílem 67,8 %) by nejspíše přispělo neziskové organizaci, zabývající se pomocí nemocným a lidem s různými typy postižení. Další oblastí, na kterou by přispělo 84 respondentů (s podílem 58,7 %), by byla zvířata a ochrana životního prostředí. Nejméně responzí na podporovanou oblast získal výzkum a vývoj s 22 responzemi (s podílem 15,4 %).

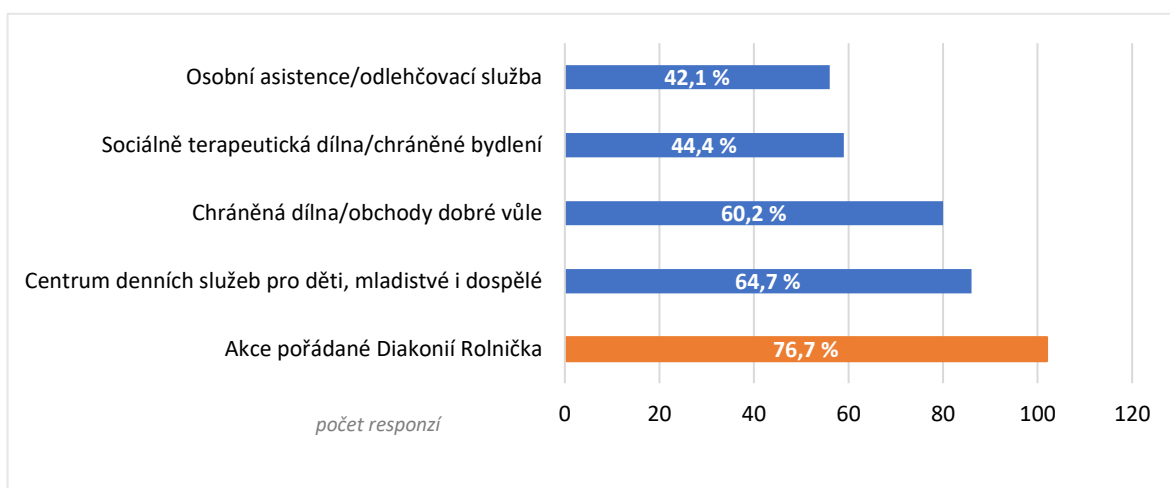
Nejvíce preferovaný způsob přispívání neziskové organizaci by byl formou zakoupení výrobku z chráněné dílny, následovala by forma návštěvy benefiční akce pro veřejnost pořádané organizací se vstupným, dále SMS dárcovství, online dárcovství a nejméně preferovaným způsobem se stala platba na účet. Že by byla forma zakoupení výrobku z chráněné dílny nejvíce preferovanou potvrdily i odpovědi na otázku, zda respondent někdy zakoupil či přemýšlel o koupi výrobku z chráněné dílny, kdy 73,9 % respondentů (85 responzí), co alespoň jednou přispěli neziskové organizaci, zvolili odpověď ano. 28,6 % respondentů (8 responzí), co nikdy nepřispělo neziskové organizaci, by o koupi výrobku z chráněné dílny přemýšlelo. U této otázky došlo také ke zjištění, že respondenti ve věku 27-65 let by o koupi přemýšleli více než respondenti věkové skupiny 15-26 let. Převážně by se jednalo o ženy. Zájem o zboží z druhé ruky (oblečení, hračky, hry, nábytek, hudební nástroje, knihy apod.) vyjádřilo 55,9 % (80 responzí). Z toho tvořily většinu ženy ve věku 15-26 let. Oproti výsledkům na otázku ohledně koupě výrobků z chráněné dílny, byl zájem o zboží z druhé ruky vyšší u věkové kategorie 15-26 let než u věkových kategorií 27-65 let a 66 let a více.

**Výsledky druhého okruhu otázek potvrdily H1, že nejméně polovina respondentů někdy podpořila neziskovou organizaci.**

- **Třetí okruh - povědomí respondentů o neziskové organizaci Rolnička**

Dotazníkem bylo zjištěno, že 93,0 % respondentů (133 responzí) z okresu Tábor někdy slyšelo o neziskové organizaci Rolnička. Zajímavostí je, že všichni respondenti spadající do věkové kategorie 66 a více o Rolničce někdy slyšeli.

Nejvíce respondentů (celkem 102 responzí, s podílem 71,3 %) slyšelo o organizaci v souvislosti s benefičními akcemi pořádanými Rolničkou, v grafu 3 zaznamenáno oranžovou barvou. 93,1 % z nich (95 responzí) pak slyšelo o akci Vánoční jarmark, pořádané v období Vánoc na náměstí Republiky v městě Soběslav. O akci Dobroběh někdy slyšelo 87,3 % z nich (89 responzí) o festivalu Dobrovol 72,6 % z nich (74 responzí), následuje akce Rolničkování, kterou znalo 54,9 % (56 responzí). O akci Rolničkový bál slyšelo pouze 28,4 % z nich (29 responzí).



Graf 3 V jaké souvislosti respondenti o Rolničce slyšeli; vlastní zpracování autorky 2022

64,7 % respondentů (86 responzí), co znalo Rolničku, někdy slyšelo o některé z registrovaných sociálních služeb poskytovaných organizací. Nejvíce responzí bylo zaznamenáno u služby Centra denních služeb pro děti, mladistvé a dospělé, následovala sociálně terapeutická dílna, chráněné bydlení, osobní asistence a odlehčovací služba. 60,2 % respondentů majících povědomí o organizaci (80 responzí), slyšelo o chráněné dílně a Obchodech dobré vůle Rolničky. Někteří respondenti se s organizací seznámili v průběhu navštěvování školního zařízení, například ve formě akce na podporu Rolničky, kterou škola pořádala. Jiní respondenti slyšeli o organizaci formou známých, kteří v organizaci pracovali či pracují.

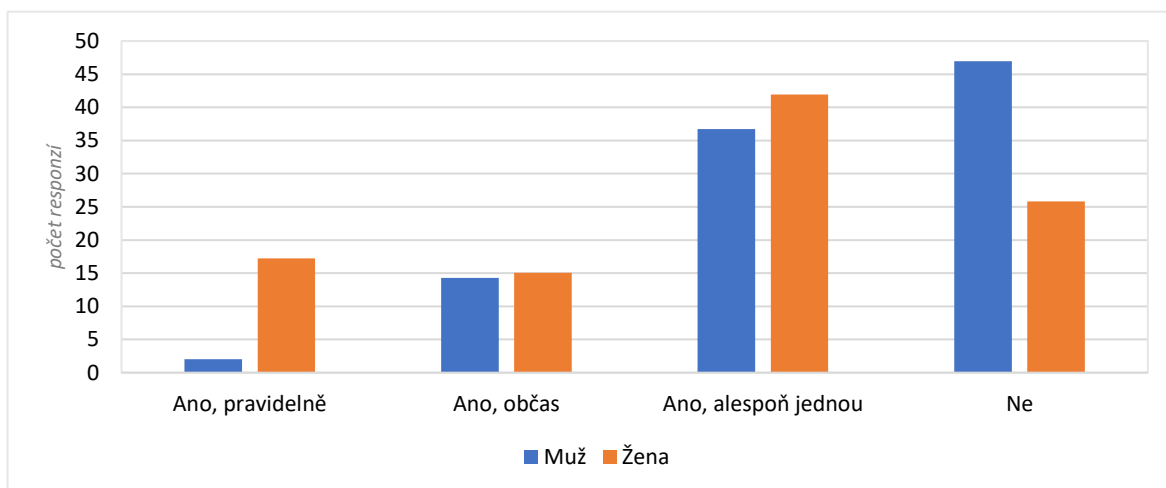
Výsledky dotazníku ukázaly, že 54,1 % respondentů (72 responzí) nezaznamenalo některou z dárcovských kampaní Rolničky (u těch, co Rolničku znají). V průměru zaznamenalo některou z kampaní více mužů než žen. Ti, co některou z kampaní zaznamenali, ji nejvíce zaregistrovali v regionálním

tisku, městském rozhlasu a úředních deskách (80 responzí, s podílem 55,9 %), jedná se o nejčastější odpověď věkové kategorie 66 a více. Následovaly sociální sítě (Facebook, Instagram a další) s obdobnou responzí. Na sociálních sítích ji zaznamenalo více žen než mužů, převážně ve věkové kategorii 15-26 let. Na webových stránkách Rolničky ji zaregistrovalo 19 respondentů (s podílem 13,3 %).

**H2 byla vyvrácena, protože nadpoloviční většina respondentů nezaznamenala některou z dárcovských kampaní.**

- **Čtvrtý okruh - fundraisingové jednání respondentů vzhledem k organizaci Rolnička**

Alespoň jednou finančně či jinak (zakoupením výrobku z chráněné dílny, zboží z Obchodu dobré vůle, vstupenky na benefiční akci) podpořilo Rolničku 42,9 % respondentů (57 responzí), jež organizaci znají. Občas přispělo 15,8 % z nich (21 responzí) a podíl pravidelných dárců tvořil 13,5 % (18 responzí). Pravidelně přispívají zejména ženy ve věku 27-65 let, viz graf 4. Z těch, co organizaci přispěli, ji nejvíce podpořili zakoupením výrobku z chráněné dílny a návštěvou benefiční akce pro veřejnost pořádanou organizací se vstupným. Z dalších způsobů, kterými respondenti Rolničku podpořili bylo online dárcovství, této formy využili zejména vysokoškolsky vzdělaní respondenti.



Graf 4 Podíl mužů a žen na přispívání; vlastní zpracování autorky 2022

**H3 byla pravdivá v soulahu s jejím tvrzením na základě dotazníkového šetření, kde bylo potvrzeno, že nejméně 1/3 respondentů, kteří uvedli u otázky 12 odpověď ano, přispěla alespoň jednou.**

Výsledky H byly zpracovány do kapitol 10 a 11. H1 a H3 byly pravdivé v soulahu s jejich tvrzením. H2 byla vyvrácena a na základě tohoto zjištění byla v kapitole 11 zpracována komunikační strategie.

## 9 Financování Rolničky

V podkapitolách níže jsou popsány jednotlivé zdroje financování v kompetenci oddělení FRPR neziskové organizace Rolničky za rok 2020. Veškerá data byla získána za pomoci zaměstnanců FRPR oddělení samotné organizace a měla by poskytnout lepší pohled na vývoj fundraisingu a fungování vybrané neziskové organizace obecně. Byla provedena analýza interních dokumentů. (Rolnička, 2022d)

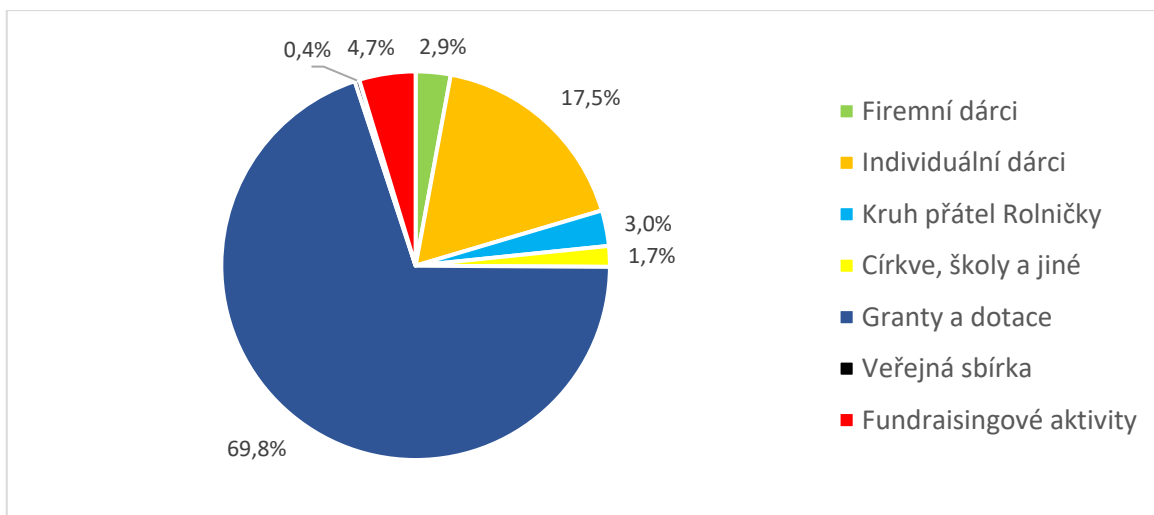
### 9.1 Fundraising

Oddělení vykonávající činnost fundraisingu ve vybrané organizaci sestává ze tří pracovníků – vedoucí FRPR, asistentky a projektové manažerky. Jedná se o interní fundraisery, kteří získávají finanční prostředky pro aktivity organizace. Hlavní činností oddělení FRPR Rolničky je primárně péče o stávající dárce a vyhledávání nových dárců. Jedná se o práci s individuálními, ale i firemními dárci.

V rozhovoru (viz kapitola 7, otázka 3) bylo zjištěno, že se oddělení FRPR při získávání finančních prostředků řídí nepsaným pravidlem, kdy by samotné oddělení mělo přinést částku, která bude minimálně třikrát větší než náklady na jeho činnost. V roce 2020 celkové příjmy fundraisingu tvořily částku 5 905 156 Kč, zatímco náklady oddělení FRPR dosáhly částky 1 008 548,96 Kč. Nepsaného pravidla tedy bylo dosaženo, konkrétně pak příjmy byly téměř šestkrát vyšší než náklady.

Pro získávání prostředků financování organizace využívá hned několika způsobů. Mezi tyto způsoby patří zejména online dárcovství, veřejné sbírky, telefonické kampaně, pořádání benefičních akcí a SMS dárcovství.

Graf 5 na následující stránce zobrazuje podíl jednotlivých zdrojů na celkové získané částce oddělením FRPR v roce 2020. Nejvyšší podíl prostředků pro organizaci plyne z grantových a dotačních programů, v poměru k ostatním tvoří více jak polovinu (69,8 %) zdrojů financování, následují individuální dárce (17,5 %) a fundraisingové aktivity (4,7 %).



Graf 5 Podíl zdrojů financování na celkové částce roku 2020; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022

## 9.2 Granty a dotace

V roce 2020 oddělení FRPR podalo, upravilo nebo zpracovávalo 13 žádostí o podporu v celkové hodnotě 4 242 235 Kč. Z toho bylo úspěšných pět žádostí v hodnotě 2 833 797 Kč. Největší podporu poskytl Otto per Mille (s projektem Rosteme a potřebujeme více místa) o částce 1 356 107 Kč.

Od obcí bylo v roce 2020 získáno oddělením FRPR celkem 1 290 000 Kč. Jednalo se zejména o města Tábor a Soběslav. - **Dotace** (v tabulce nezaznamenáno).

Od sedmi sborů ČCE byly získány finanční dary v hodnotě 45 077 Kč. Dále Pastoral Brothers darovali částku v hodnotě 6 750 Kč. OLH Spartak Soběslav věnoval Rolničce výtěžek z dražby dresů a výtěžek ze vstupného v hodnotě 44 825 Kč a SUPŠ Bechyně darovala 5 001 Kč.

Každoroční pravidelný nárůst získaných grantů a dotací oddělením FRPR se neprojevil v roce 2019, jak vyplývá z dat v tabulce 2. Podané žádosti byly proplaceny až roku 2020, kdy došlo k razantnímu nárůstu oproti předchozímu roku a to o 202,5 %. Oproti roku 2016 se částka zvýšila více než dvakrát. Církevní a ostatní dary se v roce 2020 oproti roku 2019 snížily o 41,5 %, ale oproti rokům předchozím zůstaly navýšené.

zdroj/rok	2016	2017	2018	2019	2020
Granty	1 265 650	1 574 155	1 931 899	936 810	2 833 797
Církev, školy a ostatní organizace	45 223	43 073	80 065	173 825	101 653

Tabulka 2 Granty a dotace; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022



### 9.3 Firemní dárci

V roce 2020 organizaci přispělo celkem 12 firemních dárců ve výši 171 500 Kč (všechny započítané dary od firem jsou finančními dary). Z celkové částky bylo pět darů v hodnotě 70 000 Kč určeno pro dobrovolnické centrum. Zbýlých sedm darů v hodnotě 101 500 Kč bylo přiděleno na rekonstrukci jedné z budov organizace nebo nebylo vázáno.

V tabulce 3 níže je zaznamenán vývoj firemního dárcovství v Rolničce mezi lety 2016 a 2020. Mezi lety 2016 a 2020 došlo k výraznému poklesu počtu firemních dárců, a to o 72,7 %. V darech v Kč také došlo k výraznému poklesu, kdy celkové firemní dary poklesly hodnotou více než třikrát. Rolnička si tento pokles vysvětluje vyvolanou pandemií covidu-19, která právě roku 2020 výrazně ovlivnila firemní dárcovství.

rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet dárců	44	46	65	32	12
Dary v Kč	570 629	536 312	597 872	437 351	171 500

Tabulka 3 Firemní dárci; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022

### 9.4 Individuální dárci

V roce 2020 přispělo organizaci 488 individuálních dárců, a to v celkové výši 1 033 798 Kč (všechny započítané dary jsou finanční). V celkové částce je započítán výtěžek telefonické kampaně, kterou na základě podkladů oddělení FRPR telefonovali zhruba 300 kontaktů. Cílem kampaně bylo získat finanční prostředky na rekonstrukci jedné z budov organizace. Z 300 kontaktů darovalo 77 dárců, a to celkovou částku 104 411 Kč.

Významnou část darů od individuálních dárců tvořil i výtěžek narozeninové výzvy jedné z dobrovolnic, na kterou reagovalo 131 dárců a darovali 101 256 Kč.

V tabulce 4 na další stránce je zaznamenán vývoj individuálního dárcovství a vývoj dárcovství od Kruhu přátel Rolničky v období mezi lety 2016-2020. Kruh přátel Rolničky sestává z lidí dlouhodobě finančně podporujících tuto organizaci. Z tabulky vyplývá pozitivní meziroční nárůst jak počtu dárců, tak i darů v Kč. Počet dárců mezi roky 2016 a 2020 se zvýšil více než sedmkrát a darů v Kč více než třikrát.

rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet dárců	67	79	89	124	488
Dary v Kč	324 645	455 361	473 015	600 950	1 033 798
Kruh přátel Rolničky	148 888	147 737	138 400	157 300	174 900

Tabulka 4 Individuální dárci; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022

## 9.5 Vlastní zdroje financování

Rolnička má hned několik vlastních zdrojů financování. Mezi ně patří:

- **Fundraisingové aktivity a veřejná sbírka**

V roce 2020 se vzhledem k pandemii covidu-19 nemohla konat žádná z tradičních benefičních akcí. Akce tak byly pořádány v on-line prostoru. Jednou z akcí byl virtuální Dobroběh, kdy se běžci rozhodli Rolničce nechat již zaplacené vstupné a dále se zapojilo dalších 130 lidí, kteří akci podpořili prostřednictvím Darujme.cz, celkově ve výši 44 800 Kč. On-line se pořádal i festival Dobrovol, na který se prodávaly virtuální vstupenky. Celkem se k výzvě připojilo 224 dárců a bylo vybráno 67 351 Kč.

Výtěžek z prodeje 420 ks kalendářů, 420 sad vánočního papíru a 381 ks rolniček při ČCErolniČCE činil 113 256 Kč. Roku 2020 došlo také k prodeji PF dvěma firmám, a to s výtěžkem 3 014 Kč.

Dále bylo v roce 2020 bylo využito diakonického aukčního portálu a poslední týden v listopadu se konala on-line aukce s názvem Rolnička si koleduje on-line. Týdenní dražby se aktivně účastnilo 39 dražitelů a ve výsledku bylo vydraženo 48 321 Kč.

Na konci roku 2020 byla uspořádána veřejná sbírka, kdy byly do několika spřátelených provozoven v Táboře umístěny sbírkové kasičky.

V tabulce 5 níže je zaznamenán souhrn konkrétních částek v období mezi lety 2016-2020 v darech v Kč. U obou zdrojů došlo mezi lety 2019 a 2020 k významnému poklesu zejména z důvodu pandemie covidu-19.

zdroj/rok	2016	2017	2018	2019	2020
Fundraisingové aktivity	411 634	494 766	881 112	448 454	276 742
Veřejná sbírka	226 150	226 440	225 561	285 469	22 766

Tabulka 5 FR + veřejná sbírka; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022

- **Příjmy z prodeje zboží**

Mezi vlastní zdroje financování Rolničky patří i prodej výrobků z chráněné dílny, které nabízejí na svém e-shopu (eshop.rolnicka.cz). Jedná se o originální rukodělné výrobky výhradně ze dřeva, keramiky a textilu. Výrobky taktéž prodávají i v Obchodech dobré vůle, (celkově tři - dva v Táboře, jeden v Soběslavi), kde mimo vlastní výrobky nabízejí i zboží z druhé ruky. Tento prodej však nespadá pod kompetence oddělení FRPR, proto není dále zpracován.

- **Příjmy z poskytování služeb**

K dalšímu zdroji financování činnosti neziskové organizace Rolničky patří i příjmy z poskytování služeb klientům. Více o poskytovaných službách viz podkapitola 6.1.4, ceník těchto služeb je zobrazen v příloze 2 (s. 72). Správa těchto příjmů nespadá pod kompetence oddělení FRPR. Není tedy zpracován do celkové částky zdrojů za rok 2020.

## 10 Situační analýza Rolničky

K sestavení situační analýzy byl využit proces syntézy, kdy došlo ke spojení více vstupních zdrojových dat v jeden celek. Jako vstupní zdrojová data byla využita primární data, získaná **rozhovorem** (viz kapitola 7) a **dotazníkovým šetřením** (viz kapitola 8), a sekundární data, **analýzou interních dokumentů, webu** (viz kapitoly 5,6 a 9). K přehledné, systematické a uspořádané interpretaci dat posloužila SWOT analýza.

### SWOT analýza

V následujících podkapitolách jsou pomocí tabulek popsány jednotlivé faktory všech sekcí SWOT analýzy. Bylo využito postupu tvorby analýzy popsaného v teoretické části práce (kapitola 1.2.6).

- **Silné stránky**

V tabulce 6 jsou zaznamenány silné stránky organizace. Mezi silné stránky Rolničky patří lokalita jak Obchodů dobré vůle, tak stánků. Obojí se nachází buďto přímo na náměstí, tedy v centru, nebo v blízkosti centra. Se stejným celkovým indexem se v tabulce umístila i určitá unikátnost jejich výrobků z chráněné dílny, protože každý kus je zcela originální. Se stejnou důležitostí jsou v tabulce zapsány jejich webové stránky a eshop, na nichž je možnost se proklikat na výrobky či na odkazy, kde je možno darovat. Z tabulky pak vyplývá, že největší silnou stránkou je široká škála příznivců a s tím plynoucí pravidelní přispěvatelé. Existuje dokonce i Klub přátel Rolničky, kde se pravidelní přispěvatelé scházejí a pořádají sbírky pro podporu organizace. Na druhém místě za jsou akce, které Rolnička pořádá pro veřejnost, těmi jsou například Dobroběh, festival Dobrovol a další (viz dotazníkové šetření, kapitola 8). Celkový index silných stránek činí **4,5**.

faktory	výkonnost	důležitost	celkový index
Lokalita obchodů, stánků	3,0	0,1	0,3
Akce pro veřejnost	5,0	0,3	1,5
Webové stránky + Eshop	4,0	0,1	0,4
Široká škála příznivců/pravidelných přispěvatelů	5,0	0,4	2,0
Unikátnost výrobků	3,0	0,1	0,3

Tabulka 6 Silné stránky – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022

- **Slabé stránky**

Jako nejvíce slabé stránky organizace se ukázaly dva faktory viz tabulka 7 (celkové indexy 1,2), a to nedostatečný firemní fundraising, s tím související chybějící zaměstnanci fundraisingu (viz rozhovor, kapitola 7). Společně s tím se se stejným indexem umístil nedostatečný rozpočet na marketing. Dalšími slabými stránkami jsou malý výběr produktů, kdy samotná organizace má mnohem větší možnosti a kapacity, než využívá a také slabé využití sociálních sítí, jak pro propagaci produktů, tak samotné organizace (viz dotazníkové šetření, kapitola 8). Celkový index slabých stránek činí **3,2**.

faktory	výkonnost	důležitost	celkový index
Nedostatečný firemní fundraising, chybějící zaměstnanci fundraisingu	4,0	0,3	1,2
Slabé využití sociálních sítí	2,0	0,2	0,4
Malý výběr produktů	2,0	0,2	0,4
Nedostatečný rozpočet na marketing	4,0	0,3	1,2

Tabulka 7 Slabé stránky – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022

- **Příležitosti**

Z tabulky 8 vyplývá, že největší příležitostí by byla větší spolupráce s firmami či ostatními neziskovými organizacemi, dána rozvojem spoluprací mezi ziskovým a neziskovým sektorem, tak i napříč sektorem neziskovým (s celkovým indexem 1,5). Následuje pak další příležitost, a to sice pořádání nových akcí pro veřejnost, kdy ze strany veřejnosti dochází k větší míře podpory projektů neziskových organizací. Dalším faktorem je možná tvorba větší škály produktů či služeb, dána rostoucí poptávkou po výrobcích z chráněné dílny. Další příležitostí je i zvyšující se poptávka po zboží z druhé ruky a s tím spojená možnost otevírání nových obchodů či stánků. Celkový index činí **4,1**.

faktory	výkonnost	důležitost	celkový index
Větší míra podpory projektů neziskových organizací	4,0	0,3	1,2
Rostoucí poptávka po výrobcích z chráněné dílny	4,0	0,2	0,8
Zvyšující se poptávka po zboží z druhé ruky	3,0	0,2	0,6
Rozvoj spolupráce firem s neziskovými organizacemi	5,0	0,3	1,5

Tabulka 8 Příležitosti – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022

- **Hrozby**

Za největší hrozbu pro Rolničku lze označit snížení grantů a dotací ze strany státu, což je i klíčový zdroj podpory pro neziskovou organizaci (v tabulce 9 s indexem 0,9) vyplývající z analýzy interních dokumentů (viz kapitola 9). Dalším zdrojem podpory jsou i individuální a firemní dárci a při jejich nedostatku by to pro organizaci představovalo hrozbu. Dále například i malý zájem o výrobky z chráněné dílny a malý zájem o akce pořádané Rolničkou či nedostatek dobrovolníků a zaměstnanců. Celkový index hrozeb činí **3,1**.

<b>faktory</b>	<b>výkonnost</b>	<b>důležitost</b>	<b>celkový index</b>
Malý zájem o výrobky z dílny, akce	3,0	0,2	0,6
Nedostatek individuálních a firemních dárců	3,0	0,3	0,9
Nedostatek dobrovolníků a zaměstnanců	2,0	0,2	0,4
Snížení dotací a grantů	4,0	0,3	1,2

*Tabulka 9 Hrozby – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022*

# 11 Vytvoření marketingové strategie pro Rolničku

V této kapitole je vytvořena funkční marketingová strategie pro Rolničku na základě provedené analýzy a syntézy. Organizaci by tento návrh mohl pomoci s jasnější komunikací směrem nejenom k cílovým skupinám, ale i dovnitř organizace. V rámci obsahu a rozsahu práce je strategie zpracována na dva roky.

Marketingová strategie je vytvořena na základě výsledků **rozhovoru** (kapitola 7), **dotazníkového šetření** (kapitola 8), **analýzy interních dokumentů** (kapitola 9) a **SWOT analýzy** (kapitola 10). V textu je také stanovena vize a marketingové cíle. Pro vytvoření funkční marketingové strategie je nutné znát jednotlivé nástroje marketingového mixu k dosažení cílů organizace. Proto je vytvořena marketingová strategie dle marketingového mixu (popsáno v podkapitole 1.2).

## 11.1 Zhodnocení výsledků SWOT analýzy

V rámci této podkapitoly jsou zhodnoceny výsledky SWOT analýzy provedené v kapitole 10 a je navrhována možná strategie (popsáno v podkapitole 1.2.6).

Do tabulky 10 níže jsou zaneseny výsledky ze všech jednotlivých sekcí. Nejvyšší celkové indexy vyšly u silných stránek a příležitostí. Což může obecně znamenat velice přívětivý výsledek pro organizaci.

Pořadí	SWOT	Celkový index
1.	Silné stránky	4,5
2.	Příležitosti	4,1
3.	Slabé stránky	3,2
4.	Hrozby	3,1

Tabulka 10 Výsledky – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022

Na základě těchto výsledků je doporučeno využít strategii SO, tedy ofenzivní strategii. Zaměřit se na příležitosti typu spojení s dalšími firmami ziskového sektoru, vytvořit větší škálu výrobků či

uspořádat novou akci pro veřejnost za podpory silných stránek, které jsou již na dobré úrovni. I ty však dále podporovat a posilovat. Je doporučeno se zaměřit na eliminaci těch nejzávažnějších slabých stránek. Například chybějící zaměstnanci fundraisingu či zaměření se na využívání nových komunikačních kanálů, jako jsou YouTube, Instagram nebo Pinterest. Kde by organizace měla možnost představit svoji vizi a misi široké veřejnosti, a tak se dostat do povědomí více lidí.

## **11.2 Stanovení vize Rolničky**

V podkapitole 6.1.1 je popsána mise a poslání Rolničky. Vizi však stanovenou nemají, a tak v rámci této podkapitoly je vymezena. Vize by mohla znít následovně:

- Naší vizí je zařazení klientů všech věkových kategorií a jejich rodin do běžného života v moderní společnosti, a to prostřednictvím poskytování komplexních a kvalitních služeb.

## **11.3 Stanovení marketingových cílů Rolničky**

V podkapitole 6.1.2 byly vyjmenovány cíle oddělení FRPR Rolničky. Tyto cíle však nebyly konkrétní ani měřitelné (neodpovídaly metodě SMART). Na místo toho jsou cíle vymezeny takto:

- Do dvou let (do roku 2024) zvýšit podíl firemních dárců tak, aby v celkové částce zdrojů financování organizace tvořil 10 % podíl.
- Do dvou let (do roku 2024) zvýšit tržby z prodeje výrobků chráněné dílny o 20 %.

## **11.4 Marketingová strategie podle marketingového mixu**

V rámci tvorby marketingové strategie podle marketingového mixu jsou vybrány a popsány strategie jednotlivých proměnných, a to na základě provedené analýzy.

### **Výrobová strategie**

V podkapitole 6.1.4 byly popsány zejména služby poskytované Rolničkou. Tato organizace se na trhu neziskových organizací pohybuje již 29 let a za tu dobu si stihla vybudovat dobré jméno v celém okrese Tábor. Za dobu své existence organizace rozšířila poskytované služby a její strategií by mělo



být další rozšiřování v oblasti poskytovaných služeb. V rámci služby osobní asistence či odlehčovací služby by se organizace mohla zaměřit i na seniory, kterým by v rámci služby nabídla pomoc s běžnými činnostmi, se kterými si sami nedokážou poradit.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že nejvíce preferovaným způsobem přispívání neziskové organizaci by bylo formou zakoupení výrobku z chráněné dílny. Tento způsob by většinou zvolily zejména ženy ve věku 26-65 let. Rolnička by se tak mohla zaměřit na rozšíření produktového portfolia pro segment matek s dětmi. Momentálně jsou k dostání pouze hračky ze dřeva, je zde tedy možnost výroby originálních hraček z textilu, se kterým momentálně i tak organizace pracuje. Možnost výroby i jiných výrobků zaměřených na ženy. U prodeje hraček z textilu by byla doporučena strategie pomalého pronikání, tedy do propagace není třeba investovat tolik a produkt by měl mít nižší cenu právě z důvodu vybraného segmentu.

### **Cenová strategie**

Pokud by se Rolnička rozhodla začít vyrábět nové typy produktů (například hračky z textilu), měla by ceny nastavit dle své cenové politiky. Ceny výrobků z chráněné dílny se pohybují od 10-585 Kč za kus. Cena tohoto typu výrobku by se tedy měla pohybovat do 500 Kč. Organizace by mohla využít strategie ocenění výrobkové řady – při zakoupení více výrobků najednou by byla cena výhodnější. Například při koupi hračky ze dřeva a zároveň hračky z textilu či více hraček z textilu najednou. Při zavedení nových služeb by Rolnička opět měla ceny nastavit dle své cenové politiky organizace (tedy i v závislosti na výši příspěvku na péči dle zákona č. 108/2006 Sb.).

### **Distribuční strategie**

Výrobky z chráněné dílny je momentálně možné zakoupit na třech prodejnách – konkrétně se jedná o Obchody dobré vůle v Soběslavi a Táboře. Organizace by však mohla zvážit navýšení prodejných míst, díky čemuž by došlo ke zvýšení dostupnosti výrobků z chráněných dílen. Nemuselo by se jednat o vlastní prodejny. Výrobky by mohly být přístupné například ve specializovaných prodejnách v okrese Tábor, ale i mimo něj. Další formu, kterou organizace pro prodej výrobků využívá je osobní prodej na trzích a benefičních akcích pořádaných organizací. Také zde je možnost pro další rozvoj, například dále mimo města okresu Tábor. Momentálně dochází i k rozvoji Eshopu Rolnička, u kterého by bylo doporučeno zaměřit se na přívětivější rozhraní pro případné kupující - slevy, doprava zdarma apod.

## Komunikační strategie

Cílovou skupinou komunikace, na kterou je propagace zaměřena, jsou klienti, jejich rodiny, individuální a firemní dárci, zaměstnanci, dobrovolníci a veřejnost. Mezi komunikační nástroje Rolničky patří jejich internetové stránky, Facebook účet, Instagram, telefonické kampaně, ale také vlastní prezentace na benefičních akcích, které pořádají (viz podkapitola 6.1.5).

V rámci komunikační strategie volí organizace pull strategii zaměřenou na koncového zákazníka. Měla by tak využít nástrojů reklamy.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že nadpoloviční většina respondentů nezaznamenala některou z dárcovských kampaní organizace. Rolnička by tedy měla vynaložit větší investice do reklamy než doposud. Investice by pak měly putovat i do internetové reklamy, kde mají vyšší potenciál zaujmout dárcyně, které dle dotazníkového šetření více a častěji přispívají. Rolnička by měla rozšířit komunikační kanály - v dnešní době zejména Instagram či YouTube. Z analýzy interních dokumentů bylo zjištěno, že velká část zdrojů od individuálních dárců za rok 2020 byla získána díky výzvě na sociálních sítích. Bylo by doporučeno vytvořit obdobné výzvy, které přilákají nejenom nové dárcce, ale hlavně budují všeobecné povědomí o činnosti organizace. V této oblasti by měla být pořádána pravidelná školení zaměstnanců a zhotoven konkrétní mediální plán na každé období, který by byl pro zaměstnance organizace vodítkem, kdy, kam a jaké příspěvky zveřejnit.

Jako příležitost se v situační analýze SWOT ukázalo i pořádání nových akcí pro veřejnost. Rolnička by se tak mohla spojit s některou z lokálních organizací ziskového sektoru a vytvořit benefiční akci na způsob akcí Vánoční jarmark nebo Dobroběh (s nejvíce responzemi v dotazníkovém šetření). V rámci komunikace s firemními dárci, doporučení v oblasti fundraisingu, by měla organizace najmout nového zaměstnance (zkrácený úvazek/plný úvazek), který by se o tuto oblast staral, komunikoval se stávajícími firemními dárci a získával nové.

Směrem ke klientům a jejich rodinám bude komunikace probíhat kontinuálně a pravidelně. V tomto případě se zdá být též důležité budovat všeobecné povědomí o organizaci ve společnosti. Zde přichází v úvahu články v regionálním tisku, kde by organizace komunikovala o proběhlých událostech a činnostech organizace.

Komunikace s dárci probíhá též kontinuálně a pravidelně, a to formou rozesílání newsletteru, kde jsou uvedena jména dárců a poděkování. Určitou motivací k pravidelným příspěvkům (z dotazníkového šetření vyplynulo, že se jedná převážně o ženy) by mohly být drobné dary darujícím. Například ve formě tištěných kartiček s poděkováním, slevou na výrobky, slevou na vstupné na benefiční akci, některým z výrobků a podobně.

V rámci propagace produktů opět využít sociálních sítí, prodeje a propagace na benefičních akcích.

## Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na marketing neziskových organizací. Hlavním cílem práce bylo vytvořit funkční marketingovou strategii pro neziskovou organizaci Diakonie Rolnička za pomoci provedené analýzy a syntézy. Organizaci by tento návrh mohl pomoci s jasnější komunikací směrem k cílovým skupinám.

Práce se členila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byl popsán sektor neziskových organizací, jeho členění, ale také to, jakých zdrojů finančních prostředků je využíváno. Z odborné literatury v této části práce bylo zjištěno, že neziskové organizace hrají v současnosti velký význam v řešení specifických problémů, a to především sociálních, kulturních a ekonomických. Z toho důvodu je na ně kladen větší tlak k profesionálnímu přístupu a vyšší efektivitě. Organizace neziskového sektoru jsou tak nepřímo nuceny využívat moderní manažerské přístupy, a to především marketing. Tyto organizace musí navíc společnosti neustále dokazovat svou opodstatněnost. Aby se tak staly v očích veřejnosti důvěryhodnými a naplňovaly své cíle, musí mít vytvořenou marketingovou strategii. Proto byly v teoretické rovině popsány pojmy jako marketingová strategie, SWOT analýza, vize, mise, cíle, marketingový mix nebo proces STP.

Tvorbou marketingové strategie se zabývala i praktická část práce. Nejprve došlo k představení neziskové organizace Diakonie Rolnička, pro kterou se strategie vytvářela. Následně byly provedeny jednotlivé kroky před její tvorbou. Využilo se jak primárních, tak sekundárních zdrojů dat. Proběhl rozhovor, dotazníkové šetření, analýza interních dokumentů a SWOT analýza, které byly nedílnou součástí sestavení konkrétní strategie nacházející se v závěru praktické části práce. Byla vytvořena strategie dle marketingového mixu spočívající ve výběru strategií jednotlivých proměnných mixu (výrobní, cenové, distribuční a komunikační strategie).

Rozhovor provedený v této bakalářské práci byl veden s vedoucí oddělení fundraisingu a public relations Diakonie Rolnička. Toto šetření sloužilo zejména k nastínění marketingových aktivit a fundraisingu zmíněné organizace. Zásadním zjištěním bylo, že organizace nemá vypracovanou marketingovou strategii, proto práce nereflektovala současně nastavenou strategii.

V rámci dotazníkového šetření se stanovily tři hypotézy, které rozšířily informace ze získaných dat. První a třetí hypotéza byly pravdivé v souladu s jejich tvrzením. Tímto šetřením se vyvrátila druhá hypotéza, protože nadpoloviční většina respondentů nezaznamenala některou z dárcovských kampaní organizace. Toto zjištění bylo zapracováno do komunikační strategie Diakonie Rolničky. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že respondenti by nejspíše přispěli organizaci, zabývající se

pomocí nemocným a lidem s různými typy postižení. Nezisková organizace Diakonie Rolnička by se měla snažit tuto skutečnost využít.

Dobrým doporučením pro vybranou organizaci by mohlo být využívání přicházejících příležitostí vyplývajících z provedené SWOT analýzy. Takovou příležitostí je například spojení s dalšími organizacemi ziskového, ale i neziskového sektoru, vytvoření větší škály výrobků či uspořádání nové akce pro veřejnost za podpory silných stránek. V rámci komunikační strategie tak bylo navrženo pořádat nové benefiční akce ve spojení s lokální ziskovou organizací. Diakonie Rolnička by také měla zvážit působnost na nových komunikačních kanálech, kde by měla možnost představit svou činnost, ale i své produkty široké veřejnosti.

Navržená výrobová strategie spočívá v rozšíření poskytovaných služeb či produktového portfolia, kupříkladu o produkty zaměřené na matky s dětmi. Organizace by také mohla začít své produkty nabízet na více prodejních místech a zvýšit tak povědomí o výrobcích z chráněné dílny, viz navržená distribuční strategie. Cenová strategie byla navržena dle cenové politiky organizace.

Vzhledem k dostupným a poskytnutým informacím, provedenému výzkumu lze konstatovat, že stanovený cíl bakalářské práce byl splněn.

# Seznam použité literatury

**ANDREASEN, A.**, 2001. *Ethics in Social Marketing*. Washington, DC: Georgetown University Press. 224 s. ISBN: 9780878408207

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

**BEDNARČÍK, Z.**, 2007. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, OPF. 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2

**BLAŽKOVÁ, M.**, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

**CANO MURILLO, D., KANG, J., YOON, S.**, 2016. Factors influencing pro-social consumer behavior through non-profit organizations. *Internet Research* [online]. 26(3), 626-643. [cit. 2022-03-01]. ISSN 1066-2243. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IntR-10-2014-0253>.

**CHEN, L., ALHABASH, S.**, 2018. Understanding Non-Profit and For-Profit Social Marketing on Social Media: The Case of Anti-Texting While Driving. *Journal of Promotion Management* [online]. 24(4), 484-510. [cit. 2022-03-01]. ISSN: 1049-6491. Dostupné z doi: 10.1080/10496491.2017.1380109.

**CHOI, Y., CHANG, S., CHOI, J., SEONG, Y.**, 2018. The partnership network scopes of social enterprises and their social value creation. *International Journal of Entrepreneurship* [online]. 22(1). [cit. 2022-03-01]. ISSN: 1939-4675. Dostupné z doi:1939-4675-22-1-140 .

**ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD**, 2022. *Registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/irsw/>

**DIAKONIE**, 2020. *Grafický manuál* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/res/archive/015/001897.pdf?seek=1580215058>

**DIAKONIE**, 2022a. *Diakonické hodnoty* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/res/archive/011/001353.pdf?seek=1551860809>

**DIAKONIE**, 2022b. *Zásady komunikace v Diakonii ČCE* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://helpdesk.diakonie.cz/res/archive/003/000521.pdf?seek=1516005457>

- DIAKONIELTM**, 2022. *Cíle, vize a poslání* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.diakonieltm.cz/diakonie/cile-vize-a-poslani/>
- DOHERTY, A., MURRAY, M.**, 2007. The Strategic Sponsorship Process in a Non-Profit Sport Organization. *Sport Marketing Quarterly* [online]. 16(1), 49-59. [cit. 2022-03-01]. ISSN: 1061-6934.
- DOLNICAR, S., LAZAREVSKI, K.**, 2009. Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review* [online]. 26(3), 275-291. [cit. 2022-03-01]. ISSN: 0265-1335. Dostupné z doi: 10.1108/02651330910960780
- DONORSFORUM**, 2021. *Mapa dárcovství 2021* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi-2021.html>
- DRUCKER, P.**, 1989. *Řízení neziskových organizací praxe a principy*. Praha: Management Press. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z.** 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- EKOSPACE**, 2016. *Strategický management 18 - SWOT analýza (přirázování čísel)* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management/678-strategicky-management-18-swot-analyza-prirazovani-cisel>
- HENDL, J.**, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 8073670402
- HORÁKOVÁ, H.**, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D.**, 2013. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P.**, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*, Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7
- KALOUSOVÁ, P.**, 2013. Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kalousova\\_darcovstvi\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf)
- KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K.**, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie* 1. vyd.. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 256 s. váz. ISBN:978-80-7408-022-7
- KOTLER, P.**, 1979. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing* [online]. 37-44. [cit. 2022-03-01]. ISSN: 1547-7185. Dostupné z doi:10.2307/1250756

- KOTLER, P.**, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. a ARMSTRONG, G.**, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. 864 s. ISBN 80-247-0513-3
- KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ P., HOMMEROVÁ D.**, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K.**, 1996. *Základy fundraisingu*. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací. ISBN 80-238-0464-2.
- MALLYA, T.**, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. s. 252. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ**, 2022. *Příspěvek na péči* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/prispevek-na-peci>
- NEZISKOVKY**, 2021. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací 2005 - 2020* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: [https://neziskovky.cz/data/Statistika%20po%4%8dtu%20NNO\\_b%c5%99ezen2020txt17146.pdf](https://neziskovky.cz/data/Statistika%20po%4%8dtu%20NNO_b%c5%99ezen2020txt17146.pdf)
- NEZISKOVKY**, 2022. *Grantový program nadace Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://neziskovky.cz/>
- NOVELLI, P. N.**, 1981. Problems and Challenges in Social Marketing. *Journal of Marketing* [online]. 45(2), 79-88. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z doi:10.2307/1251667.
- POPOVIC, A. & STANKOVIC, L.**, 2012. The development of socially responsible marketing. *Marketing* [online]. 43(3), 181-190. [cit. 2022-03-01]. ISSN 0354-3471. Dostupné z doi: 10.5937/markt1203181S
- REKTOŘÍK, J.**, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd.* Praha: Ekopress. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- REKTOŘÍK, J.**, 2000. *Neziskové organizace v ČR, SR a Rakousku*. 1. vydání Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-2259-0.
- RITA, S. M.**, 2010. Marketing and performance evaluations in non-profit services: "Missed" targeting in communicating stakeholders' expectations". *International Journal of Productivity and Performance Management* [online]. 59(6), 555-570. [cit. 2022-03-01]. ISSN: 1758-6658. Dostupné z doi: 10.1108/17410401011063948
- ROLNÍČKA**, 2022a. *O Rolničce* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/>

- ROLNÍČKA**, 2022b. *Historie* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/historie/>
- ROLNÍČKA**, 2022c. *Výroční zprávy* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/vyrocní-zpravy/>
- SALOMON**, L. M., **ANHEIER**, H. K., 1997. Defining of the Nonprofit Sector. A Gross National Analysis. *Manchester University Press* [online]. [cit. 2022-03-01]. ISBN 0-7 190-4902-4.
- SVĚTLÍK**, J., 2005. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 8086898482.
- ŠEDIVÝ**, M. a **MEDLÍKOVÁ**, O., 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- ŠEDIVÝ**, M. a **MEDLÍKOVÁ**, O., 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada. 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9
- ŠKARABELOVÁ**, S., 2002. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita. 84 s. ISBN 80-210–3031-3.
- SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR**, 2018a. *Šetření dotazníkové* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD\\_dotazn%C3%ADkov%C3%A9\\_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))
- SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR**, 2018b. *Analýza dokumentů* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza\\_dokument%C5%AF](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF)
- SVĚT NEZISKOVEK**, 2021. *Grantový diář pro neziskovky* [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/financovani>
- VAN PUYVELDE**, S., **CAERS**, R., **DU BOIS**, C., **JEGERS**, M., 2016. Managerial Objectives and the Governance of Public and Non-Profit Organizations. *Public Management Review* [online]. 221-237 s. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z doi:10.1080/14719037.2014.969760
- VAŠTIKOVÁ**, M., 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*, 1. vyd.. Praha: Grada. 232 s. brož. ISBN:978-80-247-2721-9
- VLÁDA**, 2008. *SWOT analýza současného stavu neziskového sektoru v ČR* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/prostredky-z-evropskych-fondu/FINAL\\_SWOT\\_analyza\\_1.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/prostredky-z-evropskych-fondu/FINAL_SWOT_analyza_1.pdf)
- VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY**, 2019. *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>



**VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY**, 2021. *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na podporu veřejně prospěšných činností pro rok 2022* [online]. [cit. 2022-03-01].

Dostupné

z:

[https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/Hlavni\\_oblasti\\_statni\\_dotace\\_NNO\\_2022.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/Hlavni_oblasti_statni_dotace_NNO_2022.pdf)

**WALKER**, I. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013, s. 52-55 ISBN 978-80-247-3920-5.

**WANG**, Y., 2015. Affective and cognitive influence of control of navigation on cause sponsorship and non-profit organizations. *International Journal Nonprofit Voluntary Sector Marketing* [online]. 20, 331–346. [cit. 2022-03-01]. ISSN: 1479-103X. Doi: 10.1002/nvsm.1534.

## Legislativa

Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20.11.1992, Zákon České národní rady o daních z příjmů. In: Sbíрка zákonů.

Zákon č. 40/1995 Sb. ze dne 9.2.1995, Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů.

Zákon č. 3/2002 Sb. ze dne 27.11.2001, Zákon o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). In: Sbíрка zákonů.

Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14.3.2006, Zákon o sociálních službách. In: Sbíрка zákonů.

Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3.2.2012, Zákon občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů.

Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25.1.2012, Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbíрка zákonů.

## Interní zdroje

**ROLNÍČKA**, 2022d. *Vyhodnocení FRPR 2020*.

# Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
FRPR	fundraising a public relations
Kč	Koruna česká
mil.	milion
mld.	miliarda
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
ods.	odstavec
PR	public relations
s.	stránka
sb.	sbírka zákonů
STP	segmentace, targeting a positioning
tzn.	to znamená

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Střediskový logotyp; zdroj: Diakonie, 2020 .....	32
--	----

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu neziskových organizací v ČR; zdroj: Neziskovky, 2021; vlastní zpracování autorky 2022 .....	24
Graf 2 Výše částky s ohledem na věkové kategorie; vlastní zpracování autorky 2022.....	47
Graf 3 V jaké souvislosti respondenti o Rolničce slyšeli; vlastní zpracování autorky 2022 .....	48
Graf 4 Podíl mužů a žen na přispívání; vlastní zpracování autorky 2022.....	49
Graf 5 Podíl zdrojů financování na celkové částce roku 2020; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022.....	51

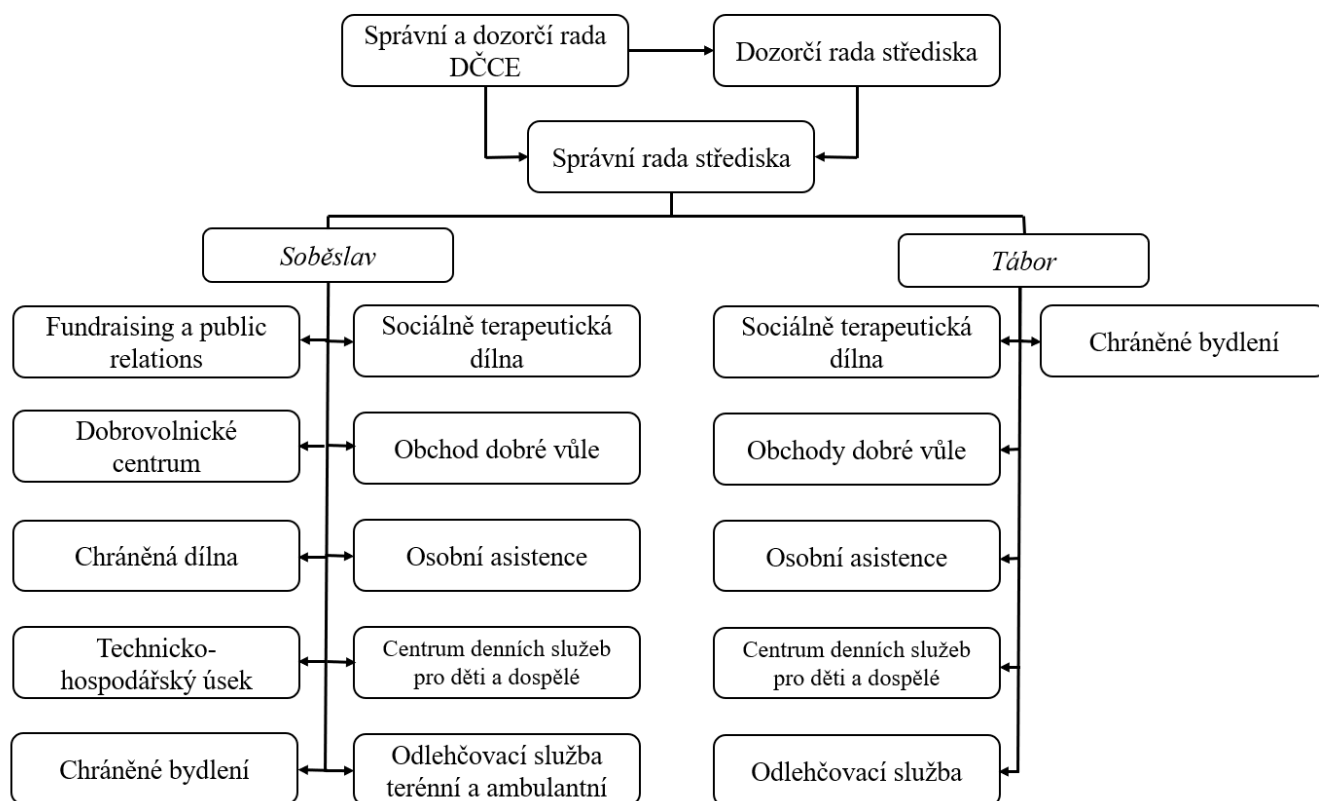
## Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022 .....	16
Tabulka 2 Granty a dotace; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022 .....	51
Tabulka 3 Firemní dárci; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022 .....	52
Tabulka 4 Individuální dárci; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022 .....	53
Tabulka 5 FR + veřejná sbírka; zdroj: Rolnička, 2022d; vlastní zpracování autorky 2022.....	53
Tabulka 6 Silné stránky – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022.....	55
Tabulka 7 Slabé stránky – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022.....	56
Tabulka 8 Příležitosti – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022 .....	56
Tabulka 9 Hrozby – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022.....	57
Tabulka 10 Výsledky – SWOT analýza; vlastní zpracování autorky 2022.....	58

## Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura Diakonie Rolnička; zdroj: Rolnička, 2022c; vlastní zpracování autorky 2022 .....	71
Příloha 2 Přehled plateb za služby; zdroj: Rolnička, 2022a; vlastní zpracování autorky 2022.....	72
Příloha 3 Osnova rozhovoru; vlastní zpracování autorky 2022 .....	73
Příloha 4 Rozhovor s vedoucí oddělení FRPR Diakonie Rolnička; vlastní zpracování autorky 2022	74
Příloha 5 Osnova dotazníku; vlastní zpracování autorky 2022 .....	76

**Příloha 1 Organizační struktura Diakonie Rolnička; zdroj: Rolnička, 2022c; vlastní zpracování autorky 2022**



**Příloha 2 Přehled plateb za služby; zdroj: Rolnička, 2022a; vlastní zpracování autorky 2022**

Služba	Stupeň příspěvku na péči*	Výše příspěvku	Hodinová sazba za základní činnosti	Maximální výše úhrady za sociální služby	Maximální výše úhrad pro uživatele služeb
Centrum denních služeb pro děti a dospělé nad 18 let	0.	0,-	100,- Kč	1200,-	200,-
	I.	880,-		2200,-	200,-
	II.	4400,-		2400,-	900,-
	III.	12800,-		6100,-	1800,-
	IV.	19200,-		9100,-	2600,-
Centrum denních služeb pro děti a dospělé pod 18 let	0.	0,-	100,- Kč	1200,-	
	I.	3300,-		1200,-	
	II.	6600,-		2400,-	
	III.	13900,-		5600,-	
	IV.	19200,-		7700,-	
	Stupeň příspěvku na péči*	Výše příspěvku	Maximální platba za základní činnosti	Maximální výše úhrady za sociální služby	Cena za ubytování
Chráněné bydlení	0.	0,-		2000,-	100-200 Kč/ noc
	I.	880,-	1 hodina úkonů = 100,-Kč	2200,-	
	II.	4400,-	3/4 hodiny úkonů = 75,-Kč	5060,-	
	III.	8800,-	1/2 hodiny úkonů = 50,-Kč	8580,-	
	IV.	13200,-	1/4 hodiny úkonů = 25,-Kč	12100,-	
	Stupeň příspěvku na péči*	Uživatelé, kteří navštěvují mateřskou školu a přípravný stupeň ZŠS	Cena za účtované minuty	Uživatelé, kteří navštěvují Základní školu speciální a Praktickou školu	
Osobní asistence	I.	30 min	50,-	bez úhrady	
	II.	45 min	75,-	bez úhrady	
	III.	60 min	100,-	60 min	
	IV.	75 min	125,-	75 min	
	Stupeň příspěvku na péči*	Maximální hodinová platba za základní	Maximální denní platba za základní činnosti		
Odlehčovací služba	I. – III.	100,- Kč/hod	430,-Kč/ den		
	IV.		640,-Kč/ den		
	Měsíční paušál				
Doprava	od 1100 do 3350 Kč				

### **Příloha 3 Osnova rozhovoru; vlastní zpracování 2022**

#### První okruh

- 1) Na jaké pozici v organizaci pracujete?
- 2) Jak dlouho pracujete pro Diakonie Rolnička?
- 3) Prošla jste nějakým vzdělávacím kurzem či máte vzdělání v oblasti marketingu/PR/Fundraisingu?

#### Druhý okruh

- 4) Jakým způsobem funguje marketing (PR/Fundraising) v Diakonii Rolnička?
- 5) Provedla či provádí Vaše organizace situační analýzu?
- 6) Má Vaše organizace vypracovanou marketingovou strategii?
- 7) Dokázala byste popsat některé ze silných a slabých stránek Vaší organizace?
- 8) Jaké vnější faktory vnímáte jako hrozbu pro Vaši organizaci, a naopak jaké vnější faktory jako příležitost?
- 9) jakými největšími problémy v oblasti marketingu/FRPR se momentálně Vaše organizace potýká?
- 10) Jaké jsou hlavní cíle Vaší organizace v oblasti marketingu (PR/Fundraisingu) a jaké cíle byste rádi naplnili v letošním roce?

#### Třetí okruh

- 11) Jakými způsoby získáváte finance na marketing (PR/Fundraising) a které zdroje finančních prostředků považujete za nejdůležitější?
- 12) Jaké akce pro veřejnost Diakonie Rolnička pořádá a jaký efekt mají akce na zvýšení dárcovství?
- 13) Jakými dalšími způsoby organizace získává nové dárce?

## **Příloha 4 Rozhovor s vedoucí oddělení FRPR Diakonie Rolnička; vlastní zpracování 2022**

### **1) Na jaké pozici v organizaci pracujete?**

R: Vedoucí fundraisingu a PR

### **2) Jak dlouho pracujete pro Diakonii Rolnička?**

R: 14 let

### **3) Prošla jste nějakým vzdělávacím kurzem či máte vzdělání v oblasti marketingu/PR/Fundraisingu?**

R: Nemám vzdělání v oblasti FRPR, za dobu své praxe jsem však absolvovala řadu vzdělávacích kurzů týkajících se FRPR.

### **4) Jakým způsobem funguje marketing (PR/Fundraising) v Diakonii Rolnička?**

R: O FRPR se v Rolničce starají tři pracovnice na 1,8 úvazku – vedoucí FRPR, asistentka a projektová manažerka. Hlavním činností FRPR oddělení je péče o dárce a vyhledávání nových dárců. Jedná se o práci s individuálními i firemními dárci. PR vnímáme jako nástroj fundraisingu, který nám pomáhá šířit dobré jméno Rolničky a získávat tak nové kontakty a dárce. Do naší činnosti patří i pořádání benefičních akcí, veřejné sbírky a projektový management (granty a dotace).

### **5) Provedla či provádí Vaše organizace situační analýzu?**

R: Rolnička neprovádí žádné situační analýzy. Zpracováváme pouze analýzu našich dárců, abychom měli přehled o tom, kdo nám daruje.

### **6) Má Vaše organizace vypracovanou marketingovou strategii?**

R: Marketingovou strategii vypracovanou nemáme. Přidávání příspěvků na sociální sítě nijak neplánujeme.

### **7) Dokázala byste popsat některé ze silných a slabých stránek Vaší organizace?**

R: Silnou stránkou organizace je její dobré jméno, které nám usnadňuje získávání nových dárců. Slabou stránkou z hlediska FRPR je v této chvíli nedostatečné personální obsazení, které nám neumožňuje např. systematickou péči s firemními dárci.

### **8) Jaké vnější faktory vnímáte jako hrozbu pro Vaši organizaci, a naopak jaké vnější faktory jako příležitost?**

R: Vnější faktorem, který oslabil firemní dárcovství i příjmy z benefičních akcí byla jednoznačně epidemie covidu-19. Zároveň se však tato epidemie stala příležitostí pro velký rozvoj on-line dárcovství nejen v Rolničce.

**9) S jakými největšími problémy v oblasti marketingu/FRPR se momentálně Vaše organizace potýká?**

R: V oblasti FRPR je největším problémem úbytek příjmů od firemních dárců.

**10) Jaké jsou hlavní cíle Vaší organizace v oblasti marketingu (PR/Fundraisingu) a jaké cíle byste rádi naplnili v letošním roce?**

R: Dlouhodobými cíli FRPR v Diakonii Rolnička je zajistit financování pro rozvoj organizace a pro činnosti, jejichž financování není zajištěno z dotací či jiných zdrojů (dobrovolnické centrum či služba dopravy).

V letošním roce chceme navýšit příjmy od firemních dárců i individuálních dárců. V oblasti PR se chceme zaměřit na propagaci prodeje výrobků naší chráněné dílny.

**11) Jakými způsoby získáváte finance na marketing (PR/Fundraising) a které zdroje finančních prostředků považujete za nejdůležitější?**

R: Vzhledem k tomu, že financování Diakonie Rolnička je vícezdrojové, jsou náklady FRPR oddělení rozdělené mezi tyto jednotlivé zdroje. Nedokážu definovat, který z těchto zdrojů je nejdůležitější, nepsaným pravidlem však je, že činnost FRPR oddělení musí organizaci přinést částku, která je minimálně 3 x větší než náklady na činnost oddělení.

**12) Jaké akce pro veřejnost Diakonie Rolnička pořádá a jaký efekt mají akce na zvýšení dárcovství?**

R: Mezi pravidelné akce patří např. Festival Dobrovol, benefiční běh Dobroběh nebo dobročinná dražba Rolnička si koleduje v Divadle Kampa. Akce jsou pro nás mimo jiné i zdroje pro získávání nových kontaktů, se kterými můžeme následně pracovat a přeměňovat je na dárce.

**13) Jakými dalšími způsoby organizace získává nové dárce?**

R: Kromě akcí pro veřejnost získáváme nové dárce zejména prostřednictvím příspěvků na sociálních sítích a pořádáním cílených dárcovských kampaní za konkrétním účelem.



## **Příloha 5 Osnova dotazníku; vlastní zpracování 2022**

Vážené respondentky a respondenti,

jmenuji se Barbora Otoupalová a jsem studentkou třetího ročníku Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit ke zpracování bakalářské práce na téma Marketing neziskových organizací.

Dotazník je zcela anonymní. Na otázky s označením "\*" může být zvolena pouze jedna možná odpověď.

Vážím si Vašeho času při vyplňování dotazníku.

### První okruh zkoumání

**1. Bydlíte v okrese Tábor? \***

- a) Ano
- b) Ne

**2. Pohlaví? \***

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné

**3. Váš věk? \***

- a) 15-25
- b) 26-65
- c) 66 a více

**4. Nejvyšší dosažené vzdělání? \***

- a) Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- b) Základní
- c) Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neoborné)
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

### Druhý okruh zkoumání

**5. Přispěl/a jste někdy finančně na neziskovou organizaci? \***

- a) Ano
- b) Ne

**6. Jak často přispíváte? \***

- a) Pravidelně
- b) Příležitostně
- c) Občas
- d) Výjimečně
- e) Nepřispívám

**7. Jakou částkou jste ochoten/a finančně podpořit neziskovou organizaci? \***

- a) 0-100 Kč
- b) 101-200 Kč
- c) 201-500 Kč
- d) 501-1000 Kč
- e) 1001 Kč a více

**8. Na kterou níže vyjmenovanou či vyjmenované oblasti byste nejspíše přispěli/přispíváte?**

- a) Pomoc nemocným a lidem s různými typy postižení
- b) Pomoc sociálně znevýhodněným
- c) Vzdělávání a školství
- d) Výzkum a vývoj
- e) Děti, mladí a rodina
- f) Zvířata, ochrana životního prostředí
- g) Zahraniční pomoc
- h) Žádnou
- i) Jinou: \_\_\_\_\_

**9. Při přispívání neziskové organizaci byste preferoval/a, který z níže vypsanych způsobů: SE-ŘAĎTE OD 1-5 (1 nejvíce preferované, 5 nejméně preferované)**

- a) SMS dárcovství \_\_\_\_
- b) Online dárcovství \_\_\_\_
- c) Zakoupením výrobku z chráněné dílny \_\_\_\_
- d) Platba na účet \_\_\_\_
- e) Návštěva akce pro veřejnost pořádané organizací se vstupným \_\_\_\_

**10. Koupil/a či přemýšlel/a jste někdy o koupi výrobku z chráněné dílny? \***

- a) Ano
- b) Ne

**11. Koupil/a či přemýšlel/a jste někdy o koupi zboží z druhé ruky (oblečení, hračky, hry, nábytek, hudební nástroje, knihy apod...)? \***

- a) Ano

- b) Ne

### Třetí okruh zkoumání

#### **12. Slyšel/a jste někdy o neziskové organizaci Diakonie Rolnička? \***

- a) Ano
- b) Ne

#### **13. jaké souvislosti jste o organizaci slyšel/a?**

- a) Neslyšel/a
- b) Akce pořádané Diakonií Rolnička
- c) Chráněná dílna/Obchody dobré vůle
- d) Sociálně terapeutická dílna/ chráněné bydlení
- e) Osobní asistence/odlehčovací služba
- f) Centrum denních služeb pro děti, mladistvé i dospělé
- g) Jiné: \_\_\_\_\_

#### **14. Pokud jste někdy slyšel/a o akcích pořádaných Diakonií Rolnička, které to byly:**

- a) Neslyšel/a
- b) Dobroběh
- c) Rolničkový bál
- d) Rolničkování
- e) Festival Dobrovol
- f) Vánoční jarmark
- g) Jiné: \_\_\_\_\_

#### **15. Zaznamenal/a jste někdy některou z dárcovských kampaní Diakonie Rolnička? \***

- a) Ano
- b) Ne

#### **16. V jakých níže uvedených médiích jste kampaň zaznamenal/a?**

- a) Nezaznamenal/a
- b) Sociální sítě (Facebook, Instagram a další)
- c) Webové stránky Diakonie Rolnička
- d) Regionální tisk, městský rozhlas, úřední desky

Čtvrtý okruh zkoumání

**17. Podpořil/a jste někdy finančně či jinak (zakoupením výrobku z chráněné dílny, zboží z Obchodu dobré vůle, vstupenky na benefiční akci) Diakonii Rolníčku a jak často? \***

- a) Ano, pravidelně
- b) Ano, občas
- c) Ano, alespoň jednou
- d) Ne

**18. Pokud jste někdy podpořili Diakonii Rolníčku, jakým způsobem to bylo?**

- a) Nepodpořil/a
- b) SMS dárcovství
- c) Online dárcovství
- d) Zakoupením výrobku z chráněné dílny, zboží z Obchodu dobré vůle
- e) Platba na účet
- f) Návštěvou akce pro veřejnost pořádané organizací se vstupným

