

**Masarykova univerzita v Brně**  
**Ekonomicko-správní fakulta**  
**Studijní obor: Veřejná ekonomika**



**Nadace Veronica**

***Podklady pro marketingový plán***

Autorský kolektiv: **Martin Křivánek**  
Radka Matějková  
Svatava Tesáčková  
Michaela Boudová  
Jana Čípková  
Jarmila Neshybová  
Jana Streitová  
Jana Hrašková

Brno, květen 2005

## Obsah

ÚVOD.....	3
1.1 Východiska.....	4
1.2 Analýza.....	4
1.3 Matice plus – minus.....	6
1.4 Hodnocení.....	6
2. Produktová strategie.....	7
2.1 Ansoffova matice.....	7
2.2 Matice širšího sortimentu.....	9
3. Strategie positioningu.....	10
3.1 Úvod.....	10
3.2 Nadace působící na území celé ČR.....	10
3.3 Nadace s regionální působností.....	11
3.4 Ostatní nadace, jejichž podpora směřuje mimo jiné také do oblastí péče o životní prostředí.....	11
4. FUNDRAISING.....	14
4.1 Seznam možných zdrojů.....	14
4.2 Okruh možných dárců.....	14
4.3 Nejvhodnější fundraisingové metody.....	14
4.4 Roční rozpočet.....	15
5. Mediální plán.....	17
5.1 Cílové publikum.....	17
5.2 Výběr mediálního mixu, tedy jaká média budeme využívat.....	17
6. Plán komunikační kampaně.....	20
6.1 Identifikace zájmů Nadace, její role.....	20
6.2 Identifikace cílových skupin (pro PR audit).....	20
6.3 Principy kampaně.....	22
6.4 1. fáze (přípravná).....	23
6.4.1 Nástroje a prostředky.....	23
6.4.2 Náklady.....	25
6.5 2. fáze (nadstavbová).....	25
7. SPONZORSKÝ PLÁN.....	27
7.1 Návrhy sponzorství pro současné akce.....	27
7.1.1 Tradiční oslava Dne Země v Pouzdřanech.....	27
7.1.2 Vyhlášení ceny Jablko roku v Hostětíně.....	28
7.2 Návrhy sponzorství pro nové akce.....	28
8. STRATEGICKÝ PLÁN.....	31
8.1 Úvod.....	31
8.2. Postup strategického plánování.....	31
8.2.1 Sestavení týmu, získání podpory, vyjasnění očekávání.....	31
8.2.2 Strategická situační analýza.....	33
8.2.3 Formulace a tvorba strategie.....	34

## ÚVOD

Materiál, který se vám právě dostal do rukou vznikl v autorském kolektivu sestaveném ze studentů 4. ročníku Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně, kteří se sešli v rámci předmětu „Marketing ve veřejném sektoru“.

Zadáním pro vypracování této práce bylo vypracovat jednotlivé aspekty marketingového plánu rozdělené na osm tématických oblastí. Za objekt zkoumání, popisu a aplikace byla lektorkou předmětu vybrána Nadace Veronica.

Celý materiál, respektive jeho jednotlivé kapitoly, byl zpracován na základě několika pramenů. Významným bylo nastínění poměrů, vazeb a činnosti Nadace Veronica, které nám v přednášce poskytla ředitelka Nadace - paní Mgr. Jasna Flamiková. Neméně důležité však byly i ostatní zdroje informací o Nadaci, jako Výroční zprávy z let 2002 a 2003, webové stránky Nadace a webové stránky Fóra dárců.

Forma zpracování a informační obsah byl volen se zaměřením na čtenáře zasvěceného do chodu a činnosti Nadace, nebo takovému, který má k dispozici podobné informace o Nadaci, jaké jsme měli možnost získat během zpracování my. Z uvedeného tedy vyplývá, že materiál není primárně určen pro čtenáře se zájmem o úvodní seznámení se s Nadací.

Zároveň věříme, že závěry ke kterým jsme v naší práci dospěli, budou pro čtenáře srozumitelné a přínosné. A pokud přispějí navíc k vylepšení image a úspěšnému rozvoji Nadace Veronica, bude to znamenat, že naše úsilí mělo smysl.

Přejeme Nadaci Veronica v dalších letech mnoho úspěchů a čtenáři přínosné a inspirativní čtení.

*kolektiv autorů*

# 1. SWOT ANALÝZA

## 1.1 Východiska

Na základě informací získaných z dostupných zdrojů, které zahrnují výroční zprávy Nadace z let 2002 a 2003, výpověď ředitelky Nadace Mgr. Jasný Flamikové a internetové stránky Nadace, jsme analyzovali vnitřní a vnější prostředí Nadace. Výsledky jsme v souladu s principy SWOT analýzy setřídili na silné (S) a slabé (W) stránky vnitřního prostředí. Dále pak příležitosti (O) a hrozby (T) vyplývající z vnějšího prostředí.

V další fázi jsme k podrobnějšímu rozboru SWOT analýzy použili „Plus minus matici“. Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi námi vytipovanými komponenty vnitřního prostředí v souvislosti s komponenty vnějšího prostředí. Zjištěný vzájemný vztah je ohodnocen následovně:

- silná oboustranně pozitivní vazba: „+ +“,
- silná oboustranně negativní vazba: „- -“,
- slabší pozitivní vazba: „+“,
- slabší negativní vazba: „-“,
- žádný vzájemný vztah: „0“.

Výstupem této matice jsou součty řádků a sloupců matice a na základě nich určené pořadí. Takto lze získat přehled klíčových faktorů, o který lze dále využít např. při zpracování strategických programů.

## 1.2 Analýza

Pozn.: číslování jednotlivých bodů je sestupné a vyjadřuje pouze pořadí zápisu, nikoliv důležitost.

SILNÉ STRÁNKY (S):

- S1 dobrá spolupráce se známými osobnostmi  
(např.: patronka Nadace M. Kožená, B. Polívka, osobnosti i ve správní radě, aj.)
- S2 úspěšná realizace podpořených projektů  
(existence projektů, které se staly centrem pozornosti Nadace a staly se díky podpoře úspěšnými; např.: záchrana lesa, výroba (bio)moštu)
- S3 kvalifikované vedení a správa nadace  
(spatřujeme mimo jiné v osobě pí. ředitelky, správní radě)
- S4 finančně úsporná správa nadace  
(ukazatel velikosti správních nákladů v poměru k nadačnímu jmění je nízký)
- S5 pořádání kulturně-ekologických a společenských akcí
- S6 atraktivní cíle nadace  
(cíle, které má Nadace stanoveny, se dotýkají ožehavých témat současnosti)

- S7 neotřelé nápady  
(potenciál úspěšnosti, např. pronájem nemovitosti pro výrobu moštu)
- S8 publikační činnost
- S9 delší období fungování  
(lze čerpat ze zkušeností)

#### SLABÉ STRÁNKY (W):

- W1 absence zkušeného, samostatného fundraisera
- W2 nedostatek financí  
(je jistě obecný problém v NNO)
- W3 nízká míra a kvalita vlastní prezentace  
(nepřehledné webové stránky, nedostatečné pokrytí jiných kanálů)
- W4 malý okruh stálých dárců
- W5 malá prezentace zpětné vazby  
(výsledky, úspěchy dosažené příjemcem příspěvku)
- W6 provázanost na ZO ČSOP Veronika  
(sklon k paternalismu a protekcionismu, který může být přisuzován i neprávem)

#### PŘÍLEŽITOSTI (O):

- O1 získání dárců z řad prosperujících podnikatelských subjektů
- O2 spolupráce s podobně zaměřenými nadacemi v jiných regionech ČR i v rámci EU  
(výměna zkušeností, vzájemná podpora, ...)
- O3 příliv dárců z řad "přesvědčených" a "vychovaných"  
(přesvědčený je působením a výsledky Nadace, vychovaný je díky udělení grantu na projekt(y), které pomohly ukázat smysl existence Nadace)

#### HROZBY (T):

- T1 růst konkurence v "boji" o dary a příspěvky  
(subjekty ucházející se o dary a příspěvky)
- T2 spojování nadace v očích veřejnosti s radikálními ekology
- T3 pokles zájmu dárců, veřejnosti o danou problematiku  
(v důsledku orientace na témata naléhavější, medializovanější problémy – např.: velké přírodní katastrofy)

### 1.3 Matice plus – minus

SWOT	O1	O2	O3	T1	T2	T3	$\Sigma$	pořadí
S1	+	+	+	0	-	0	+2	2.-5.
S2	++	0	+	-	0	0	+2	2.-5.
S3	+	+	0	0	0	0	+2	2.-5.
S4	++	+	+	0	0	0	+4	1.
S5	+	0	0	0	0	0	+1	6.-7.
S6	+	0	+	0	-	-	0	
S7	+	0	+	0	0	0	+2	2.-5.
S8	0	0	+	-	0	0	0	
S9	0	+	0	0	0	0	+1	6.-7.
W1	--	0	0	--	0	0	-4	2.
W2	0	-	0	0	0	0	-1	3.-5.
W3	--	-	-	-	--	0	-7	1.
W4	0	0	0	0	0	0	0	
W5	-	0	0	0	0	0	-1	3.-5.
W6	0	-	0	0	0	0	-1	3.-5.
$\Sigma$	+5	+2	+6	-6	-5	-2		
pořadí	2.	3.	1.	1.	2.	3.		

Z výše nastíněné matice vychází následující pořadí podle důležitosti jednoznačně:

Silné stránky: 1. S4

Slabé stránky: 1. W3, 2. W1,

Příležitosti: 1. O3, 2. O1, 3. O2,

Hrozby: 1. T1, 2. T2, 3. T3,

### 1.4 Hodnocení

Při plánování další strategií Nadace doporučujeme zohlednit výsledky SWOT analýzy s následným doplněním o plus – minus matici. Z analýzy vyplynulo v rámci slabých stránek jednoznačně především nízká míra a kvalita vlastní prezentace, a také absence zkušeného samostatného fundraisera. Jako nejvíce hodnocená silná stránka vyplynula finančně úsporná správa Nadace. Výsledky vnějšího prostředí vyznívají nejvíce ve prospěch přílivu nových dárců jako příležitosti, a v kategorii hrozeb se na prvním místě umístil růst konkurence mezi subjekty ucházejícími se o dary a příspěvky.

## 2. PRODUKTOVÁ STRATEGIE

### 2.1 Ansoffova matice

Každá organizace si musí zvolit svůj cíl, kterého bude chtít dosáhnout. K dosažení daných cílů pak použije několik možných přístupů – strategií. Ansoffova matice vychází ze strategie zaměřené na růst organizace. Růst organizace lze analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků: rozvoj trhu a rozvoj produktu. Matice je založena na kombinaci „novosti“ výrobků a trhů. Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje.

Strategie upevnění současné pozice je založena na současných produktech a kompetencích s tím, že mohou být zlepšeny směrem k získání většího podílu na existujícím trhu. Vede k tomu několik cest:

1. *Ústup* - opuštění některých aktivit za účelem koncentrace na ty, kde je větší předpoklad využití zdrojů a kvalifikací organizace.

2. *Konsolidace* – ochrana a posilování současných pozic rozvíjením zdrojů a kvalifikací, tak aby neustále vyhovovaly měnící se situaci na trhu a udržely tempo s konkurencí.

3. *Průnik na trh* – směřuje k získání většího tržního podílu inovací, zvýšením kvalifikací nebo novým marketingovým přístupem.

Strategie rozvoje a expanze na nové trhy v případě, že organizace má převyšující potenciál než jsou možnosti existujících trhů. Opět je několik způsobů rozvoje trhu:

1. *Rozšíření do oblastí, které nejsou obsazeny* – může znamenat modifikaci produktu tak, aby vyhověl potřebám nového segmentu

2. *Nalezení nových možností pro stávající produkty*

3. *Geografické rozšíření*

Strategie rozvoje produktu je většinou diktována měnícími se potřebami trhu. Klíčovou kompetencí vhodnou pro tento druh strategie může být právě schopnost porozumění vývoji a schopnost rychlé reakce. Je-li životní cyklus výrobku krátký, je vývoj produktu základní strategickou alternativou.

Strategie paralelního vývoje oblasti současných trhů a současných výrobků (diverzifikace) může být dvojitá – příbuzná a nepříbuzná. Příbuzná diverzifikace znamená vývoj mimo současný produkt a trh, ale stále uvnitř širších hranic odvětví. Někdy se užívá pojem vertikální integrace, která zahrnuje obě tyto formy. Horizontální integrace představuje rozšiřování aktivit, které jsou konkurenční nebo přímo doplňující současné aktivity.

Nepříbuzná diverzifikace úzce souvisí se zdroji a schopnostmi organizace. Může mít podobu:

1. Rozšíření oblastí trhů a výrobků prostřednictvím využití současných klíčových způsobilostí

2. Vytvoření nových trhů prostřednictvím současných klíčových způsobilostí

3. Získání nových schopností za účelem vytvoření nových trhů a výrobků.

Náš tým vytvořil dvě Ansoffovy matice. Jedna je pro produkt hmotný – tedy normální statek, kterým mošt, na jehož výrobě se Nadace finančně podílí, bezesporu je. Druhá matice se týká nehmotné služby ekologické výchovy.

Poměrně těžko jsme hledali informace týkající se toho, na jakých trzích je mošt nabízen, kde ho mají možnost spotřebitelé koupit. Po prohledání různých internetových stránek jsme

nakonec našli odbytiště moštu. Překvapilo nás, že je zařazen do sortimentu hypermarketu a supermarketu a přitom to není až tak známé. Nikdo z našeho pracovního týmu o tom nevěděl. Proto bychom doporučovali soustředit se i na propagaci a určitou znatelnější a známější spojovací linii mezi Nadací a výrobou moštu. Určitě by to nalákalo další možné spotřebitele tím, že zakoupením jistě výtečného moštu aspoň trochu pomáhají v ekologických aktivitách.

#### Ansoffova matice

Mošt		Existující výrobky	Nové výrobky
Existující trhy		Rozšíření výroby, tržního podílu ve stávající distribuční síti obchodních společností: PRO-BIO s.r.o., Staré Město pod Sněžníkem a Country Life a v hypermarketech Carrefour a supermarketech Delvita	Dětské jablečné biovýživy rozšířit na stávající trhy, do distribuční sítě prodejen ze zdravou výživou a do oddělení s biopotravinami hypermarketů Carrefour a supermarketů Delvita.
Nové trhy		Mošt nabídnout do škol, zjistit možnosti dotování biomoštu pro školy, rozšíření distribuční sítě i do dalších distribucí zaměřených na zdravou výživu – například do restaurací, školních jídelen, studentských menz, závodních jídelen, atd. Nabídnout mošt do maloobchodní sítě i mimo region (popřípadě i na trhy EU, kde biopotraviny mají větší úspěchy)	Grand na výrobu dětské jablečné biovýživy, možnost rozšíření trhu zejména se zaměřit na maminky s dětmi, MŠ, ZŠ ale i nemocnice, domovy důchodců apod.

#### Ansoffova matice

Ekologická výchova		Existující výrobky	Nové výrobky
Existující trhy		Rozšíření oblasti působnosti, více akcí na podporu ochrany přírody, větší propagace a reklama své činnosti na stávajících trzích	Grand na projekt týkající se třídění odpadů v rámci školní ekologické výchovy, umístění třídících kontejnerů ke školám. Seznámit děti s tím, co se děje s vyprodukovaným odpadem, návštěva zpracovatelů odpadu. Aktivně děti zapojit a vychovat tak z nich lidi uvědomující si následky způsobených produkcí odpadu.
Nové trhy		Ekologická výchova pro starší a střední generaci (přednášky pro seniorské kluby, domovy důchodců...)- možnost získání nových přispěvatelů a také dobrovolníků pro své akce. Přednášky pro ziskové organizace-firmy s možností pomoci jim získat prostředky na odstranění jimi způsobených škod a tím odstranit negativní pohled veřejnosti (nejen odborné)	Grand na projekt týkající se třídění odpadů v ziskových firmách, které by mohli mít zájem na získání dobrého jména u určité skupiny zákazníků, jakožto firmy, které se aktivně zapojily do třídění a podporují a ekologizovaly svou činnost.



## 2.2 Matice šíře sortimentu

Tak jako většina ziskových organizací, tak i nezisková organizace nenabízí pouze jeden produkt či službu, ale snaží se maximálně vyhovět svým stávajícím i potenciálním zákazníkům celou řadou svých služeb. O sortimentu služeb hovoříme jako o hloubce a šíře nabízených služeb.

Vytvoření optimálního portfolia služeb je jednou ze zásadních otázek, kterou musí organizace vyřešit. Proto je nutné vědět: komu budou naše služby určeny, jaká je po nich poptávka, jak intenzivní je potřeba, kdo poskytuje podobné služby, s jakým úspěchem, existuje na trhu segment, který není uspokojen naší konkurencí ať už z jakýkoliv důvodů. Poté je nutné sestavit takový produkční mix, který by co nejlépe vyhovoval našemu vybranému segmentu poptávky a vytvořit pro svou nabídku co nejpříznivější pozici na trhu.

Informace do matice šíře sortimentu Nadace Veronica jsme sbírali z dostupných materiálů uveřejněných na jejich internetových stránkách. Nejprve jsme se zaměřili na rozmanitost poptávajících osob – tedy, kdo všechno má užitek z existence nadace, kdo je příjemcem jejich nabízených služeb. Čerpali jsme hlavně z dostupných informací o udělených nadačních příspěvcích za roky 2003 a 2004 a také ze seznamu příjemců grantových programů Nadace Veronica z NIFu. Poté jsme si vypsali všechny služby (respektive granty, příspěvky, programy a další činnosti), které jsou Nadací poskytovány.

Znaménko plus (+) v matici značí, že služba či produkt je určena, nebo je spotřebovávána právě daným segmentem trhu. Znaménko mínus (-) označuje opak.

Segment		Šíře sortimentu služeb					
		MŠ + ZŠ	Veřejnost	Nezisk. org.	Jednotlivci	Umělci	
Hloubka produkční řady	Grantové programy z toho -						
	-Místní a regionální projekty	-	-	+	+	-	2
	-Ekologická výchova	+	+	+	+	-	4
	-Výroční cena Nadace	+	-	+	+	-	3
	Výstavy v domě ochránců přírody	+	+	-	+	-	3
	Den Země v Pouzdřanech	+	+	+	+	-	4
	Výroba moštu	-	+	-	+	-	2
	Program podpory pozemkových spolků	-	-	+	+	-	2
	Publikační činnost	+	+	-	+	+	4
	Propagace umělců	-	-	-	-	+	1
Podpora ekologických nápadů	-	-	+	+	-	2	
Hloubka produkční řady		5	5	6	9	2	

### 3. STRATEGIE POSITIONINGU

#### 3.1 Úvod

Nadace Veronica se profiluje jako nadace, která si klade za cíl podporovat místní a regionální projekty na zachování přírodních a kulturních hodnot krajiny Moravy a Slezska. Svoji činností se snaží obnovit uvědomění si, že v životě člověka sehrává krajina nezastupitelnou roli, a proto je třeba respektovat její nepsané zákony. Všímá si skutečnosti, že ústředním motivem prací výtvarných umělců bývá mnohdy příroda, což se odráží také v její činnosti.

Posláním rozvíjet harmonický vztah člověka k přírodě není ovšem u nadací nikterak ojedinělé. Ačkoliv se v tomto směru Česká republika stále ještě nemůže srovnávat s ostatními vyspělými zeměmi západní Evropy, v posledních letech u nás v této oblasti došlo k významnému posunu.

Nadace usilují o přízeň veřejnosti a její ochotu financovat nejrůznější „obecně prospěšné“ aktivity podobně jako se např. politické strany ucházejí o hlasy voličů. I zde tedy vzniká konkurenční tlak, kterému musí čelit. Ekologicky zaměřené nadace jsou jen zlomkem z jejich velkého množství, a proto je nutné, aby si své místo uhájily i do budoucna. Jaké vyhlídky má v tomto směru Nadace Veronica?

Nebudeme-li brát v úvahu nadační investiční fondy (např. Česko-německý fond budoucnosti, Český nadační fond pro vydrů, Nadační fond Zelený poklad, Nadační fond Most naděje), na území České republiky dnes fungují následující nadace s ekologickým zaměřením (je možné, že jsme některé z nich opomenuly, neboť se nám jejich jména poměrně těžko hledala):

#### 3.2 Nadace působící na území celé ČR

- **Nadace Partnerství** - jejím posláním je pomáhat nevládním organizacím, obcím a dalším partnerům v péči o životní prostředí, stimulovat trvale udržitelný rozvoj a účast občanů na věcech veřejných. Svých cílů dosahuje udělováním grantů, organizováním stáží, školení, seminářů a jiných vzdělávacích modulů, aktivním propojováním obdobných projektů doma i v zahraničí a zprostředkováváním informací a kontaktů z oblasti životního prostředí. V současnosti je to bezesporu největší a nejvýznamnější nadace zabývající se životním prostředím na území ČR, hospodaří s majetkem ve výši 102 583300 Kč.
- **Nadace Via** – není nadací výhradně se věnující životnímu prostředí. Jejím smyslem je přispět k tomu, aby se veřejně prospěšná činnost stala méně závislou na veřejných zdrojích či zahraniční pomoci. Prostřednictvím seminářů a diskusí se snaží přiblížit firemním manažerům možnosti, jež jim nabízí spolupráce s neziskovými organizacemi. Nejlepším dárcům uděluje jako satisfakci ceny. Granty, které vypisuje, se vztahují také k přírodě, a proto ji nelze opomenout v našem stručném přehledu.
- **Nadace Sluníčko** – se prezentuje jako nadace pro ochranu životního prostředí a podporu obnovitelných zdrojů energie. Jejím hlavním cílem je podpora úsilí a činností vedoucích ke snížení emisí znečišťujících (lidem nebo životnímu prostředí škodlivých) látek do ovzduší, snižování spotřeby energie z fosilních paliv, snižování zátěže životního prostředí působeného dopravou či těžbou surovin a dalšími lidskými

aktivitami. Nadace podporuje využívání obnovitelných zdrojů energie jako alternativy k fosilním palivům. Podpora má formu poskytování finančních příspěvků. Poslední zpráva o stavu jejího majetku jsme našli z roku 2002 (tehdy její nadační jmění činilo 500 000 Kč). Již třetím rokem nevypisuje nové granty.

### 3.3 Nadace s regionální působností

- **Nadace města Letovice** - jejím základním posláním je podpora kulturně osvětové a výchovně vzdělávací činnosti a veřejně prospěšných aktivit v oblasti rozvoje kultury a životního prostředí ve prospěch města Letovice a obcí mikroregionu Letovicko. Celkový stav aktiv činil ke konci roku 2003 13.749.839,09 Kč.
- **Nadace pro záchranu a obnovu Jizerských hor** – patří k předním nadacím věnujícím se ekologické problematice na našem území. Její grantové řízení probíhá neomezeně během celého roku - jediným omezením jsou finanční možnosti Nadace. O poskytnutí nadačního příspěvku je tedy možné požádat kdykoliv. Žádosti, o kterých správní rada nestihne rozhodnout v daném kalendářním roce, se automaticky přesouvají do roku dalšího. Hospodaří s majetkem okolo 40 milionů Kč. Do budoucna si klade tyto cíle: stát se hlavním donátorem obnovy Jizerských hor mimo veřejné rozpočty, podporovat výzkum a jeho realizaci v Jizerských horách, rozšířit působnost nadace na ochranu historického a kulturního dědictví ve vztahu ke krajině Jizerských hor, podněcovat zájem o Jizerské hory u veřejnosti.
- **Nadace Landek** – je regionální nadací, která svoji činnost směřuje k záchraně a údržbě hornických památek a dokumentů ostravsko-karvinského revíru, seznamování veřejnosti s historií hornictví, jeho vývojem a významem, zachování a obnovování starých hornických tradic a zvyků, podpoře kultury v regionu i mimo něj. Čtvrtinu svých zdrojů přerozděluje mezi projekty s ekologickou problematikou. Hospodaří s majetkem okolo 13 000000 Kč.

### 3.4 Ostatní nadace, jejichž podpora směřuje mimo jiné také do oblasti péče o životní prostředí

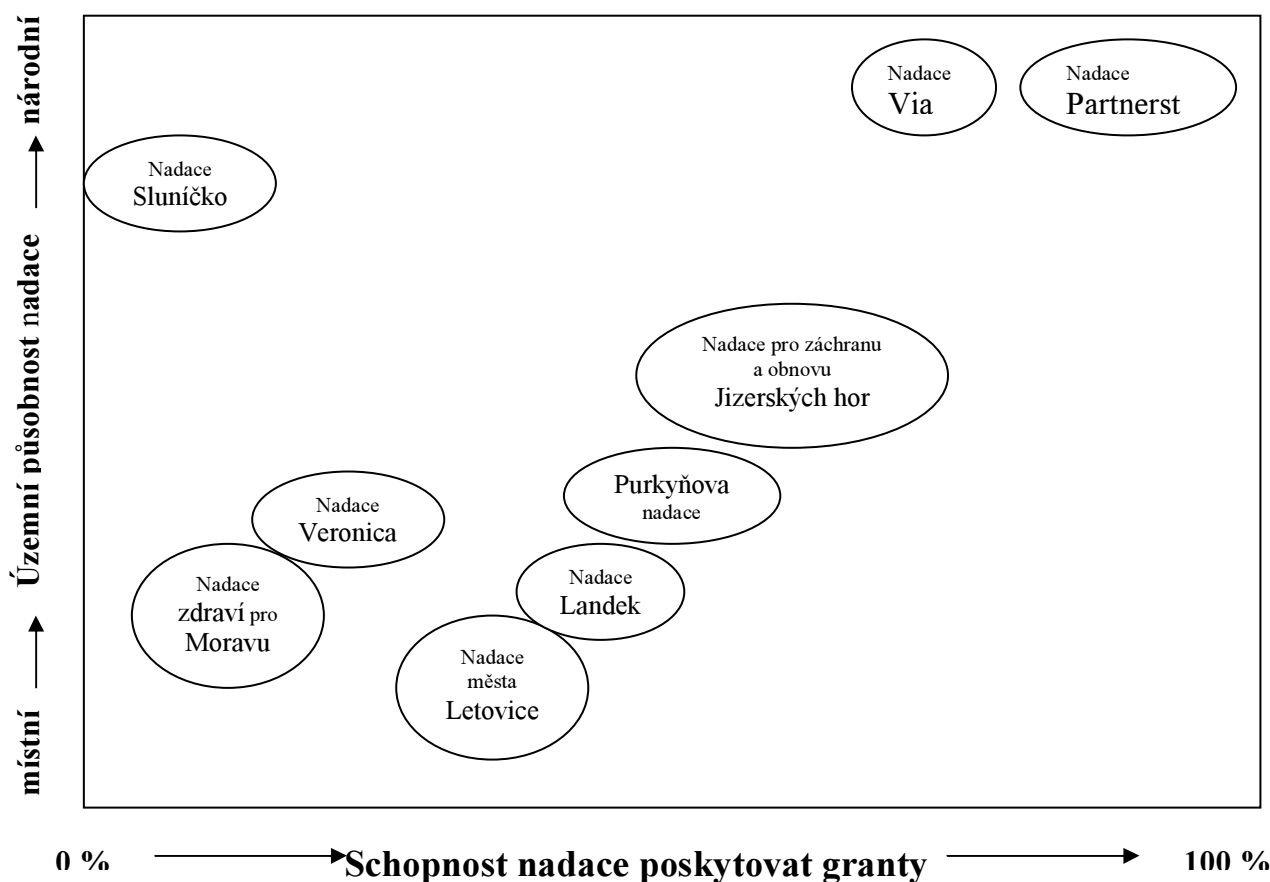
**Nadace zdraví pro Moravu** – jejím cílem je zajistit finanční podporu organizacím pomáhajícím zlepšovat zdraví každého jednotlivce. Jednou z cest dosahování jí vytčeného cíle je podpora různých forem propagace a ekologicky zdravého způsobu života včetně osvětové činnosti.

**Purkyňova nadace** - jejím posláním je veškerá humanitární činnost a ochrana kulturních, uměleckých i církevních památek a tradic včetně životního prostředí.

Jednou z možných cest, kterých může Nadace Veronica využít pro upevnění svého místa mezi ostatními nadacemi, je využití vlastních předností k prezentování sebe sama. Jinými slovy jde o to, aby si dokázala vytvořit jistou „konkurenční výhodu“ vůči ostatním nadacím s obdobným zaměřením. K tomu je třeba znát formy prezentování se svých „konkurentů“ a zjištění své aktuální pozice mezi nimi. Za tímto účelem lze vypracovat tzv. poziční mapu.

S využitím informací o výše uvedených nadacích jsme se rozhodli sestavit nejprve komplexní poziční mapu všech výše jmenovaných ekologických nadací v ČR. Ta nám poslouží jako

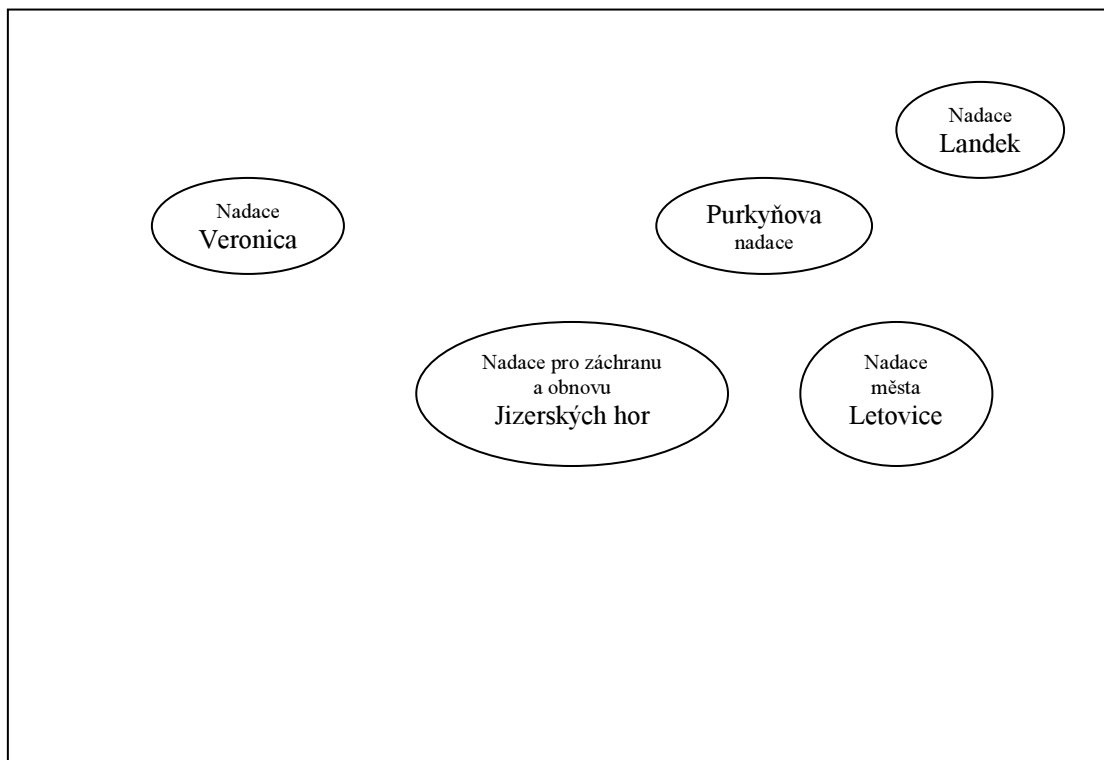
východisko pro další analýzu a vytyčení směru, kterým by se Nadace Veronica mohla ubírat v budoucnu.



Na této poziční mapě vidíme, že by s velkou pravděpodobností nemělo smysl srovnávat Nadaci Veronica s Nadacemi Via a Partnerství (jsou již na velmi dobré úrovni a bylo by vhodné je porovnávat spíše s nadacemi zahraničními), Nadací Sluníčko (ta by podle našeho názoru měla usilovat o navázání velmi blízké spolupráce či dokonce o spojení s Nadací Partnerství). Nadále se nebudeme zabývat také Nadací zdraví pro Moravu, která se profiluje především v oblasti péče o lidské zdraví a pro dosahování svých cílů se opírá o předpoklad zdravého životního stylu a přírody. Náš okruh zkoumání se tak výrazně eliminuje nejen co do množství, ale také variability cílů zbylých nadací.

Po zralé úvaze jsme se pokusili vytvořit dvě další poziční mapy Nadace Veronika, v nichž se snažíme vyhodnotit postavení této nadace mezi zbývajících čtyřmi nadacemi z naší původní analýzy. Dospěli jsme k závěru, že Nadace Veronika k problematice životního prostředí přistupuje velmi zajímavou (vazba na kulturu a umění, výroba biomoštu), smysluplnou (důraz na výchovu budoucích generací) formou. Na druhé straně se nám zdá, že na rozdíl od svých „konkurentů“ dostatečně nedbá na prezentaci výsledků své práce a postrádáme též systematický a trvalý kontakt s dárci. Současně se domníváme, že by své aktivity měla směřovat cíleněji do svého regionu a vzít si v tomto směru příklad ze svých „protivníků“.

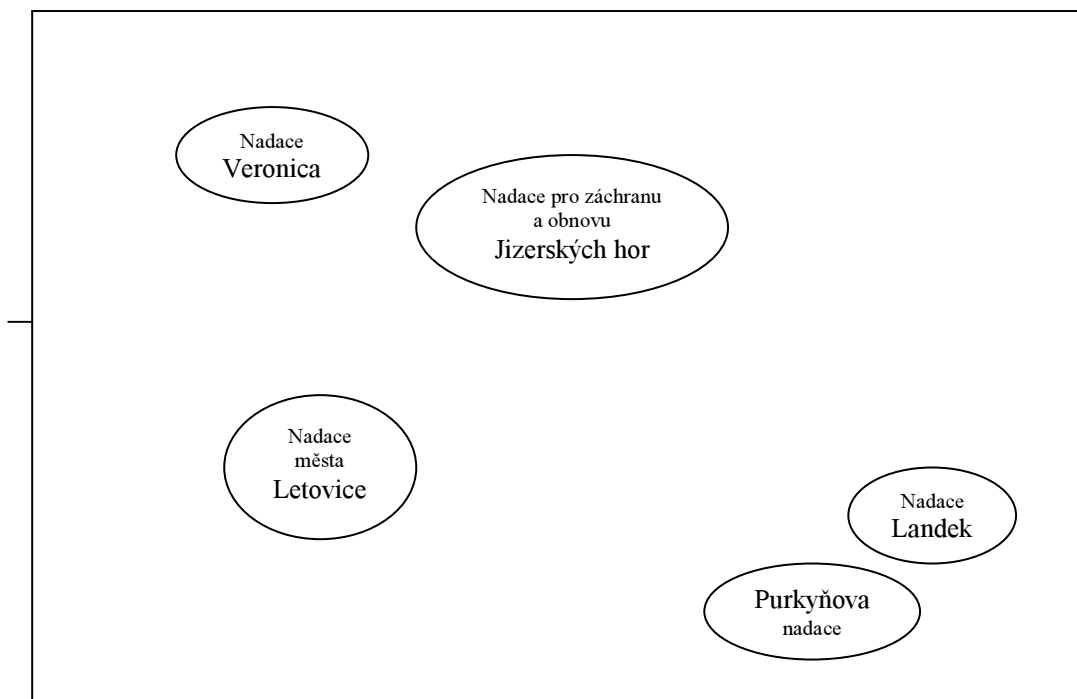
0 % → Originalita naplňování poslání organizace → 100 %



0 % → Zdravá míra paternalismu vůči podporovanému regionu → 100 %

+

Výchova budoucí generace



Dávání zpětné vazby přispěvatelům +

## 4. FUNDRAISING

Jak jsme uvedli již v SWOT analýze, Nadace Veronika postrádá osobu, která by se věnovala samotnému fundraisingu. Podle našeho názoru by se tím vyřešila část problému, který spočívá v nedostatečném využití možností na získání finančních zdrojů od možných dárců. Nadace v uplynulých dvou letech začala se získáváním dárců z řad občanů Jihomoravského kraje, zejména lidí titulovaných. Líbí se nám tento návrh a doporučujeme, aby se tato síť rozšířila o další občany našeho kraje. Hlavním cílem by mělo být získání nových pravidelných přispěvatelů.

### 4.1 Seznam možných zdrojů

- dary od jednotlivců
- dary od podnikatelských subjektů - firmy, které se zabývají ekologickou tematikou i firmy, které znečišťují přírodu a snaží se alespoň o částečnou nápravu
- dotace z nadací a nadačních fondů
- příspěvky a dotace z veřejných rozpočtů - státního rozpočtu, ministerstev, kraje a Magistrátu města Brna
- granty
- sponzoring
- sbírky
- aukce
- zdroje z mezinárodních institucí
- zdroje z vlastní činnosti - publikační činnost, prodej biomoštu

### 4.2 Okruh možných dárců

- obyvatelé zejména Jihomoravského kraje
- studenti - studující obor s ekologickou tematikou, uměleckých oborů
- rodiny s dětmi
- odborníci z praxe
- umělci – zejména pro spolupráci při akcích
- firmy - spolupracující s nadací, tzv. „znečišťovatelé“, zabývající se ekologií
- Nadace Partnerství
- Nadace Via
- Magistrát města Brna
- Krajský úřad Jihomoravského kraje
- Ministerstvo kultury
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo zemědělství
- Ministerstvo životního prostředí
- Fondy EU - jen ve spolupráci s jinou ekologickou organizací

### 4.3 Nejvhodnější fundraisingové metody

- direct mail - pokračovat se stávajícími dárci a snažit se o získání nových
- inzerce u vybraných časopisů - Kam v Brně, Downtown, Rovnost
- letáky
- benefiční akce
- aukce - doporučujeme pokračovat

- písemná žádost o grant
- osobní návštěva u podnikatelských subjektů
- internet
- dobrovolné vstupné
- prodej losů (Den Země v Pouzdřanech, )
- tombola - v souvislosti s jinou pořádanou akcí jako doplňková činnost

Naopak nedoporučujeme s používáním metod: telefonní fundraising, fundraising „od dveří ke dveřím“, „testament fundraising“, protože tyto metody jsou v současné době nevhodné a neúčinné, náklady neodpovídají výsledkům, které získáme. Lidé jsou, všichni to známe z vlastní zkušenosti, na tyto pokusy dnes už značně „alergičtí“.

#### 4.4 Roční rozpočet

V roce 2003 činily náklady celkem 1478528 Kč a výnosy činily 1955938 Kč.

##### Výnosy

▪ Prodej publikací	0,1 %
▪ Nájem moštárny a montovacích strojů	17 %,
▪ Předfakturace energie	2,3 %
▪ Dary tvoří ve výnosech zhruba	30 %,
▪ Úroky a jiné finanční výnosy	23 %
▪ Jiné ostatní výnosy	0,6 %
▪ Aktivace materiálu	0,51 %
▪ Tržby za prodej dřeva	0,49 %
▪ Ostatní výnosy	26 %

##### Náklady

▪ Kancelářské potřeby	0,9 %
▪ Drobný hmotný dlouhodobý majetek	1,6 %
▪ Spotřeba energie	3 %
▪ Prodané publikace	0,07 %
▪ Cestovné	0,8 %
▪ Náklady na reprezentaci	0,3%
▪ Poštovné	1,4 %
▪ Telefony	0,4 %
▪ Ostatní Služby	4,1 %
▪ Zpracování účetnictví	1,7 %
▪ Právní poradenství	2,7 %
▪ Tisk, grafické úpravy	2,0 %
▪ Semináře, vzdělávání	0,5 %
▪ Nájem	0,4 %
▪ Mzdové náklady	10,8 %
▪ Daň z nemovitosti	0,23%
▪ Nadační příspěvky	31 %
▪ Ostatní náklady	38 %

Prostředky, které by nadace měla získat od nových dárců by se měly použít na účinnější propagaci Nadace Veronika, tím by se měly zvýšit zejména náklady na reprezentaci, poštovné, cestovné, kancelářské potřeby telefony,... Dále doporučujeme nové finanční prostředky použít na rozvoj moštárny a do nových projektů, které by měly sloužit k prezentaci organizace.

Největší zvýšení nákladů se bude týkat položky mzdové náklady, v souvislosti s najmutím nového zaměstnance – fundraisera. Jeho hlavní náplní práce by mělo být získávání nových dárců, zejména firem. Fundraiser by měl mít fixní mzdu, zhruba ve výši minimální mzdy, a procentní podíl ze získaných finančních prostředků. Pokud by se nezměnily současné náklady a výnosy tak se tyto náklady zvýší ze současných 10,8 % na cca 20 %.

Částky ostatních nákladů a výnosů by měly zůstat ve stejné výši, tzn. že se sníží jejich procentní podíl na celkových nákladech a výnosech.



## 5. MEDIÁLNÍ PLÁN

Mediální plán nadace Veronica jsme vypracovali pro akci Den země v Pouzdřanech, kterou nadace pořádá 16. 4. 2005.

### 5.1 Cílové publikum

Jako cílové publikum, tedy tu část veřejnosti, pro kterou je akce určena, jsme zvolili následující skupiny:

- odborná veřejnost
- současní dárci
- umělci spolupracující s nadací
- mateřské a základní školy
- neziskové organizace s podobným zaměřením
- ostatní veřejnost jako potenciální dárci

Pro správné stanovení mediálního plánu je nezbytné stanovit si i **mediální cíle**. Sem patří:

- 1) **Frekvence:** příjemce v cílové skupině bude vystaven působení reklamy průměrně 2-3 krát
- 2) **Dosah:** zaměřili jsme se na obyvatele Pouzdřan a okolních obcí, přičemž předpokládáme 100%-ní zasažení obyvatel Pouzdřan (752 obyvatel) a 89%-ní zasažení obyvatel okolních obcí (Uherčice 10185 ob., Vranovice 1924 ob., Přibice 1000 ob., Popice 951 ob., Strachotín 759 ob., Šakvice 1406 ob., Hustopeče 5889 ob.). Dále jsme se zaměřili na obyvatele Brna, kde předpokládáme 30%-ní zasažení (369 299 ob.). Celkem tedy bude vystaveno 123061 osob působení naší reklamy.
- 3) **Kontinuita:** reklamní kampaň by měla mít pulsující průběh. Alespoň půl roku před uskutečněním akce zveřejnit informace na internetových stránkách nadace, případně další stránkách, ostatní média se začnou využívat asi měsíc před konáním akce, přičemž intenzita využití se bude postupně zvětšovat.
- 4) **Pokrytí:** Brno + Pouzdřany a okolí
- 5) **Náklady** na prezentaci vzhledem k finančním možnostem nadace by neměly být příliš vysoké, doporučujeme využívat také bezplatných možností propagace, jako jsou informace na oficiálních internetových stránkách obcí z blízkého okolí apod.

### 5.2 Výběr mediálního mixu, tedy jaká média budeme využívat:

#### 5.2.1 Internetové stránky

Na internetových stránkách [www.nadace.veronica.cz](http://www.nadace.veronica.cz) a [www.veronica.cz](http://www.veronica.cz) navrhujeme umístění informací o akci do kalendáře akcí. Výhodou je, že jsou zde zároveň všechny důležité informace o nadaci a také žádost a dary.

Stručné informace o akci Den země v Pouzdřanech jsou již uvedeny na internetových stránkách [http://www.biokontakt.cz/kalendar/?akce=476-den\\_zeme\\_v\\_pouzdranech](http://www.biokontakt.cz/kalendar/?akce=476-den_zeme_v_pouzdranech) a [http://www.brno.cz/toCP1250/download/ozp/program\\_dz2005.pdf](http://www.brno.cz/toCP1250/download/ozp/program_dz2005.pdf).

Dále by bylo určitě vhodné požádat okolní obce o umístění informací o akci na jejich internetové stránky. Problémem je, že některé menší obce na svých oficiálních internetových stránkách uvádí jen základní informace o obecním úřadu a informace dále neaktualizují.

Kalendář akcí mají zveřejněny obce na těchto internetových stránkách: [www.vranovice.org](http://www.vranovice.org), [www.pribice.cz](http://www.pribice.cz), [www.sakvice.cz](http://www.sakvice.cz), <http://www.hustopece-city.cz/>.

### 5.2.2 Noviny

Nadace již v současnosti využívá tiskových zpráv ČTK, které potom přebírají noviny.

Další možností je využít např. jihomoravského deníku Rovnost. Inzeráty v novinách sice nejsou levné, řešením by ale bylo požádat deník o spolupráci a uvádět ho potom jako mediálního partnera na plakátech a internetových stránkách.

### 5.2.3 Rozhlas

O spolupráci by mohla nadace také požádat Český rozhlas Brno, které je nejposlouchanějším rádiem v regionu. To by mohlo zveřejnit pozvánku nebo rozhovor s ředitelkou případně jinou osobou z nadace.

Mezi nejúčinnější informování občanů na malé vesnici určitě patří místní rozhlas. Náklady na tuto reklamu nedosahují závratných částek, proto navrhuje pozvat občany Pouzdřan a okolních obcí pomocí tohoto média. Pozvánka by měla být zveřejněna 9. 4. a 14. 4. Cenu za reklamu v místním rozhlase si každá obec stanoví individuálně, jeho cena se ale nebude vyšší jak 50,- Kč za jedno vyhlášení, přičemž dále předpokládáme možnou slevu pro neziskovou organizaci. Maximální náklady tedy budou asi (2\* 8 obcí\* 50,-) 800,- Kč.

### 5.2.4 Časopisy

Informace o akci v nadačním Časopisu Veronica

Pozvánka v časopise Kam v Brně, který vydává informační centrum Brna. Tady předpokládáme, že bude informační centrum ochotné inzerát zveřejnit zdarma.

### 5.2.5 Venkovní reklama

Obyvatele Pouzdřan a blízkého okolí informujeme také pomocí plakátů, které vyvěsíme na obecní nástěnce, na nástěnkách u autobusových zastávek a případně v mateřských a základních školách.

Obyvatele Brna budeme informovat pomocí 30 reklamních letáků umístěných v tramvajích. Leták bude mít velikost A4 a ve vozidlech bude umístěn 2 týdny.

Náklady:

	Náklady za ks	Počet ks	Náklady celkem
Umístění letáku	48,- Kč	30	1 440,- Kč
Instalace	8,- Kč	30	240,- Kč
Demontáž	8,- Kč	30	240,- Kč
Celkem			<b>1 920,- Kč</b>

Dalším nákladem bude tisk těchto letáků. Předpokládáme černobílý tisk na barevný papír. Náklady se budou pohybovat okolo 1,50 Kč/leták. Náklady na tisk asi 60-ti letáků budou 90,- Kč.

### **5.2.6 Direct mail**

Tato možnost reklamy je vhodná pro stávající dárce a další přátele nadace, ke kterým má nadace kontakt. Pozvánka by byla rozesílána pomocí e-mailu.

### **5.2.7 Televize**

Klasická reklama v televizi rozhodně nepřichází v úvahu. Nadace by ale mohla využít pořadu Dobré ráno s českou televizí a jejich pravidelných pozvánek na kulturní akce. Další velká příležitost pro nadaci by byla přímá účast ředitelky v televizi. Tento pořad má na každý den vybrané určité téma pro rozhovory. Pokud by se někdy shodovalo s určitou akcí nebo jinou aktivitou nadace, byla by to nejlepší možnost jak udělat reklamu nadaci u velkého počtu diváků a navíc zdarma.

### **5.2.8 Kino**

Cena za reklamu v kině je velmi vysoká, proto toto médium nadaci nedoporučujeme.

## 6. PLÁN KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ

### 6.1 Identifikace zájmů Nadace, její role

Tak jak Nadace definuje ve svých materiálech své poslání a cíle bereme jako základní východisko dalších analýz.

Nadace by dle našeho názoru měla všem skupinám veřejnosti (a zejména těm, na které míří s žádostí o příspěvek) snažit dokázat, že účel pro který byla založena, dokáže naplňovat lépe nejen v konkurenci s podobnými nadacemi, ale i v konkurenci s organizacemi, kterým přispívá (protože i ony mají nějaký fundraising). Proto by se měla snažit ve své komunikační kampani zaměřit na co nejlepší odpověď na otázku: „Jak můžeme být lepší než ostatní.“ Z odpovědi na tuto klíčovou otázku by v další fázi měly vyplynout argumenty pro přesvědčení dárců a vytváření pozitivního PR.

### 6.2 Identifikace cílových skupin (pro PR audit)

- **umělci.** Jde o skupinu veřejnosti s kladným vztahem k přírodě a ochraně životního prostředí. Jejich tvorba odráží a ilustruje vztah k přírodě a pozitivní životní filosofii. Motivy uměleckých děl se přímo týkají přírodních výjevů, výjevů souladu lidí s přírodou, mají pozitivní vztah k přírodě a navozují pozitivní emoce. Práce mohou mít různou podobu – grafiky, obrazy, fotografie, skulptury, hudební skladby apod.

Potřeby: Jde o propagaci vlastních děl, vlastní osoby a to jak v případě málo známých, či začínajících umělců, tak i u renomovaných a populárních umělců.

Jejich zájem lze najít v několika rovinách, zájem o problematiku spojení kultury s přírodou, zájem pomoci s realizací nebo podporou projektů.

Očekávání – souvisí s potřebami a zájmy, tedy zviditelnění se, naplnění vlastní potřeby pomoci dobré věci.

- **odborná veřejnost.** Skupina lidí zabývajících se prakticky a-nebo teoreticky ochranou přírody, jejím poznáváním, ochranou a propagací hodnot, které představuje pro člověka, kultivací vztahu člověka k přírodě a podobným aktivitám.

Potřeby, zájmy: Vzhledem k tématu své činnosti lze jejich zájem popsat jako snahu o prosazení svých myšlenek, šíření obecně platných zásad chování se k přírodě, zájem o předávání zkušeností a výchovu mladších generací k šetrnému zacházení s přírodou. Zájem o podporu subjektů a podílení se na programech spojených s přírodou, který může být spojen s potřebou aktivní pomoci.

Očekávání – souvisí s naplněním potřeb. Lze předpokládat kritické uvažování a snaha podrobněji zkoumat účelnost svého příspěvku a hlavně jeho efekt v porovnání s vlastní představou. Jejich očekávaný užitek může být naplňován navíc i úspěchem celé organizace, jejího úspěšného obrazu ve společnosti a tím i potvrzení jejich myšlenek.

- **děti (žáci a studenti):** Tuto skupinu lze také dále a podrobněji třídit, například podle věkových kategorií. Avšak mnoho znaků mají pro účely této analýzy společné. Jde o skupinu, která se účastní vzdělávacího procesu, je otevřená k získávání nových poznatků, které mohou utvářet jejich vnímání světa. Je pro ně charakteristické, že nové informace přijímají raději jinou formou než, kterou jsou zvyklí ze školy – např. interaktivně, hrou, provokací myšlení, napodobováním idolů/ autorit apod.

Potřeby, zájmy: jejich zájem je dobře se pobavit, užít si něco nového, neotřelého, zábavného. Zároveň jsou však vnímaví k okolí. Mají rádi přírodu a není jim lhostejný její stav. Jejich potřeba kontaktu s přírodou se naplňuje různým způsobem: od pravidelných vycházek s rodiči, až po vlastní aktivity v některém přírodovědném kroužku.

Očekávání souvisí hlavně s mírou zájmu a zainteresovanosti. Projevuje se snahou získat nové poznatky, zkušenosti, smysluplně se odreagovat, zažít a poznat něco nového.

- **drobní, individuální dárci**. Tato skupina je charakteristická z několika významných hledisek. Jejich počet se ve vztahu k Nadaci (stejně tak k ostatním neziskovým organizacím) může v čase měnit v závislosti na mnoha faktorech, z nichž některé nemusí být přímo Nadaci ovlivnitelné. Popis skupiny snad příliš nezkrusíme, vybereme-li průměrného zástupce. Hodnotící znaky jsou: životní styl, životní úroveň, vztah k přírodě, míra solidarity (nad rámec placených daní), zájem o kulturu apod.

Zvážíme-li tyto charakteristiky vyjde nám jako zástupce skupiny člověk pozitivního myšlení, žijící zdravým životním stylem, spokojený s dosaženou životní úrovní, veskrze s kladným vztahem k přírodě a zájmem o kulturu. Kladná míra solidarity (tedy ochota přispívat) je sice rozhodující pro zařazení do této cílové skupiny, avšak podstatnější vliv bude mít u fundraisingu. Pro představu ji můžeme vyjádřit velikostí finanční částky, nebo jiného plnění (např. dobrovolnou práci).

Potřeby a zájmy: jejich potřeby a zvláště zájmy jsou velmi různorodé, avšak splňují charakteristiku cílové skupiny. Jde o potřebu estetických a kulturních zážitků v přírodě nebo s tématem přírody, potřeba uspokojení pocitu spoluodpovědnosti za stav a kultivaci přírody, potřeba aktivní pomoci při řešení problémů přírody. Zájem na kompenzaci svých výdajů (darů, pomoci) může být naplněn materiální protihodnotou jen z části (zbytek se předpokládá ve formě dobrého pocitu). Zvláštností je velikost dobrého pocitu v porovnání s velikostí újmy (daru).

Očekávání: Je nutné předpokládat zcela racionálně, že jednou z hlavních očekávání této skupiny bude adekvátní kompenzace jejich újmy (materiální).

- **příjemci grantů a podpor**: zajímavá cílová skupina, která může být složena i z členů ostatních cílových skupin. Samostatný popis a definice je však nutná, jelikož má na fungování Nadace podstatný vliv – pokud by neexistovala, Nadace by ztratila svůj smysl. Skupina se stává cílem pro Nadaci, a zároveň (nutno dobře uvědomit) prostředkem k získání podpory u ostatních cílových skupin.

Potřeby a zájmy: předpokládají se totožné nebo alespoň velmi blízké zájmy se zájmy Nadace – tedy kultura, příroda, krajina, ... Potřeba, jako pocítěný nedostatek vlastních prostředků na realizaci své činnosti, nápadu, programu. Měli by si být vědomi toho, že je v jejich zájmu (chtějí-li s žádostí o podporu uspět), aby nabídli dobře promyšlený a zpracovaný nápad (projekt), poskytl záruky jeho naplnění a byli ochotni s Nadací spolupracovat (minimálně v rovině zpětné vazby).

Očekávání: očekávají pochopení důležitosti vlastní činnosti a z toho odvozenou podporu.

- **prosperující firmy**: skupina těch firem, které pravidelně přispívají do neziskového sektoru. Může přitom jít o firmy se zájmem o konkrétní oblast (kultura, ekologie) nebo, co se týče rozhodování o umístění daru, indiferentní a rozhodují se na základě jiných kritérií (např. renomé, nabídka).

Potřeby a zájmy: Firmy jsou skupinou, která má zájem se více zviditelnit, popř. vybudovat svoji image a získat dobré jméno u veřejnosti (tj. firmy, které počítají s tím, že se jejich

současní i budoucí zákazníci mohou o firmě získat jisté povědomí při účasti na akcích podporovaných Nadací). Na těchto akcích mají zájem zviditelnit svůj předmět podnikání, své logo.

Očekávání – zvýšení povědomí veřejnosti o firmě, snaha o změnu vnímání firmy veřejností, zlepšení vztahu se zaměstnanci a jejich motivace.

Jaké jsou tedy cíle, které by měla Nadace sledovat vůči výše definovaným skupinám? Klíčem je naplnění jejich očekávání. Rozeberme si nyní jednotlivé skupiny postupně.

- umělci: posilování spolupráce se stávajícími umělci, vyhodnocení jejich zpětné vazby na proběhnuté výstavy, dražby, přehlídky ve vztahu k jejich předpokládaným očekáváním. Jde o to, aby se spolupráce mohla fungovat dlouhodobě tak, aby obě strany měly užitek (Nadace – lákadlo pro veřejnost, umělci – dostatečnou publicitu, dobrý pocit z pomoci). Dalším cílem by mělo být vyhledávání dalších umělců a snaha o spolupráci.

- odborná veřejnost: při zaměření se na tuto skupinu by mělo být prioritou spolupráce na vyhledávání vhodných témat a oblastí, kde by se s podporou Nadace dalo udělat něco prospěšného. Dát jim prostor k publikaci vlastních příspěvků k právě řešeným problematikám a okruhu grantovaných projektů. Uspořádat besedu s veřejností nad aktuálními tématy. Cílem je získat pomocí této skupiny vyšší kredit v širší veřejnosti (a zároveň i uvnitř samotné skupiny).

- děti (žáci, studenti): zde je cílem hlavně zapůsobit, udělat dojem – ukázat, že k přírodě šetrný způsob uvažování se může vyplatit. Mladší ke způsobu myšlení motivovat, starším poskytovat témata k zamyšlení, snadno představitelnou formou (příklady) nepřímo působit. Pořádáním besed, soutěží na školách nepřímou a nenásilnou formou budovat pocit vlastní odpovědnosti k problémům přírody.

- drobní, individuální dárci: Jde o to zaujmout tuto skupinu a tím, dosáhnout trvalejší pozornosti a přízně.

- prosperující firmy:

v případě stávající spolupráce bude jejich očekávání naplněno pokud dojde k celkově většímu zviditelnění Nadace a žádoucího PR. Cílem bude posilování vzájemné spolupráce, poskytovat jako protihodnotu k finančním i věcným darům propagační a reklamní služby, zpracovat kvalitní záměry a kvalifikovaně seznámit firmy s potřebností sponzorských darů, vyhledávání dalších sponzorů, dokázat zaujmout a získat firmy pro své účely

Pokud předpokládáme alespoň malou provázanost mezi skupinami (např. děti drobných dárců), pak lze očekávat synergický efekt a výsledný účinek kampaně může být větší, než prostý součet výsledků za jednotlivé skupiny.

### 6.3 Principy kampaně

Jednoznačnou prioritou je zvýšit kladné povědomí cílových skupin o činnosti Nadace. Zajistit si určitou jedinečnost v tom, co vlastně produkuje. Nadace ve své podstatě dle jistého klíče přerozděluje finanční prostředky (zdroje). To jaké zdroje na jaký účel je podstatné, avšak pouhé vyjádření výše částky do značné míry málo představitelné, každý si pod cifrou

může představit něco jiného (někdo si to přepočítá na rohlíky, někdo na pivo, někdo na návštěvu kina). Je proto žádoucí, aby si lidé uměli představit to „správné“, tedy kolik je to stromů, počet besed, aj. Je vhodné zdůraznit, že prostředky přišly do rukou lidem, kteří mají odpovídající nadšení pro věc, důvěru a že jsou to schopni často udělat dobrovolně nebo s nižšími náklady, než jiné alternativy. I u jednorázových příspěvků by měla fungovat zpětná vazba – kontrola toho jak byly prostředky využity. Zpětná vazba by měla mít nejružnější podobu – srovnávací fotografie stavu před/ po, děkovné dopisy, ohlasy uživatelů atd. Tyto materiály by neměly sloužit pouze pro kontrolu Nadaci, zda došlo k účelnému vynaložení prostředků, ale hlavně dále pro práci s cílovými skupinami – názorná prezentace výsledků práce Nadace (rozumně umístěné prostředky), zpětná vazba pro dárce a přispěvovatele (současní členové cílových skupin) a navíc, což považujeme za důležité, dobrý signál pro potenciálně nové členy cílových skupin. Klíčovým pojmem by se měla stát transparentnost (a nejen pojmem, ale v konečném důsledku realitou).

## **6.4 1.fáze (přípravná)**

- zde je nutné zapracovat do Nadace zmiňované prvky transparentnosti. Vypracovat a zveřejnit základní kritéria výběru projektů v grantových řízeních (kromě vztahu s posláním Nadace zmínit i spolufinancování, či jiné formy podílu - svépomoc, režijní náklady), součástí by měly být i požadavky na zpětnou vazbu a adekvátní zviditelnění Nadace jako podílníka na projektu (příklad za všechny – u žádosti na obnovu poškozených naučných cedulí chytit umístění loga Nadace s poznámkou typu: „Za podporu děkujeme Nadaci Veronica“).
- Navrhujeme zamyslet se nad stávající grafickou úpravou loga Nadace. Logo je velice citlivá věc, protože se může stát velmi silným podpůrným nástrojem celé komunikační kampaně respektive PR. Dovedeme si představit v konzervativnější variantě doplnění loga o symbol nebo grafickou složku, v radikálnější variantě lze koncipovat logo úplně nové, tak aby alespoň z části evokovalo činnost a poslání Nadace, a aby bylo jedinečné a nepřehlédnutelné (pozn. původně si naše skupina vůbec nevšimla, že nějaké logo Nadace existuje, nicméně po cíleném pátrání jsme „to“, co se v současnosti jako logo prezentuje našli). Ať tak, či onak, velmi doporučujeme v prezentaci Nadace využívat výhradně logo.

### **6.4.1 Nástroje a prostředky**

Jde o média (v širším smyslu nosiče sdělení – tedy nejen noviny a televize), která jsou i v současné době Nadaci k dispozici, resp. které využívá, tak i některá nová, resp. lepší využití stávajících.

Internetové stránky

Výroční zpráva

Časopis Veronica

### **Internetové stránky**

Považujeme je za hlavní nástroj. Co se týče vlastní domovské stránky měla by doznat řady změn v rozvržení: zpřehlednění obsahu, oživení formy sdělovaných informací, rozšíření množství poskytovaných informací, aktuálnost informací. Nyní blíže k jednotlivým položkám.

Zpřehlednění obsahu: doporučujeme změnit formu navigace na stránkách (současné „lovení“ podokazu myši je nepřehledné a pro návštěvníka unavující), dále zvolit strukturu informací např. formou jakýchsi balíků, cíleněji zaměřených na některé cílové skupiny (např. na žadatele o grant, studenty a žáky, umělce, ...), které by zrychlilo získání požadovaných informací. Tím ovšem nezavrhneme několik oddílů všeobecných informací určených „všem“.

Oživení formy: máme zato, že informace by se měly předávat v několika úrovních. V základě jde o to, zapojit kromě rozumu (verbální složka) i složku pocitovou. Ta je jistě obtížně uchopitelná, ale při předávání informací hraje důležitou roli. Konkrétně máme na mysli vyvážené barevné prostředí v optimistických barvách, zpestření ve formě grafických sdělení, nabídnout některé fotografie doplněné decentně o logo Nadace ke stažení jako pozadí na plochu Windows (v patřičném rozměru a kvalitě), zavést dialog s uživatelem ve formě např. anketní otázky, názorná propagace výsledků podpory Nadace např. formou srovnání fotografií stavu před a potom apod.

Rozšíření množství informací: zde máme na mysli hlavně širokou a podrobnou prezentaci úspěchů (zpětné vazby od podpořených žadatelů), každý úspěch náležitě zhodnotit – věnovat například již část úvodní strany (s odkazem na podrobnosti v dalších částech stránek), u projektů s dlouhodobějším časovým horizontem podávat průběžné informace a prezentace dílčích výsledků,

Aktuálnost informací: koncipovat strukturu stránek tak, aby aktuální informace (novinky, aktuálně připravované akce) byly snadno přístupné a viditelné (není efektivní, když je kalendář akcí např. v polovině roku stále začíná lednovým programem). Doporučujeme také v rámci komunikace s cílovými skupinami zavést možnost upozorňování na novinky – ať již jako uzavřený systém (pro dárcy) nebo otevřený (pro libovolného zájemce, který se zaregistruje). To předpokládá, že bude docházet k pravidelným aktualizacím, a že informace budou typu: připomenutí blížícího se termínu akce pořádané Nadací, nový článek odborníka pana X k současné problematice Y, aj.

Jsme si vědomi určitého nárůstu nákladů s těmito změnami spojených (čas, nápady, možná specializovaný člověk), avšak nevyužití tohoto prostředku by se mohlo projevit ve slabém účinku celé komunikační kampaně. Vhodnou možností realizace se nám jeví vyhlášení soutěže pro studenty (oborů informatika) na vytvoření zajímavé formy stránek, nebo tuto možnost nabídnout na některou fakultu vysoké školy zaměřenou na informatiku za účelem zapojení do výuky jako semestrální projekt. V případě realizace (správa a aktualizace) formou samostatného správce-redaktora je možné zvážit nabídnutí tohoto místa studentům (opět asi informatiky) jako místo pro získání praxe (třeba s minimální odměnou).

Nesmíme však zapomenout zmínit se i o jiných internetových stránkách. Předpokládáme, že valná většina žadatelů o příspěvek disponuje vlastními internetovými stránkami. Nabízí se tudíž, jako jedna z podmínek udělení příspěvku, umístění loga Nadace na jejich stránkách s krátkým popisem (např.: na projektu X se podílela Nadace Veronica), logo (či jiný prvek sdělení) by měl být také opatřen hypertextovým odkazem na domovskou stránku Nadace.



## Výroční zpráva

Další výrazný nástroj komunikace, který je sice tradiční, avšak oproti internetovým stránkám má některé nevýhody (perioda vydávání 1x ročně), ale i výhody (zhodnocení roku, činnosti na jednom místě). Doporučujeme při vytváření výroční zprávy dbát na kompletnost informací, přehlednost a srozumitelnost. Při posuzování výroční zprávy jsme v té z roku 2003 našli poznámku: „Úplná výroční zpráva Nadace Veronica ... je uložena...“. Tato poznámka evokuje domněnku, že v této zprávě nemusí být obsaženy všechny informace, a že existuje ještě jedna – úplnější. Domníváme se, že tato dualita (pokud skutečně existuje) je z hlediska transparentnosti nevýhodná. Čtenář se může (i neprávem) cítit ochuzen o některé informace, navíc by na získání těch chybějících musel vynaložit dodatečné náklady. Proto doporučujeme vypracovávat jen jednu verzi výroční zprávy, která by však měla být vhodně strukturována např.: podle obsahu sdělení jednotlivým cílovým skupinám. Ač jde o Nadaci s vysoce ekologickým citěním, a provedení výroční zprávy to napovídá, přesto doporučujeme umístit to tiráže informaci o použití recyklovaného, neběleného papíru a ekologicky šetrném tisku (je-li to tak).

## Časopis Veronica

- s ohledem na komunikaci může být tento časopis vhodným doplněním tištěné výroční zprávy, po stránce informační (vyšší periodicita=aktuálnost informací). Za vhodné a účelné považujeme vyhrazení např. 1 stránky Nadaci. Zde by se čtenář mohl dozvědět některé zajímavosti z chodu Nadace např. formou „rozhovoru“ s pí. ředitelkou nebo členem správní rady, průběžné hodnocení úspěšnosti vybraných projektů apod.

### 6.4.2 Náklady

Předpokládáme, že změny provedené v této fázi navržené nejsou z hlediska finančních prostředků (obecně) nijak zvlášť náročné. Jde hlavně o změnu a optimalizaci některých činností. Proto kromě případných odměn pro vítěze soutěže o webové stránky, popř. nového člověka, který je bude spravovat, počítáme s náklady v přímém finančním vyjádření téměř nulovými. Také jsme finančně neohodnotili čas (pracovníků Nadace) strávený realizací kampaně.

## 6.5 2. fáze (nadstavbová)

Po fázi nazvané jako přípravná následuje nadstavbová fáze. Představujeme si ji jako budování přímého kontaktu s cílovými skupinami. Navrhujeme k této fázi přistoupit až po dostatečném provedení přípravné fáze optimálně v dalším roce. Jde o uspořádání nové akce, kterou lze pracovně nazvat: „Den pro Nadaci Veronica“. Jak název napovídá, jde o propagační akci samotné Nadace, která bude mít jasný cíl (informovat o Nadaci). Jako formu si lze představit akci na odpoledne ve větším městě (Brno – sídlo Nadace, Olomouc). Koncepce vychází ze snahy zkoncentrované prezentace, jde tedy o akci zaměřenou na více cílových skupin (děti, drobní individuální dárci, odborná veřejnost). Konkrétně v městě Brně se jako vhodný prostor nabízí park v Lužánkách. Podílet se na celé akci je možné nabídnout vybraným neziskovým organizacím, které dostaly grant na projekt.

### **Program pro jednotlivé cílové skupiny:**

- umělci: v rámci domluvy je s nimi počítáno v podpoře programu, kde mohou své umění prezentovat (hudebník vystoupí).
- Odborná veřejnost: seznámení s programem a plněním cílů Nadace formou tématických briefingů, informovat o možnostech spolupráce, zapojení,
- Děti: připravit soutěže (vědomostní, dovedností) s ekologickou tematikou (ve spolupráci např. se ZO ČSOP Veronica, Skaut,...)
- Ostatní: kulturní program (vystoupení umělců), účast na tématických seminářích, ...

## 7. SPONZORSKÝ PLÁN

Sponzorství by mělo být v souladu s marketingovými a komunikačními cíly firmy. Z tohoto pohledu jsme vycházeli při vytipování vhodných sponzorů pro Nadaci Veronica. Z našeho pohledu, je vhodné zaměřit se na oslovení středních a menších sponzorských firem, jejichž zájmy budou v souladu se zájmy Nadace (tudíž upřednostňujeme firmy zabývající se ekologií, produkcí ekologických výrobků či mající vztah k přírodě a životnímu prostředí). Aby byly cíle Nadace atraktivní i pro firmy a aby je tak měly zájem podpořit formou sponzoringu, zaměříme se na dvě úrovně:

nejprve se pokusíme navrhnout vhodné formy sponzorství pro současné nejvýznamnější akce, které Nadace Veronica pořádá,

a poté stručně nastíníme naše nápady na nové akce a programy, u kterých by se dalo využít sponzorství.

### 7.1 Návrhy sponzorství pro současné akce

#### 7.1.1 Tradiční oslava Dne Země v Pouzdřanech

⇒ zde by bylo vhodné získat soukromou firmu zabývající se ekologií pro dlouhodobou spolupráci.

#### Návrh:

- ECO-BUILDING BRNO, s.r.o.  
Ing. Miroslav Bílý, CSc., Ing. Jan Holubec  
Příční 29, 602 00 Brno  
Tel.: +420 545 215 375  
Fax: +420 545 215 374  
**e-mail:** [info@eco-building.cz](mailto:info@eco-building.cz)

Popis firmy: ECO-BUILDING BRNO, s.r.o. je soukromá specializovaná firma založená v říjnu 1992, která se stala jednou z menších dynamicky se rozvíjejících společností zaměřených na realizaci nových progresivních technologií v oblasti ekonomicky efektivního a ekologicky nezávadného zpracování zejména energetických odpadů a druhotných surovin.

Druh sponzorství: finanční prostředky na zajištění akce

Výhody pro sponzora: zde by se mohlo jednat o tzv. hodnotový sponzoring, kdy firma i Nadace mají zájem vnést ekologické cítění a vztah k přírodě do podvědomí široké veřejnosti. Firma by byla dlouhodobě spojována s touto akcí, což by se mohlo odrazit v pozitivním image firmy, získání kontaktů především mezi odbornými účastníky akce. Firma by měla možnost v rámci akce pořádat vlastní krátkou přednášku o důležitosti třídění a o recyklaci odpadů.

⇒ Návrhy na oslovení dalších možných sponzorů na tuto akci:

- Akuna CZ, s.r.o., Vídeňská 116, Brno-město, [www.akuna.cz](http://www.akuna.cz)

Popis činnosti: firma se zabývá vývojem, výrobou a prodejem přírodních potravinových doplňků, biopotravin a rostlinných výtažků.

Druh sponzorství: zde by se mohlo jednat o sponzorství založené na transakcích. Firma by na akci umístila prodejní stánek, kde by nabízela své produkty – biopotraviny. Návštěvníci by byly upozorněni na to, že zakoupením těchto produktů přispějí na Nadaci Veronica a na ochranu přírody. Firma by pak určitý výtěžek z prodeje věnovala Nadaci.

Výhody pro sponzora: firma umístěním svého stánku s logem, reklamou a se svými produkty, tak na sebe upozorní návštěvníky akce. Navíc získá dobré jméno tím, že podpoří Nadaci a díky tomu, že návštěvníci budou moci přímo ochutnat její produkty, se lze domnívat, že si získá i řadu budoucích zákazníků. Nadace by pak mohla její činnost propagovat i na svých internetových stránkách.

### **7.1.2 Vyhlášení ceny Jablko roku v Hostětíně**

slavnostní program s vyhlášením a udělením ceny, spojený s např. hudebním představením apod. Program by mohla moderovat známá osobnost, např. využít již osvědčené spolupráce s Bolkem Polívkou. Tento program by se tak stal atraktivní pro potenciální sponzory. Navrhovali bychom využít známé firmy z blízkého okolí:

Návrh sponzora: firma Green ways,  
Mariánské náměstí 81,  
Uherské Hradiště, [www.ways.cz](http://www.ways.cz)

Popis činnosti: jedná se o maloobchod s biopotravinami, motto firmy: zelené potraviny nejsou lékem a přece léčí

Druh sponzorství: jedná se o sponzorování jednorázové akce (sponzoring událostí), sponzorství formou financování akce

Výhody pro sponzora: uvedený program by mohl být prestižní již tím, že by byl spojený se slavnostním vyhlášením ceny Jablko roku a s moderováním známou osobností. Firma by byla uvedena na začátku akce jako sponzor, měla by zde vystaveno své logo a určitě by zapůsobila svým prezentováním jako distributor zdravé výživy a biopotravin. Účastníci této slavnosti akce by mohli být motivováni a nepřímo vyzváni k vyzkoušení jejích produktů.

## **7.2 Návrhy sponzorství pro nové akce**

Dále bychom se pokusili navrhnout některé další akce Nadace, které by mohly získat podporu formou sponzoringu. Jako vhodná činnost pro oslovení sponzorů se nám jeví benefiční akce, či určitý program spojený s veřejnou sbírkou.

## I. Návrh:

- ⇒ zábavný program pro děti i dospělé spojený s veřejnou sbírkou na pomoc Černovickému hájku (Nadace sice již pro tento účel pořádala benefiční aukci uměleckých děl, ale tento návrh by měl dopomoci k tomu, aby se o této vzácné lokalitě dozvědělo více lidí a nadace by tak mohla získat další peněžitou podporu).

Sponzor: obchodní řetězec Delvita či Carrefour

Forma sponzorství: bezplatný pronájem ploch před budovou supermarketu, zapůjčení prezentačních stánků, věnování cen do soutěže

Popis akce: Před konáním akce by Nadace ve spolupráci s řediteli vytipovaných ZŠ zadala dětem úkol (např. v rámci výtvarné výchovy) vyrobit či namalovat nějaký symbol přírody (např. strom). Děti by pak byly informovány, že mohou své výtvary přinést na tuto akci, která se bude konat ve venkovním areálu obchodního domu a kde se bude pořádat soutěž o nejlepší výrobek a kde budou tyto výtvary prodávány těm, kdo budou chtít přispět peněžitou částkou na záchranu Černovického hájku v Brně.

Výhody pro sponzora: obchodní řetězec Delvita (Carrefour) bude přímo svázán s touto benefiční akcí. Přitáhne zákazníky tím, že rodiče s dětmi, kteří sem přijedou si spíše při té příležitosti nakoupí. Zmíněná akce může být rovněž předem uveřejněna v brněnském zpravodaji. Na akci mohou být rovněž prezentovány (např. formou letáků) údaje o tom, že v daných řetězcích lze zakoupit výtečný mošt z Hostětína. Předpokládá se, že uvedená akce může přitáhnout či ovlivnit tyto cílové skupiny obchodního řetězce: potenciální zákazníci (tj. rodiče s dětmi, kteří se akce aktivně zúčastní), představitele komunity i vlastní zaměstnance.

## II. Návrh:

- ⇒ gala večer s udílením cen za nejlepší výsledky a nelépe investované prostředky ekologických projektů, které Nadace Veronica v rámci svých programů finančně podpořila. Doprovodným programem by mohla být hudba v podání cimbálové kapely Veronica a vystoupení známé osobnosti či odborníků v oblasti ekologie.

Návrh sponzora: Jelikož předpokládáme, že by se akce mohla konat v Brně, dala by se využít pro oslovení vhodného sponzora, stávající spolupráce Nadace s firmami Gity, a.s., Disa, v.o.s., LHProjekt, a.s. či Ateliér Fontes, s.r.o. (všechny uvedené firmy mají své sídlo v Brně).

Forma sponzorství: opět se jedná o sponzoring událostí, kromě poskytnutí finančních prostředků, by mohlo být pro firmy atraktivní i věnování svých produktů jako ceny pro vítěze nejlepšího podpořeného projektu v oblasti ekologie v uplynulém roce.

Výhody pro sponzora: firma by tak prezentovala své produkty, měla by možnost využít další spolupráce s držitelem vítězného projektu (ať už by se jednalo o jednotlivce či občanské sdružení), díky této prezentaci by mohla oslovit další své zákazníky a odběratele. Z dlouhodobého hlediska by se dalo očekávat zvýšení prodeje jejích produktů či zvýšení zájmu o její služby.

Další formy sponzorství, jako je například výpomoc s informační kampaní, tištění letáků, plakátů, tisknutí pozvánek, bezplatný pronájem apod., spíše nedoporučujeme z hlediska malého přínosu pro sponzorské firmy. U těchto forem není tolik zřejmé zviditelnění sponzorů ani výrazný přínos pro firemní marketingové a komunikační strategie.

## **8. STRATEGICKÝ PLÁN**

### **8.1 Úvod**

Nadace, stejně jako firma, by měla mít svoji vizi o fungování nadace a jejím hlavním cílem by mělo být tuto vizi, poslání dostatečně naplnit. Je důležité aby nadace věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest jejich dosažení je mnoho, ale také kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, jaké je její postavení na trhu, v rámci oblasti, ve které působí, jaké je povědomí okolí o její činnosti. Z rozboru uvedených údajů může nadace lépe pochopit svoji současnou pozici, ale také to, kam by měly být směřovány její budoucí aktivity.

Zahájit proces strategického plánování se nám v současnosti jeví jako málo vhodné s ohledem na některé aspekty současné situace Nadace. Jde hlavně o neúplnost dle nás vhodné struktury managementu Nadace.

Prioritní by v současné době pro Nadaci Veronica mělo být přijmout dalšího pracovníka do svého týmu a to na pozici fundraisera. Fundraiser je důležitým předpokladem pro možnost získat pro nadaci větší objem prostředků i pro zlepšení povědomí okolí o činnosti nadace. Fundraiser by se měl zaměřit především na komunikaci s firmami, s institucemi veřejné správy, státní správy i samosprávy. Pozn. k pozici a důvodům přijetí samostatného fundraisera jsme se vyjadřovali dříve v textu (viz také kapitola Fundraising).

Po určité době, navrhujeme přibližně jeden dva roky, by mohla Nadace Veronica přistoupit k možnosti strategického plánování. Tato doba je dle našeho názoru nutná k tomu, aby nový fundraiser našel v managementu Nadace své místo, dokonale se seznámil s její problematikou a stal se tak nepostradatelnou součástí týmu zabývajícím se strategickým plánováním.

### **8.2. Postup strategického plánování**

#### ***8.2.1 Sestavení týmu, získání podpory, vyjasnění očekávání***

Měl by být sestaven hlavní tým s těmito členy:

- Mgr. Jasna Flamiková – ředitelka Nadace Veronica

Ředitelka nadace je jakýmsi samozřejmým členem týmu, jejím hlavní zájmem je prosperita nadace a také zachování její činnosti. Bude pověřena sestavením týmu, bude vést přesvědčovací kampaň proto, aby se další osobnosti zapojili do této časově náročné a zdlouhavé činnosti. V rámci týmu bude mít funkci koordinátora schůzek a případných úkolů, které si tým bude stanovovat.

- Ing. Jana Tomaničková – ekonomka Nadace Veronica

Ekonomka nadace bude pro tým přínosem ve finanční oblasti, zpracovávání finančních analýz nadace a v rámci jednotlivých strategií nadace rozpracování jejich rozpočtu pro možnosti posuzování variantních řešení. Paní Ing. Jana Tomaničková je již s nadací svázána svou funkcí ekonomky, pomáhala také jako dobrovolník s přípravou benefiční aukce, proto si myslíme, že by nebyl problém získat ji do týmu. Její očekávání by bylo spíše v ulehčení své budoucí práce. Pokud bude spolupracovat na přípravě strategického plánu, bude informována

o jednotlivých možnostech, variantách a bude moci z ekonomického hlediska do příprav lépe zasáhnout.

➤ Fundraiser

Jako zaměstnanec nadace, s již předpokládanými zkušenostmi, by byl jako člen týmu také koordinátorem hlasu firem do přípravy strategického plánu. Jako osoba, která je s vedením firem, jako případnými dárci v užším kontaktu a zná jejich případné požadavky, co od nadace očekávají, pokud ji finančně nebo věcně podporují. Tento hlas by měl také zaznít. Pro fundraisera je tato spolupráce velkým přínosem do budoucna. Bude moci na základě budoucího strategického plánu lépe jednotlivé firmy (dárce) informovat o budoucnosti nadace a může mu to i ulehčit budoucí získávání prostředků.

➤ Vybrání (ochotní) členové správní rady

Bylo by dobré přesvědčit alespoň jednoho člena správní rady z řady specialistů na biologii, ekologii a jednoho z řady specialistů v oblasti kultury. Například: Ing. Aleš Máchal – ekopedagog, PhDr. Jitka Vításková – kurátorka domu mění města Brna a zástupkyně ředitele.

Pokud jsou již s nadací spojeni, jako členové správní rady, mají už z tohoto titulu určitý zájem se v této oblasti realizovat, tudíž by mohli být přístupní. Zvolená kombinace ekolog a kulturolog je zřejmá z poslání nadace: spojení ekologie a kultury. Ovšem je jistě možné a vhodné, aby se aktivitách spojených se strategickým plánováním podílelo více členů Správní rady, dle jejich možností.

Dále by byly do přípravy strategického plánu zapojeni, jako pomocné nekoordinované skupiny:

- Dobrovolníci – zapojení v podobě dotazníkových šetření na pořádaných akcích. Dotazníky by zjišťovaly povědomí o nadaci mezi účastníky (cílovými skupinami), spokojenost s akcemi nadace, případné návrhy další činnosti a zlepšení nadace apod. Navíc je dle našeho názoru vhodné využít tuto skupinu jako takovou, tedy dotazem, dotazníkem či jinak zjistit jejich bezprostřední názor na uplynulou akci a popřípadě na celou Nadaci. Cenné jsou tyto informace proto, že jde o skupinu, která přichází „z venku“, ale je částečně zasvěcena do chodu Nadace.
- 
- Firmy – jak již bylo uvedeno, v koordinaci fundraisera by mohly vyjádřit svůj názor na činnost nadace. Povaha takto získaných informací by měla být odrazem stávající komunikační strategie (kampaně), tedy hlavně získání zpětné vazby, snaha o získání „dobré rady“. Je nutné dodat, že i nulový názor na činnost Nadace je nutno brát ve zřetel, neboť může svědčit o nízké úrovni sebepropagace či nedostatečné komunikaci s touto cílovou skupinou.
- 
- Neziskové organizace, kterým jsou poskytovány od nadace granty – mohly by v rámci i svých plánu směřovat nadaci k vypsání dalších grantů, aby se zajímala např. o novou oblast v rámci ekologie. Měly by takto možnost ovlivnit směřování prostředků směrem k jejich neziskové organizaci. Jejich názory a podněty by mohly být prezentovány prostřednictvím konference svolané ředitelkou nadace. Z konference by byl vypracován elaborát složený z připomínek, námětů neziskových organizací a projednal by se na jedné z připravovaných schůzek týmu.



V rámci přesvědčovací kampaně se předpokládá, že budou jednotliví členové týmu předem informováni o činnosti nadace, o jejím poslání, cílech a o doposud konaných akcích. Očekává se živá diskuse nad smyslem budování strategického plánu. Zde závisí mnoho na vedoucím týmu, který by pomocí vhodných argumentů (vyznačení předností) měl ostatním členům týmu představit celý proces. Pro další pokračování v námi navrhovaném schématu je na tomto místě zcela klíčové, aby došlo k jednoznačné shodě mezi členy týmu o užitečnosti následujících aktivit. Zde není místo na uzavírání kompromisních stanovisek, neboť nebude-li jednoznačná shoda již od počátku není jisté, zda se cíl celého úsilí vůbec podaří naplnit.

Po sestavení týmu se budou jeho členové scházet na předem stanovených schůzkách, které budou dopředu časově určeny, s předem naplánovaným programem, který bude každou schůzku provázet. Schůzky by se měly konat v budově sídla nadace, ale lze samozřejmě po vzájemné dohodě vybrat i místo jiné.

### **8.2.2 Strategická situační analýza**

Součástí této fáze je definování poslání a cílů, externí a interní analýza a syntéza zjištěných poznatků

#### **1.schůzka**

účastníci: členové hlavního týmu

- schválení základního cíle, tedy toho, jestli je pro nadaci skutečně vhodné začít vytvářet strategický plán ( všichni členové mají pro toto rozhodnutí předem dostatečné informace) rozdělení kompetencí – kdo bude jakou činnost koordinovat, kdo bude dělat zápisy ze setkání, apod.
  - ředitelka – koordinace schůzek a komunikace s neziskovými organizacemi, pořádání konference se zástupci neziskovek (viz výše)
  - fundraiser – komunikace s firmami
  - vpracování dotazníku a zajištění jejich distribuce na akcích
  - možnosti nových ekologických i kulturních produktů nadace
- zhodnocení změny původních cílů s poslání nadace (každý člen zná původní cíle a poslání a může je zhodnotit)
- zadání externí a interní analýzy
  - externí analýza – dotazníková šetření, jednání z firmami(s dárci, sponzory), s neziskovými organizacemi v rámci konference, postavení nadace na trhu, konkurence s ostatními nadacemi, neziskovými organizacemi podobného zaměření
  - interní analýza – finanční analýza (kde je možno ušetřit, kolik může být uvolněno prostředků a odkud apod.), vyhodnocení dosavadních akcí (co přinesly, kolik se získalo finančních prostředků od dárců, jak byly úspěšné apod.)

Předpokládaná časová náročnost na jednání: 2-4 hodiny (bez času nutného na vypracování analýz). Z toho důvodu je možné rozdělit schůzku do menších časových úseků.

#### **2.schůzka**

**2-3 týdny po 1. schůzce**

- každý člen týmu přednese výsledky svých zjišťování,
- na základě jednotlivých poznatku vytvoření SWOT analýzy
- diskuse
- časová náročnost: 2-3 hodiny

### 8.2.3 Formulace a tvorba strategie

Dále se po zpracování interní a externí analýzy využije získaných informací pro formování krátkodobých a dlouhodobých cílů, stanovení kritických oblastí v jejich realizaci a navrhnout řešení, jak tyto kritické faktory eliminovat

#### **3. schůzka**

#### **do jednoho týdne od 2. schůzky**

- Defínování dlouhodobých cílů – z vytvořené SWOT analýzy jsou viditelné jednotlivé oblasti, které definují příležitosti a silné stránky pro nadaci. Ty by se měly stát určitým vodítkem pro krátkodobé, případně pro střednědobé cíle, které samozřejmě vedou k dosažení dlouhodobého cíle, což je podpora místních a regionálních projektů a zachování přírodních a kulturních hodnot krajiny, zejména na Moravě a ve Slezsku.
  - Krátkodobé cíle - prosazení většího povědomí o nadaci, pořádání akcí, oslovení většího okruhu potenciálních dárců, získání dotací, grantů od státu, kraje popřípadě i z EU (ve spojení s nějakou větší nadací)
- Kritické faktory – vyplývají také z již připravené SWOT analýzy, tentokrát v oblasti slabých stránek a hrozeb. Podle našeho názoru je jednoznačně hlavním kritickým bodem nízké povědomí okolí o Nadaci Veronica, které by mohlo ohrozit významným způsobem plnění krátkodobých cílů směřujících k cíli dlouhodobému
- Řešení – je obsaženo v již výše uvedeném mediálním plánu a je také úkolem nově přijatého fundraisera (podle našeho návrhu), který se pro tuto oblast stává klíčovou osobou

Na základě ujasnění těchto základních bodů vytvoří členové týmu různé varianty strategií. Navrhujeme nadaci vytvoření většího množství variant, které budou například různě finančně náročné nebo budou obsahovat různé nápady na odlišné řešení akcí. Tato práce by byla rozdělena mezi členy týmu. Bylo by časově náročné, kdyby se na tvorbě jednotlivých strategií podíleli všichni členové týmu.

Na první pohled se může zdát, že je zbytečné tvořit tolik variant strategií, ale myslíme si, že pokud chce nadace dosáhnout, pro ni nejefektivnějšího řešení stávající situace, je dobré nahlížet na možná řešení z více stran a potom může mít nadace větší jistotu, že vybrala z potenciálních variant tu nejlepší.

V této fázi by bylo také vhodné, pokud by se tým necítil na vytvoření varianty strategií, přizvat ke spolupráci nějakou poradenskou agenturu. Vzhledem k tomu, že byly v 1. fázi v rámci strategické situační analýzy provedeny externí i interní analýzy, bylo by možné výsledky těchto analýz této agentuře poskytnout a agentura by na základě těchto podkladů vytvořila pouze varianty možných strategií.

Možnost využití poradenské agentury se samozřejmě nabízí i pro 1. fázi plánování. Záleží ovšem na finančních prostředcích nadace, které by byla schopna na plánování vyčlenit.

Pro případné přizvání poradenské agentury navrhuje například agenturu:

ATTN Consulting  
Sídlo: Krapkova 1159/3  
779 00 Olomouc  
Poštovní adresa: Babičkova 1123/6  
779 00 Olomouc  
IČO: 25894978  
DIČ: CZ25894978

Banka: eBanka a.s., pobočka Olomouc  
Č.Ú.: 533 417 001/2400

tel.: +420 585 751 601  
fax: +420 585 751 600

mail: [attn@attnweb.cz](mailto:attn@attnweb.cz)

Agentura nabízí v rámci svých služeb:

#### **Strategické plánování**

analýza SWOT  
vize firmy  
strategické vnitřní zdroje firmy  
strategické cíle  
strategický plán

Nadace by mohla také využít možnosti zvolit si jako poradní orgán Ekonomicko – správní fakultu Masarykovy university nebo také požádat o radu některou spřízněnou nadací, např. Nadaci Via nebo Nadaci Partnerství.

V rámci této třetí schůzky předpokládáme, že by dostal každý člen týmu dostatek času na pomyslení svých návrhů strategie. Schůzka by byla tímto ukončena a by byl stanoven termín další schůzky.

**Časová náročnost: 5-6 hodin bez času na zpracování analýz**

#### **4. schůzka**

**3-4 týdny po 3.schůzce**

- Předložení jednotlivých strategií členy týmu nebo vypracované poradenskou agenturou
- Na základě výběru strategie vytvoření strategického plánu (pokud není zpracován agenturou)
  - Práce by měla probíhat týmově, rozpracování jednotlivých částí vybrané strategie
    - Rozpracování do přesně stanovených cílů s jasným časovým harmonogramem, zvolení případného koordinátora daného cíle
    - Stanovení kritické oblasti jednotlivých cílů, které by mohlo pomoci v případné implementaci cíle
- Schválení tohoto strategického plánu bychom navrhovali až na další schůzku

**Časová náročnost: asi 10-15 hodin v případě týmové práce, jinak lze počítat méně pokud bude prováděno jednotlivě formou „domácích úkolů“.**

## **5.schůzka**

**do 1 týdne od ukončení 4. schůzky**

- Prvním bodem by byly případné další připomínky a návrhy do již zpracovaného strategického plánu
- Schválení nebo neschválení těchto připomínek, návrhů
- **Schválení strategického plánu a „odstartování“ jeho implementace**

Časová náročnost: 2 – 3 hodiny Další schůzky by se plánovaly vzhledem k tomu, jaký časový horizont je určen pro plnění jednotlivých cílů. Bylo by vhodné sejít se i v průběhu doby, kdy se jednotlivé cíle realizují, aby bylo možné strategii jednotlivých cílů operativně, vzhledem k situaci měnit.