

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut ekonomických studií

# Bakalářská práce

2009

Jan Kreidl

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut ekonomických studií

Bakalářská práce

**Samofinancování neziskových organizací**

**Vypracoval:** Jan Kreidl

**Konzultant:** PhDr. Jiří Kameníček CSc.

**Akademický rok:** 2008/2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil pouze uvedené prameny a literaturu. Souhlasím se zapůjčováním své práce a s jejím zveřejňováním pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 21. 5. 2009

Jan Kreidl

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval PhDr. Jiřímu Kameníčekovi CSc. za jeho rady a věcné připomínky, které napomohly k vytvoření této práce.

**Abstrakt:****Samofinancování neziskových organizací.**

Tato bakalářská práce se zabývá možnostmi samofinancování neziskových organizací. Nejprve jsou definovány podstaty vzniku nestátní neziskové organizace a na příkladu legislativy České republiky je ukázáno, jaké typy neziskových organizací mohou vzniknout. Dále je v práci na legislativě České republiky ukázáno, že určité typy neziskových organizací mohou využít samofinancování. Následně jsou předloženy možné způsoby, jak tuto činnost mohou neziskové organizace provozovat. Toto je pak doplněno poznámkami, které o tomto tématu pojednávají z pohledu marketingu. Další částí práce je pak model, který ukazuje, jak je samofinancováním ovlivněna výše darů. Na závěr je pak předložena ukázka toho, jak je možné samofinancování provozovat v praxi.

JEL Classification: L30, L31, L32

Klíčová slova: Neziskové organizace, Samofinancování

**Abstract:****Self-financing activities of nonprofit organizations**

This bachelor's thesis is about self-financing activities of nongovernmental nonprofit organizations. At first, there are defined circumstances of creation of nonprofit organizations. Then, this thesis shows, what kinds of nonprofit organizations can be established in the legislative environment of the Czech Republic. Then, in the legislative environment of the Czech Republic, this thesis demonstrates that self-financing can be utilized by some kinds of nonprofit organizations legally. Furthermore, there are shown several alternatives, which can be used as a self-financing activity. This is supplemented by remarks concerning the role of marketing in self-financing activities. Next part of this thesis contains the model, which shows, how self-financing activity can affect the revenue from donations. The last part shows an example, how self-financing can be used in real life.

JEL Classification: L30, L31, L32

Key words: Nonprofit organizations, Self-financing

<b>Prohlášení.....</b>	<b>1</b>
<b>Poděkování.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstrakt.....</b>	<b>3</b>
<b>Obsah.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Podstata vzniku neziskových organizací.....</b>	<b>8</b>
2.1 Umístění nestátních neziskových organizací v národním hospodářství.....	8
2.2 Poslání neziskových organizací.....	10
2.3 Příčiny vzniku neziskových organizací.....	11
2.3.1 Vládní selhání.....	11
2.3.2 Tržní selhání.....	12
2.3.3 Kompenzační role neziskových organizací.....	14
<b>3. Neziskové organizace a jejich možnost samofinancování.....</b>	<b>16</b>
3.1 Druhy neziskových organizací.....	16
3.1.1 Občanské sdružení.....	17
3.1.2 Nadace a nadační fond.....	17
3.1.3 Obecně prospěšná společnost.....	18
3.1.4 Evidovaná právnická osoba církve a náboženské společnosti.....	18
3.2 Financování neziskových organizací.....	18
3.2.1 Dary.....	19
3.2.2 Dotace.....	20
3.2.3 Samofinancování.....	20
3.3 Legislativní úprava.....	21
3.3.1 Podnikání a občanská sdružení.....	22
3.3.2. Podnikání a nadace a nadační fondy.....	22
3.3.3 Podnikání a obecně prospěšné společnosti.....	23
3.3.4 Podnikání a evidované právnické osoby.....	24
3.4 Samofinancování jako zdroj prostředků.....	24
3.4.1 Důvody pro samofinancování.....	25

3.4.2 Samotné možnosti samofinancování.....	26
3.4.3 Možné produkty neziskových organizací.....	28
3.4.3 Strategie zavádění nového produktu.....	29
3.5 Neziskové organizace a marketing.....	31
3.5.1 Produkt.....	31
3.5.2 Cena produktu.....	36
3.5.3 Místo prodeje.....	37
3.5.4 Propagace produktu.....	37
3.6 Jak samofinancování ovlivňuje ostatní příjmy.....	38
3.6.1 Podmínka využitelnosti samofinancování.....	39
3.6.2 Jak samofinancování ovlivňuje dárce.....	40
3.7 Samofinancování v praxi.....	43
3.7.1 Popis subjektu.....	43
3.7.2 Finanční situace.....	43
3.7.3 Způsob samofinancování ECCIB.....	44
3.7.4 Následky samofinancování.....	44
<b>4. Závěr.....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam tabulek a grafů.....</b>	<b>48</b>
<b>Zdroje a literatura.....</b>	<b>49</b>

# 1. Úvod

Ve své práci se hodlám zabývat tématem nazvaným samofinancování neziskových organizací. Za samofinancování budu považovat to, když si nestátní nezisková organizace vytváří dodatečné finanční prostředky podnikáním, při kterém využije svá aktiva. Za cíl své práce jsem si stanovil zjistit, zda je něco takového v možné a zda tuto možnost některé neziskové organizace využívají.

Prvním cílem mé práce bude definovat samotný pojem nestátní nezisková organizace. K tomu využiji tzv. Pestoffovo rozdělení národního hospodářství, na kterém je možné poměrně jasně určit charakteristiku tohoto typu organizace. Poté je nutné určit příčiny vzniku, v případě neziskových organizací tím jsou tržní a vládní selhání, při kterých mají tyto organizace kompenzační funkci. Tím je myšleno, že v jistých případech nahrazují fungování vlády nebo trhu. K popisu tohoto tématu využiji teoretické přístupy, které popisují dané události.

Dále se ve své práci pokusím určit, jakých forem tyto organizace nabývají, jaké jsou možnosti jejich financování a nakonec jestli vůbec mohou pomýšlet na možnost samofinancování. Toto je možné názorně ukázat na legislativě České republiky, ve které jsou popsány typy neziskových organizací a zároveň je i uvedeno, zda se mohou věnovat samofinancování. Ke zjištění toho, co je v legislativním prostředí České republiky možné, se pokusím v platných zákonech najít ty části, které se přímo týkají daného tématu.

V okamžiku, kdy budou popsány institucionální a legislativní záležitosti, přijde na řadu samotná praxe, tedy jak je možné samofinancování uvést do provozu. To znamená zjistit, jaké jsou vlastně samotné možnosti, co musí nezisková organizace splnit, aby vůbec o některé z těchto možností mohla uvažovat. Toto je spíše teoretická část, kde se na neziskovou organizaci uplatňují mechanismy platící pro tržně orientované organizace, samozřejmě ale přizpůsobené charakteristice neziskových organizací a samozřejmě také nutnosti sledovat jejich poslání.

Pokud si tedy daná nezisková organizace začne navyšovat finanční rozpočet samofinancováním, vstupuje na trh a tím pádem se, pokud chce, aby tato činnost nebyla ztrátová, musí chovat podobně jako tržně orientované organizace. Musí tedy uzpůsobit svůj tzv. marketingový mix tak, aby to odpovídalo charakteru výrobku a situaci na trhu.



V této části se tedy budu zabývat teoretickým rozebráním toho, jaké jsou tržní vlastnosti nabízeného produktu, na jakém místě ho nabízet a za jakou cenu. Toto téma rozeberu s pomocí teorie marketingu, opět upravené pro charakteristické prostředí neziskových organizací.

Když se nezisková organizace rozhodne pro tu možnost, že si zvýší svůj rozpočet příjmem pocházejícím z doplňkové činnosti, má to většinou své následky. Změny v objemu, nebo i pouhá přítomnost samofinancování mají totiž vliv na potenciální dárce, kteří mohou změnit výši svých darů. Cílem této části tedy bude osvětlit, jak se tyto změny mohou projevit.

V poslední části své práce se zaměřím na to, jak nezisková organizace může samofinancování uvést do praxe. Na příkladu chorvatské nestátní neziskové organizace zabývající se především ochranou přírodního prostředí se pokusím najít metody popsané v předchozích kapitolách. Tato kapitola vychází z případové studie, která byla vypracována organizací Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, dále označované jako NESsT.

## 2. Podstata vzniku neziskových organizací

### 2.1 Umístění nestátních neziskových organizací v národním hospodářství

Než se začnu zabývat samotným tématem, bylo by vhodné upřesnit a definovat některé pojmy a výrazy, ze kterých bude práce vycházet. První a základní otázka se týká samotné podstaty neziskových organizací, co to tedy jsou neziskové organizace. Aby bylo možné tuto otázku zodpovědět, je nutné rozčlenit národní hospodářství na jednotlivé sektory. Národní hospodářství je možné z hlediska financování rozdělit na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Ziskový sektor je možné popsat jako tu část hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků. Tyto zmíněné statky může subjekt ziskového sektoru vyrábět, distribuovat nebo provozovat kombinaci obou těchto způsobů. Cílem ziskového sektoru a tedy i organizací, které v jeho rámci fungují, je dosažení zisku<sup>1</sup> Naproti tomu neziskový sektor je ta část hospodářství, ve které subjekty v ní fungující a produkující statky získávají prostředky pro svoji činnost zejména pomocí tzv. přerozdělovacích procesů. Cílem těchto subjektů pak není dosažení zisku, ale dosažení užitku, zpravidla formou veřejné služby.

Neziskový sektor můžeme dále rozdělit a to na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností. Neziskový veřejný sektor je „financován veřejnými financemi, spravován veřejnou správou a podléhá veřejné kontrole.“<sup>2</sup> Pro neziskový soukromý sektor platí, že jeho cílem je přímý užitek. Avšak na rozdíl od veřejného sektoru se k financování vedle veřejných financí používají i soukromé finance. Poslední z neziskového sektoru je sektor domácností, které je možné popsat jako ekonomicky kooperující rezidenční jednotku, založenou ve většině případů na příbuzenských vztazích.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektor, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001 s. 14

<sup>2</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektor, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001 s. 14

<sup>3</sup> DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Nadace Universitas, Akademické nakladatelství CERM, Vydavatelství NAUMA, 2006 s. 246

K přehlednému popisu rozdělení sektorů je vhodné využít Pestoffovo znázornění rozdělení národního hospodářství. Toto znázornění využívá k popisu rozdělení vymezení těchto čtyř sektorů (ziskový, neziskový veřejný, neziskový soukromý, domácností) ploch trojúhelníku, na kterém je následně možné vidět vztahy mezi jednotlivými sektory. Tento trojúhelník se rozdělí na jednotlivé části, které oddělí ziskový od neziskového sektoru, podle toho, zda se objekt orientuje na zisk nebo na přímý užitek. Dále bude rozdělen na soukromý a veřejný, podle toho, zda subjekt funguje na soukromoprávní (privátní) bázi, nebo veřejné. Poslední rozdělení vytvoří formální a neformální sektor. Tímto posledním rozdělením se v trojúhelníku vytvoří neformální oblast, do které spadají uskupení, která nejsou založena na formálním charakteru, tedy rodiny, domácnosti a další neformální uskupení.

**Obrázek 1: Členění národního hospodářství**



**Zdroj:** REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001 s. 16

Z nákresu rozdělení je tedy patrné, jaké místo zaujímají jednotlivé sektory v národním hospodářství. Ziskový sektor je nazýván prvním sektorem, neziskový veřejný sektor je označován jako druhý sektor. Neziskový soukromý sektor, tedy sektor, do kterého patří nestátní neziskové organizace, bývá označován jako tzv. třetí sektor<sup>4</sup>. Zároveň je patrné, že kromě čistých subjektů zaujímají své místo smíšené respektive hraniční organizace. Rektořík<sup>5</sup> uvádí jako příklad smíšeného podniku soukromou střední školu a jako příklad hraničního podniku penzijní fond. Soukromá střední škola je privátní, patří tedy do soukromého sektoru, ale zároveň její poslání je spíše užitkové a zároveň je také z části financována z veřejného sektoru. Penzijní fond sice funguje jako akciová společnost na principech obchodního zákoníku, ale zároveň je dotován i z veřejných financí.

Nakonec je tedy na základě uvedeného rozdělení možné uvést tuto charakteristiku organizací tvořících národní hospodářství:

- a) Soukromý ziskový sektor: ziskový, formální, soukromý
- b) Neziskový veřejný sektor: neziskový, formální, veřejný
- c) Neziskový soukromý sektor: neziskový, formální, soukromý
- d) Domácnosti: neziskové, neformální, soukromé

## 2.2 Poslání neziskových organizací

Neziskový soukromý sektor je tvořen nevládními neziskovými organizacemi (dále v textu označovanými jen jako neziskové organizace), které jsou vytvořeny dle platné legislativy, s cílem vyplnění určité vize. Vize je ve zkratce shrnutí představ, kterých by nezisková organizace chtěla dosáhnout. Vize se tedy týká budoucnosti, popisuje stav, kterého by chtěla nezisková organizace dosáhnout a může být sdílena více organizacemi nehledě na tom, zda jsou na stejném místě. Z vize pak vychází poslání, které konkrétněji „vyjadřuje důvod existence neziskové organizace, říká, proč je organizace tady a čeho chce dosáhnout“<sup>6</sup>. Z poslání pak vychází cíle, které označují kýžený stav, kterého by

---

<sup>4</sup> DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Nadace Universitas, Akademické nakladatelství CERM, Vydavatelství NAUMA, 2006 s. 304

<sup>5</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektor, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001 s. 17

<sup>6</sup> PLAMÍNEK, Jiří, SVATOŠ, Vladimír, HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, BABOUČEK, Petr, JANDÁKOVÁ, Pavla, ZETĚK, Josef. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Tiskárna Fabián, 1996 s. 14

mělo být dosaženo v určitém časovém období. Podle toho, co je jejich cílem, se pak tyto organizace dělí na dva typy, vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné.

Neziskové organizace se od sebe mohou lišit ať už svými vizemi, posláním nebo jen i cíli. Podle globálního charakteru poslání neziskové organizace pak můžeme rozčlenit neziskové organizace na dvě skupiny, neziskové organizace, které sledují veřejně prospěšné poslání, a ty organizace, které mají poslání vzájemně prospěšné. Veřejně prospěšné poslání spočívá v tom, že organizace sledují produkci veřejných nebo smíšených statků, které uspokojují potřebu veřejnosti. Neziskové organizace s vzájemně prospěšným posláním pak jsou založeny za účelem podpory jen určité skupiny občanů, ať už fyzických nebo právnických, které by měly být spojeny nějakým společným zájmem. Poslání takové neziskové organizace pak spočívá v tom, že sleduje zájem celé skupiny těchto osob, ale samozřejmě jen v rámci platných zákonů. Zároveň by poslání nemělo odporovat zájmům jiných osob, opět ať už fyzických nebo právnických<sup>7</sup>.

## **2.3 Příčiny vzniku neziskových organizací**

Vznik nestátních neziskových organizací je způsoben tím, že ostatní subjekty národního hospodářství selhávají ve svých činnostech, jde tedy o vládní a tržní následovně.

### **2.3.1 Vládní selhání**

V případě vládního selhání dochází k situaci, kdy svůj úkol neplní vláda. Těmito selháními podle Josepha E. Stiglitze<sup>8</sup> mohou být

- a) Omezené informace: Vláda většinou čelí komplikovaným rozhodnutím, u mnoha takovýchto rozhodnutí není možné určit možné následky. Tak se může snadno stát, že rozhodnutí, které chtělo sledovat dobrý úmysl, může způsobit rozsáhlé komplikace, které by nikdo neočekávala. Jako příklad je možné uvést zavedení prohibice v USA, které mělo za následek bezprecedentní růst aktivit zločineckých organizací. Rozhodnutí, které mělo zlepšit kvalitu života tím, že omezí opilost, vedlo k tomu, že se kvalita života zhoršila v rámci aktivit mafie.

---

<sup>7</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektor, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001 s. 36

<sup>8</sup> STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada publishing, 1997 s. 27

- b) Omezená kontrola reakcí soukromého sektoru: Vzhledem k tomu, že v demokratických společnostech nemá vláda přímou možnost, jak ovlivnit činy soukromého sektoru, se může stát, že dojde k podobné situaci jako v prvním případě. Vláda učiní nějaké rozhodnutí s dobrým úmyslem, ale neodhadne reakci soukromého sektoru a situace se zhorší. Jako příklad této situace uvádí Stiglitz<sup>9</sup> rozhodnutí města New York o regulaci nájemného. Toto rozhodnutí mělo zpřístupnit trh s byty více osobám. Avšak zde byl přehlédnut jeden důležitý fakt, soukromé osoby, které nabízely byty k pronájmu, se při hrozbě snížení svých příjmů z nájemného rozhodly přesunout svůj kapitál do jiných oblastí. Tak se trh s byty dostal do opačné situace, než bylo původně zamýšleno, došlo k poklesu nabídky i kvality nabízených bytů
- c) Omezená kontrola nad byrokratickým aparátem: V demokracii většinou vydává legislativní rozhodnutí vláda, ale její uvádění do praxe je v rukou úředníků. Pokud je byrokratický aparát nadbytečně rozsáhlý nebo zkorumpovaný, uvedení příslušné legislativy se stává problémem, ať je jejím záměrem sebeušlechtlejší čin.
- d) Omezení vyplývající z podstaty politického procesu. Toto selhání spočívá v tom, že jeden z cílů každé vlády je, aby byla znovu zvolena. K tomu je nutné sledovat zájmy voliče mediána, tedy starat se o to, aby bylo spokojeno co nejvíce lidí, a pak byla vláda zvolena. I kdyby byla dokonale informována o každém důsledku svého rozhodnutí, vybrala by to, které by se zavděčilo více voličům. Podobně to platí i u nátlakových skupin, vláda je občas nucena s nimi spolupracovat, jinak ji hrozí, že nebude znovu zvolena.

### 2.3.2 Tržní selhání

Tržním selháním se myslí situace, o které by se dalo říct, že na trhu nastala situace, kterou takzvaná neviditelná ruka trhu nemůže vyřešit a proto je nutný zásah. Tento zásah může být buď přímo od vlády, ale v případě vládního selhání by v tomto případě

---

<sup>9</sup> STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada publishing, 1997 s. 27

hrát svou roli neziskové organizace. K popisu tržních selhání opět použijí definice Josepha E. Stiglitze<sup>10</sup>

- a) Selhání konkurence: Jedním ze základních selhání trhu je selhání konkurence. Tato situace nastává, kdy trh ovládne jeden monopolní nebo několik málo oligopolních, který následně určuje cenu jen podle sebe. Nedostatek konkurence pak vede k tomu, že neviditelná ruka trhu nemůže efektivně fungovat<sup>11</sup>. Tato situace může vzniknout z několika důvodů. Například rostoucí výnosy z rozsahu způsobí, že pro malé firmy je nevýhodné vstupovat na trh, kde už je několik zavedených velkých výrobců, protože náklady na vstup na trh by byly příliš vysoké. V ojedinělých situacích mohou monopoly vznikat na vládní příkaz, tato situace nastává, pokud si chce vláda udržet podíl moci v určité oblasti.
- b) Veřejné statky: Veřejné statky jsou takové statky, které buď nejsou zabezpečovány trhem, nebo alespoň ne v takovém množství a kvalitě, jaká by bylo potřeba. Proto produkce těchto statků opět připadá na vládu, ale také i na neziskové organizace. Veřejný statek je možné definovat jako statek, u kterého náklady nezávisí na tom, kolik spotřebitelů tyto statky využívá. Zároveň u veřejného statku platí to, že obtížné až nemožné kohokoli vyloučit ze spotřeby. Často uváděné příklady těchto statků jsou národní obrana, která občany platí, ať je jich kolik chce, bez rozdílu, zda platí daně, a pobřežní majáky, které umožňují navigaci každé další lodi, ať už přispěla na jeho výstavbu nebo ne. Trh v poskytování veřejných statků selhává zejména z jednoho důvodu. Účastník trhu, který by se rozhodl takové statky poskytovat, by se při jejich poskytování řídil především svými zájmy, ne těmi veřejnými.
- c) Externalita: Externalita je zkrácený výraz pro externí náklady. Externí náklady je možné definovat jako „Prospěch nebo náklady spojené s určitou činností, které vzniknou jiným subjektům než původcům této aktivity“.<sup>12</sup> Tyto prospěchy nebo náklady neprocházejí trhem, nejsou tedy nijak kompenzovány. V běžném životě je možné najít mnoho případů, kde chování jednoho subjektu ovlivňuje

---

<sup>10</sup> STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada publishing, 1997 s. 102-111

<sup>11</sup> STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada publishing, 1997 s. 102

<sup>12</sup> FRANK, Robert H. *Mikroekonomie a chování*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995 s. 657

podmínky ostatních, aniž by toto ovlivnění bylo nějak kompenzováno. Běžně udávaným příkladem je „včelař a sadař“, kde včely chované včelařem opylují stromy v sadařově sadu a tím přispějí k větší úrodě z těchto stromů.

- d) Neúplné trhy: Občas dochází na trhu k situaci, že i když by spotřebitelé byli ochotni zaplatit za produkt tržní, nebo klidně i vyšší cenu, tento produkt není poskytován producenty v dostatečném množství. Tato situace nastává často na trhu s pojištěním.
- e) Nedostatek informací: K tomuto jevu dochází v situaci, kdy spotřebitel není plně informován, zatímco výrobce má celou, nebo skoro úplnou informaci. To se týká například složení jednotlivých výrobků. Výrobce ví, z čeho který výrobek vyprodukoval, ale spotřebitel nemá šanci to zjistit. A z této informační asymetrie pak může výrobce těžit. Pokud není situace ošetřena zákony, pak by výrobce mohl zneužít informační asymetrie. Tímto zhoršením by například mohlo být zhoršení kvality výrobku, třeba tím, že substituuje nějakou složku výrobku za jinou, levnější a s horší kvalitou, při zachování stávající ceny. Spotřebitel vinou informační asymetrie nemůže poznat, že výrobek má nižší kvalitu než původní, proto zaplatí původní cenu. Producent pak může pobrat vyšší přírůstek.

### 2.3.3 Kompenzační role neziskových organizací

Neziskové organizace hrají při tržních selháních svou roli, zde je možné uvést příklad<sup>13</sup> týkající se problému informační asymetrie. Zde hraje hlavní rozdíl mezi ziskovou a neziskovou firmou neziskovost. Zisková firma se snaží maximalizovat svůj zisk, takže se může uchýlit k již zmíněnému zhoršení kvality výrobků. Motivace k tomu je jednoznačná, jedním z principů ziskové firmy je rozdělování zisku. Čím více vydělají, tím větší mohou být odměny pro členy této ziskové firmy. Proto je pro takovou ziskovou firmu lákavé ušetřit a tím i vydělat za jakoukoli cenu. Naproti tomu stojí neziskové organizace. To, že nezisková organizace nemůže z podstaty své existence rozdělovat zisk, vede k tomu, že jejich manažeři nemají žádnou motivaci k tomu, aby zvyšovali svůj zisk na úkor svého okolí. Tím neziskové organizace nabízí důvěryhodnou alternativu k ziskově orientovaným firmám. Jak je tedy vidět, hlavním

---

<sup>13</sup> SCHAAD, Martina. *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. Brno: Masarykova univerzita, 1998



kompenzačním nástrojem neziskové organizace je sama její neziskovost. Tento nástroj je však pouze negativního charakteru, jeho funkce tedy spočívá v tom, že organizaci zamezuje chovat se nežádoucím způsobem.<sup>14</sup> Naproti tomu nástrojem pozitivního charakteru bývá to, že na fungování neziskových organizací mají jistý dohled jejich dárci, kteří mohou svými přáními ovlivnit chod neziskové organizace.<sup>15</sup> Možností zneužití této kontroly se budu zabývat později.

---

<sup>14</sup> ANHEINER, Helmut, BEN-NER, Avner. *The Study of the Nonprofit Enterprise*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003 s. 7

<sup>15</sup> ANHEINER, Helmut, BEN-NER, Avner. *The Study of the Nonprofit Enterprise*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003 s. 7

### 3. Neziskové organizace a jejich možnost samofinancování

Než se začnu věnovat samofinancování, je nutné se podívat na to, jak může nezisková organizace v ČR vzniknout a jakých může nabýt forem. Samotný vznik neziskové organizace je regulován legislativou. Základním pilířem legislativy je právo shromažďovací a sdružovací, které je zaručeno základní listinou práv a svobod. Státní moc ve většině zemí má tendenci růst, kvůli tomuto růstu pak má tendence ovládat dění ve společnosti, zatlačovat ostatní subjekty do pozadí. Ti se tomuto tlaku mohou bránit zakládáním spolků a organizací a tím napomáhat státu naplňovat poslání v podobě služby svým občanům.<sup>16</sup> Bez této základní podmínky by však nebylo možné založení jakékoli organizace. Dále je vznik jednotlivých typů neziskových organizací určen jednotlivými zákony.

#### 3.1 Druhy neziskových organizací

Nyní, když už jsou popsány teoretický rámec neziskové organizace, mohu popsat základní typy neziskových organizací. V legislativě České republiky mezi ně patří občanské sdružení, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby církve a náboženské společnosti (před novelizací č.495/2005 Sb. označované jako církevní právnické osoby). Občanské sdružení je vzájemně prospěšná společnost, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby patří mezi veřejně prospěšné.

**Tabulka 1: Vývoj počtu neziskových organizací v ČR**

Rok	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby
1990	3879				
1991	9366				
1992	15393	1551			
1993	21694	2768			
1994	24978	3800			
1995	26814	4253			
1996	27807	4392			1
1997	30297	5238			52

<sup>16</sup> DUBEN, Rostislav: *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996 s. 102-103

1998	26046	55	71	129	
1999	38072	272	695	560	
2000	42302	282	735	557	
2001	47101	299	784	701	
2002	49108	330	825	762	4785
2003	50997	350	859	884	4946
2004	53306	362	898	1038	4927
2005	54963	368	925	1158	4605
2006	58347	380	992	1317	4464
2007	61802	390	1048	1486	4446
2008	65386	411	1095	1658	4399

Zdroj: *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2008* [online]. Poslední revize 23.2.2008, [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/2e1de125e064eff39c1dbc2586b70e1e/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2008.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/2e1de125e064eff39c1dbc2586b70e1e/stat_NNO_tabulka_1990_2008.pdf)>

### 3.1.1 Občanské sdružení

Občanské sdružení je, jak již bylo zmíněno nezisková organizace s vzájemně prospěšným posláním, a je možné popsat jako „sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem společenského zájmu.“<sup>17</sup> Tento typ organizací se řídí zákonem č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. Mezi příklady tohoto typu sdružení patří například tělovýchovné jednoty nebo různé spolky pojící osoby s podobnými zájmy. Jedno z nejvýznamnějších občanských sdružení je Český červený kříž.

### 3.1.2 Nadace a nadační fond

Nadace je jiným typem neziskové organizace, než je občanské sdružení, je to „účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana životního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu“<sup>18</sup> Nadace pak funguje tím způsobem, že poskytuje nadační příspěvky, které pochází z výnosů nadačního jmění a z ostatního

<sup>17</sup> *Přehled základních typů neziskových organizací v ČR.* [online] Poslední revize 9.3.2006, [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/prehled\\_typu\\_NNO.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/prehled_typu_NNO.pdf)>

<sup>18</sup> *Přehled základních typů neziskových organizací v ČR.* [online] Poslední revize 9.3.2006, [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/prehled\\_typu\\_NNO.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/prehled_typu_NNO.pdf)>

symajetku nadace. Základní rozdíl mezi těmito dvěma neziskovými organizacemi je v tom, že nadaci je stanovena minimální výše nadačního jmění v hodnotě 500 000 Kč<sup>19</sup>

### 3.1.3 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšná společnost je subjekt, jehož cílem je poskytovat obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Obecně prospěšné společnosti fungují především v sociálních oblastech, školství nebo kultuře<sup>20</sup>

### 3.1.4 Evidovaná právnická osoba církve a náboženské společnosti

Tímto typem neziskové organizace (před novelou č. 495/2005 označovanou jen jako církevní právnická osoba, po novele zkráceně jako evidovaná právnická osoba) může být orgán církve nebo náboženské společnosti, řeholní instituce nebo jiná církevní instituce osob hlásících se k církvi či k náboženské společnosti nebo účelové zařízení pro poskytování charitativních služeb<sup>21</sup>. Tomuto popisu vyhovují například farnosti, biskupství, řeholní řády a komunity nebo i charitativní organizace. Tato organizace pak navenek funguje jako samostatná právnická osoba, ale tvoří součást církve či náboženské společnosti a v jejím rámci je jí podřízena.

## 3.2 Financování neziskových organizací

Nyní je nutné zodpovědět zásadní otázku. Když jsou tyto organizace neziskové, potřebují tedy peníze? Odpověď je jasná, potřebují. Každá nezisková organizace potřebuje peníze k udržení svého chodu. Už sledování vytyčeného cíle vyžaduje peníze, ať už kvůli tomu, že je potřeba platit zaměstnance, kteří tyto služby zajišťují, nakupovat materiál, který je k plnění misí potřeba, platit nájem za prostory, ve kterých sídlí a mnoho dalších, k fungování neziskové organizace nezbytných výdajů. Zde by bylo možné namítnout, že neziskové organizace mají oproti ostatním tržním subjektům mnohem lepší možnost využít nabídky služeb dobrovolníků. To je sice pravda, ale využití dobrovolnictví v neziskové organizaci náklady nevynuluje, nýbrž jen a pouze

---

<sup>19</sup> *Přehled základních typů neziskových organizací v ČR*. [online] Poslední revize 9.3.2006, [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/prehled\\_typu\\_NNO.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/prehled_typu_NNO.pdf)>

<sup>20</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektor, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001 s, 53

<sup>21</sup> *Evidovaná právnická osoba církve a náboženské společnosti* [online]. Poslední revize 10.2.2009 [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Církevní\\_právnická\\_osoba](http://cs.wikipedia.org/wiki/Církevní_právnická_osoba)>

sníží. Dobrovolníci s sebou totiž také nesou jisté finanční náklady. Sice jsou levnější než zaměstnanci vzhledem k tomu, že jim nejsou vypláceny finanční odměny, ale pořád je nutné jim proplácet výdaje na cestovné, pojistné, třeba i drobné dárky kvůli zachování přízně, ale také třeba i ošacení. Tyto výdaje jsou nutné kvůli tomu, že dobrovolník si může vybrat neziskovou organizaci podle sebe, a pokud mu stávající nevyhovuje, není nic jednoduššího, než ji změnit.<sup>22</sup>

Možností jak sehnat prostředky na pokrytí nákladů je několik. Jednak se může nezisková organizace spoléhat na soukromé dárce. Dále může počítat s dotacemi buď od státu, ve kterém vznikly, nebo i od nadnárodních uskupení, například z fondů Evropské Unie.

### **3.2.1 Dary**

Dary jsou jedním z možných příjmů neziskových organizací. Na první pohled je provedení daru velmi snadné a prosté, osoba, ať už fyzická, nebo právnická, chce ze svých pohnutek darovat nějaký obnos peněz na provozování dané neziskové organizace. Ta dar přijme, řádně ho zdaní a rozpočet je navýšen. Avšak mohou zde nastat určité komplikace. Jednak neziskové organizace si spolu navzájem konkurují, dalo by se říci, že tvoří trh. Potenciální dárce si pak vybírá mezi mnoho neziskovými organizacemi a může se snadno stát, že nezisková organizace, která by finanční podporu velmi potřebovala, se jí nemusí dočkat, ať už proto, že se dárce nelíbí její vytyčený cíl, nebo kvůli tomu, že se vyskytuje několik dalších neziskových organizací se stejným, nebo i podobným cílem, které jí potenciální dárce přeberou. A pokud se dárce nemůže rozhodnout pro jednu, může být tento dar tak malý, že nevyřeší finanční problémy. Další problém, který vyvstává až po přijetí daru, je závazek vůči dárce. Peněžní dar může být podmíněn jistou protisloužbou, která by ale v některých případech mohla neziskové organizaci značně pokazit těžce vydobytou reputaci. Zde je jako příklad možné uvést americkou University of California at Berkeley, která odmítla dar velikosti mnoha milionů od jisté Taiwanské nadace jen kvůli tomu, že podmínkou poskytnutí tohoto finančního daru bylo vyznamenat bývalého prezidenta Taiwanu, což bylo pro

---

<sup>22</sup> YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. . New York: Foundation Centre 1995 str. 105-107

univerzitu nemyslitelné, protože tento bývalý prezident byl obviňován z útlu tisíců politických disidentů<sup>23</sup>

### **3.2.2 Dotace**

Dotace jsou dle paragrafu 3 zákona č. 218/2000 peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel. Zásadní je, že na dotaci není právní nárok, nezisková organizace tedy s dotacemi nemůže počítat jako s jistým příjmem. Situace v politice se vlivem případné krize, ať už finanční nebo politické, nebo i pouhou změnou vlády následkem voleb může změnit a pramen financí z dotací z veřejných rozpočtů může vyschnout. Dalším zásadním faktem je, že pokud chce nezisková organizace přijmout dotaci, musí splnit určité požadavky, které jsou ve většině případů upřesněny v písemné smlouvě s poskytovatelem dotace. Těmito požadavky může být například požadavek na oddělení účtování o prostředcích dotace od ostatních účetních záznamů, aby bylo pro poskytovatele možné sledovat, jak je s dotací nakládáno. Dotaci lze navíc využít jen a pouze k účelu, za kterým byla poskytnuta, v podmínkách může být navíc stanoveno, jaká část může být užitá k pokrytí určité části nákladů, jako například úhrada mezd, provozní náklady a podobně. Navíc dotace je ve většině případů podmíněna finanční spoluúčastí příjemce na projektu, proto by nezisková organizace, která počítá s přísunem finančních prostředků z dotace z veřejných rozpočtů na podporu nějakého svého projektu, měla mít ještě jiný zdroj financování, kterým by pokryla svoji část nákladů.

### **3.2.3 Samofinancování**

Obě předchozí možnosti financování mají jednu znatelnou nevýhodu, nezisková organizace se musí spoléhat na to, že někdo, ať už soukromý dárcce, nebo státní úředník zodpovídající za rozdělování dotací, musí dar, respektive dotaci učinit. Ale co se stane, pokud se dané osobě cíl neziskové organizace nelíbí? Dar, respektive dotace nebude učiněn, nezisková organizace bude muset omezit své výdaje, aby dodržela vyrovnaný rozpočet. To ji znatelně znemožní sledování jejího cíle. Možností jak se vymanit z tohoto rizika je samofinancování. Samofinancování je možné popsat jako „strategii

---

<sup>23</sup> WEISSBROD, Burton A. *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge(GB): Cambridge University Press, 1998 s. 15

neziskové organizace vytvořit vlastní příjem s cílem posílit své poslání<sup>24</sup>. Jak již sám název napovídá, cílem samofinancování je obstarat si finanční prostředky vlastní aktivitou. Jak toho neziskové organizace dosahují, se podíváme později, nejprve je nutné popsat, jak je tato činnost legislativně ošetřena.

### 3.3 Legislativní úprava

Z předchozích odstavců vyplývá, že samofinancování je jednou z mála cest, kterou se nezisková organizace může vydat, aby nebyla zbytečně závislá na vůli svých potenciálních dárců. Avšak nejprve je nutné zodpovědět otázku, zda zákon něco takového vůbec umožňuje.

Ve zkratce by bylo možné samofinancování označit jako podnikání, tedy činnost soustavnou, samostatnou, prováděnou pod vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku<sup>25</sup>. Na první pohled by se mohlo zdát, že největší problém je s posledním znakem podnikání, tedy tím, že je to činnost prováděná s účelem dosažení co největšího zisku. Tento znak se zdá v opozici s neziskovostí neziskových organizací. Avšak je to mnohem menší problém, než by se neznalému pozorovateli mohlo zdát, hlavní rozdíl je tom, že podnikání a tím pádem i maximalizace zisku je hlavní činností podnikatele, ale u neziskových organizací jde pouze o vedlejší, doplňkovou činnost. Činnost, kterou nezisková organizace provádí v souladu se svým vytyčeným cílem je stále prováděna bez jakékoli návaznosti na zisk, neziskové zaměření této organizace je tedy zachováno. Stejně je ale nutné v textu zákona ověřit, zda neziskové organizace tuto možnost mají, pouhé logické zdůvodnění nestačí

Když odhlédneme od podnikání a zaměříme se na jednorázové akce, kterými se neziskové organizace také mohou snažit zvýšit své příjmy, jako jsou třeba aukce, prodejní výstavy, nebo jednorázový prodej upomínkových předmětů, zjistíme, že jednorázové akce podobného typu vůbec nepatří do kategorie podnikání. Splňují sice kritéria týkající se samostatnosti, provádění pod vlastním jménem a na vlastní

---

<sup>24</sup> ETCHART, Nicole, DAVIS, Lee, MESSING, Joanna, GUŠTAFLÍK, Peter. *Príručka podnikania neziskových organizácií*. Bratislava: PDCS, 2003 s. 8

<sup>25</sup> DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem I. díl*. Praha: Pulso s.r.o., 1996 s. 67

odpovědnost a tím, že účelem je dosažení zisku, ale vzhledem k tomu, že tato činnost není soustavná, se nedá považovat za podnikání.

Ale aby mohla nezisková organizace vůbec podnikat, musí splnit několik podmínek. Jako každý podnikatel musí být: <sup>26</sup>

- a) zapsána v obchodním rejstříku
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění
- c) osoba, která podniká na základě jiného, než živnostenského oprávnění
- d) fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu

### **3.3.1 Podnikání a občanská sdružení**

V tomto ohledu není znění zákona příliš specifické, podle výkladu zákona<sup>27</sup> současná praxe dovozuje, že občanské sdružení může podnikat v rámci své vedlejší činnosti, tj. v rámci činnosti, pro kterou nebylo založeno. K tomuto výkladu bývá dodáván požadavek, který však nemá věcnou oporu v textu zákona, vyvozuje se pouze z povahy věci. Tento požadavek se týká toho, že by zisk dosažený touto činností byl použit jen a pouze k podpoře činnosti hlavní.

### **3.3.2 Podnikání a nadace a nadační fondy**

Odstavec 1 paragrafu 21 zákona o nadacích a nadačních fondech se k nakládání majetku patřícího nadaci vyjadřuje poměrně jasně. „Majetek nadace nebo nadačního fondu smí být použit pouze v souladu s účelem a podmínkami stanovenými v nadační listině nebo ve statutu nadace nebo nadačního fondu jako nadační příspěvek a k úhradě nákladů souvisejících se správou nadace nebo nadačního fondu“. Odstavec 3 paragrafu 23 navíc doplňuje „Nadace nebo nadační fond nesmí vlastním jménem podnikat, s výjimkou pronájmu nemovitostí, pořádání loterií, tombol, veřejných sbírek, kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí. Nadace nebo nadační fond nesmí použít svého majetku k nabytí majetkové účasti na jiných osobách, nestanoví li zákon jinak“. Z těchto dvou odstavců naprosto jasně vyplývá, že nadace nemůže využít

---

<sup>26</sup> DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem I. díl*. Praha: Pulso s.r.o., 1996 s. 67

<sup>27</sup> DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem I. díl*. Praha: Pulso s.r.o., 1996 s. 69



svůj majetek jinak, než na sledování svého cíle a pokrývání nákladů, které se při tom tvoří. Jakákoli možnost samofinancování je naprosto vyloučena.

### **3.3.3 Podnikání a obecně prospěšné společnosti**

U obecně prospěšné společnosti je situace poměrně jasná. Už zákon č 248/1995 a stejně tak i jeho novela, číslo 208/2002, v odstavci 1 paragrafu 17 stanoví, že ... „Kromě obecných prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla založena, obecně prospěšná společnost může vykonávat i jiné činnosti („doplňková činnost“) za podmínky, že doplňkovou činností bude dosaženo účinnějšího využití majetku a zároveň tím nebude ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb.“ Zároveň je v zákoně zakotveno jediné možné využití výnosů z provozu obecně prospěšné společnosti. Opět, tento princip byl ukotven jak v původním zákoně č 248/1995, tak i v jeho novele č 208/2002 v odstavci 3. „Hospodářský výsledek po zdanění, vykázaný ke konci účetního období, převádí obecně prospěšná společnost v celé výši do rezervního fondu. Rezervní fond používá nejprve ke krytí ztráty, vykázané v následujících účetních obdobích.“ Je tedy poměrně jasné, že obecně prospěšná společnost se může věnovat samofinancování, pokud stanoví tyto zákonem stanovené podmínky. Avšak je nutné splnit ještě jednu podmínku. Odstavec 4 paragrafu 5 pak udává poslední podmínku, kterou by obecně prospěšná společnost splnit, když se chce věnovat podnikání, tedy jinými slovy samofinancování. „Pokud obecně prospěšná společnost bude vykonávat činnosti, k jejichž výkonu se vyžadují zvláštní podmínky, popřípadě způsob jejich provádění, je zakladatel povinen splnění těchto skutečností prokázat“

Takže tedy ve shrnutí výše uvedené zákony umožňují obecně prospěšné společnosti být podnikatelem, mimo jiné i za účelem pokrytí svých hlavních, obecně prospěšných aktivit. Ale aby mohla vykonávat podnikatelskou činnost, musí splnit několik podmínek. Jednou z nich je výše zmíněná splnit obecné podmínky, za kterých se může podnikat, ale zároveň to nesmí zákon vylučovat, jak je tomu například u bankovníctví. Jediným háčkem zde může být podmínka týkající se toho, že doplňkovou činností dojde k lepšímu využití aktiv, ale zároveň nedojde ke zhoršení kvality, rozsahu a dostupnosti obecně prospěšných služeb. Tato klauzule má sice svůj smysl, brání tomu, aby se

obecně prospěšné společnosti nezpronevěřily svému poslání a nestaly se jen dalším z řady podnikatelů, ale zároveň je velmi obtížné racionálně posoudit, zda je splněna<sup>28</sup>.

Zde je možné uvést příklad<sup>29</sup>, který přesně odpovídá situaci, kdy by tato podmínka byla splněna. Uvažujme školu, která bude působit jako obecně prospěšná společnost. Tato škola využije své prostory během letních prázdnin pro provozování turistické ubytovny. Tato činnost pak bude splňovat znaky podnikání, tedy bude soustavná, za účelem zisku a provozovaná na vlastní jméno a vlastní odpovědnost. Výnosy z této činnosti pak budou uloženy do rezervního fondu. V této situaci je dle zákona vše v pořádku. Tím že škola využívá svá aktiva účelněji, prostory školy by jinak nebyly přes letní prázdniny využívány. Obecně prospěšná činnost také není nikterak negativně ovlivněna, protože přes léto by ji škola stejně neprovozovala.

Rozdílný případ by nastal, kdyby se škola pustila do podnikání s jinou osobou, tedy by se stala například společníkem nebo držitelem akcií obchodní společnosti, nebo by se zabývala doplňkovou činností postrádající jakoukoli souvislost s účinnějším využitím jejího majetku.<sup>30</sup>

### **3.3.4 Podnikání a evidované právnické osoby**

Zde je situace poměrně jasná. Bod g) odstavce 4 paragrafu 27 zákona č. 4/2002 stanoví, že mezi příjmy evidovaných právnických osob církve a náboženských společností patří „příjmy z podnikání nebo z jiné výtěžné činnosti“. Tento předmět podnikání pak musí být vymezen v základním dokumentu evidované právnické osoby, navíc toto podnikání nebo jiná výtěžná činnost může být pouze doplňkovou činností.

## **3.4 Samofinancování jako zdroj prostředků**

Jak již bylo zmíněno, neziskové organizace potřebují k plnění svých vytyčených cílů co nejvíce finančních prostředků, sehnat tyto prostředky je pak jednou z hlavních starostí každé neziskové organizace. Ta pak stojí před nelehkou volbou, buď se může

---

<sup>28</sup> DVORŇÁK, Tomáš. *Obecně prospěšná společnost*. Praha: ASPI Publishing, 2004 s. 43

<sup>29</sup> DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem I. díl*. Praha: Pulso s.r.o., 1996 s. 72

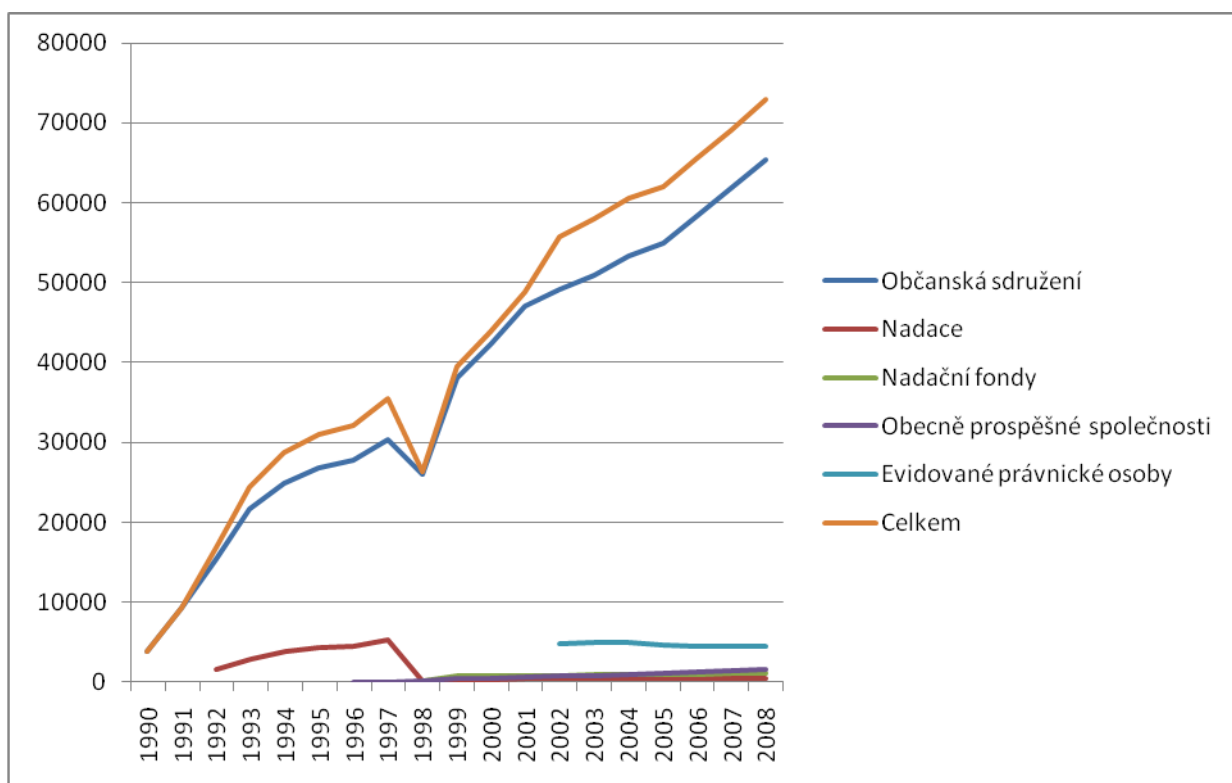
<sup>30</sup> DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem I. díl*. Praha: Pulso s.r.o., 1996 s. 72

spolehnout jen a pouze na příspěvky dárců, nebo se může pokusit zvýšit si rozpočet obchodní činností, při které bude využívat vlastní aktiva, tím mohou být myšleny budovy, zařízení ale i jiné hmotné statky, mohou však posloužit i nehmotné statky.

### 3.4.1 Důvody pro samofinancování

Počet neziskových organizací se neustále zvyšuje, to je jednak možné odvodit z tabulky ukazující počet jednotlivých typů neziskových organizací v ČR v jednotlivých letech. Data z tabulky popisující stav nestátních neziskových organizací vložena do grafu o tomto růstu jasně vypovídají<sup>31</sup>.

**Graf 1: Vývoj počtu neziskových organizací v ČR**



Zdroj: Data pocházející z článku *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2008* [online]. Poslední revize 23.2.2008, [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/2e1de125e064eff39c1dbc2586b70e1e/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2008.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/2e1de125e064eff39c1dbc2586b70e1e/stat_NNO_tabulka_1990_2008.pdf)>

<sup>31</sup> Pokles mezi lety 1997 a 1998 je způsoben změnou legislativy

V ČR byl tento prudký nárůst spuštěn Sametovou revolucí, po které byla obnovena svoboda sdružování, která je, jak již bylo zmíněno, základním prvkem legislativy potřebným k zakládání nestátních neziskových organizací. Postupné zvyšování počtu neziskových organizací ale rozvrství příspěvky jednotlivých dárců mezi jednotlivé organizace, jejich příjmy z darů tedy klesnou a jejich možnost plnění vytyčeného cíle je omezena. Toto snížení možnosti plnit své poslání patří mezi jedno ze selhání neziskových organizací popsaných v mnoha dílech.<sup>32</sup>

Toto selhání neziskové organizace se nazývá filantropická nedostatečnost. Při tomto selhání dochází k tomu, že neziskové organizace se při shromažďování a vytváření dostatečných zdrojů pro rozšíření svých aktivit dočkat obtíží plynoucích z nedostatku těchto zdrojů. Tyto obtíže pak mají ten následek, že neziskové organizace musí pozastavit svůj rozvoj a možná i stávající činnosti, protože není v jejich schopnostech vytvořit dostatek finančních a personálních zdrojů k pokrytí těchto aktivit. Toto selhání může být způsobeno snížením množství darů, dotací z veřejných prostředků, ale také i z neschopnosti neziskových organizací vyrovnat se s problémem černého pasažéra.

Navíc ve světle světové krize musí neziskové organizace počítat s nenadálými událostmi, které by mohly ohrozit finanční možnosti jejich dárců a tak snížit dary a opět ohrozit sledování vytyčeného cíle. Dalším důvodem, proč by měly neziskové organizace věnovat pozornost samofinancování, je to, že přijmutím daru chtě nechtě vzniká, jak již bylo zmíněno, závazek vůči dárci, nebo tento dar může být podmíněn jistou protislužbou.

### **3.4.2 Samotné možnosti samofinancování**

Nyní vyvstává důležitá otázka, kdy by se měla nezisková organizace rozhodnout pro možnost samofinancování? Naprosto zásadní podmínka je, že musí splňovat již zmíněné legislativní požadavky. Pokud je nesplňuje, nemůže vůbec uvažovat o jakékoli formě samofinancování. Pokud jsou tyto legislativní požadavky splněny, pak existuje několik kritérií<sup>33</sup>, které by měla taková nezisková organizace splnit. Tím prvním je, že nezisková organizace musí být v té situaci, že pro sledování svého vytyčeného cíle potřebuje nový zdroj financí a zároveň musí být jasné, jak by tyto eventuelní příjmy

---

<sup>32</sup> REKTORÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektor, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001 s. 31

<sup>33</sup> WEISSBROD, Burton A. *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge(GB): Cambridge University Press, 1998 s. 36

mohla při sledování svého cíle využít. Pokud by nový zdroj financí nepotřebovala, nebo pokud by tento nový zdroj neziskové organizaci nijak nepomohl, je pro ni zbytečné o samofinancování uvažovat, protože by samofinancováním sledovala jen zisk samotný a tím by mohla utrpět její pověst. Druhé z těchto kritérií se týká samotného vytyčeného cíle. Jak již bylo zmíněno, pokud je předmět případného podnikání v rozporu s cílem, opět by nezisková organizace neměla uvažovat o tomto druhu samofinancování, případně by bylo záhodno pozměnit způsob samofinancování tak, aby nebyl v opozici s cílem. Další dvě kritéria se týkají spíše tržní stránky věci, prvním z nich je odpověď na otázku, zda má nezisková organizace co nabídnout na trhu. Bez patřičných aktiv, která by na trhu mohla nabízet buď k pronájmu, nebo ke koupi, je samofinancování zhora nemožné. Toto kritérium je patrně tím nejvíce limitujícím, zde je nutné, aby nezisková organizace disponovala nějakým vlastnictvím. Tím mohou být například pozemky, budovy, zařízení, ale třeba i znalosti. Druhým tržním kritériem je, zda by se vůbec našli nějakí spotřebitelé, kteří by byli ochotni si nabízená aktiva koupit, respektive pronajmout. Toto kritériu je opět velmi limitující, po daném produktu se musí vyskytovat alespoň nějaká poptávka, jinak samofinancování nemá naději na úspěch. Pokud však nezisková organizace splňuje všechna čtyři kritéria, může se pokusit zvýšit si rozpočet samofinancováním. Jak je patrné, tato kritéria se poměrně shodují s již dříve uvedenými zákonnými podmínkami pro provozování doplňkové činnosti obecně prospěšnými organizacemi.

Když se podíváme na to, jak by mohly neziskové organizace vydělávat, najdeme mnoho možností. Některé z neziskových organizací totiž disponují takovými aktivy, že v tržním prostředí mohou přímo konkurovat firmám, které jsou orientovány jen na zisk. Avšak je nutné zmínit, že tuto možnost mají jen některé neziskové organizace, ty, které nedisponují tolika aktivy, nemají moc šancí. Příklady, jak může nezisková organizace vydělávat, nemusíme složitě hledat, stačí se jen podívat na příklady uváděné v literatuře. Zmiňovány jsou především univerzity, zoo nebo třeba i muzea, která fungují na principu neziskové organizace. Například univerzita má mnoho možností, kde hledat příjmy ze samofinancování, vzhledem k tomu, že většinou disponuje mnoha aktivy. Jednou z možností je například pronájem prostor, ať už ke společenským, kulturním, nebo sportovním událostem. Další možností, které univerzity hojně využívají, je zapojení se do výzkumu, který vede některá komerční firma. Univerzita se svým personálem a studenty pomůže při vědeckém výzkumu a dostane za účast řádně

zapláceno<sup>34</sup>. Stejně tak veřejná muzea nebo zoo mohou najít další zdroj příjmů. Jednou z možností je zavedení, nebo zvýšení stávajícího vstupného, ale u této možnosti by se mohl vyskytnout již zmíněný problém konfliktu vytyčeného cíle a způsobu samofinancování, tedy že by poklesl počet návštěvníků, což by kolidovalo s pravděpodobným vytyčeným cílem, tedy osvěty pokud možno co největšího počtu lidí. Přesto k této metodě zmíněné instituce sahají, takže patrně snížení počtu návštěvníků nebude tak markantní. Cestou, která mnohem méně koliduje s již zmíněným vytyčeným cílem, je prodej suvenýrů. Těmito suvenýry mohou být repliky uměleckých děl nebo upomínkové předmětu, většinou je podstatné, aby souvisely s místem prodeje, tedy s muzeem, respektive se zoo. Prodej suvenýrů je nadstavbový produkt těchto institucí, návštěvníky to neodrazuje, tudíž je touto cestou možné zvýšit příjmy bez toho, aby byl pošlapán vytyčený cíl dané instituce, ať už je to muzeum, nebo zoo.

### 3.4.3 Možné produkty neziskových organizací

Nyní tedy můžeme rozebrat, jaké aktivity může nezisková organizace rozvíjet pro to, aby měla podnikatelskou činnost, ze které by podporovala svojí hlavní činnost.

Možné produkty<sup>35</sup>:

- a) členské poplatky – nezisková organizace vybírá poplatky od svých členů, avšak ne formou darů, ale výměnou za nějakou protislužbu – produkt, službu, výhodu atd.
- b) Poplatky za služby – Nezisková organizace začne provozovat nějakou zpoplatněnou službu. Jako příklad je možné uvést pořádání placených seminářů týkajících se oblasti, které se daná nezisková organizace věnuje
- c) Prodej výrobků - Nezisková organizace začne prodávat výrobky, ať už z vlastních dílen, nebo kupované jinde. Dříve uvedené příklady popisující prodej suvenýrů v zoologických zahradách nebo v muzeích patří právě do této kategorie.

---

<sup>34</sup> WEISSBROD, Burton A. *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge(GB): Cambridge University Press, 1998 s. 6

<sup>35</sup> SKOPEČEK, Jan, *Sociální ekonomika* Praha: Univerzita Karlova. Fakulta humanitních studií. Katedra oboru občanský sektor, 2006. Vedoucí diplomové práce Ing. Marie Dohnalová CSc.

- d) Využití hmotných aktiv – V tomto případě jde o to, že nezisková organizace vlastní určité hmotné aktivum, po jehož využití je poptávka, takže může být pronajato. Zde je jako možné uvést příklad, kdy škola se sportovním zázemím toto zázemí za poplatek pronajímá sportovním klubům.
- e) Využití nehmotných aktiv – Příjem z patentů nebo licencí vlastněných neziskovou organizací, může jít i o již zmíněnou pomoc při výzkumu.
- f) Dividendy z investic – Zde jde většinou o úroky z účtů uložených v bankách a investičních fondech, výnosy z pohybu akciového kurzu a další finanční výnosy.

### 3.4.3 Strategie zavádění nového produktu

Nyní by bylo vhodné uvést, jaké možnosti má nezisková organizace, která se rozhodne do svých aktivit zahrnout samofinancování. Pavel Němeček ve svém článku *Neziskovky, naučte se vydělávat*<sup>36</sup> uvádí čtyři strategie, kterými mohou neziskové organizace zahájit samofinancování. Tyto strategie jsou shodné se strategiemi, které platí pro ziskově orientované firmy. Liší se jen v míře rizika, jaké jsou ochotny podstoupit, u neziskových organizací by mělo být nižší, protože primárním cílem neziskové organizace je plnění svého vytyčeného cíle, získávání dodatečných prostředků je až druhotné. Následující strategie vychází z toho, že na neziskovou organizaci je možné uplatnit matici produktově-tržního mixu, kde produktem je služba či zboží, které nezisková organizace poskytuje, zákazníci jsou klienti, kteří produkt užívají.

- a) První strategie: Nezisková organizace nabídne existující produkt nebo službu stávajícím zákazníkům. Tím může být například nabídnutí svých znalostí na placených seminářích. Tato strategie by měla být nejbezpečnější a s nejsnazší implementací. Je postavena na tom, že potenciální spotřebitelé dobře znají služby nebo produkty neziskové organizace, mají k němu důvěru, a proto se zde nabízí možnost tento produkt či službu zpoplatnit. To s sebou samozřejmě nese to riziko, že někteří spotřebitelé nebudou ochotni za tuto službu platit a nezisková organizace je tak může ztratit. Tuto strategii samozřejmě nelze

---

<sup>36</sup> NĚMEČEK, Pavel. Neziskovky, naučte se vydělávat. *GRANTIS* [online], prosinec 2006, dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/2966.html>> [cit. 2009-05-20]

uplatnit u situací, kdy je služba či produkt poskytován sociálně slabým, tam by mohlo dojít k velmi velkým ztrátám.

- b) Druhá strategie: Nezisková organizace nabídne nový produkt nebo službu stávajícím zákazníkům. Tato strategie vychází z faktu, že nezisková organizace po jistém čase svého působení zná své zákazníky a zákazníci zase znají danou neziskovou organizaci a důvěřují jí. Proto by nezisková organizace mohla na tyto zákazníky uplatnit nový, zpoplatněný produkt nebo službu a může předpokládat, že tito zákazníci na nabídku zareagují pozitivně. Navíc by díky důvěře k minulým produktům mohli poptávat produkt nebo službu za vyšší cenu. Avšak je zde to riziko, že reakci zákazníků je obtížné předpovídat, proto se může také stát, že po produktu nebo službě nebude taková poptávka, jakou nezisková organizace očekávala a tím pádem se z této činnosti stane prodělečná činnost.
- c) Třetí strategie: Nezisková organizace nabídne stávající produkt novým zákazníkům. U této strategie jde o to, že nezisková organizace má svůj produkt, ale má malou poptávku. Proto se rozhodne nabídnout to, co umí produkovat zákazníkům v nové lokalitě. Výhodou této strategie je to, že nezisková organizace nemusí plýtvat časem a penězi za to, že vymyslí něco nového, prostě jen vezme to, co fungovalo v minulosti a vyzkouší to na novém cíli. Avšak je zde podobný problém jako u druhé strategie, nezisková organizace nemůže předvídat reakci nových zákazníků na produkt a už vůbec ne to, zda za něj budou ochotni platit. Pro tuto strategii jsou nutné zaváděcí akce a jiné podpory prodeje. Pavel Němeček uvádí, že „Pro neziskovky je v této oblasti velká příležitost. Často nás (manažery neziskových organizací, pozn. aut.) nenapadne, že naše služby či produkty, které nabízíme zdarma z projektů, by mohla poptávat jiná skupina zákazníků, kteří by byli ochotni za ně platit“.<sup>37</sup>
- d) Čtvrtá strategie: Nezisková organizace nabídne nový produkt novým zákazníkům. Tato strategie má velmi vysokou míru rizika implementace. To proto, že v sobě kombinuje rizika z obou předchozích strategií. Nezisková

---

<sup>37</sup> NĚMEČEK, Pavel. Neziskovky, naučte se vydělávat. *GRANTIS* [online], prosinec 2006, dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/2966.html>> [cit. 2009-05-20]



organizace nemůže odhadnout to, jak bude produkt přijat, ani to, jak budou zákazníci reagovat. Tato strategie může být úspěšná jen v tom případě, že někdo v neziskové organizaci přijde s nápadem, který je natolik originální a potřebný, že si najde své místo na trhu.

### 3.5 Neziskové organizace a marketing

Neziskově orientované mají se ziskově orientovanými organizacemi, jak již bylo uvedeno, mnoho rozdílných znaků. Avšak v situaci, kdy vstupují na trh, se projeví, že některé znaky jsou jim společné. Jedním z takovýchto znaků je potřeba marketingu pro podporu svých aktivit. Důvod proč nezisková organizace potřebuje marketing na podporu svých činností je zřejmý, pokud tato organizace přijde na trh s určitým výrobkem, bude čelit konkurenci. Správná volba marketingové strategie pak může spotřebitele přimět právě ke koupi tohoto výrobku.

Aby tedy bylo možné výrobek úspěšně prodávat na trhu, musí splňovat to, co výrobky ziskově orientovaných firem, tedy se musí řídit tzv. marketingovým mixem. To znamená, že musí nabídnout správný produkt, na správném místě, za správnou cenou a ještě je nutné ho správně komunikovat<sup>38</sup>

#### 3.5.1 Produkt

Produkt, který pak nezisková organizace nabízí, má na trhu stejné vlastnosti, jako kterýkoli výrobek jakékoli ziskově orientované společnosti, zároveň se na něj vztahují všechna pravidla.

Produkt tedy můžeme rozdělit na čtyři složky<sup>39</sup>:

- a) Základní produkt: Má uspokojit základní potřeby spotřebitele
- b) Očekávaný produkt: Obsahuje základní produkt a souhrn základních podmínek, které očekává
- c) Rozšířený produkt: Nástroj diferenciací nabídky, odlišuje se přidanou hodnotou

---

<sup>38</sup> BIELIKOVÁ, Alžbeta, ROSTÁŠOVÁ, Mária. Marketingový mix v neziskovej organizácii, *EFEKT* [online], duben 2005, dostupné z <[www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt\\_2005\\_4\\_str22-25.pdf](http://www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt_2005_4_str22-25.pdf)> [cit. 2009-05-20]

<sup>39</sup> BIELIKOVÁ, Alžbeta, ROSTÁŠOVÁ, Mária. Marketingový mix v neziskovej organizácii, *EFEKT* [online], duben 2005, dostupné z <[www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt\\_2005\\_4\\_str22-25.pdf](http://www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt_2005_4_str22-25.pdf)> [cit. 2009-05-20]

- d) Potenciální produkt: Zahrnuje všechny přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou spotřebiteli užitek

Celé toto rozdělení je velmi dobře vidět na následující tabulce, která navíc vše ukazuje na jasném příkladu.

**Tabulka 2: Složky produktu**

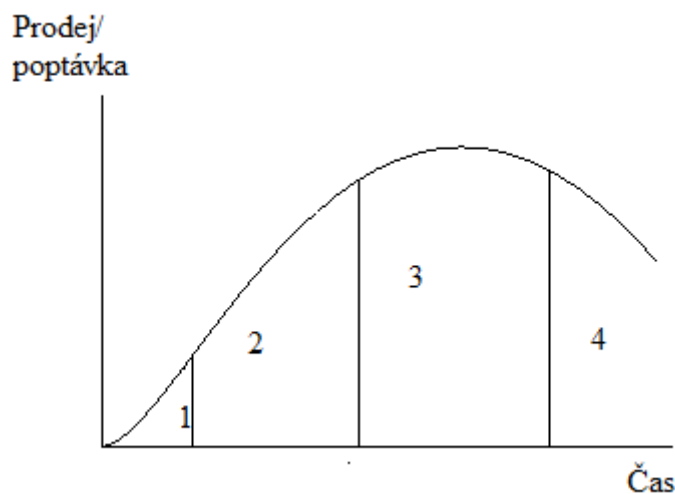
Úroveň produktu	Hodnota pro spotřebitele	Z pohledu neziskové organizace	Příklad: Nabídka ZOO pro rodiny s dětmi od 3 do 6 let
Základní produkt	Musí uspokojit základní potřeby spotřebitele	Základní užitek, pro který se nezisková organizace pro určitý produkt rozhodne	Prohlídka exponátů ZOO
Očekávaný produkt	Uspokojí určitý soubor požadavků spotřebitele	Rozhodování o hmotných a nehmotných komponentech produktu	Poskytnutí průvodce
Rozšířený produkt	Nabídka převyšší očekávané nebo současné požadavky spotřebitele	Rozhodování o dalších aspektech marketingového mixu – cena, komunikace, distribuční kanály	Poskytnutí ilustrovaných brožurek, které hlouběji informují o ZOO
Potenciální produkt	Všechny modifikace produktu, které přinesou spotřebiteli užitek	Činnosti zaměřené na přilákání a udržení zákazníka, změna podmínek nebo způsobu spotřeby	Doprovodné programy, například veřejné krmení zvířat atd.

Zdroj: BIELIKOVÁ, Alžbeta, ROSTÁŠOVÁ, Mária. Marketingový mix v neziskovej organizácii, *EFEKT* [online], duben 2005, dostupné z <[www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt\\_2005\\_4\\_str22-25.pdf](http://www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt_2005_4_str22-25.pdf)> [cit. 2009-05-20]

Dále je nutné zmínit, že pro jakýkoli produkt neziskové organizace, který vstoupí na trh, platí ten samý průběh prodeje, jako pro jakýkoli produkt ziskově orientované organizace. Tento produkt tedy prochází určitým životním cyklem, který se většinou skládá ze čtyř fází, těmi jsou zavádění, růst, nasycení (občas také uváděná zralost) a pokles<sup>40</sup>. To, jak se mění poptávka po produktu v čase, závisí na typu produktu. Pro většinu produktů je možné zakreslit jako křivku ve tvaru S.

<sup>40</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 118

**Graf 2: Průběh poptávky po produktu v čase**



Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 120

- a) **Zavádění<sup>41</sup>**: V této fázi vstupuje nezisková organizace na trh se svým základním produktem a tomu odpovídají i okolnosti. Zájem po produktu je nízký, protože má konkurenci v ostatních produktech, které jsou na trhu. Nezisková organizace by se měla intenzivně snažit dostat produkt do povědomí spotřebitelů, nejlépe pomocí nějaké reklamní kampaně. Tato kampaň by měla být zacílena na ty skupiny, u kterých je pravděpodobné, že by o daný produkt mohli mít zájem.
- b) **Růst<sup>42</sup>**: V této fázi se výrobek uchytí na trhu, najde si své spotřebitele a poptávka tedy roste. Zároveň nezisková organizace má nejvyšší příjmy z jednotky produktu. Marketing by měl rozšiřovat povědomí spotřebitelů o produktu a tím přispívat k rostoucí poptávce, zároveň je možné produkt lehce uzpůsobit tak, aby splňoval další očekávání spotřebitelů. To znamená, že se nezisková organizace přizpůsobí očekávanému produktu.
- c) **Zralost<sup>43</sup>**: Produkt už je pevně uchycen na trhu, poptávka po něm dosahuje nejvyšších hodnot, ale v pozdější fázi začíná lehce stagnovat, protože trh už je nasycen. V této fázi se většinou dosahuje nejvyšších celkových zisků. Úloha

<sup>41</sup> V grafu 2 označena jako oblast 1

<sup>42</sup> V grafu 2 označena jako oblast 2

<sup>43</sup> V grafu 2 označena jako oblast 3

marketingu spočívá v tom, že pomůže neziskové organizaci zachovat její podíl na trhu. Toho může dosáhnout jednak tím, že se pokusí udržet povědomí o produktu, ale také tím, že se zaměří na ty místa, kde produkty konkurence úplně neuspokojují potřeby spotřebitelů.<sup>44</sup> Nezisková organizace tedy přijde s rozšířeným produktem, jehož přidaná hodnota může pozitivně ovlivnit spotřebitele. V okamžiku nasycení trhu se nezisková organizace může pokusit omezit některé náklady, aby tak odolala cenovým válkám, které rozpoutají ziskově orientované organizace.

- d) Pokles<sup>45</sup>: Ve fázi poklesu dochází k výraznému poklesu poptávky po daném produktu. Úloha marketingu už je omezená, spíše se snaží s minimálními prostředky dosáhnout maximálních výsledků. Doba, za jakou se produkt dostane do této fáze, se liší podle jeho povahy. Některé produkty vydrží na trhu několik let, jiné mají životnost mnohem kratší.<sup>46</sup>

Existují však i některé produkty, které mají svůj specifický průběh poptávky v čase. Tyto výjimky jsou pro případ neziskových organizací velmi významné, některé z nich jsou totiž činnosti, kterými se neziskové organizace zabývají.

- a) Módní výrobky<sup>47</sup>: Změna poptávky po módních výrobcích v čase vypadá takto. Nejprve prochází poptávka strmým růstem. Výrobek se dostal na trh, je s nadšením přijat a třeba se i stane součástí módních trendů. Po čase však dosáhne vrcholu, trh je přesycen a poptávka prudce klesá. Toto by odpovídalo poptávce po gumových náramcích prodávaných některými neziskovými organizacemi.

---

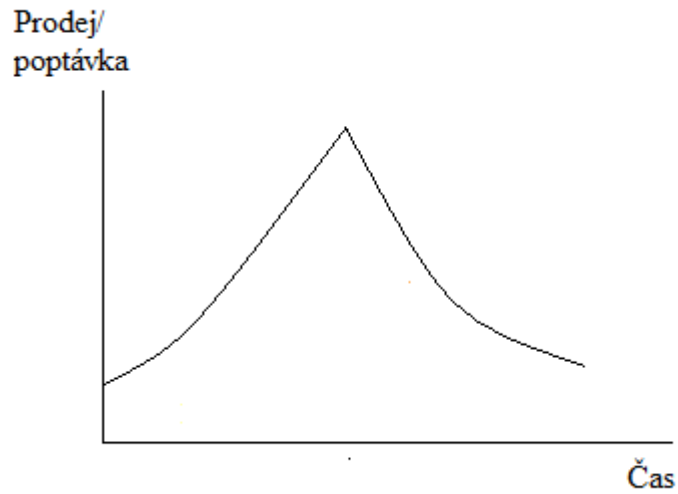
<sup>44</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 121

<sup>45</sup> V grafu 2 označena jako oblast 4

<sup>46</sup> HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 121

<sup>47</sup> Viz graf 3

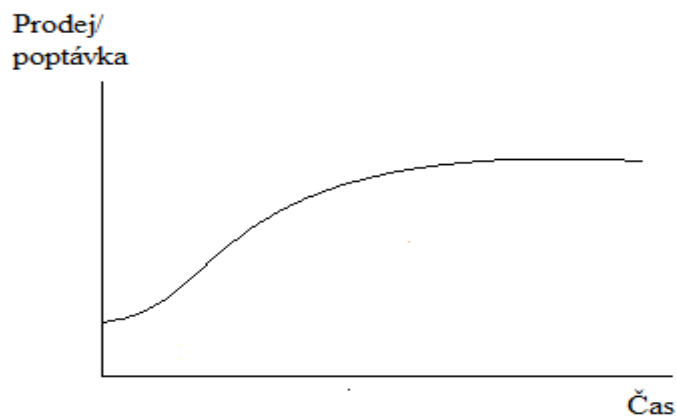
**Graf 3: Průběh poptávky po módním produktu v čase**



Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 120

- b) Specializované služby<sup>48</sup>: Poptávka je stabilizovaná, protože na trhu není lepší alternativa. Produkt tedy projde po uvedení na trh fází růstu, pak zůstane poptávka relativně stabilní v čase. Zde může jít například o neziskové organizace zabývající se specializovanou zdravotnickou službou.

**Graf 4: Průběh poptávky po specializovaném produktu v čase**



Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 120

<sup>48</sup> Viz graf 4

### 3.5.2 Cena produktu

Jedním ze zásadních úkolů u samofinancování je stanovení ceny produktu. Zde velmi záleží na tom, jak moc je zpoplatněná činnost svázána s cílem neziskové organizace. V případě, že jde o tzv. doplňkovou činnost, tedy činnost, která nijak nesouvisí s jejím hlavním cílem, může si stanovit cenu, jak potřebuje. Pokud však zpoplatní svojí hlavní činnost, musí dbát na to, aby tím neodradila své potenciální spotřebitele. Je to možné ukázat na příkladu neziskové organizace zajišťující zdravotnickou péči. Předpokládejme neziskovou organizaci, která se zabývá zdravotnickými službami a jejím cílem je posloužit co největšímu počtu obyvatel. Rozhodnutí neúčtovat si za své zdravotnické služby žádné poplatky vyplývá z toho, že takto to bude podporovat vytyčený cíl. Naproti tomu určení jisté sazby za pronájem konferenční místnosti nic nebrání, protože to není v rozporu s jejím posláním.<sup>49</sup>

Z tohoto příkladu je vidět, jak neziskové organizace mohou určovat poplatky za své činnosti. Za činnosti, které souvisí s jejím posláním, si většinou bude účtovat dotovanou cenu, tedy bude pokrývat náklady spíše z ostatních zdrojů. Cena tedy bude snižena nebo může být i zdarma. Naproti tomu u svých doplňkových činností se bude svým chováním podobat spíše ziskově orientovaným organizacím, tedy nasadí cenu, která vyplyne ze situace na trhu.

Nyní je nutné odpovědět na zásadní otázku. Když už nezisková organizace, za nějaký svůj produkt účtuje nějakou cenu, podle čeho ji určí? Pokud je předmětem zpoplatnění její hlavní činnost, pak si většinou utvoří cenu tak, aby všechny příjmy, včetně příspěvku z darů a dotací, pokryly náklady na provoz této činnosti.<sup>50</sup> Tento systém určování cen je zaveden proto, že se při něm dosahuje určitých výnosů a nezneužívá se při tom kupujících, když tento výrobek na trhu chybí nebo poptávka po něm je příliš vysoká. Jediným problémem této metody stanovení cen může být to, že v situaci, kdy má nezisková organizace příliš velké náklady na vytvoření produktu, pak může být cena vysoko nad cenami tržních subjektů nabízejících podobný produkt a

---

<sup>49</sup> Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 136

<sup>50</sup> Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 140

nezisková organizace tak může přijít o své spotřebitele. U činností, které jsou spíše doplňkového charakteru, určené jen a pouze k zvýšení rozpočtu se tvorba cen určuje spíše pomocí trhu. Cenu pak také ovlivňuje to, v jaké fázi se zrovna nachází úroveň poptávky po daném produktu. Pokud se produkt nachází ve fázi zavádění a růstu, pak si nezisková organizace může určit spíše vyšší cenu, protože poptávka po produktu bude ještě nějakou dobu růst. Navíc cena v těchto fázích není tím úplně hlavním faktorem, který rozhoduje o koupi. V okamžiku, kdy se stav přesune do fáze zralosti, je dobré cenu udržovat na určité míře, dosahuje se tak nejvyšších zisků a podíl na trhu zůstává stejný. Ve fázi, kdy začne poptávka po produktu klesat, je vhodné cenu snížit tak, aby byl pokles co nejvíce zpomalen<sup>51</sup>.

### **3.5.3 Místo prodeje**

Dalším aspektem, kterým by se nezisková organizace měla při uskutečňování samofinancování řídit, je volba správného místa, kde svůj produkt nabídne. Místo je prostředkem distribuční směny mezi neziskovou organizací a spotřebiteli. Může to tedy být fyzické sídlo, obchod, centrum, kde jsou poskytovány služby a podobně. Zásadní je, aby v její spádové oblasti bylo co nejvíce potenciálních spotřebitelů.<sup>52</sup>

### **3.5.4 Propagace produktu**

Posledním ze součástí marketingového mixu je propagace. Na propagaci lze nahlížet jako na soubor metod a prostředků k poskytování informací.<sup>53</sup> U neziskových organizací, které se zabývají samofinancováním, nabízí nějaký produkt na trhu a chtějí podpořit jeho prodej, by se měly zaměřit hlavně na spotřebitelovo rozhodnutí koupit. V tomto mají neziskové organizace oproti těm ziskově orientovaným organizacím nespornou výhodu, kterou tvoří to, že mohou své potenciální zákazníky informovat o tom, že koupí daného produktu přispívají na dobrou věc. S přihlédnutím k faktu, že z výzkumu provedeného agenturou Median v květnu 2006<sup>54</sup> vyplývá, že 65% zákazníků by si raději koupilo produkt, který je spojen s dobrou věcí, je pak vidět, že

---

<sup>51</sup> Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 122

<sup>52</sup> Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 153

<sup>53</sup> Zdroj: HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996 s. 163

<sup>54</sup> Výsledky dostupné na <[www.socialnimarketing.cz/fakta-a-skutecnosti/](http://www.socialnimarketing.cz/fakta-a-skutecnosti/)>

správnou formou podpory prodeje mohou neziskové organizace úspěšně prodávat svůj produkt.

### 3.6 Jak samofinancování ovlivňuje ostatní příjmy

Doposud by se o samofinancování mohlo zdát, že je to spásný způsob, jak zefektivnit fungování neziskových organizací. Dosud bylo totiž samofinancování v této práci bráno jako samostatný zdroj, jehož využití za neměnných okolních podmínek zvýší výnos neziskové organizace. Avšak vzhledem k tomu, že nezisková organizace svou činností ovlivňuje své okolí, tento druh zvyšování rozpočtu má i svá úskalí. Svoji vedlejší činností na sebe nezisková organizace velmi upozorňuje a to může mít určité následky. Mírou samofinancování totiž nezisková organizace dává určité sdělením potenciálním dárcům, kteří poté mohou změnit své chování vůči dané neziskové organizaci.

Pokud tato změna chování vůči neziskové organizaci nastane, může proběhnout dvojnásobem. Může se stát, že by nezisková organizace mohla přijít o část svých dárců, takže by se jí pravděpodobně snížila celková hodnota přijatých darů. Důvod je prostý, snadno vysvětlitelný z psychologického hlediska a dobře popsatelný ekonomicky. Když se nezisková organizace zaměří na získávání prostředků podnikáním, ať už je to u její hlavní, nebo vedlejší činnosti, nebo obou současně, může vzniknout dojem, že nezisková organizace je natolik solventní a soběstačná, že nepotřebuje tolik darů.<sup>55</sup>

Zároveň je však nutné říct, že existuje i možnost, že rozšířením podnikatelské vedlejší činnosti může nezisková organizace dárce nalákat. Tuto možnost uvádí ve svém díle Burton A. Weisbrod.<sup>56</sup> Je totiž možné, že svým samofinancováním vysílá nezisková organizace pro své potenciální dárce signál, že je schopná přežít. To je pro potenciální dárce důležitý signál, kdyby totiž vložili své peníze do neziskové organizace, která je ve špatném finančním stavu, mohla by se vyskytnout možnost, že jejich případný dar by mohl připadnout vniveč. Zatímco u neziskové organizace, která se kromě příspěvků od

---

<sup>55</sup> YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995 s. 161

<sup>56</sup> WEISSBROD, Burton A. *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge(GB): Cambridge University Press, 1998 s. 105-127



dárců a státu spoléhá i sama na sebe, je pravděpodobné, že se nedostane do tak svízelné situace.

To, zda dojde k poklesu či nárůstu pak záleží na několika okolnostech. Záleží na tom, zda je tato výdělečná aktivita hlavní nebo vedlejší, zda se ostatní neziskové chovají podobně, ovlivňuje to i typ produktu, a třeba i to, jak moc je motivace daru altruistická.<sup>57</sup> Výše tohoto poklesu pak může být odvozena z tří různých faktorů. Jednak to může být z ceny produktu, z množství nabízeného produktu nebo z celkového výnosu z prodaných produktů.

### 3.6.1 Podmínka využitelnosti samofinancování

Pro tuto situaci je možné vytvořit jednoduchý model, který ukáže, zda by nezisková organizace vůbec měla věnovat svůj čas a svoje aktiva vedlejší podnikatelské činnosti. Označíme  $P$  jako cenu za jeden produkt,  $AVC$  průměrné variabilní náklady,  $K$  celkový pokles dotací a  $Q$  jako množství vyrobených produktů. Vzhledem k tomu, že nezisková organizace může na trhu vystupovat jednak jako člen dokonalé konkurence, tak i monopolní výrobce, je nutné model rozdělit na dvě části.

- a) Dokonalá konkurence Za předpokladu, že nezisková organizace má svůj zdroj kladných dotací, pak můžeme uvažovat, že pokud platí rovnice  $P < AVC + K/Q$  pak by měla nezisková organizace přestat se svou vedlejší činností.<sup>58</sup> Jak je patrné z rovnice, pak cena jednoho výrobku je nižší, než náklady na něj. Tyto náklady tvoří součet průměrné variabilní náklady a dále výraz  $K/Q$ , který vyjadřuje pokles dotací na jeden vyrobený produkt.
- b) Monopol. Zde je tuto rovnici možné přepsat jako  $MR < AVC + K/Q$  a opět platí to samé jako v předchozím případě<sup>59</sup>, jen je zde rozdíl, že místo ceny  $P$  je zde monopolní mezní výnos  $MR$ .

Avšak tyto rovnice není možné aplikovat globálně, vždy je nutné nahlédnout na to, jakým způsobem nezisková organizace provádí tuto vedlejší aktivitu. Pokud tato je tato

---

<sup>57</sup> YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995 s. 161

<sup>58</sup> YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995 s. 162

<sup>59</sup> YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995 s. 162

aktivita z hlediska vytyčeného cíle neziskové organizace vedlejší, avšak svojí podstatou a svými výnosy podporuje hlavní činnost, pak její zrušení není nutné. Avšak pokud je to pouze odtržená vedlejší činnost, která nemá s chodem neziskové organizace nic společného, a slouží jen k tomu, aby bylo z čeho pokrývat nějaké ostatní náklady, pak je možné tyto rovnice aplikovat.

### 3.6.2 Jak samofinancování ovlivňuje dárce

Nyní předpokládejme situaci, kdy platí  $P \geq AVC + K/Q$  u neziskové organizace působícím na trhu, kde funguje dokonalá konkurence, respektive  $MR \geq AVC + K/Q$  u neziskové organizace působící na trhu, kde ona sama je monopolní producent. Vzhledem k tomu, že pro sledování vytyčeného hlavního cíle potřebuje nezisková organizace co nejvíce prostředků, měla by v tomto případě sledovat dosažení co největšího výnosu. Proto je nutné nastavit svou vedlejší aktivitu tak, aby příjmy z ní a současné dary od dárců vytvořily co největší možný výnos. Pro tuto situaci použijí model uvedený v knize *Economics for nonprofit managers*, který tuto situaci přesně vystihuje<sup>60</sup>.

Pro neziskovou organizaci platí u její vedlejší činnosti to samé, co pro jakoukoli tržní firmu. I zde existují náklady na jeden výrobek, i zde je nutné určit tržní ekvilibrium. Jako první věc je nutné rozdělit mezní náklady (MC) na mezní náklady na produkci jednotky výrobku (MPC) a mezní náklady způsobené ztrátou darů na jednotku výrobku (MDC). Samozřejmě platí  $MC=MPC+MDC$ .

Pro situaci, kdy výši darů ovlivňuje množství výrobku, opět vzniknou dvě situace. V první situaci nastane již popsáný efekt, kdy zvyšování objemu produkce vede k snížení celkové výše darů. Druhá situace popisuje stav, kdy potenciálním dárcům tato výdělečná vedlejší činnost nevadí, nebo jí dokonce podporují.

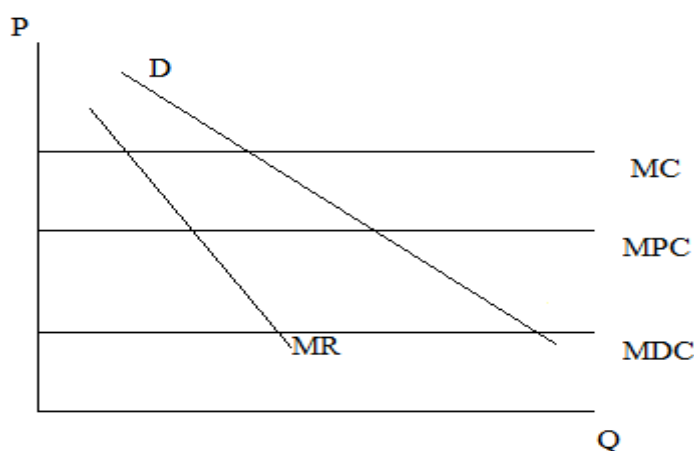
Pro jednoduchost předpokládejme konstantní mezní náklady, mezní náklady na produkci jednotky výrobku i konstantní náklady způsobené ztrátou darů na jednotku výrobku.

---

<sup>60</sup> YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995 s. 163

- a) Dárci reagují na zvýšení prodeje snížením darů<sup>61</sup>: V této situaci jsou MDC kladné. Bez MDC by nezisková organizace měla ekvilibrium na průsečíku MPC, které by zároveň označovaly celkové MC, a D, která označuje poptávkovou funkci, u dokonalé konkurence, respektive MR u monopolu. Avšak když zavedeme MDC, pak se celkové náklady MC zvýší na  $MC=MPC+MDC$ , což má za následek zvýšení mezních nákladů a následný posun ekvilibria, nezisková organizace tedy sníží prodávané množství produktu. Pro názornost jsou MPC a MDC konstantní.

**Graf 5: Dárci zavrhují samofinancování**



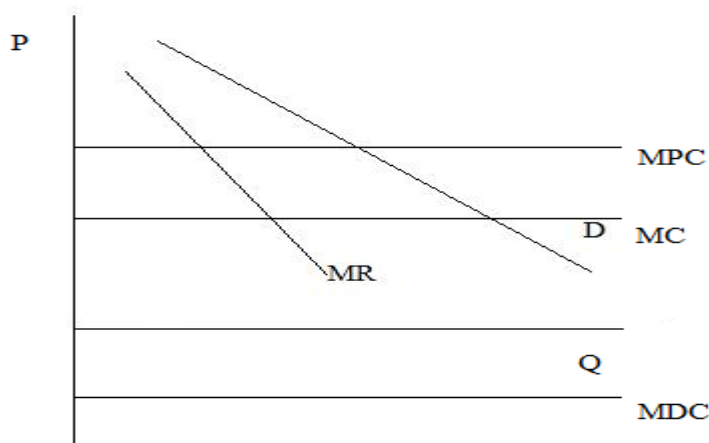
Zdroj: YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995 str. 163

- b) Dárci reagují na zvýšení prodeje zvýšením darů<sup>62</sup>: Tato situace je podobná jako v předchozím bodě, jen s tím rozdílem, že MDC jsou záporné. Jejich záporná hodnota označuje, že mezní náklad způsobený ztrátou darů na jednotku produktu je záporný, tedy s každým produktem se zvýší výše darů. Nezisková organizace se opět přesouvá z průsečíku MPC a D do průsečíku MC, kde  $MC=MPC+MDC$ , a D u dokonalé konkurence, respektive MR u monopolu. Tentokrát to však bude mít za následek zvýšení produkce. Pro názornost jsou MPC a MDC konstantní.

<sup>61</sup> Viz graf 5

<sup>62</sup> Viz graf 6

**Graf 6: Dárci podporují samofinancování**



Zdroj: YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995 s. 163

Těmito modely se dá popsat i situace, kdy se dárci rozhodují podle výše ceny daného produktu. Dále může nastat situace, kdy potenciálním dárcům záleží spíše na celkovém objemu prodeje, tedy  $P \cdot Q$ . Pokud by nezisková organizace byla v situaci, že by dosahovala nejvyšších možných zisků a zároveň by záměrný pokles výnosů o 1 Kč zvýšil dary o méně než 1 Kč, pak pro ni nemá cenu jakkoli měnit své chování. Jakákoli změna by totiž vedla jen ke snížení výnosů a tím pádem i k pravděpodobnému snížení možnosti sledovat svůj hlavní cíl. Ale pokud bychom vzali stejnou výchozí situaci, tedy že nezisková organizace dosahuje ze své vedlejší činnosti maximálních výnosů, ale naopak by platilo, že snížení výnosů o 1 Kč by vedlo ke zvýšení dotací o více než 1 Kč, pak by měla nezisková organizace přizpůsobit své chování a pokusit se nějak snížit své zisky. Toho může dosáhnout změnou poměru množství/cena, třeba i posunem tohoto poměru pod poptávkovou křivku.

Avšak toto byly jen zjednodušené modely, v praxi je výběr poměru darů a příjmů z vedlejší činnosti velmi složitější. Mimo potenciálních příjmů z každého zdroje záleží i na tom, jak je který zdroj stabilní. To je možné názorně ukázat na jednoduchém příkladu, který vychází z tohoto modelu. Pokud se nezisková organizace rozhodne jít tou cestou, že hlavní důraz na své zdroje bude klást na výtěžky z vedlejší činnosti, může se snadno stát, že odradí většinu, nebo dokonce i všechny své dárci. Pak, vzhledem k tomu, že trh nemusí být vždy stabilní, může dojít ke změně poptávky a z výtěžčné

činnosti se stane činnost velmi prodělečná. A v této situaci už pak nezisková organizace nemusí mít dostatek prostředků a možností na získání opětovné důvěry dárců a její činnost může skončit.

### **3.7 Samofinancování v praxi**

Jak ovšem dopadne situace, kdy se nějaká firma rozhodne samofinancování uvést do praxe. Pro popis tohoto případu jsem si vybral případové studie uvedené organizací NESST, která se zaměřuje na pomoc organizacím s fundraisingem pomocí samofinancování. Pro názornou ukázkou přínosu samofinancování pro neziskovou organizaci použiji případovou studii týkající se chorvatské nestátní neziskové organizace Eco Center Caput Insulae Beli (ECCIB)<sup>63</sup> z ní vychází všechna tvrzení v následující kapitole.

#### **3.7.1 Popis subjektu**

Tato nezisková organizace byla založena v roce 1993, stará se o ochranu přírodního a historického dědictví v oblasti Trumuntana a také o ochranu supa bělohlavého. Mezi další programy této neziskové organizace patří vzdělávací programy pro studenty, ekoturistika a programy pro dobrovolníky. V době vypracování studie měla 9 pracovníků na stálý nebo částečný pracovní poměr a na 350 dobrovolníků, kteří ročně přispějí celkově 13 000 hodinami práce.

#### **3.7.2 Finanční situace**

Při rozboru finanční stránky ECCIB je zajímavá především složka příjmů. V této složce za rok 2004 jsou příjmy ze samofinancování, které tvoří 21,53 procent všech příjmů, dále 38,47 procent tvoří příjmy od zahraničních dárců, 30,77 procent tvoří dotace z veřejných rozpočtů, 7,66 procent je tvořeno lokálními dárci a zbylých 1,54 je tvořeno dotacemi učiněnými na místě. Jak je tedy vidět, samofinancování tvoří poměrně podstatnou část financování ECCIB. Tato nezisková organizace má pro provozování těchto aktivit velmi dobré zázemí.

#### **3.7.3 Způsob samofinancování ECCIB**

---

<sup>63</sup> *Eco Center Caput Insulae Beli* [online]. Poslední revize 23.4.2006 [cit. 2009-05-20]

Dostupné z <<http://www.nesst.org/documents/2006CroatiaCaseStudyECCIB.pdf>>

Jak to tedy tato organizace provádí? Metody, jimiž získává ECCIB získává prostředky vlastní aktivitou, odpovídají metodám, které již byly uvedeny. V tomto případě to jsou

- a) Poplatky za služby i. ECCIB je jako nezisková organizace zabývající se životním prostředím občas pověřována státními orgány aby připravila studie týkající se životního prostředí. Odměny za tyto služby pak převádí do svého rozpočtu.
- b) Poplatky za služby ii. ECCIB v souladu se svým posláním vytvořila výstavu zabývající se supem bělohlavým, jehož ochranou se zabývá. Za prohlídky se vybírá vstupné, výtěžek je převeden do rozpočtu. Na tomto principu fungují i průvodcovské služby po okolí.
- c) Poplatky za služby iii. ECCIB pořádá vzdělávací víkendové výlety pro studenty s kulturní a vzdělávací složkou. Za to jsou jako v předchozích případech vybírány poplatky.
- d) Prodej výrobků. V sídle ECCIB je umístěn stánek se suvenýry, které jsou vyráběny dobrovolníky nebo jsou této neziskové organizaci darovány.
- e) Pronájem hmotných statků. ECCIB využívá pro svůj chod dobrovolnické práce. Dobrovolníci, kteří bydlí v zařízeních patřící ECCIB, platí za svůj pobyt nájem.

Z tohoto výčtu je vidět, že metody, kterými ECCIB provozuje samofinancování, je možné zařadit do kategorií popsaných v předešlých kategoriích.

#### **3.7.4 Následky samofinancování**

Toto nalezení zdroje nezávislého na dárcích nebo stavu vládních financí pomáhá zvyšovat nezávislost této neziskové organizace. Díky tomu mohou udržovat v operačním stavu všechna zařízení, která potřebují pro svůj provoz. Navíc to umožňuje dávat prostředky na ty projekty, kterým by soukromí investoři nebo vládní agentury příliš nevěřily.

## 4. Závěr

V mé práci jsem se zabýval tím, jak mohou subjekty nazvané nestátní neziskové organizace přispívat do svého rozpočtu samofinancováním. Nejprve bylo nutné umístit tyto subjekty na jejich místo v rámci národního hospodářství a z toho vyplývající charakteristiku. Ukázalo se, že nestátní nezisková organizace je možné definovat pojmy neziskový, formální, soukromý. Tedy že zisk není hlavním motivem její existence, je postavena na určitých předpisech a není spravována státem, ale osobami, fyzickými nebo i právníckými.

Dále bylo nutné osvětlit příčinu vzniku tohoto typu organizací. Rozbor literatury ukazuje, že nestátní neziskové organizace vznikají, aby kompenzovaly vládní respektive tržní selhání. Nezisková organizace je vhodný prostředek k takové kompenzaci z několika důvodů, jedním z hlavních je její neziskovost, kvůli které není možné, aby jakkoli těchto selhání využila.

Neziskové organizace pak podle zákonů České republiky mohou nabýt několika právních forem, z nich nejvýznamnější jsou občanská sdružení, která fungují především na vzájemně prospěšném principu, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnícké osoby, které naproti tomu fungují spíše na bázi veřejné prospěšnosti. Většinu těchto hlavních typů neziskových organizací je zákonem České republiky umožněno podnikat, pokud splní nutné podmínky stanovené zákony. Tyto organizace se tedy mohou věnovat samofinancování. U některých případů je však tato činnost omezena jistými opatřeními. Samofinancování formou podnikání není umožněno jen nadacím a nadačním fondům, ty mají možnost získávat prostředky vlastní činností jen z benefičních akcí, loterií, veřejných sbírek atd.<sup>64</sup> Toto vyplývá z toho, že nadace je zamýšlena jako vyčlenění prostředků určeným k obecně prospěšným účelům, ne k tomu, aby se s nimi dále podnikalo.

Prostředků, jak může nezisková organizace využít svých aktiv k tomu, aby podnikáním vydělala nějaké peníze a přispěla tak svému rozpočtu je několik. Většina z nich ale staví na tom, že daná nezisková organizace má co nabídnout a že po tomto nabídnutém aktivu, ať už hmotném nebo nehmotném, vznikne na trhu poptávka. Vedení

---

<sup>64</sup> DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem II. díl*. Praha: Alcor s.r.o., 1996 s. 69

neziskové organizace tak musí rozhodnout, jaký produkt nabídne, komu ho nabídne a jestli tím neutrpí hlavní činnost neziskové organizace.

Za předpokladu, že nezisková organizace vstoupila s nějakým svým produktem na trh, je nutné podpořit svůj produkt marketingem. Musí tedy dodat správný produkt na správném místě, za správnou cenu a správně komunikovat se spotřebiteli. Marketing je pro podporu prodeje produktů neziskových organizací důležitý hlavně z toho hlediska, že z výzkumu provedeného agenturou Median v květnu 2006<sup>65</sup> vyplývá, že 65% zákazníků by si raději koupilo produkt, který je spojen s dobrou věcí. V tom je tedy možné vidět výhodu neziskové organizace před těmi ziskově orientovanými, spotřebitelé mohou dát přednost tomu produktu, který podle nich něčemu pomůže. Avšak vzhledem k tomu, že z toho samého průzkumu vyplývá, že jen 24% zákazníků by si produkt, za jehož koupí by viděli pomoc dobré věci, koupilo, i kdyby byl dražší, je nutné uzpůsobit marketingový mix tak, aby produkt neodradil zákazníky vysokou cenou.

Dokud se rozebíraly tyto formální znaky samofinancování, pak by se mohlo zdát, že samofinancování je řešení na problém filantropické nedostatečnosti. Avšak vzhledem k tomu, že nezisková organizace svými činy ovlivňuje to, jak je vnímána svým okolím se může stát, že změna příjmů ze samofinancování může ovlivnit ostatní příjmy. Tato úměra může být přímá, tedy v situaci kdy se zvýší příjmy ze samofinancování, se také zvýší dary, nepřímá, kdy na zvýšení příjmů ze samofinancování reagují dárci poklesem míry dotací, nebo také tato reakce nemusí být vůbec přítomna. Na tuto otázku zatím není jasná odpověď, doposavad provedené studie se liší ve výsledcích.

To, jak je možné využít různých způsobů samofinancování, je možné názorně ukázat na příkladu chorvatské neziskové organizace ECCIB, která se zabývá především ochranou životního prostředí. Ty využívá svůj potenciál plynoucí z atraktivity jejího poslání k tomu, aby si na svůj chod částečně vydělávala samofinancováním

Závěrem je možné říci, že neziskové organizace si tedy musí vybírat, jak rozdělí svůj čas a svá aktiva. Mohou je rozdělit mezi svoji hlavní činnost, jejímž sledováním

---

<sup>65</sup> *Fakta a skutečnosti* [online] Poslední revize 13.5.2009 [cit. 2009-05-20] Dostupné z <<http://www.socialnimarketing.cz/fakta-a-skutecnosti/>>



přispívají k naplnění svého cíle, a samofinancování, díky kterému mohou získat dodatečné prostředky. Avšak zde je nutné zmínit, že jen nezisková organizace, která svůj hlavní produkt nabízí za nulovou cenu má jistotu, že nikomu nic nebrání v jeho spotřebě. Dále je v tomto ohledu ještě nutné podotknout, že jen ta nezisková organizace, která se nevěnuje jakékoli formě komerčních aktivit, může koncentrovat veškerý svůj potenciál na sledování svého vytyčeného cíle.<sup>66</sup> Nezisková situace se tak dostává do složité situace. Musí volit cestu mezi dvěma extrémními situacemi. První je to, že veškerý svůj potenciál vloží do sledování svého vytyčeného cíle, přičemž jí bude hrozit filantropická nedostatečnost. Druhým extrémním případem je situace, kdy se nezisková organizace věnuje naplno získávání dodatečných finančních prostředků pomocí samofinancování, ale bude jí hrozit to, že jí nezbude potenciál na sledování svých prospěšných cílů. V České republice se neziskové organizace vydávají střední cestou, alespoň to vyplývá z průzkumu provedeného v roce 2003 pro Spiralis o.s.<sup>67</sup> Příjmy z vlastní činnosti tvoří přibližně 20% všech příjmů zkoumaných neziskových organizací. Příjmy ze samofinancování tak netvoří hlavní část příjmů, slouží spíše k jejich doplnění.

---

<sup>66</sup> WEISSBROD, Burton A. *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge(GB): Cambridge University Press, 1998 s. 110

<sup>67</sup> *Současný stav fundraisingu v neziskových organizacích* [online]. Poslední revize 19.2.2004 [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy\\_sektor\\_CR/vyzkum\\_FR\\_Spiralis.pdf](http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/vyzkum_FR_Spiralis.pdf)>

## Seznam tabulek a grafů:

Obrázek 1.....	9
Tabulka 1.....	16
Graf 2.....	25
Tabulka 2.....	32
Graf 2.....	33
Graf 3.....	35
Graf 4.....	35
Graf 5.....	41
Graf 6.....	42

## Použitá literatura

ANHEINER, Helmut, BEN-NER, Avner. *The Study of the Nonprofit Enterprise*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003

BIELIKOVÁ, Alžbeta, ROSTÁŠOVÁ, Mária. Marketingový mix v neziskovej organizácii, *EFEKT* [online], duben 2005, dostupné z <[www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt\\_2005\\_4\\_str22-25.pdf](http://www.niton.sk/documents/46-88-380-efekt_2005_4_str22-25.pdf)> [cit. 2009-05-20]

DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem I. díl*. Praha: Pulso s.r.o., 1996

DEVEROVÁ, Lenka, PAJAS, Petr, PETRLÍKOVÁ, Blažena, SEKANINA, Ondřej, SEKANINOVÁ, Lucie. *Průvodce neziskovým právem II. díl*. Praha: Alcor s.r.o., 1996

DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Nadace Universitas, Akademické nakladatelství CERM, Vydavatelství NAUMA, 2006 s. 246

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996

DVOŘÁK, Tomáš. *Obecně prospěšná společnost*. Praha: ASPI Publishing, 2004

ETCHART, Nicole, DAVIS, Lee, MESSING, Joanna, GUŠTAFLÍK, Peter. *Príručka podnikania neziskových organizácií*. Bratislava: PDCS, 2003

FRANK, Robert H. *Mikroekonomie a chování*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995

HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s., 1996

NĚMEČEK, Pavel. Neziskovky, naučte se vydělávat. *GRANTIS* [online], prosinec 2006, dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/zpravodajstvi/celorepublikove-akce/2966.html>> [cit. 2009-05-20]

PLAMÍNEK, Jiří, SVATOŠ, Vladimír, HLEDÍKOVÁ, Jindřiška, BABOUČEK, Petr, JANDÁKOVÁ, Pavla, ZETĚK, Josef. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Tiskárna Fabián, 1996

REKTOŘÍK, Jaroslav, a kol. *Organizace neziskového sektor, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001

SCHAAD, Martina. *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. Brno: Masarykova univerzita, 1998

SKOPEČEK, Jan, *Sociální ekonomika* Praha: Univerzita Karlova. Fakulta humanitních studií. Katedra oboru občanský sektor, 2006. Vedoucí diplomové práce Ing. Marie Dohnalová CSc.

STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada publishing, 1997

WEISSBROD, Burton A. *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge (GB): Cambridge University Press, 1998

YOUNG, Dennis R., STEINBERG, Richard. *Economics for Nonprofit Managers*. New York: Foundation Centre 1995

*Eco Center Caput Insulae Beli* [online]. Poslední revize 23.4.2006 [cit. 2009-05-20] Dostupné z <<http://www.nesst.org/documents/2006CroatiaCaseStudyECCIB.pdf>>

*Evidovaná právnická osoba církve a náboženské společnosti* [online]. Poslední revize 10.2.2009 [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Církevní\\_právnická\\_osoba](http://cs.wikipedia.org/wiki/Církevní_právnická_osoba)>

*Fakta a skutečnosti* [online] Poslední revize 13.5.2009 [cit. 2009-05-20] Dostupné z <<http://www.socialnimarketing.cz/fakta-a-skutecnosti/>>

*Přehled základních typů neziskových organizací v ČR*. [online] Poslední revize 9.3.2006, [cit. 2009-05-20] Dostupné z <[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/pr ehled\\_typu\\_NNO.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/8f3c1565ac59b57dfae4f9a797c6ac8e/pr ehled_typu_NNO.pdf)>

*Současný stav fundraisingu v neziskových organizacích* [online]. Poslední revize 19.2.2004 [cit.2009-05-20] Dostupné z

<[http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy\\_sektor\\_CR/vyzkum\\_FR\\_Spiralis.pdf](http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/vyzkum_FR_Spiralis.pdf)>

*Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2008* [online].

Poslední revize 23.2.2008, [cit. 2009-05-20] Dostupné z

<[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/2e1de125e064eff39c1dbc2586b70e1e/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2008.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/2e1de125e064eff39c1dbc2586b70e1e/stat_NNO_tabulka_1990_2008.pdf)>

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), v platném znění ze dne 27. 6. 2000

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, v platném znění ze dne 27. 3. 1990

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, v platném znění ve dne 24. 4. 2002

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, v platném znění ze dne 24. 4. 2002

UNIVERSITAS CAROLINA PRAGENSIS  
založena 1348

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta sociálních věd  
Institut ekonomických studií



Opletalova 26  
110 00 Praha 1  
TEL: 222 112 330,305  
TEL/FAX: 222 112 304  
E-mail: [ies@mbox.fsv.cuni.cz](mailto:ies@mbox.fsv.cuni.cz)  
<http://ies.fsv.cuni.cz>

Akademický rok 2008/2009

## TEZE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student:	Jan Kreidl
Obor:	Ekonomie
Konzultant:	PhDr. Jiří Kameníček, CSc.

Garant studijního programu Vám dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a Studijního a zkušebního řádu UK v Praze určuje následující bakalářskou práci

Předpokládaný název BP:

Samofinancování neziskových organizací

Charakteristika tématu, současný stav poznání, případné zvláštní metody zpracování tématu:

Práce je zaměřená na problematiku financování neziskových organizací, především na možnost samofinancování. Většina neziskových organizací se při svém fungování spoléhá jen a pouze na možné příjmy od dárců, kterými mohou být stát, právnické či fyzické osoby. Tím však chtě nechtě vzniká jistý závazek vůči dárci. Možností jak tomu zamezit je rozvinout samofinancování neziskových organizací, tedy zisk finančních prostředků z vlastních zdrojů. V tomto ohledu vynikají tzv. sociální podniky, které jakýsi zisk mohou vytvářet, není to však jejich primárním cílem, tím je řešení sociálních a environmentálních problémů. Ve své práci bych chtěl popsat možnosti samofinancování, jak je toto samofinancování legislativně upraveno. Dále bych se chtěl zaměřit na již zmíněné sociální podniky a jejich fungování v ČR.



Struktura BP:

1. Samofinancování
  - 1.1 Legislativní úprava
  - 1.2 Samotné možnosti samofinancování
2. Sociální podnik
  - 2.1 Definice sociálního podnikání
  - 2.2 Porovnání neziskové organizace a sociálního podniku
  - 2.3 Sociální podnikání v ČR
3. Shrnutí a závěr
  - 3.1 Posouzení možnosti samofinancování


Seznam základních pramenů a odborné literatury:

- Hunčová M. a kol: Sociální ekonomika a sociální podnik – jejich kořeny a perspektivy..., Sborník z mezinárodní konference, FSE UJEP, Ústí nad Labem; 2005
- Boukal Petr, Hana Vávrová a kolektiv: Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha : Oeconomica; 2007
- Hyánek Vladimír: Ekonomika neziskových organizací. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. 1.vydání; 2004
- Hamerníková Bojka: Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. Praha: Eurolex Bohemia; 2000
- Davis Lee, Etchart Nicol: Profits for Nonprofits Santiago Chile; 1999
- Cornforth, Chris - Simpson, Claire: Change and Continuity in the Governance of Nonprofit Organizations in the United Kingdom: The Impact of Organizational Size - Nonprofit Management and Leadership, Summer 2002,
- Rektořík Jaroslav a kolektiv: Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení, Praha: Ekopress; 2001

Datum zadání:	Červen 2008
Termín odevzdání:	červen 2009

Podpisy konzultanta a studenta:

Jan Kreidl



PhDr. Jiří Kameníček, CSc.

V Praze dne 10. VII. 2008

