

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

NÁVRH ROZVOJE NEZISKOVÉ ORGANIZACE KOKTEJL

Diplomová práce
(magisterská)

Autor: Jana Lukele, Rekreologie
Vedoucí práce: doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.
Olomouc 2018

Jméno a příjmení autora: Jana Lukele
Název diplomové práce: Návrh rozvoje neziskové organizace KOKTEJL
Pracoviště: Katedra rekreologie
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.
Rok obhajoby diplomové práce: 2018

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá problematikou činnosti spolku KOKTEJL působícího v Prostějově. Cílem je analyzovat současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout strategii k udržení a zlepšení pozice na trhu volnočasových služeb. Rozbory z pohledu vnitřního i vnějšího prostředí objasní legislativní nedostatky, stagnaci chodu organizace a potíže s financováním. Výsledková část formuluje ve třech strategických segmentech nejpodstatnější oblasti, kterým by se organizace měla věnovat. Klíčové výkonové cíle pro letošní rok konkretizuje realizační harmonogram. Zpracované návrhy řeší zaměření tvorby a okruhy zdrojových nástrojů. Příloha věnuje pozornost novým stanovám spolku, produktové nabídce a portfolio dárců.

Klíčová slova: Neziskový sektor, spolek, poslání, projekt, fundraising.

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Jana Lukele
Title of the master's thesis: Proposal for the development of the non-profit organization KOKTEJL
Department: Department of recreology
Supervisor: doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.
The year of presentation: 2018

Abstract:

The diploma thesis deals with the activities of the KOKTEJL association acting in Prostějov. The aim is to analyze the current situation, propose a strategy to maintain and improve the position of the leisure services market on the basis of the findings. The analyzes from the perspective of the internal and external environment will be explaining the legislative shortcomings, the stagnation of the organization and the difficulty of financing. The result section defines the most important areas for the organization in three strategic segments. The key performance targets are the implementation timetable for this year. Processed making suggestions solves focus on the leisure market and circuits source tools. The appendix pays attention to the new company statutes, product offer, and donor portfolio.

Keywords: Nonprofit sector, association, milion, project, fundraising.

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně s odbornou pomocí doc. Ing. Vladimíra Hobzy, Ph.D., uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a řídila se zásadami vědecké etiky.

V Olomouci dne 14. 6. 2018

.....

Děkuji doc. Ing. Vladimíru Hobzovi, Ph.D. za cenné rady, ochotu a vstřícný přístup. Současně děkuji všem příznivcům spolku, kteří mi byli inspirací.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	TEORETICKÉ POZNATKY	10
2.1	Vymezení neziskového sektoru	10
2.2	Klasifikace neziskových organizací	10
2.3	Rozvoj nestátních neziskových organizací.....	11
2.4	Transformace nestátních neziskových organizací	12
2.4.1	Spolek	13
2.5	Neziskový sektor za hranicemi.....	14
2.6	Strategie dlouhodobé udržitelnosti	17
2.6.1	Řízení organizace.....	17
2.6.2	Vize	17
2.6.3	Poslání	17
2.6.4	Hodnoty.....	18
2.6.5	Image a firemní kultura	18
2.6.6	Strategie.....	19
2.6.7	Strategické plánování a cíle.....	20
2.6.8	Finanční plánování	21
2.6.9	Účetní a daňové souvztažnosti	22
2.7	Specifické vlastnosti služeb a produktů	22
2.8	Marketingová komunikace	23
2.8.1	Public relations.....	25
2.9	Lobbing v neziskové sféře.....	25
2.10	Společenská odpovědnost a koncepce společenského marketingu	26
2.11	Financování nestátních neziskových subjektů.....	26
2.11.1	Veřejné financování	27
2.11.2	Samofinancování.....	28
2.11.3	Fundraising.....	28
2.11.4	Soukromé a firemní financování	29
2.11.5	Individuální dárcovství	29
2.11.6	Firemní dárcovství.....	29
2.11.7	Neziskovost	30
2.11.8	Dobrovolnická činnost.....	30

2.11.9	Daňové úlevy a daňová zvýhodnění	31
3	CÍL PRÁCE	32
4	METODIKA	33
5	VÝSLEDKY ANALÝZ.....	35
5.1	Charakteristika spolku KOKTEJL.....	35
5.2	Analýza vnitřního prostředí zkoumané organizace	35
5.3	Analýza vnějších faktorů	36
5.3.1	Sociální prostředí municipality.....	37
5.3.2	Infrastruktura	37
5.3.3	Ekonomický vliv	38
5.3.4	Politické prostředí.....	38
5.4	Analýza konkurenčního prostředí	39
5.5	Analýza zainteresovaných skupin.....	39
5.6	Analýza pozice produktů na trhu.....	40
5.7	SWOT analýza.....	40
6	STRATEGICKÉ A KONCEPČNÍ NÁVRHY.....	42
6.1	Krátkodobá strategie a výkonové cíle	42
6.1.1	Lidské zdroje a kapitál	42
6.1.2	Legislativa spolku, firemní kultura.....	43
6.1.3	Dotační podpora	43
6.1.4	Fundraising.....	44
6.1.5	Public relations.....	45
6.1.6	Konkurenční výhoda	45
6.1.7	Rozvoj trhu a produktového portfolia.....	46
6.1.8	Souhrn kapitoly	47
6.2	Koncepce realizačního harmonogramu v roce 2018	48
6.3	Střednědobá strategie upevnění pozice v konkurenčním prostředí	49
6.3.1	Řízení organizace.....	49
6.3.2	Rozvoj produktů a aktivit	49
6.3.3	Kvalita služeb	49
6.3.4	Marketingová strategie a komunikace.....	50
6.3.5	Finanční politika	50
6.3.6	Konkurenceschopnost	51

6.3.7	Souhrn kapitoly	51
6.4	Dlouhodobá strategie posilování vlivu a růstu organizace.....	52
6.4.1	Řízení organizace.....	52
6.4.2	Rozvoj produktového portfolia a aktivit	52
6.4.3	Marketingová komunikace	53
6.4.4	Finanční politika	53
6.4.5	Souhrn kapitoly	53
7	DISKUZE.....	54
8	ZÁVĚR	56
9	SOUHRN	58
10	SUMARY	59
11	REFERENČNÍ SEZNAM	60
12	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘEHLED ZKRATEK.....	66
13	PŘÍLOHY.....	68
13.1	Příloha 1. Stanovy spolku KOKTEJL, z. s.	68
13.2	Příloha 2. Scénář: „Bosou nohou“	78
13.3	Příloha 3. Scénář „Expedice Lednice“	79
13.4	Příloha 4. Scénář: „Kouzlo destinace Luhačovice“	80
13.5	Příloha 5. Scénář: „Halloweenské běhání“	81
13.6	Příloha 6. Příklady nadační podpory s ohledem na poslání spolku.....	82

1 ÚVOD

Rysy nevládního sektoru, jako je soukromé vlastnictví, veřejný prospěch, dobrovolnictví, nezisková povaha a samospráva, jsou aspekty, které pomáhají podporovat názorovou rozmanitost a nabízet řešení sociálních či ekonomických problémů. Prostřednictvím svých služeb a funkcí organizace plní svá poslání netržních potřeb a požadavků jednotlivců.

Tempo růstu neziskových organizací se začíná zpomalovat a brzy nastane fáze určité nasycenosti na trhu služeb, které tyto organizace zabezpečují. Znamená to, že můžeme očekávat jistou selekci a zánik některých subjektů. Navíc chování představitelů municipalit může charakter volby výběru značně ovlivnit. Do budoucna je v nevýdělečném sektoru zřejmý posun odpoutávání se od veřejných zdrojů a hledání jiných příjmů mimo státní podporu.

Občanské sdružení KOKTEJL patřilo po roce 1989 k řadě subjektů, které zahájily a s nadšením rozvíjely svou činnost. Přispívalo k vytváření plurality aktivit pro děti a mládež a nabízelo alternativní řešení ke zdokonalování znalostních a pohybových dovedností potomků.

Předkládaná práce analyzuje, jestli je po osmnácti letech od vzniku viditelným subjektem a zda v místě působení ovlivňuje veřejné dění. Zhotovitel díla na základě vlastní angažovanosti a vzhledu do vedení organizace nastiňuje současnou situaci v řadě analýz a navrhuje efektivní realizační harmonogram konkrétních aktivit, které je nutné v nekratší době ještě v letošním roce vykonat. Výsledková část dále skýtá existenční strategii rozdělenou do tří oddílů podle délky období a potřeby udržitelnosti základních sektorů. Rozvojový potenciál a diverzifikaci služeb na trhu podporuje přílohová část se scénáři volnočasových aktivit včetně možných návrhů podpory.

2 TEORETICKÉ POZNATKY

2.1 Vymezení neziskového sektoru

V národním hospodářství existuje oblast institucí a organizací, které jsou zakládány s cílem pokrytí určitého segmentu a přímé produkci užítku v podobě veřejné služby. Podněty k založení subjektů jsou odvislá od potřeb státu, motivaci zakladatelů a od účelu, ke kterému mají sloužit. Jde o důležité odvětví, které však není atraktivní nebo výnosné pro ziskový sektor. „Vyplňuje prostor mezi trhem, státem a rodinou. Slouží k podchycení a využití nejrozmanitějších občanských aktivit, čímž přispívají k pozitivním změnám ve způsobu života lidí, ale také v celé společnosti“ (Novotný & Lukeš et al., 2008, 17).

Podle Tetřevové (2008) zastává nezisková sféra několik funkcí, např. sociální tj. servisní a participační; politickou, ta obsahuje ochránářskou a demokratizační. Dalšími funkcemi jsou ekonomická, informační a osvětová.

„Neziskové i nevýdělečné organizace mohou vytvářet zisk a mohou vydělávat prostředky vedlejší (doplňkovou) nebo též podnikatelskou činností. Omezením v této oblasti je pouze povinnost organizace reinvestovat takto nabyté prostředky do hlavní činnosti či rozvoje smyslu své existence“ (Stejskal, Kuvíková & Mařátková, 2012, 15).

2.2 Klasifikace neziskových organizací

Pojmenování neziskových institucí jsou spíše obecným označením druhu sdružení, nikoliv nositelem či vyjadřovatelem jejího přesného charakteru (Stejskal et. al., 2012). Pro uspořádání jsou běžně používány pojmy: nevýdělečná organizace, nezisková, netržní či pojmenování třetí sektor (Dohnalová, M. et al., 2012). Příkladem dalších užívaných označení jsou státní a nestátní nebo nevládní organizace. „Často se tyto organizace označují i jinými názvy, a to vždy podle kritéria členění, které autor považuje za důležité“ (Stejskal et. al., 2012, 15).

Tetřevová (2008) uvádí dělení zařízení podle globálního charakteru na veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné. Veřejně prospěšné se zabývají prospěšnou činností a produkují služby uspokojující potřeby určitých skupin

nebo celé společnosti. Vzájemně prospěšné jsou členské organizace, slouží k realizaci vlastních aktivit a sledují především zájmy a prospěch svých členů (Hloušek, Hloušková & Hanuš, 2014). „V realitě se oba typy činnosti do značné míry promítají, často i rámci jedné konkrétní organizace. Přesné odlišení vzájemné a veřejné prospěšnosti je v praxi obtížné“ (Hobza & Rektořík, 2006, 30).

Z pohledu zřizovatele jsou tyto subjekty zařazovány podle tzv. Pestoffova trojúhelníkového modelu do neziskového sektoru (Rektořík, 2007). Model vymezuje institucionální jednotky s různou organizačně právní povahou, existencí motivu pro fungování organizace a postoji k zisku. V konečné fázi lze pak snadno rozeznat čtyři sektory (Stejskal et. al., 2012). V prvním formálním, neziskovém veřejném sektoru jsou obce, kraje, organizační, výzkumné složky nebo příspěvkové organizace. Druhý neziskový, soukromý sektor charakterizují spolky, nadace, ústavy, církve. Neformální sektor zastupuje soukromý sektor domácností. Poslední sektor se projevuje jako ziskový, tržní, formální, soukromý tj. společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti (Rektořík, 2007; Stejskal et. al., 2012).

Nejkomplexnější klasifikaci organizací vystihuje dělení podle Rektoříka (2007) do pěti skupin podle různých typologických znaků, které zmiňuje také Šimková (2009):

- neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné,
- neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné,
- neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků,
- neziskové ostatní veřejnoprávní organizace,
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jím podobných.

2.3 Rozvoj nestátních neziskových organizací

Významný podíl na rozvoj a výskyt neziskových komunit mělo v 19. století vydání zákona o právu slučovacím. Tehdy vznikla řada spolků, z nichž některé přetrvaly do dnešní doby. Po vzniku samostatného státu v roce 1918 byly

dobrovolné organizace zřizovány na základě spolkového práva. Během vývoje zdokonalovaly svou činnost i odbornost a rozšiřovaly škálu organizačních forem. Rozvoj byl přerušen fašistickým a komunistickým totalitním režimem a poté byl značně omezován silnou direktivou státní moci (Rektořík, 2007).

Nové společenské uspořádání v roce 1989 přineslo zásadní změny. Občané dostali znovu možnost se svobodně sdružovat a organizovat. Vytvořili vlastní aktivity, participovali na budování kolektivní identity a spontánně se spojovali v zájmové organizace (Pelikánová, 2016). „Liberální politika státu v této době vytvořila podmínky k bouřlivému rozvoji neziskového sektoru. Do země také vstupují zahraniční dárci a podporují rozvoj neziskového sektoru jako součást rozvoje nové demokracie“ (Hobza & Rektořík, 2006, 29).

Vstup republiky do Evropské unie (EU) v roce 2004 přinesl možnosti navazovat partnerství a fondy EU využívat. Část organizací svůj význam a vliv posílila, jiné čekalo oslabení nebo zánik. Další velkou změnou představovala reforma veřejné správy a vznik krajů, které zásadně ovlivňují situaci NO v regionu (Hobza & Rektořík, 2006).

2.4 Transformace nestátních neziskových organizací

Nový občanský zákoník zrušil zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. V lednu 2014 již nemohla vznikat nová občanská sdružení a na stávající se začalo pohlížet jako na spolky. Od stejného data se organizační jednotky automaticky změnil na pobočné spolky. Občanská sdružení přijetím zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku stála před volbou, v jaké formě budou dále fungovat (Vít, 2015). Mohla zůstat spolkem nebo se transformovat na ústav, obecně prospěšnou společnost nebo na sociální družstvo. Ve lhůtě do 2 let od účinnosti zákona bylo potřeba dát název spolku do souladu a do 3 let upravit stanovy a doplnit potřebné údaje do rejstříku. Nezměněna zůstala právní subjektivita nadací a nadačních fondů. Od roku 2014 již nelze zakládat obecně prospěšné společnosti (Pelikánová, 2016).

Postavení státních a nestátních neziskových organizací (NNO) v novém občanském zákoníku ukotvuje status veřejně prospěšných právnických osob. Podniky přispívají k dosahování obecného prospěchu, hospodárně

a účelně využívají nabyté zdroje (Pelikánová, 2016). Právní vymezení NNO a podílu ve škále nejběžnějších organizací zachycuje tabulka (Tabulka 1.).

Tabulka 1. Počet nestátních neziskových organizací

Rok/právní forma	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky
2015	505	1 518	2 894	388	4 166	89 584	26 423
2016	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878	26 370
2017	515	1 670	2 774	752	4 171	93 651	26 414
2017 OL kraj	26	76	142	54	352	5 539	1 664
2017 okres PV	2	5	16	4	67	851	316

(vlastní zpracování podle internetových portálů ČSÚ a neziskovky.cz)

Vzhledem k tematickému zaměření této práce se podrobněji zmíním o ukotvení spolků.

2.4.1 Spolek

„Spolek je právnická osoba založená za účelem naplňování určitého zájmu jeho zakladatelů“ (Pelikánová, 2016, 30). Členem může být fyzická i právnická osoba a vychází z principu samořízení společnosti. Zákonná úprava umožňuje založení spolku pro soukromý nebo veřejný účel, popřípadě jejich kombinaci. Vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. „Pokud není zapsán do 30 dnů ode dne podání návrhu na zápis a pokud nebylo v této lhůtě ani vydáno rozhodnutí o odmítnutí zápisu, považuje se spolek za zapsaný do rejstříku 30. dnem od podání návrhu“ (Pelikánová, 2016, 30).

Od roku ledna 2014 se fungování spolků řídí úpravou zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákona v ustanoveních § 214 – 302. Na organizace se dále vztahují i obecná ustanovení o právnických osobách, tj. § 118 – 209. Spolek má možnost získat status veřejné prospěšnosti. S nástupem účinnosti nového občanského zákona (NOZ) došlo také k úpravám v daňové a účetní oblasti. Všechny změny měly přispět k průhlednosti a důvěryhodnosti těchto subjektů (Pelikánová, 2016).

Vymezení a fungování spolku ukotvují stanovy, které se odvíjí od konkrétních potřeb a vyplývají z dalších ustanovení NOZ.

Přehled o obsahu stanov:

- Povinné části – název (obsahuje označení 'spolek', 'zapsaný spolek' nebo zkratku 'z.s. '); sídlo; účel založení; organizace spolku; práva a povinnosti členů; určení statutárního orgánu.
- Dobrovolné části – výše členského příspěvku; proces přijímání členů; pravidla pro vedení seznamu členů; zánik členství; vyloučení člena; orgány spolku (statutární orgán, nejvyšší orgán, kontrolní komise, rozhodčí komise – ustanovování funkčních období, pravomoci); členská schůze (práva a povinnosti, pravomoci, svolávání, hlasování, usnášeníschopnost, průběh zasedání, pořizování zápisu); zrušení a likvidace spolku; fúze a rozdělení spolku.

Řízení a organizace spolku:

- Zasedání musí být minimálně 1 krát do roka a vyhotovuje se zápis. Spolek musí mít alespoň statutární orgán a nejvyšší orgán (statutární orgán může být zároveň nejvyšším orgánem). Statutárním orgánem je předseda nebo výbor. Pokud je ustanovena kontrolní komise, dohlíží nad řádným vedením záležitostí spolku.
- Výdělečnou činnost provozovanou vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet, pokud je jejím účelem podpora hlavní činnosti (Pelikánová, 2016).

2.5 Neziskový sektor za hranicemi

Podle Salamona (2010) se za posledních dvacet pět let rozšířila filantropie, dobrovolnictví a soukromé organizace po celém světě. Přesto zůstává sektor občanské společnosti neviditelným subkontinentem, špatně srozumitelným politickým činitelům i široké veřejnosti. Jedním z důvodů je nedostatek základních informací o jeho rozsahu, struktuře a financování. Ve světových statistických systémech nejsou k dispozici nejzákladnější informace o jejich počtech, velikostech, aktivitách, ekonomických váhách, financích a rolích.

Diferenciační funkce ve formě právního uskupení zahrnuje obrovskou rozmanitost institucí, které spojují lidi na základě svobodné volby. Pojmy

soukromé, veřejně prospěšné a dobrovolné evokují ústřední prvky koncepce individuálních i masových neziskových sítí (Salamon & Sokolowski, 2016).

Nejen v Evropě splňuje třetí sektor rysy srovnatelnosti a provozuschopnosti. Je mnohem větší hospodářskou silou než se jí dříve přisuzovalo. Údaje ze 42 zemí vypovídají, že neziskové organizace průměrně zaměstnávají 5,6 % obyvatel z ekonomicky aktivní populace (Salamon, 2010).

Evropská komise definuje neziskové organizace podle funkcí na:

- subjekty zajišťují služby sociální, zdravotní, distribuční, informační, poradenské a podpůrné,
- organizace prosazující záměr a poslání určité skupiny,
- organizace vytvářeny jednotlivci nebo skupinami, kteří mají společný zájem či potřebu,
- organizace poskytují podporu individuálním subjektům pracujícím v určité oblasti nebo sektoru (Pelc, 2010).

Přínosem institucionálních NO je, že trh, vláda a dobrovolné instituce jsou spíše paralelní než hierarchické (Witesman, 2016). Existují také jednotlivé organizace občanského sektoru, jejichž posláním je rozvíjet a profesionalizovat tuto oblast (Salamon & Sokolowski, 2016).

Přizpůsobení se vnějšímu prostředí je nezbytné, protože organizace fungují jako otevřený systém. Každý subjekt docílí úspěchu, pokud dokáže koordinovat vnitřních procesy a zavede vnitřní učení s využitím vysoce výkonných postupů. Udržitelnost v dění je fenoménem, který se shoduje s ukotvením, výkonností a uspokojením klíčových zúčastněných stran. Dosažení poslání v nestálých a měnících se ekonomických a sociálně-politických podmínkách usnadňuje organizaci, která vyniká kreativitou a inovací. (Iwu, Kapondoro, Twum-Darko & Tengeh, 2015).

Na základě zkušeností se ukazuje, že podporu aktivit je lépe uskutečňovat na národní, regionální a municipální úrovni, než na úrovni EU. Dárci se snáze identifikují s potřebou pomoci a celý proces urychlí (Witesman, 2016).

Zdrojové zázemí pro organizace zaměřené na sociální oblast v Německu je podporováno do značné míry centrálně, dalších oblastí ovlivňuje decentralizace

do regionálních spolků se spektrem veřejně i vzájemně prospěšných činností. Aktivity výrazně posilují veřejné zdroje, podmínky pomoci dojednávají na ústřední úrovni. Základními formami nestátního sdružování jsou registrované spolky a nadace. K neziskovým účelům a kritériem obecné prospěšnosti mohou být zřízeny i společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a družstva. O statutu prospěšnosti rozhodují finanční úřady (Boukal et. al., 2013).

Spolek se stanovami je svobodné sdružení minimálně dvou zakládajících osob, konkrétně stanoveným účelem a okruhem minimálně sedmi členů. S německou nestátní sférou je spjato dobrovolnictví, dlouholetá tradice inspirovala i českou zónu volunteerů (Boukal et. al., 2013).

Soukromá spolčovací aktivita v Rakousku v husté síti registrovaných spolků vyvíjí nejčastěji charitativní činnost. Struktura a uspořádání NNO kopíruje uspořádání státu, nejsilnější pozici mají na zemské a regionální úrovni. Jednotlivé spolkové země signalizují rozdílnou praxi spolupráce s místní samosprávou. Korporační struktura spojuje odborové organizace a svazy, které ovládá provázanost s politickými stranami a církvemi. Významným kritériem pro vymezení subjektů zavazuje daňové hledisko. Finanční privilegia mohou získat společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti a organizace sledující nekomerční, obecně prospěšné účely a založené na základě veřejného práva (Boukal et. al., 2013).

Nejrozšířenější právní formou NNO je registrované sdružení, jehož zřizovatel záměry a stanovy ohlašuje příslušnému registrujícímu orgánu. Spolek ve smyslu zákona zakládají nejméně dvě osoby. „Na místní úrovni je eviduje policejní ředitelství, spolky s širší kompetencí registruje okresní správní úřad“ (Boukal et. al., 2013, 210).

Neziskovou organizaci na Slovensku představuje právnická osoba, která je ustavena pro plnění veřejně prospěšných služeb. Zakládá ji fyzická i právnická osoba a firmu může zřídit i jeden zakladatel. Název musí obsahovat slovní spojení 'nezisková organizácia' a rejstříkovým úřadem je okresní soud v sídle kraje. Statutem NO se rozumí písemný dokument, ve kterém tvůrci definují detaily o organizační struktuře, hospodaření a činnosti. (Boukal et. al., 2013).

2.6 Strategie dlouhodobé udržitelnosti

2.6.1 Řízení organizace

Statutární orgán definovaný ve stanovách spolku tvoří osoby oprávněné jednat jménem právnické osoby. Podílí se na rozvoji organizace a činí strategická rozhodnutí. Nese hlavní zodpovědnost za finanční zajištění činnosti a hospodaření s prostředky (Šedivý & Medlíková, 2011). Pro správné fungování instituce je důležité, aby byly zcela vyjasněny pravomoci ve struktuře firmy. „Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosahování stanovených cílů. Grafickým vyjádřením organizační struktury je organizační schéma“ (Rektořík, 2007, 110).

Podle Druckera (2000) je specifikem neziskového sektoru, že kompletní oporu menší organizace zaštiťují většinou jeden nebo dva lidé. Pokud stojí v čele lídr a manažer, je dobré rozdělit si vedoucí role a vymezit si sféry působení. Lídr se zaměří na vnější reprezentaci, fundraising a PR; manažer nebo ředitel pak pracuje s lidmi a dalšími zdroji uvnitř organizace.

2.6.2 Vize

Zásadním krokem při založení organizace je formulace vize - smysluplná, perspektivní, nadčasových zásad, strategií a postupů. Šedivý a Medlíková (2011) uvádějí, že vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř a buduje svoji kapacitu a stabilitu. Podle Jakubíkové (2013) má vize splňovat tři základní cíle: směr, motivaci lidí a koordinaci úsilí mnoha lidí. Vize jsou vnitřními, inspirujícími představami manažerů o budoucnosti. Vyjadřuje to, čím by chtěl podnik být se zaměřením na budoucnost, bez specifikace způsobu naplnění této aspirace.

2.6.3 Poslání

Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu. Dobré poslání je stručné, srozumitelné, konkrétní a vyjadřuje, co děláme, pro koho a kde. Formulace má být výstižná a odlišná od jiných organizací podobného zaměření. Podle Rektořika (2007) by měla být krátká a snadno zapamatovatelná. Definuje užitek

instituce pro společnost, určuje její tvář a image. Ze silného poslání vycházejí hodnoty, které subjekt vyznává. Veřejnost mu musí rozumět a zaměstnanci s ním musejí být vnitřně ztotožnění (Šedivý & Medlíková, 2011). „Firemní poslání a vize musí být rozpracovány do řady co nejkonkrétnějších dílčích cílů a výkonnostních kritérií pro každou úroveň řízení, kterých má být během určitého časového období dosaženo“ (Jakubíková, 2013, 23).

Při prezentaci poslání organizace a jejich cílů musí být naprosto jasné sdělení:

- proč organizace existuje,
- čeho chce dosáhnout,
- jakými způsoby a cíli toho hodlá dosáhnout,
- komu bude její činnost a další aktivity sloužit,
- proč by měl kdokoli ke splnění těchto cílů přispět (motivace, přesvědčení). (Vojík, 2008, 126)

2.6.4 Hodnoty

Hodnoty rozvíjejí a podporují poslání organizace. Určují, jak se firma chová uvnitř ke svým lidem a jak vystupuje navenek. Z hodnot vychází image podniku a na jejich základě se buduje firemní kultura. (Šedivý & Medlíková, 2011).

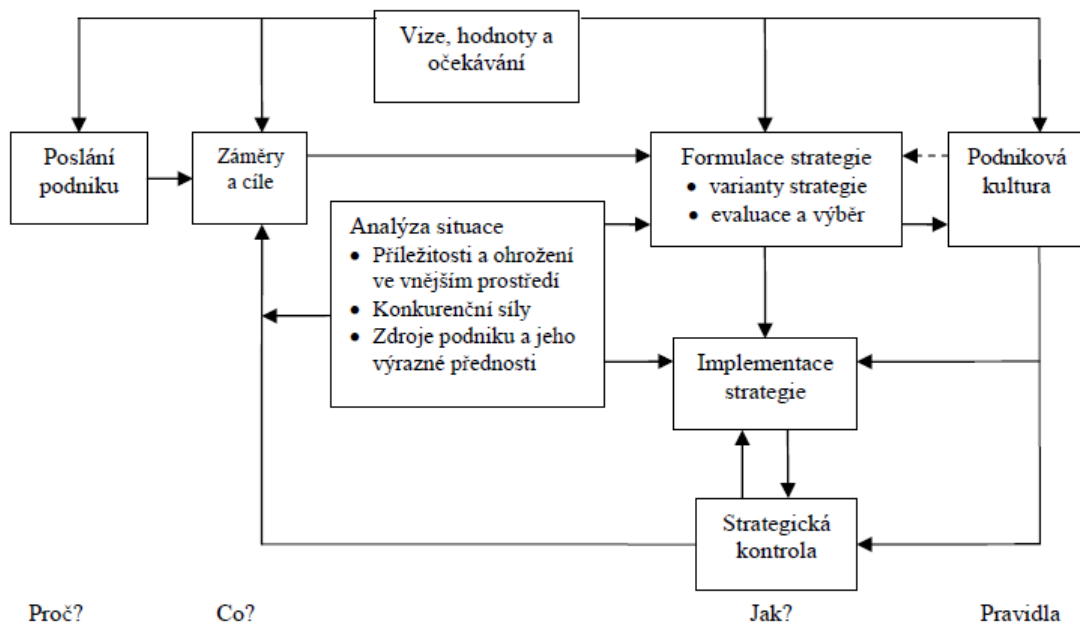
2.6.5 Image a firemní kultura

Image je obraz subjektu na veřejnosti. Obsahuje tři složky - vnímání sama sebe, pohled druhých a přání druhých. Měly by mít společné jádro. Silným a křehkým prvkem image instituce je pověst.

Firemní kultura je představa o organizaci vycházející z filozofie vize, poslání a cílů zařízení. „Firemní kulturu lze definovat jako soubor interních pravidel a zvyklostí, na jejichž základě probíhá každodenní fungování v organizaci“ (Šedivý & Medlíková, 2012, 32). Podnikové prostředí lze rozlišovat jako silné a slabé. Silné je takové, které zaměstnanci přijímají, slabé se projevuje tím, že v kompozici není jasné, co je důležité (Šedivý & Medlíková, 2011). „Nastavení a následné sdílení pravidel firemní kultury je dlouhodobý proces a neobejde se bez jistého napětí v mezilidských vztazích“ (Šedivý & Medlíková, 2011, 54).

2.6.6 Strategie

Obraz firmy stylizuje zvolená strategie. Obsahuje názor veřejnosti, spolupracovníků i názor dárců a podporovatelů (Šedivý & Medlíková, 2012). „Strategie konkretizuje poslání v čase a udává cíle, kterých chce organizace dosáhnout“ (Šedivý & Medlíková, 2012, 17). „Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky“ (Tichá & Hron, 2010, 64). „Základem pro kvalitní strategii organizace je určit cílové skupiny a podporovatele v souladu s posláním organizace a následně si ujasnit jejich potřeby“ (Šedivý & Medlíková, 2011, 35). „Hodnota podnikové strategie vždy závisí na předpokladech, které jsou přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám podniku, a ve vztahu ke krokům, které podniknou v průběhu realizace strategie“ (Tichá & Hron, 2010, 28). Tradiční model stádia procesu řízení spolu s integrací kreativních prvků zachycuje model na obrázku.



Obrázek 1. Integrovaný model procesu strategického řízení (Tichá & Hron, 2010, 57)

Strategicky myslet znamená „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát

v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“ (Košťan & Šuleř, 2002, 6). Úspěšný strategický model vyvinutý pro použití nestátních subjektů zaměřuje pozornost manažerů na tři klíčové otázky: sociální hodnotu, která má být vytvořena, zdroje legitimacy a podporu organizace, jakož i provozní kapacitu k dosažení hodnoty (Moore, 2000).

2.6.7 Strategické plánování a cíle

Smyslem plánování je dobře definovat, kde se komunita nachází a kde by se nacházet chtěla. Jde o efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti. Současnou firemní situaci identifikujeme pomocí různých analýz vnějšího a vnitřního prostředí, dat od přímých i nepřímých konkurentů, rozbořem zainteresovaných skupin i vliv skupin na organizaci, analýzou výskytu a vlivu rizik na chod. Za zásadní je v neziskovém sektoru považována analýza programového portfolia. Posuzují se projekty a programy podle finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Čím větší je poptávka po produktu nebo službě, tím je jejich společenská hodnota vyšší (Šedivý & Medlíková, 2011).

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost (Program nebo projekt „vydělává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců.)	Udržovací programy (nutné zlo) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.	Prospěšné programy (nejlepší) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.
	Záporná finanční návratnost (Program nebo projekt končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů.)	Nevýhodné programy (bez zjevného přínosu) Doporučená strategie: vyloučit tyto programy z portfolia.	Hodnotné programy (uspokojivé, dobré pro společnost) Doporučená strategie: trpělivě tyto programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

Obrázek 2. Gruberova a Mohrova matice portfolia neziskové organizace (Šedivý & Medlíková, 2011, 31)

Výsledkem analýz jsou informace potřebné pro stanovení strategického plánu. „Plán je zcela konkrétní nástroj řízení, ve kterém je odpovídáno na otázky co, kdo, kdy, kde, jak a s jakými náklady a užitky vykoná, aby koncepčních cílů bylo dosaženo. (Rektořík, 2007, 74). V případě aktualizace či změny strategického plánu se reviduje poslání subjektu a redefinují se hodnoty NO (Šedivý & Medlíková, 2011).

„Strategické cíle je třeba stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních řízení“ (Tichá & Hron, 2010, 23). Pro jejich naplnění a vyhodnocení je výhodné použít metodu SMART, kdy zmíněné cíle musejí být specifické, akceptovatelné, reálné a termínované (Rektořík, Pirožek & Nová, 2015).

2.6.8 Finanční plánování

„Ve strategii organizace je výhodné plánovat nejenom typy zdrojů, ale i jejich poměrné zastoupení“ (Šedivý & Medlíková, 2011, 67). Podle Šedivého a Medlíkové (2011) mohou podnikatelé svoje příjmy predikovat z předchozích let, u neziskových organizací mají však na příjmy klíčový dopad externí vlivy. Měnit se nedají rozhodování dárců, působení konkurenčních organizací ani subvence veřejných zdrojů.

Řízení financí a cash-flow je složité a nevyzpytatelné. Rozpočet je tak nástrojem finančního plánování a vyjádřením plánu činnosti organizace na určité období. Sestaven by měl být reálně, v průběhu daného období se porovnávají předpoklady se skutečností (Rektořík, 2007).

Nejznámějším a nejpoužívanějším typem je programový rozpočet, bývá rozdělen podle jednotlivých činností, programů. Zdrojový rozpočet ukazuje, ze kterých prostředků bude organizace hradit konkrétní náklady. Jeví se jako pomůcka u vícezdrojového financování k posilování stability a udržitelnosti. Tento druh se používá při získávání kapitálu na činnost, vyčleňuje náklady na určitý program. Režijní náklady subjektu se rovnoměrně rozmělní mezi jednotlivé programy (Rektořík, 2007).

2.6.9 Účetní a daňové souvztažnosti

Pro úspěšnou NO je důležité mít jasné vnitřní procesy a pravidla. „Každá NO musí fungovat a hospodařit v souladu s platnými právními předpisy“ (Pelikánová, 2016, 52).

Instituce, které splňují kritérium ročních příjmů do 3 000 000 Kč, nejsou plátcí DPH a majetek nepřesahuje 3 000 000 Kč, mohou využít možnosti vedení jednoduchého účetnictví. Právní úpravu pro vedení jednoduchého účetnictví upravuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhláškou č. 507/2002 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví. Pokud je uvedená hranice překročena, platí pro vedení účetnictví zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a vyhláškou č. 504/2002 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky, u kterých hlavní předmětem činnosti není podnikání (Pelikánová, 2016).

Veřejně prospěšný poplatník je dále definován v §17a zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů; v zákoně č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů (Pelikánová, 2016).

2.7 Specifické vlastnosti služeb a produktů

Kvalita produktu je úzce spjata s hodnotou pro objednatele a s uspokojením jeho potřeb. Spokojenost je spojena s mírou naplnění jeho očekávání. „Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže službu posoudit dříve, než ji spotřebuje, což zvyšuje riziko nákupu služeb“ (Rektořík, 2007, 88). Vodítkem pro vnímání kvality služby uživatelem bývá její cena. Oceňování hodnoty služeb je díky nehmotnosti a časté kooperaci klienta složitější. Produkt je velmi snadno napodobitelný, a proto dochází k neustálým inovacím. Ve službách je důležitá strategická předvídatost. Na rozdíl od hmotných produktů jsou neoddělitelné od osoby poskytovatele a proměnlivé (variabilní) ve smyslu vykonání stejné služby a stejným zaměstnancem pro stejného klienta. Nepříznivou nerovnoměrnost vytížení akce klienty nelze eliminovat. Potřebné je

zabývat se tvorbou činností, které směřují k budování loajality zákazníka (Jakubíková, 2009).

Specifika a limity produktů ve službách:

- nehmotné a nelze je před nákupem posuzovat smysly;
- vytvářeny a spotřebovávány současně;
- převážná místní vázanost, bezprostřední spojitost s lokalitou, kde se realizuje;
- nemohou být skladovány a jejich realizace je závislá na čase;
- sezónnost;
- produktem získá zákazník pouze přístup k nějaké činnosti;
- značný podíl lidské práce;
- těsný vztah nabídky a poptávky (změny v cenách a příjmech se projeví na trhu);
- ovlivnění poptávky důchody obyvatelstva, fondem volného času, cenovou hladinou nabízených služeb, spotřebitelskými preferencemi, motivací, módou, způsobem života;
- nevyřčené potřeby v podobě kvalitní služby a příjemné atmosféry (Jakubíková, 2009).

2.8 Marketingová komunikace

Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření a nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními“ (Kotler & Keller, 2013, 35). „Úkolem organizace je proto určit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a uspokojovat je efektivněji než konkurence, přičemž musí ochraňovat a podporovat dlouhodobý blahobyt zákazníků a celé společnosti“ (Kotler & Keller, 2013, 54).

Marketing je stejně jako fundraising nebo public relations jedním ze základních procesů a v neziskovém pásmu je nepostradatelný. „Organizace se dostávají do situace rostoucí soutěživosti o získání příjmů a klientů. Konkurence pro ně vzniká jak v organizacích veřejného sektoru, tak i v privátních

organizací“ (Rektořík, 2007, 92). „Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat“ (Rektořík, 2007, 90). „Dnešní marketing není zaměřen pouze na zákazníky, ale také na investory a potenciální zaměstnance a v neposledním období také na společnost jako celek“ (Jakubíková, 2009, 60).

„Marketingová koncepce začíná u dobře definovaného trhu. Zaměřuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré marketingové aktivity ovlivňující zákazníka a vytváří zisk pomocí dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na hodnotě pro zákazníka a jeho spokojenosti“ (Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G., 2007, 50). Jakubíková (2009, 59) doplňuje: „Marketingová koncepce – filozofie marketing managementu, která vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence.“

Marketingová komunikační kampaň zahrnuje všechny způsoby komunikace, kterými organizace vytváří svůj image nebo motivuje lidi k potřebným změnám. Mezi složky propagace patří informační brožury, plakáty, výroční zprávy, přímý prodej, podpora prodeje, tiskové zprávy, návštěvní hodiny v kanceláři nebo články v médiích. Nákladové omezení v neziskové sféře vyžaduje vyšší efektivnost využívání nástrojů. Zvolit formu propagační techniky, která se již osvědčila a zdokonalovat ji. Rostoucí profesionální úroveň pracovní síly vyžaduje vyšší hladinu identifikace okolí a jeho požadavků, což je základním předpokladem pro zpracování cílů, rozpočtu a definice oslovení organizace produktem či službou (Rektořík, 2007).

„Společnosti se prostřednictvím svých marketingových programů musí dívat stále dopředu, inovovat své výrobky a služby, upravovat je podle aktuálních potřeb zákazníků a hledat nové výhody, nikoli se jen spoléhat na silné stránky z minulosti“ (Kotler & Keller, 2013, 47).

2.8.1 Public relations

Konkrétními cíli je budování značky a posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace. Značka firmy, její známost a pověst razí neziskové zóně cestu. Podle Šedivého a Medlíkové (2012) je silná známka a pozitivní image majetkem organizace a nerozhoduje, zda je známá celostátně nebo jen v části města. Výstup aktivit v PR se dají shrnout do šesti oblastí: posilování firemní kultury a image organizace; provoz webových stránek; vydávání tištěných materiálů; pořádání akcí; komunikace s partnery a subjekty; komunikace s médii.

„Strategie PR musí respektovat celkovou strategii organizace a musí přispívat k naplnění strategických cílů organizace“ (Šedivý & Medlíková, 2012, 31). PR obsahuje interní i externí aktivity. Oba směry nelze oddělovat. Každý zaměstnanec, dobrovolník je reprezentantem neziskové organizace a stává se nositelem symbolu organizace.

2.9 Lobbying v neziskové sféře

Lobbying vnímáme jako prosazování zájmů podniku, případně působení na dárce a sponzory, aby byli nakloněni danému subjektu, myšlence nebo projektu. Podobně jako u fundraisingu jde o ovlivňování. V případě lobbyingu jde o využívání na úrovni prosazování myšlenek, kdežto u fundraisigu jde o přímé získávání financí a hmotných darů.

Správně vedený lobbying posiluje značku organizace. Jistým omezením je časová náročnost – jde o cílené a dlouhodobé působení na veřejnost, politiky a instituce. Jestliže není transparentní a veřejně sledovaný, nastávají podmínky pro klientelismus, střídání zájmů a korupci. Podle Šedivého a Medlíkové (2012) jde lobbying rozdělit na strategický (dlouhodobě cílený) a ad hoc (náhodný, účelový, ve prospěch jedné věci). V neziskovém sektoru je průhlednější, netýká se získávání financí, ale lobbování za dobrou věc.

2.10 Společenská odpovědnost a koncepce společenského marketingu

„Společenská odpovědnost podniku představu schopnost podniku nacházet na základě sociální odpovědnosti řešení pro ekonomické a společenské problémy.... Zabývá se dopady jednání podniku na jeho okolí a celou společnost a chápe firmu jako subjekt, který má určité úkoly ve společnosti, v níž působí“ (Kislíngrová & Nový, 2005, 77).

Společenská odpovědnost podniku je využívána jako jeden z cílů řízení a správy společností. Tichá a Hron (2010, 8) chápe společenskou odpovědnost jako „míru, v níž činnost organizace směřuje k ochraně nebo zlepšení společenských podmínek, aniž by tato činnost přímo souvisela s ekonomickými, technickými nebo jinými zájmy organizace.“ Podle Jakubíkové (2009) se mění pohled na marketingovou koncepci ve prospěch koncepce společenského marketingu.

2.11 Financování nestátních neziskových subjektů

Neziskový sektor spolu s tržními mechanismy a státem zajišťuje uspokojování potřeb nejširší veřejnosti. Převážně je financován ze soukromých zdrojů fyzických a právnických osob. „Příspěvek z veřejných rozpočtů je většinou doplňkem k tzv. multifinancování, ale má velmi podstatný vliv na rozsah poskytovaných služeb nabízených tímto soukromým neziskovým sektorem“ (Hodaň & Hobza, 2010, 27). Významnějšímu financování ze spolupráce s komerční sférou nenapomáhá slabá motivace prostřednictvím daňových odpisů a nedostatečný zájem o menšinové projekty, které sponzory příliš nezviditelní (Stejskal et. al., 2012).

Dělení zdrojů financování podle kritérií:

- charakteru zdrojů – finanční prostředky, nefinanční zdroje (věcné dary, dobrovolnictví, know-how);
- geografického původu zdrojů – domácí či lokální (místní) zdroje, zahraniční zdroje

- typu vlastnictví zdroje – veřejné zdroje (státní správa, samospráva, daňová asignace, mezinárodní instituce), soukromé zdroje (nadace, podnikatelské subjekty, individuální dárci, církve)
- způsobu nabytí - přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy)
- prostředky organizace – interní, externí zdroje;

V praxi dochází k různým kombinacím zdrojů i dárců. Určují také vztah mezi financujícím a financovaným subjektem (Pelikánová, 2016; Stejskal et. al., 2012).

2.11.1 Veřejné financování

Dotační politika státu podporuje strukturu projektů a oblastí celostátního charakteru. Prostředky z krajů nebo místních samosprávních rozpočtů se zaměřují spíše na projekty a programové aktivity regionálního významu. Hobza (2014, 38) potvrzuje, že „za dotaci je obecně považována nenávratná forma finančních prostředků, které jsou poskytovány z vyšší úrovně správy (vládou) místním správám (obcím) za účelem stimulace poskytování vybraných statků.“ Alokace zdrojů z jednotlivých rozpočtů záleží na tradicích a prioritách jejich představitelů. Politický vliv na systémy přerozdělování a nedostatečné výše poskytnutých zdrojů vyvolává u žadatelů pocity frustrace (Hodaň & Hobza, 2010; Stejskal et. al., 2012). Metody subvence určují, v jaké podobě a způsobem se mají využívat. Nejčastěji používanou typologií dotací je členění: účelové, výkonové, obecné a kombinované. Účelové dotace jsou poskytovány na konkrétní projekt. Druhý způsob poskytování prostředků je alokovan v závislosti na objemu vymezených výkonů a až po provedení naplánovaných aktivit. Metoda eliminuje rizika účelového způsobu financování (Stejskal et. al., 2012).

Podoba obecného financování naznačuje poskytování předem stanoveného přidělu prostředků a je spojován se zajištěním služeb dle vlastního uvážení. V praxi bývají dotace z části účelově vázané na konkrétní určení a je vyžadována finanční spoluúčast nebo procentní podíl. Užití prostředků se vyhodnocuje a činnost monitoruje (Hobza, 2014).

Podle vládního dokumentu poskytly stát, kraje, obce a státní fondy v roce 2015 téměř 130 tisícům soukromým organizacím dotace dosahující 16,5 miliard korun. Zhruba 30 % částky putovalo do tělovýchovy a podobně na tom byly sociálních služby, 11 % směřovalo do vzdělávání. Na ekonomice a hrubém domácím produktu se neziskový sektor podílel kolem 0,7 %. Dobrovolníci odváděli práci, která se pohybovala 0,15 % HDP (Vláda České republiky, 2018).

2.11.2 Samofinancování

Získávání finančních a nefinančních zdrojů je potřebné generovat i z vlastní činnosti podniku. Samofinancování lze charakterizovat jako podnikatelskou nebo hospodářskou činnost. Čím vyšší je podíl financování z vlastních zdrojů (prodej vlastních služeb a výrobků, podnikáním nebo členskými příspěvky), tím vyšší je nezávislost organizace (Stejskal et. al., 2012). Způsobilost vytvářet vlastní příjmy hodnotí pozitivně i partneři a mohou ovlivnit rozhodování o případné pobídce (Pelikánová, 2016).

2.11.3 Fundraising

Organizace, které nedisponují potřebnými prostředky, zaměřují svoji aktivní činnost na získávání vnějších zdrojů. Stejskal et al. (2012, 97) potvrzuje, že „většina neziskových organizací je v rámci snahy o samofinancování odkázána na získávání externích zdrojů.“ Primární metou fundraisingu je, že není o penězích, ale o lidech. Peníze vyjadřují pouze nástroj, prostředek (Vít, 2015). Fundraising nabízí možnost podílet se na realizaci cílů a naplňování poslání organizace darováním služeb nebo přivést další příznivce a dobrovolníky. „Proto pokud chceme někoho přesvědčit, aby podpořil právě nás, musíme se snažit, abychom figurovali na jeho žebříčku hodnot co nejvýše“ (Vojík, 2008, 123). Efektivní fundraising je takový, který se prolíná do firemní kultury organizace. „Fundraiser je člověk, který pracuje s různými typy zdrojů a používá různé metody, jak ze zdrojů získat podporu“ (Šedivý & Medlíková, 2012, 69).

Ve světě se podstata fundraisingu posouvá ze zabezpečení zdrojů výrazem 'development' na zajišťování rozvoje (Machálek & Nesrstová, 2011).

2.11.4 Soukromé a firemní financování

Za zdroje soukromého financování je považována podpora jednotlivců nebo firem. Motivace podpořit veřejné programy není jednoznačná, každý je veden jinými úmysly a pohnutky a ty mohou být diametrálně odlišné. Hlavním tématem hovoru oslovených dárců by měly být výsledky práce organizace, pro kterou o podporu žádáme (Vojík, 2008).

Nejčastější podněty k dárcovství:

- reklama dárce nebo jeho výrobků či služeb,
- snížení daňového základu,
- splnění plánu přispívat,
- společenské uznání,
- pocit moci a osobní prospěch (Vojík, 2008).

Machálek a Nesrstová (2011) zařazují různorodé zdroje do pyramidy dárců. Jednotlivé skupiny skýtají vhodný nástroj plánování péče o donátory. První dary se v systému následně posouvají na opakované dary, které můžeme později získat pro pravidelné dárcovství nebo významný dar.

2.11.5 Individuální dárcovství

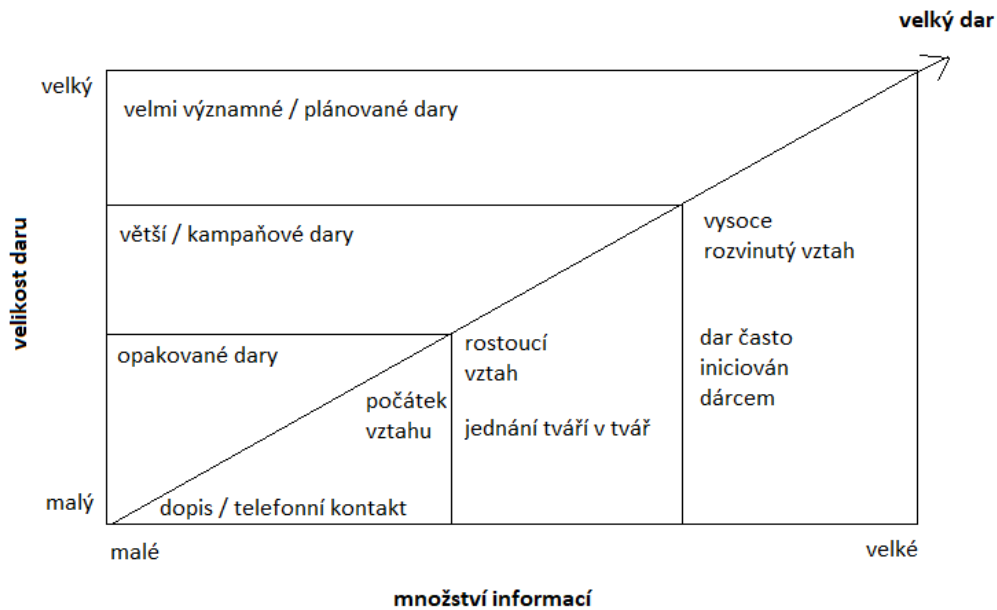
Lidé pociťují hrdost, že se mohou určitých projektů zúčastnit. Musí mít prostor pro výběr a rozhodování, zda chtějí pomoci a jakou to vyjádří formou a hodnotou (Stejskal et. al., 2012).

Způsoby možné podpory: finanční dar (jednorázový, opakovaný), hmotný nefinanční dar (materiál), nehmotný nefinanční dar (dobrovolnická služba).

2.11.6 Firemní dárcovství

„Firemní dárcovství je nedílnou součástí konceptu společensky odpovědné firmy“ (Stejskal et. al., 2012, 126). Neorganizované rozdávatí peněz v reakci na došlé žádosti se v posledních letech změnilo na propracované dárcovské strategie (Stejskal et. al., 2012; Boukal, P., 2009). Podnikatelům to umožňuje vyjádřit postoje, ukázat své morální hodnoty a přesvědčení. Takové profilace

dodávají společenskou vážnost a prestiž. Investicí může ukončit či završit práci nebo projekt (Pelikánová, 2016).



Obrázek 3. Vazba mezi výší daru a vztahem NNO (Boukal, et al., 2013, 79)

Firemní formy filantropie: dárcovství (finanční, nefinanční – dar, zboží, služby), vlastní firemní nadace a nadační fondy, sdílený marketing (z prodaného zboží odvede firma stanovenou částku), sbírka mezi zaměstnanci, matchingový fond (zaměstnanci věnují určitou hodnotu a firma ji znásobí), dobrovolnictví zaměstnanců (Stejskal et. al., 2012).

2.11.7 Neziskovost

„Neziskový princip znamená, že jakékoliv zdroje vytvořené v rámci doplňkové činnosti organizace musejí být použity pro hlavní neziskovou činnost organizace“ (Stejskal et. al., 2012, 97). Pro pozitivní vnímání subjektu je potřeba zachovávat transparentnost, aby byla schopna kdykoliv prokázat původ financování, účelnost a hospodárnost při použití prostředků.

2.11.8 Dobrovolnická činnost

„Dobrovolník se zcela vědomě a svobodně rozhoduje, že bude svoji bezplatnou činnost vykonávat ve prospěch jednotlivce, skupiny nebo celé

společnosti“ (Hodaň & Hobza, 2010, 20). „Tato činnost je velmi výrazně spojena s osobním filozofickým nastavením, typem osobnosti, s vnímáním morálky apod.“ (Hodaň & Hobza, 2010, 21).

Motivace dobrovolných pracovníků jsou vyjádřením osobního uspokojení, uplatnění svého občanského postoje nebo snaha pomoci druhým. Pokud za uskutečňování společných cílů dostává odměnu, je řádově nižší, než běžná mzda za práci stejného charakteru (Hodaň & Hobza, 2010). „Dobrovolnická práce má vliv na rozšíření činnosti neziskového subjektu“ (Hobza & Rektořík, 2006, 84).

2.11.9 Daňové úlevy a daňová zvýhodnění

Nepřímá daňová podpora celků spočívá v možnosti až 30 % snížení vzniklého základu daně o limitovanou částku (minimálně o 300 000 Kč a maximálně o 1 mil. Kč) „Činí-li snížení méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně“ (Pelikánová, 2016, 156). Významnou položkou je i osvobození majetkové (daň z nemovitosti, darovací daň) a daň z přidané hodnoty (Dobrozemský & Stejskal, 2017).

Nejrozšířenější úpravou je osvobození od daně z příjmů uhrazených členských příspěvků podle §19 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Nutností však je, aby stanovená výše členských příspěvků vyplývala ze stanov nebo usnesení organizace (Stejskal, 2014).

„Poskytnutí daru může být příležitostí pro dárce, aby si na základě zákonem stanovených podmínek snížil svůj daňový základ o částku daru poskytnutého na veřejně prospěšné účely“ (Pelikánová, 2016, 161). Fyzická osoba si může hodnotou daru jako odečitatelnou položkou snížit základ daně z příjmu. Platí, že úhrnná hodnota všech darů musí v příslušném zdaňovacím období převýšit 2 % základu daně nebo činit aspoň 1 000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 15 % ze základu daně. Právníkova osoba si snižuje položku základu daně. Kromě samotné možnosti optimalizace daně, nemusí být pro firmu též zanedbatelná reklama na seznamu dárců. U právnické osoby je stanoveno, že hodnota každého poskytnutého daru musí činit alespoň 2 000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. (Pelikánová, 2016).

3 CÍL PRÁCE

Hlavní cíl

Cílem práce je analyzovat současnou situaci neziskové organizace KOKTEJL a na základě zjištěných poznatků navrhnout strategii k udržení a zlepšení pozice na trhu volnočasových služeb.

Dílčí cíle

- Analýza neziskového sektoru a spolku KOKTEJL
- Syntéza klíčových segmentů neziskového spolku KOKTEJL
- Tvorba návrhu strategie spolku
- Tvorba efektivního realizačního harmonogramu

4 METODIKA

Podle Čihovského (2006, 9) metodou rozumíme „...určitý pracovní postup směřující k dosažení stanoveného cíle.“ Papica (1974, 20) dodává „Pojem metoda se vztahuje k rozumovým operacím, které zajišťují realizaci určitých činností, pracovních postupů zaměřených na systematické získávání poznatků.“

Ke splnění hlavního a jednotlivých dílčích cílů diplomové práce jsem využila metodu kvantitativního výzkumu, přínosného z hlediska shromažďování a třídění údajů o jevech hromadné povahy. Získání vhledu do problematiky obstaral kvalitativní výzkum. Mezi hlavní metody a procesy, které jsem v práci aplikovala, patří primární, sekundární a obsahová analýza. Pro zpracování poznatků byly použity základní statistické postupy ke zhodnocení a srovnání výsledků. Vzhledem k charakteru zadání práce jsem využila metodu introspektivní, která se opírá o osobní znalosti, zkušenosti výzkumníka na základě účasti v prostředí. Podle Hendla (2016) jsem stanovila hlediska pro komparativní analýzu, podle které se procesy srovnávaly. Na základě induktivního pozorování jednotlivých faktů jsem usuzovala obecnější závěry.

V praktické části jsem deduktivním úsudkem vyvodila z obecných pravidel závěry pro konkrétní strategie a formulované podněty, které vplynuly do hodnot a tezí. Podle zvolených kritérií byly nejprve sestaveny okruhy segmentů a rozpracovány do částí. Získané informace byly shrnuty a s ohledem na poznatky byly definovány návrhy vedoucí ke zlepšení dosavadní pozice organizace na trhu. Výsledným bodem bylo sdělení výsledků a navržení vhodných cílů a strategií.

Při zpracování dané problematiky jsem použila vybrané analýzy, které Šedivý a Medlíková (2012) doporučují za vhodné pro neziskový sektor:

- STEP analýza spočívá v hodnocení vlivu vnějších faktorů. Posuzuje se míra vlivu společenského (sociálního), technického, ekonomického a politického faktoru. Cílem je ujasnit si působení činitelů, které však nemůže organizace většinou ovlivnit.

- Analýza konkurence zpracovává data konkurentů (přímých i nepřímých), zdrojů organizací s identicky zaměřenou činností a možností čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů.
- Analýza zainteresovaných skupin (cílové skupiny a podporovatelé) určuje, jaký význam má sledovaná organizace pro jednotlivé zainteresované skupiny, kterých se fungování dotýká ať pozitivně nebo negativně. Posuzován je i vliv skupin na organizaci.
- SWOT analýza hodnotí vnější a zaměřuje se na vnitřní prostředí. Zjišťuje silné a slabé stránky organizace a definuje příležitosti a ohrožení vnějšího prostředí. Sedláčková a Buchta (2006) doplňují, že zásadním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a utlumovat slabé a současně využít potenciální příležitosti a být připraven na hrozby.

Ve výsledcích analýz budou posuzovány hybné síly vnitřního prostředí instituce a analýza vnějších faktorů. SWOT analýza identifikuje činitele, které jsou pro další fungování organizace určující. Na základě analýz konkurenčního prostředí, cílových skupin a podporovatelů, rozboru pozice produktu na trhu a vzhledu zpracovatele práce budou vytvořeny formulace strategií.

5 VÝSLEDKY ANALÝZ

Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou vymezením relevantních faktorů, které mohou spolek ovlivňovat.

5.1 Charakteristika spolku KOKTEJL

Občanské sdružení KOKTEJL zahájilo svoji činnost v roce 2000. Zpočátku se zaměřovalo na děti předškolního a školního věku prvního stupně základní školy. S odrůstajícími potomky organizátorů a animátorů se nabídka činností pro děti postupně rozšiřovala. Sportovní a vědomostní soutěže přerostly do turnajů a aktivit rozmanitého zaměření. Ve spolupráci s provozovatelem aquaparku a městských lázní (Domovní správa Prostějov, s.r.o.) organizovalo v letech 2008-2009 sportovní klání pro středoškolskou mládež. Dalšími projekty postupovaly vědomostní soutěže a dopravní témata. Stěžejními programy byly pohybové aktivity, výtvarné a jazykové kurzy. Růst firmy se datuje s počátkem roku 2009, když zástupci zařadili programovou nabídku pro seniory. Progres trval do roku 2016, kdy byl spolek ve volnočasové oblasti viditelným činitelem.

Sdružení působící výhradně v Prostějově mělo vždy velmi omezené možnosti příjmů, nevlastnilo žádný majetek a veškeré aktivity naznačovaly charakter veřejně prospěšné činnosti. Příjmová stránka spolku byla podporována subvencemi a v zásadě byl závislý na dotacích od municipality. Příkladem je v roce 2014 částka 30 tisíc, další rok získání 28 tisíc a v posledním roce fungování magistrát poskytl 26 tisíc korun. Finanční rezerva nebyla vzhledem k dotačním podmínkám magistrátu vytvořena, neboť finanční obnos byl určen pro aktivity v konkrétním období.

Současná aktivita spolku vykazuje stagnaci a špatnou konkurenční pozici na trhu s volnočasovým zaměřením.

5.2 Analýza vnitřního prostředí zkoumané organizace

Do tří let od nabytí účinnosti NOZ, tedy nejpozději do 1. ledna 2017, měli představitelé tehdejšího sdružení KOKTEJL dle ustanovení § 3041 odst. 2 zákona 89/2012 Sb. občanského zákoníku, před sebou povinnost upravit název spolku, znění stanov a přizpůsobit jejich terminologii, pokud je v rozporu

s kogentními ustanoveními NOZ. Ve stejné lhůtě muselo navíc do rejstříku doplnit údaje, které tam byly automaticky překlopeny z registru občanských sdružení vedeným do konce roku 2013 ministerstvem vnitra. Poměry sdružení nejsou v souladu s novou právní úpravou, neboť nezareagovalo v zákonem stanovené lhůtě na donucující ustanovení NOZ a své vnitřní poměry bez odkladu nepřizpůsobilo.

Nahlédneme-li do vnitřní dokumentace organizace, konstatujeme, že nepostrádá systém dokumentů pro hospodaření a kontrolu, ekonomiku a pravidla pro skartaci a uložení dokladů.

Formováním cílů a působením na trhu se spolek udržel na špičce s pořádáním činností pro dospělé, kteří se v horizontu několika let mohli rozvíjet ve výtvarném umění. Naopak opustil pozici outsidera s nabídkou rukodělných workshopů a pohybových aktivit pro seniorskou populaci.

Instituce měla v počátcích svého vývoje jednoduchou organizační strukturu, činnost se rozvíjela tvůrčí aktivitou těsně semknutého týmu. S rostoucí nepříznivou situací finančních prostředků došlo ke krizi ve vedení. Aktivity spolku byly v posledních dvou letech utlumeny na základě nečinnosti členů, nedostatkem kapitálu a dočasnou ztrátou pronajatých prostor, které procházejí prvním rokem dvouleté rekonstrukce. Do obývaných prostor se může subjekt vrátit až na podzim roku 2019.

Finanční možnosti organizace jsou tristní, poté co disponuje jediným obnosem na bankovním účtu ve výši necelých tři sta korun. Absence činnosti kvůli dlouhotrvající zdravotní indispozici předsedkyně vedly k faktu, že stěžejní kroužky a kurzy pohltila i s klienty konkurence.

Situace celkového stavu organizace nutí k zásadnímu rozhodnutí, zda činnost ukončit nebo spolu s právním narovnáním de facto obnovit.

5.3 Analýza vnějších faktorů

Podle funkce STEP analýzy jsou ve zvolených oblastech rozlišeny vlivy působící krátkodobě od vlivů ovlivňující spolek dlouhodobě. Zároveň jsem se zaměřila na působení přímé, ovlivňující subjekt zprostředkovaně nebo nepřímo a ty, které se odehrávají mimo jeho působnost. Identifikovala jsem nejdůležitější možné dopady na činnost.

5.3.1 Sociální prostředí municipality

Přímo v Prostějově žije nyní 44 041 obyvatel. Děti a mládež do 15 let zaujímají 16,6 % obyvatel a občané nad 65 let reprezentují 18,8 %. V okresním měřítku čítá mládež do 15 let 15,4 % a populace nad 65 let je vyjádřena při počtu 109 526 obyvatelích k 19,5 %. V okrese Prostějov působí 1 334 spolků.

Občané města Prostějova jsou se životem v municipalitě spokojeni. S městem jako místem pro život a bydlení je spokojeno 82 % respondentů. Údaje podpořil výzkum spokojenosti občanů (indikátor ECI/TIMUR A.1). Pro magistrát jej na vzorku 800 občanů zpracovala v roce 2017 prostějovská Střední odborná škola podnikání a obchodu, spol. s.r.o.

Statutární město Prostějov připravuje Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Prostějově pro období 2017 – 2019, který by měl stejně jako předchozí dokument na léta 2014 – 2016 definovat zachování nezbytných sociálních služeb ve vazbě na hlavní strategické cíle sociální politiky v návaznosti na skutečné potřeby daného území. Lze očekávat, že úmysly municipality v krátkodobém horizontu činnost spolku nepozmění. Dlouhodobě může aktivity ovlivnit zadání Koncepce rozvoje sportu a tělovýchovy. Plán rozvoje sportu v Prostějově na roky 2018 – 2022 vychází z požadavků zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdější předpisů, který ukládá obcím vytvářet podmínky pro sport. Zpracovává ji organizace Sport a věda, spolek z Prostějova, vyhotovení se očekává do konce června letošního roku. Předkladatelům žádostí o dotaci se doporučuje, aby se do konce roku 2018 zaregistrovali do seznamu neziskových organizací působících v municipalitě. Záměrem je získat celkový přehled o počtech subjektů a jejich zaměření.

5.3.2 Infrastruktura

Pro veřejnost je volně přístupná síť školních hřišť, spíše s nízkou vybaveností. Nepřímý vliv na činnost spolku najdeme v nedostatku množství jednoduchých otevřených rekreačních ploch pro neorganizovaný sport a pohybové aktivity. Institucionální možnosti municipality spatřují kapacitně za nedostačující zvláště ve využití zimního stadionu, městských lázní a aquaparku. Nové technologie se zvažují v promítnutí do rozšíření venkovního

vodního parku se systémem skluzavek a atrakcí a stavbě Národního olympijského centra. Zmíněný záměr, stejně jako nevhodná propojenost cyklostezek se odehrávají mimo působnost organizace.

Odborná veřejnost poukazuje na nedostatečné šance institucionálního vyžití a slabou nabídku programů podporující aktivní setkávání lidí. Nevyužití příležitosti *genia loci* municipality pokulhávají v cestovním ruchu. Chybí zde specifický charakter a image určitého místa, architektury, akce nebo tradice, který je natolik příznačný, že by přilákal návštěvníky z okolních okresů.

5.3.3 Ekonomický vliv

Přímá působnost a nejdůležitější vliv na organizaci se odehrává v dotační podpoře a stanovených podmínkách pro alokaci zdrojů. Tematikou přerozdělování financí z rozpočtu města jsem se podrobně zabývala v bakalářské práci (Lukele, 2013), nyní specifikuji pouze změny. Žádosti se podávají v rámci vyvinutého elektronického formuláře průběžně během roku a člení se podle účelu na činnost nebo na akci. Statutární město Prostějov alokovalo v dotační podpoře v letošním roce do poloviny června prozatím 24 109 113 Kč, loni uvolnilo celkem 32 677 200 Kč.

V Prostějově se podnikatelské prostředí rozvíjí nejrychleji z olomouckého regionu. Nezaměstnanost se snižuje, příležitostí k uplatnění na trhu práce se zvedá, stejně jako platové podmínky. Ekonomika roste a neopomenutelný potenciál ve společenském podílu firem na sponzoringu přibývá. Současně však narůstá i konkurence. Podle informací z portálu Fórum Dárců si 8 189 lidí z Olomouckého kraje v roce 2016 odpočetlo dar z daní v celkové výši 108 798 143 Kč a 1109 firem si v témže roce odečetlo z daní 98 286 682 Kč.

5.3.4 Politické prostředí

Nepřímým a zprostředkovaným činitelem bývají změny ve výkonu politické moci na úrovni samosprávy a stav legislativní podpory neziskového sektoru. Přílišná roztříštěnost politických záměrů v municipalitě nahrává zvýhodňování sportovních bossů a preferenci konkrétních sportovních odvětví.

5.4 Analýza konkurenčního prostředí

Konkurenční prostředí v oblasti aktivit zaměřených na seniory je pro spolek KOKTEJL značné a významné. Zdroje konkurentů, skladba projektů i známost jejich značky signalizuje nesrovnatelnost. Produkty a služby nabízejí za zcela bezkonkurenční ceny příspěvkové organizace a větší sdružení neziskového pole. Financování se zdá dostačující z poskytovaných veřejných prostředků a donátory prioritně vyhledávat nemusejí. Např. Lipka, z. s. získala v letošním roce subvenci z magistrátu ve výši 150 000 Kč na sociálně aktivizační programy pro seniory a Svaz tělesně postižených v ČR, z. s. dostal 75 000 Kč na činnost organizace. Město podpořilo jednodenní výlety pořádané Janou Šmudlovou z firmy Filemon & Baucis částkou 36 000 Kč. Senioři zdarma využívají nabídku seminářů, přednášek a workshopů v místní knihovně, muzeu, archívu a v Akademii seniorů organizované odborem kultury magistrátu města Prostějova.

Podobná situace se ukazuje v projektech adresovaných dětem a mládeži. Konkurenti se nacházejí v pozici, kdy nejsou vystaveni přílišnému tlaku na zlepšení hospodářských výsledků. Církevní spolky, příspěvkové organizace a subjekty zaměřující se na menšinové etnikum jsou finančně zabezpečeny téměř automaticky. Dlouhodobým působením na trhu si Mateřské centrum Prostějov, z. s. jako jeden z mála spolků zajistilo spolufinancování provozu ve výši 150 000 Kč na rok. Pracovníci malých spolků se i přes kvalitní nabídku služeb potýkají se získáváním zdrojů na činnost a musejí se poohlížet po vlastním hlavním příjmu obživy. Být rozeznatelný a zřetelně materiálně vybavený je evidentně klienty vyhledáváno.

5.5 Analýza zainteresovaných skupin

Stávající situace zkoumaného subjektu naznačuje, že nemůže být prozatím vztahově posuzován. I když se činnost organizace zaktivizuje, nebude její význam například pro média vysoký, kdežto vliv médií na organizaci bude značný. Dosah pro cílové klienty organizace může být poté citelný, ale jejich vliv na poslání NO bude daleko slabší. Pozdějším nárůstem efektivity v činnosti může nastat definování, jak s dalšími zainteresovanými skupinami pracovat,

koho informovat, jaké se vyplatí vyzvat ke spolupráci a které třeba zapojit do přípravy řízení či projektů organizace.

5.6 Analýza pozice produktů na trhu

Pro splnění dílčího cíle práce k návrhu produktového rozvoje je potřebné na produkt či službu pohlédnout ze zorného pole umístění. Pronikání na trh může probíhat tehdy, pokud trh, kde spolek KOKTEJL působí, není nasycen produkty, které chce poskytovat. Míra využití nabízených produktů může být příznivá za předpokladu, že jsou konkurenti slabí. K prostoupení trhu dojde lépe, když budou distribuční kanály spolehlivé a kvalitní. Cílový segment zaujme tu část trhu, kterou si firma vybere z širšího trhu, klidně mimo území Prostějova. Zajímavá a inspirativní se jeví možná návaznost na zahraniční organizace, například v Rakousku.

Na prognózu rozvoje a udržení spolku v dění ekonomiky přispěje pohled na umístění produktu. Podle Bělohávka, Košťana a Šuleře (2001) považují za podstatné pomýšlet na tvorbu produkt z pohledu:

- strategii rozvoje produktu - vytvářet a nabízet nové produkty pro někdejší cílové skupiny, které mohou být příjemci nového programu,
- strategii diverzifikace - nabízet nové produkty novým cílovým skupinám,
- strategii pronikání na trh - posílit nabídku a odbyt existujících produktů současným cílovým skupinám,
- strategii rozvoje trhu – nabídnout a posílit odbyt stávajících produktů novým cílovým skupinám.

5.7 SWOT analýza

Na základě jednotlivých analýz byla sestavena SWOT analýza (Tabulka 2.), která je výchozím dokumentem pro zpracování strategických materiálů.

S oporou výstupů následně vymezím strategické linie pro další směřování a rozvoj organizace. Z přehledu jednotlivých okruhů je zřejmé, jak potřebné je zpracovat na silných stránkách organizace.

Tabulka 2. SWOT analýza současného stavu spolku KOKTEJL

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - kvalifikace a kompetence pracovníků - znalost prostředí municipality - nízké provozní náklady - hodnotné a společensky prospěšné, reálné projekty - přidaná hodnota programů - využití evaluace (zpětné vazby) - spolupráce s médii - schopnost konkurovat v ceně a kvalitě - dobrá pověst u zákazníků 	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - pracovní vytížení a nesourodost volného času zainteresovaných členů spolku - velikost členské základny - programová a projektová nabídka - cenová politika - transparentnost organizace - absence vícezdrojového financování - záběr působnosti - ztráta konkurenceschopnosti - role a absence marketingu - síť stálých zákazníků - pasivita stávajících členů - marketingové a fundraisingové schopnosti - sídlo organizace - nevyužitý kapitál lidských zdrojů - pozice na trhu
<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - zájem zahraničních spolků o kulturní tradice a cestovní ruch - seberealizace dobrovolníků - působení na zlepšování kvality života občanů - demografický vývoj, struktura populace - nové trendy pro specifické skupiny - dotační podpora, donátor, partner - akceptace přání a požadavků obyvatel - podpora vzájemné kooperace neziskových subjektů - spolupráce se ziskovými subjekty - rozšíření a diverzifikace služeb - akce pro sponzory bez účasti veřejnosti - podpora integrace znevýhodněných skupin - oslovení obyvatel bez pohybové aktivity 	<p>Hrozby, nebezpečí (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkurenční prostředí ze strany příspěvkových organizací - nové trendy, změna hodnotové orientace obyvatel - odklon zájmu stávajících uživatelů služeb - absence dotační podpory - politický vliv na dění ve městě - změna struktury potřeb klientů - strategie stávajících konkurentů - ztráta potenciálu municipality - preference krátkodobých trendů - nedostatečná spolupráce politických, podnikatelských a veřejných subjektů na rozvoji města - inovační procesy v institucionální oblasti zájmů

(vlastní zpracování)

6 STRATEGICKÉ A KONCEPČNÍ NÁVRHY

Tvorba návrhu strategie je založena na dílčích analýzách a SWOT analýze spolku KOKTEJL a rozdělena na tři bloky podle období na strategii krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou. Argumentace pro konečné vymezení navržených formulací jsou založeny na presumpci, že vlivy vnějšího prostředí budou i v budoucnu na spolek působit podobně jako v minulosti.

6.1 Krátkodobá strategie a výkonové cíle

Na základě zjištěných poznatků z provedených analýz, faktů a osobní zainteresovanosti jsem formulovala návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu a klíčové faktory zpracovala po jednotlivých segmentech. Vycházím z předpokladu, jaké kroky je organizace letos schopna ve stávajícím konkurenčním prostředí vykonat.

6.1.1 Lidské zdroje a kapitál

Stěžejní je ustanovení nového výboru spolku. V souladu s posláním organizace by bylo výhodné, kdyby do firmy vstoupili lidé z různých oblastí, např. ze sociální, ekonomické nebo ze zdravotnictví a doplnili by tak stávajícího člena s rekreologickým zaměřením.

Příležitostí a do značné míry i potřebou je rozšíření týmu o spolupracovníky na pozici dobrovolníků. Dobrovolnická práce je pro organizace důležitým zdrojem pomoci i přínosu pohledu zvenčí. Skupina seniorů by tíženou diverzitou přinesla. Do dobrovolnictví lze zapojit i studenty sportovního managementu na SŠ podnikání a obchodu v Prostějově a studenty Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci nebo kterýchkoliv jiných škol podobného zaměření. Vhodné je rozvíjet podmínky pro jejich práci a vytvořit informační systém v oblasti vzdělávacích programů pro ostatní dobrovolné pracovníky.

Investiční příležitostí spolku připadají v úvahu záměry týkající se podnikání ve vedlejší činnosti a vklad do vzdělání. Zásoba znalostí získaná jednotlivcem je podstatou potřebného lidského kapitálu a nezbytný pro budoucí existenci podrobované právnické osoby.

6.1.2 Legislativa spolku, firemní kultura

Ustavující schůze občanského sdružení KOKTEJL dne 20. prosince 1999 nspecifikovala v dokumentech podstatu vize. Nový výbor spolku by ji měl vymezit a svou ideu vyjádřit do zformulovaného poslání a zahrnout do cílů. V souladu se zaměřením spolku jsem je aplikovala do návrhu stanov spolku (Příloha 1.). Nově jsem v nich zakotvila vedlejší činnosti. Jde o nejsnazší postup, jakým může NO dosáhnout zlepšeného výsledku hospodaření.

Pro podporu tvořivosti při hledání co nejpřesnější definice vize a poslání může nastávající výbor použít techniku brainstorming nebo spíše kvůli podchycení nápadu do písemné podoby brainwritting. Předepsané úpravy stanov musí schválit členská schůze a navrhnout k zápisu do veřejného rejstříku poté, co sídlo organizace schválí spolumajitelé nemovitosti.

Za výhodné považuji mít vlastní logo a na akce slogan. Fungují marketingově, zajistí zapamatovatelnost a podporují firemní kulturu. Na jednotlivé aktivity je vhodné pro heslo stanovit nějakou výzvu. Pro upevnění značky a image organizace bych zvolila jednotný vizuální styl v grafice tiskovin. Propagaci a rozšiřování poselství o organizaci vnímám v nutnosti zhotovit webové stránky.

6.1.3 Dotační podpora

Legislativní narovnání spolku skýtá nové možnosti využití dotačních titulů z veřejných prostředků municipality, které již dříve využíval. Jak jsem zmínila v části anýzy vnějších zdrojů, problematikou subvence v působnosti municipality Prostějova jsem se zabývala v bakalářské práci (Lukele, 2013). Podání žádosti o dotaci je možné kdykoliv během roku s ohledem na rozpočet města a ochotu municipality přispět. Problémem je poskytování dotací pouze na jeden rok. Na spouštění projektů s delším časovým horizontem bude muset organizace najít jiné zaručení potřebných prostředků. Pro podporu připravovaných aktivit je v Příloze 6. doporučen seznam nadací pro podání žádostí o subvenci.

6.1.4 Fundraising

Pro odluku spolku od veřejného dění považují pro zkoumaný spolek za stěžejní, aby si zdroje zabezpečil primárně formou fundraisingu. Zásadní je zaměřit se na personální obsazení pozice fundraisera, neboť ne každý je schopen věrohodně a seriózně přesvědčit, že žádané prostředky využije organizace tam, kde je potřeba a také, že s nimi řádně hospodaří a nakládá. Nedoporučuji, aby organizace navázala spolupráci s externím fundraiserem. Zastupuje totiž většinou více organizací, dostává se do střetu zájmu a může působit nevěrohodně. Osobní nasazení při jednání s dárcem je nejúčinnější metodou. Za člena spolku je dobré vybrat fundraisera s kompetencemi: schopnost prezentace, komunikační zdatnost, jednání a vyjednávání, argumentační dovednosti, kreativita, myšlení v souvislostech, empatie, orientace na cíl, ztotožnění se s posláním organizace, schopnost vyrovnat se s odmítnutím, práce v týmu a charisma.

Pro úspěšnou realizaci fundraisingu je při hledání případných sponzorů dobré specifikovat konkurenty spolku a identifikovat, komu se činnost líbí a oslovit jej. V praxi lze narazit na dva segmenty potenciálních dárců. Jedny, kteří mají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost a ty, kteří nemají vymezené prostředky, ale v případě, že je zaujmete, poskytnou. Donátoři se chtějí stát součástí společného úsilí za dobrou věc. Ustanovují ale podmínky, za kterých jsou ochotni přispět.

Z vlastní zkušenosti jsem specifikovala základní pobídky spolupráce:

- aktivita odpovídající jejich ochotě a možnostem přispět,
- konkrétní a důležitý projekt,
- ztotožňují se s oblastí, kterou chtějí podpořit,
- společenské ocenění.

Strategie jednání s donátory

Při jednání nechte mluvit druhou stranu, naslouchejte a zjišťujte potřeby a přání potenciálního dárce. Na jejich základě pak nabídněte spolupráci na jednotlivých aktivitách a projektech. V prezentaci předem zapracujte na svých argumentech, podložte je konkrétními daty. Do propagace dejte čísla a grafy,

fakta o činnosti. Nezbytnou součástí prezentace je definování poslání organizace a jeho výstižné vyjádření. Vyplatí se argumentovat věcně a kvalifikovaně promluvit o kvalitě fungující organizace, umět reprodukovat cíle. Vypracujte a seznamte s realizačním a časovým plánem připravovaných aktivit. Jednejte rychle, seriózně a pohotově reagujte na konkrétní situaci. Může to být nejen konkurenční výhodou, ale i šancí na trvalejší součinnost. Prezentaci ukončete hodnocením, že reaguje na potřeby společnosti a že to, co děláte, je prospěšné.

Čím větší portfolio dárců se v krátkodobém horizontu podaří získat, tím bude díky jeho velikosti a pestrosti větší šance na úspěch. První dary se v závislosti na péči a motivaci dárce mohou následně posouvat na opakovaný dar, případně pravidelný příspěvek. Za prozíravé považují v nelehkém úsilí pokračovat, neboť se z nich rekrutují významní dárci. Většina donátorů podmiňuje svoji podporu požadavkem, aby si organizace zabezpečila i další zdroje a rádi nahlédnou na výsledky o použití daru.

6.1.5 Public relations

Public relations je oblast, ve které spolek KOKTEJL potřebuje intenzivně zapracovat na posilování povědomí a zaměřit se na budování silné značky a veřejností pozitivně vnímaného obrazu organizace. Značka vyvolá vzpomínku na již vytvořené dobré jméno a spojí ho s realizovanou činností v minulosti.

Z portfolia produktů považují za výhodnější budovat značku jednotlivým projektům nebo akcím. Vhodným nástrojem podpoření známosti organizace skýtá možnost expandovat mimo region působení tak, aby při vyslovení jména organizace veřejnost věděla, jaké aktivity poskytuje. Během průnikového období je prvořadým cílem organizovat prezentace.

6.1.6 Konkurenční výhoda

Zástupci spolku objevili niku na trhu v kurzech malování pro seniory a pořádání výstav děl účastníků. Vlastní trend se nejlépe znovu vytvoří u cílové skupiny seniorů a dětí, kde je žádoucí najít slabé místo. Nová cílová skupina vybízí zaměření na oblast, kde se předpokládá poptávka. Taktické je najít osobnost, která poskytne nad projekty záštitu.

Konkrétní příležitost lze spatřit ve využití přístupných hřišť s pravidelnou programovou nabídkou animátora na prázdninové období v různých částech municipality nebo zprovoznění nevyužívaného minigolfu v areálu aquaparku.

Rozhodujícím činitelem k získání konkurenční výhody pro spolek je produkce kvalitních odlišných akcí a projektů s koncentrací se na rostoucí demografickou situaci. Využití je možné i zjištění, že konkurenti nejsou moc aktivní na sociálních sítích. Zveřejňovat aktuální dokumenty, informace o lidech v organizaci, reference, odkazy na články v médiích, certifikace, úspěchy činnosti, výsledky soutěží, členství v síťových organizacích.

6.1.7 Rozvoj trhu a produktového portfolia

K diagnóze nabídky programových okruhů, projektů i konkrétních akcí jsem využila analytických kroků této práce, charakteristiku dřívějších aktivit spolku a jeho portfolia produktů. Vycházela jsem z dění v municipalitě, sdílených požadavků a dřívějších návrhů zájemců o smysluplně trávený čas. Ke stanovení strategické politiky jsem hledala odpovědi na otázky, které akce fungovaly, pro koho a za jakých podmínek. Rovněž jsem se zamyslela nad celkovou úspěšností programů. Z vlastní zkušenosti uvádím, že skladba úspěšně sestavované produktové tvorby musí mít prvky:

- opravdovosti - pragmatická, aktuální, prospěšná,
- vzrušení - odvážná, energická, dobrodružná, veselá,
- sofistikovanosti – představitelná, diverzitní.

Spolek pro získání, udržení cílových skupin a uspokojování jejich individuálních potřeb musí neustále zdokonalovat tvořivou činnost. Výstupy zaměřené na jednotlivce v souladu s posláním organizace navrhuji do programových oblastí s cílem vzájemného překrývání strategických skupin a rozvojem trhu:

- akce podporující setkávání lidí pod patronací města s propojením na tradice regionu,
- sportovní soutěže mezigeneračních týmů v různých disciplínách pořádaných souběžně v okrajových částech municipality,

- volnočasové aktivity v místních částech města s podílem aktivního zapojení seniorů, kteří nejsou organizováni v klubech, sdruženích nebo sítích NO.

Nové vedení spolku může navázat na koncept realizovaných akcí s diverzifikací na nové produkty a s využitím výše specifikovaných tržních mezer posílit svoje místo v regionu. V přílohové části pokračuji ukázkovými programovými scénáři sportovních a rekreačních akcí s mezigeneračním propojením (Příloha 2., Příloha 3., Příloha 4. a Příloha 5.). Nosnost nápadu se snaží reagovat na potřeby cílových skupin i podporovatelů a naplňovat je. Klíčovým je produkt, kterým spolek činnost obnovuje. Vývoj je dále možno ovládat a řídit žádoucím směrem marketingovými nástroji. Pro další promyšlenou nabídku programů a soustavu aktivit je výhodné využití dotazníku jako zpětné vazby, strukturovaných rozhovorů a dalších metod orientovaných na spokojenost účastníků.

6.1.8 Souhrn kapitoly

Tabulka 3. Přehled oblastí a cílů kapitoly „Krátkodobé strategie a výkonové cíle“

Oblast	Cíle
Lidské zdroje a kapitál	Ustanovit výbor, pozice dobrovolníků nabídnout seniorům.
Legislativa spolku	Provést legislativní narovnání, Využít příležitosti pro zlepšení výsledku hospodaření pomocí vedlejší činnosti.
Firemní kultura	Zvolit jednotný vizuální styl a zhotovit webové stránky.
Dotační podpora	Sledovat termíny uzávěrek podávání žádost o dotaci.
Fundraising	Specifikovat základní pobídky pro donátory a strategie při jednáních.
Public relations	Intenzivně pracovat na budování silné značky.
Konkurenční výhoda	Vytvořit vlastní trend u cílových skupin produkcí kvalitních odlišných projektů.
Rozvoj trhu a produktového portfolia	Zdokonalovat produktovou tvorbu s využitím tržních mezer.

(vlastní zpracování)

6.2 Koncepce realizačního harmonogramu v roce 2018

Koncepce je přehledem konkrétních aktivit spolku KOKTEJL, které je nutné ještě v roce 2018 vykonat pro legislativní narovnání a fungování spolku. Navrhovanou strukturu představuje Tabulka 4., vychází z dispozic a prognóz a zahrnuje reálné členění podle časového horizontu.

Tabulka 4. Efektivní realizační harmonogram v roce 2018

Výkon	termín
Zápis do spolkového rejstříku, účetnictví, dokumenty	červen
Zadání tvorby, schválení www stránek	červen
Příprava dramaturgie prázdninové akce	červen
Kontaktování partnera akce	červen
Propagace, medializace připravované akce	červenec, srpen
Realizace akce: Prázdniny, ahoj!	srpen
Evaluaace akce, zpráva pro partnera	září
Příprava výstavy výtvarných prací prošlých kroužků malování	září
Žádost o záštitu výstavy primátorkou města, propagace	září
Výstava malířských děl kroužků malování	říjen
Dramaturgie akce: Míč, míček, balonek (podzimní prázdniny)	říjen
Prezentace spolku v obcích okresu, workshop aktivit	říjen
Výzva k dobrovolnictví – náborová akce	září – říjen
Semináře k zájmovým kroužkům pro dospělé, zápis	září
Obnovení spolupráce s magistrátem, Sportcentrem – DDM	září
Příprava podzimních a zimních aktivit	září – říjen
Žádost o dotaci, donátoři (kroužky, připravované akce)	září – listopad
Rozjezd nových kroužků – malování, fotografický, sportovní	říjen
Realizace akce: Míč, míček, balonek (podzimní prázdniny)	říjen
Vypracování, odevzdání žádostí o dotaci na 2019 (MěÚ, KÚ)	říjen – listopad
Realizace akce: Vidím – nevidím (ke dni nevidomých)	listopad
Realizace akce: Prodej domácího tvoření seniorů a dětí	prosinec
Realizace: Mezinárodní den zdravotně postižených	prosinec

(vlastní zpracování)

6.3 Střednědobá strategie upevnění pozice v konkurenčním prostředí

Střednědobý plán prezentuje souhrn a formulace stěžejních závěrů a doporučení, kterým strategickým okruhům by měla organizace věnovat pozornost. Struktura oblastí vychází z provedených rozborů a členění časového horizontu.

6.3.1 Řízení organizace

- podporovat krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé strategie,
- udržet vizi představitelů,
- vytvořit sílu změny a ustát schopnost na ni reagovat,
- nezpochybňovat image spolku vstupem do jiného segmentu,
- usilovat o provázanost strategického a finančního řízení,
- zajistit rozvoj a vyvážené rozvrstvení všech zdrojových oblastí: lidských, kapitálových, materiálových, informačních a inspiračních,
- provést realokaci zdrojů z oblasti s nízkými do oblasti s dobrými výsledky produktů,
- získat prostředky na rozvoj poslání,
- preferovat krátkodobé cíle pro budování značky,
- hodnotit vlastní výkonnost a provádět opatření,
- uskutečnit šetření hodnotové orientace obyvatel.

6.3.2 Rozvoj produktů a aktivit

- zdokonalovat osvědčené produkty a balíčky aktivit,
- vytvářet a nabízet nové produkty pro dosavadní cílové skupiny,
- nabízet produkty, které trh akceptuje v dostatečné míře,
- vyvolat poptávku zvolením nové strategie,
- sledovat nejnovější trendy,
- volit produkty na základě nabídky a poptávky,
- pěstovat schopnost rychlé realizace nového produktu.

6.3.3 Kvalita služeb

- udržet kvalitu již poskytované nabídky,

- inovovat s cílem zhodnocení služby v očích zákazníka,
- aktivita musí být dobře dostupná, jinak nebude využívána,
- udržovat schopnost okamžitě reagovat na měnící se tržní podmínky,
- prohlubovat efektivní produktivitu práce,
- nabízet programy různých variant a úprav s důrazem na charakteristické rysy,
- pro vybrané klienty nabídnout program na míru,
- přizpůsobit produkt, vyhovět specifickým požadavkům klienta,
- stanovit vyšší cenu na oprávněné náklady v závislosti na odlišnost produktu,
- adaptabilita a flexibilita pracovníků k zákaznickým preferencím,
- podíl zpětné vazby.

6.3.4 Marketingová strategie a komunikace

- podporovat vizi, budovat image, zlepšovat povědomí o spolku,
- oslovit klienta různými nástroji se stejným sdělením,
- nabídka 'odlišného' výrobku věrohodným způsobem,
- inovovat formy marketingu, nové distribuční kanály,
- vazba na osobnost nebo celebritu města, trend, myšlenky díla,
- zvolit jednotnou linku propagace (barevnost plakátu s webovými stránkami, vybavení prostor),
- určit nejvhodnější místo poskytování služeb,
- monitorovat vliv poskytovaných služeb na loajalitu a chování odběratelů.

6.3.5 Finanční politika

- kalkulace finančních prostředků na realizaci záměrů,
- získávat a mobilizovat zdroje,
- odhad doby nutné pro realizaci rozjezdu aktivit,
- nenalezení kompromisu např. optima mezi cenou a hodnotou pro uživatele,
- korektní chování ke sponzorům.

6.3.6 Konkurenceschopnost

- sledovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle,
- posilovat lidské zdroje jako silnou a setrvalou výhodu,
- odhadovat pravděpodobné příští tahy konkurentů,
- vyvíjet podpůrné vztahy s podnikatelskými subjekty v okolí,
- vhodné načasování tahu s novým produktem,
- kompatibilita nákladů,
- soustředit se na klíčové rysy odlišujících se služeb (posílení vnímání značky).

6.3.7 Souhrn kapitoly

Tabulka 5. Přehled oblastí a cílů kapitoly „Střednědobá strategie upevnění pozice v konkurenčním prostředí“

Oblast	Cíle
Řízení organizace	Vytvořit sílu změny a ustát schopnost na ni reagovat, hodnotit vlastní výkonnost a zajistit vyvážené rozvrstvení všech zdrojových oblastí.
Rozvoj produktů a aktivit	Vytvářet a nabízet nové produkty pro dosavadní cílové skupiny, vyvolat poptávku zvolením nové strategie, sledovat nejnovější trendy.
Kvalita služeb	Inovovat s cílem zhodnocení služby v očích zákazníka, budovat adaptabilitu a flexibilitu pracovníků k zákaznickým preferencím.
Marketingová strategie	Inovovat formy marketingu, podporovat vizi, budovat image, zlepšovat povědomí o spolku.
Finanční politika	Nalezení optima mezi cenou a hodnotou pro uživatele, získávat a mobilizovat zdroje.
Konkurenceschopnost	Soustředit se na odlišující se služby, načasování tahu s novým produktem, posilovat lidské zdroje jako silnou a setrvalou výhodu.

(vlastní zpracování)

6.4 Dlouhodobá strategie posilování vlivu a růstu organizace

Strategie vývoje spolku velmi úzce navazuje na předchozí materiály, rozpracovává je a orientuje na dosažení dynamického rozvoje a perspektivních cílů. Zvolená nezisková organizace se ve snaze posilování jména a diverzifikaci na trhu může v dlouhodobém horizontu zaměřit na konstantní strategické oblasti níže.

Na atributy k udržení pozice spolku na trhu a příležitosti k rozvoji mají rovněž podíl společenské změny, nové teoretické poznatky a praktické zkušenosti obyvatel.

6.4.1 Řízení organizace

- budování značky a charakteristických symbolů organizace,
- udržovat konzistentní cíle k poslání a vizi spolku,
- cílené posilování transparentnosti a důvěryhodnosti,
- držet jasnou personální strategii,
- pěstovat zvolenou strategii v souladu s hodnotami a stylem řízení,
- tvorba efektivních partnerství,
- rozšiřovat základnu dobrovolníků.

6.4.2 Rozvoj produktového portfolia a aktivit

- k realizaci cílů vhodně volit portfolio programů,
- neopouštět osvědčené,
- zdokonalovat služby pro klienty a přizpůsobovat nabídku jejich potřebám a zájmům,
- posilovat kritéria programů – zdravotní efekt, edukační, kognitivní a sociální efekt,
- zachovat trvalou udržitelnost – pravidelnost, kvalitu programů a služeb, obnovitelnost
- princip produkční efektivnosti – tzn. efektivní využití prostředků
- cíleně rozšiřovat počet aktivně sportujících skupin obyvatel (děti, mládež, senioři, handicapovaní, atd.).

6.4.3 Marketingová komunikace

- budovat adekvátní informační systém a marketing pro realizace cílů,
- reagovat na nové potřeby a příležitosti na trhu.

6.4.4 Finanční politika

- mapovat současnou sílu a hodnotu konkurenční pozice na trhu,
- znát potřeby podporovatelů,
- kultivovat vztah s dárci,
- získávat další prostředky na rozvoj vašeho poslání,
- usilovat o efektivnost vynakládaných prostředků,
- dodržovat princip transparentnosti,
- zachovávat rozvojovou a konkurenční udržitelnost.

6.4.5 Souhrn kapitoly

Tabulka 6. Přehled oblastí a cílů kapitoly „Dlouhodobá strategie posilování vlivu a růstu organizace“

Oblast	Cíle
Řízení organizace	Budování značky a charakteristických symbolů organizace, cílené posilování transparentnosti a důvěryhodnosti.
Rozvoj produktového portfolia a aktivit	Vhodně volit portfolio programů, zachovat trvalou udržitelnost – pravidelnost, kvalitu programů a služeb, obnovitelnost.
Marketingová komunikace	Budovat adekvátní informační systém a marketing pro realizace cílů, reagovat na nové potřeby a příležitosti na trhu.
Finanční politika	Znát potřeby podporovatelů, zachovávat rozvojovou a konkurenční udržitelnost, dodržovat princip transparentnosti.

(vlastní zpracování)

7 DISKUZE

Životní cyklus neziskové organizace je nejčastěji spojován s produktem nebo službou v municipalitě, avšak fázemi vzniku, růstu, zralosti a poklesu prochází i samotný trh. To je důležité si uvědomit, protože jednotlivé periody nejsou nevyhnutelným a neměnným procesem. Existenční podmínky neziskového resortu lze ovlivňovat velmi obtížně, jde se jim však přizpůsobit. Zkoumaná organizace prochází etapou úpadku, identifikovala jsem slabá místa a určila, které články je třeba posílit. Pokud KOKTEJL zaujme s aktivním návratem pozici agresivního hráče, stihnou konkurenti nástup subjektu do volnočasového prostoru pouze zaregistrovat, zareagovat minimálně nebo vůbec. Na základě nového produktu, kterým by měla být teritoriální nika nebo mezera v nabídce konkurence, bude pak spolek schopen dosáhnout růstu a udržet se co nejdéle ve fázi své zralosti. Nezastávám názor, že by v uvedené fázi měla organizace volit strategii zaměřenou na udržení získané pozice a opatrný růst, takový, jaký konkurence dovolí. Pokud totiž KOKTEJL bude zmíněnou strategii nadále zachovávat (jakkoli úspěšnou), stane se brzy strategií nevyhovující dané situaci spolku, strategií zranitelnou, lehce napadnutelnou konkurencí, případně přestane vyhovovat měnícím se tržním podmínkám v tolik diskutované neziskové sféře. S ohledem na dřívější zkušenosti by pak měl spolek umět s předstihem rozpoznat první příznaky situace, kdy dosavadní strategie ztrácí svou sílu, přestává vyhovovat změnám na trhu, nestačí konkurenci. Úlohou představitelů je včas připravit strategii novou či zlepšit současnou. Pro úspěšnost organizace bude žádoucí strategickou linii stále sledovat, přehodnocovat, precizovat nebo měnit. Zástupci by si měli uvědomit, že další výkyvy v organizačním chodu by mohly mít fatální vliv na vydobytou pozici v regionu.

Současně nelze definovat, jaké místo bude sledovaná organizace v municipalitě zabírat, ani koho se vyplatí vyzvat ke spolupráci nebo zapojit do přípravy řízení či realizace projektů organizace. Na zvolení strategií budou mít značný vliv zájmové skupiny. Analýzu vztahu subjektu k jednotlivcům i skupinám, které poskytují zdroje (finance, pracovní sílu, loajalitu) a jsou

měřítkem úspěšnosti a rozvoje, nebylo možné kvůli nečinnosti subjektu pro potřeby diplomové práce uskutečnit.

Za rovněž limitující považuji nedostatečné množství výchozích informací, k dispozici pro zpracování cílů práce mohlo být větší množství vstupů. Jednoduché kapitálové údaje jako způsob vyjádření výsledné úrovně spolku formou poměrových finančních ukazatelů (ziskovost, zadluženost, likvidita) nebyly z důvodu absence podkladů použity. Chybějící indikátory sloužící k měření výkonu spolku, získávání a efektivní využití finančních prostředků lze nastavit s delším časovým odstupem.

Za značně nevýhodné shledávám pouze tříčlenné vedení organizace, což nově navržené stanovy spolku eliminují a na řízení a plnění cílů se bude podílet více zájemců. V souvislosti s vytížením v hlavních pracovních poměrech a nesourodosti volného času zainteresovaných členů spolku může nastat nevyrovnaná situace nejen v oblasti finančního zabezpečení, ale i nedostatku pracovních a dobrovolnických sil. Klíčovou roli v takovém procesu budou hrát jedinci. Na jejich ochotě a snaze bude směřování organizace záviset. Za vhodné považuji možné zapojení žen na mateřské dovolené a občanů v důchodovém věku, kteří lépe disponují s volným časem zúčastňovat se např. vyhlášených seminářů k žádostem o dotaci.

Pokud by představitelé magistrátu města Prostějova začali občanům v souvislosti s dotacemi umožňovat, aby o části rozpočtu rozhodovali sami a hlasováním podpořili nebo uskutečnili projekty, které upozorňují na to, co jim ve městě chybí nebo jakou oblast je potřeba vylepšit, měl by spolek svou činností v okrajových částech města šanci přímé podpory od uživatelů služeb i osadních výborů municipality.

8 ZÁVĚR

Zjištěné poznatky o současné situaci spolku KOKTEJL naznačují, že nečinností v posledních dvou letech ztratil svou vymezenou pozici na trhu a získat ji zpět nebude lehké. Velikost a stagnace organizace se nachází bez vlivu na trh, na odvrácení vnějších ohrožení zaujímá slabou pozici. V konfrontaci s konkurenčními subjekty se nachází v nevýhodě. Nedisponuje dostatkem finančních zdrojů, z důvodu oslabení reputace u odběratelů služeb a produktů hrozí umístění ve skupině subjektů předurčené k zániku a vyklizením trhu ve prospěch rivalů.

Budoucí růstový potenciál zkoumané organizace je závislý na míře zacílení produktů na trhu volnočasových aktivit v závislosti na konkurenci a získávání vlastních i cizích prostředků. Nedostatek dotačních zdrojů vyžaduje rozvoj podnikatelské činnosti, jako doplňkového zdroje příjmů.

Za stěžejní je považováno doplnění základního týmu v radě společnosti a legislativní narovnání. Návrh realizačního a časového harmonogramu na letošní rok je prvotním krokem, kterým by měla organizace začít. Na základě analýz byly vytvořeny bloky strategií shrnující jednotlivé segmenty. Výsledky krátkodobé strategie se blíže zaměřují na fundraising a politiku pro jednání s donátory. Doporučení se dotýkají oblasti public relations a nabídky produktových okruhů s možnou diverzifikací do sousedních regionů. Střednědobá strategie ukazuje, že kvalita služeb souvisí se schopností zajistit vyvážené rozvrstvení všech zdrojových oblastí a specifikuje konkurenční chování. Atributy dlouhodobé strategie a příležitostí k rozvoji se orientují na dosažení budování značky a charakteristických symbolů organizace, cílené posilování transparentnosti a důvěryhodnosti. Umožňují pevné postavení ve svém oboru i regionu, rozšíření působnosti ať už teritoriálně, produktově nebo objemově. Příloha zmiňuje nadační možnosti konkrétních struktur, které byly vybrány v souladu se stanovami, jejichž úprava je rovněž součástí práce. Vzory scénářů mezigeneračních programů přílohu doplňují. Polovina návrhů je zaměřena na projekty se samofinancováním a druhá se zapojením partnerů.

Sdružení KOKTEJL má nadále možnost tvořit a sestavovat programy, které budou mít zvláštní hodnotu pro konkrétní subsystém trhu. Za výhodné a stěžejní spatřuji charakteristické zaměření spolku v minulosti. Linka netradičních aktivit se specifickými prvky zaručeně opět osloví spoustu příznivců.

Rozvoji spolku a získání pozice na trhu je nakloněn vývoj ekonomiky. Spolek by měl zaujmout úlohu agresivního „nováčka“, úspěšně se prezentovat, zdůraznit jinakost a znovu budovat značku „sympatické organizace“. Sportovní prvky spolu s aktivním zapojením účastníků na projektech nejsou v municipalitě stále dostatečně nabízeny. Dle výsledků analýz práce je zřejmé, že doporučení zaměřit se na akce rekreačně pohybového charakteru v okrajových částech municipality posílí pozici zkoumané organizace v regionu.

Výsledky a návrhy práce mohou posloužit zájemcům v soukromém neziskovém sektoru jako informační materiál pro zkvalitnění jejich služeb a ukotvení organizačních linií.

9 SOUHRN

Úvodní část otevřela problematiku nevládního sektoru a nastínila zadání práce. Ve druhé kapitole jsem vyhodnotila a zpracovala soubor patřičné literatury a poznatků z neziskové oblasti. Shrnula jsem základní vymezení a charakterizovala znaky a principy fungování zainteresovaných subjektů.

Další kapitola popisovala určení cílů práce. Hlavní cíl se zabýval analýzou současného stavu neziskové organizace KOKTEJL a návrhem strategie k udržení a zlepšení pozice na trhu volnočasových služeb. Pro zpracování popisu situace organizace a tvorby strategické koncepce jsem ve čtvrté kapitole prezentovala výzkumné metody a analýzy použité k dosažení cílů.

Tvorba strategie je založena na dílčích analýzách a SWOT analýze spolku KOKTEJL a rozdělena na tři bloky podle období na strategii krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou. Výsledková část rovněž navrhuje efektivní realizační harmonogram aktivit na letošní rok a doporučení se dotýkají nabídky produktových okruhů. Přílohová část doplňuje dílo o nové stanovy, scénáře sportovních projektů a volnočasových akcí a seznam možných podporovatelů.

Na základě prezentace výsledků se diskuze věnuje faktu, že by spolek měl umět rozpoznat, kdy dosavadní strategie ztrácí svou sílu, přestává vyhovovat změnám na trhu, a nestačí konkurenci.

Za limitující pro zpracování cílů práce považuji nedostatečné množství vstupů.

10 SUMMARY

The introductory part opened up the issue of the non-government sector and outlined the assignment. In the second chapter I have worked and compiled a complex of relevant literature and lessons learned from the non-profit area. I summarized the definition of stakeholders and characterized their features and principles of functioning.

Next chapter describes the goals of the work. The main objective was to analyze the current quality of non-profit organization KOKTEJL and was to propose a strategy to maintain and improve the position of the leisure services market. In the fourth chapter I presented the research methods and analyzes used to achieve the goals, to elaborate the description of the situation of the organization and to create a strategic concept.

The result section also suggests an effective implementation timetable for the activities and the recommendations touch upon the supply of product lines this year. The annex part complements the work on new statutes, scenarios of sports projects and leisure events and a list of potential supporters.

Based on the presentation of the results, the discussion focuses on the fact that the association should be able to recognize when the strategy is losing its strength, stopping to accommodate changes in the market and not enough competition.

I consider the insufficient number of inputs as limiting for the processing of work goals.

11 REFERENČNÍ SEZNAM

- Bělohlávek, F., Košťan, P. & Šuleř, O. (2001). *Management*. Brno: Computer Press.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. [Vysokoškolská skripta]. Praha: VŠE, Nakladatelství Oeconomica.
- Boukal, P. et al. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Čihovský, J. (2006). *Sociologický výzkum*. [Studijní text]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury.
- Dobrozemský, V. & Stejskal, J. (2017). *Nevýdělečná organizace v praxi*. (2nd ed.) Praha: Wolters Kluwer.
- Dohnalová, M. et al. (2012). *Sociální ekonomika, sociální podnikání*. Praha: Wolters Kluwer.
- Drucker, P. F. (2000). *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. (4th ed.) Praha: Portál.
- Hloušek, J., Hloušková, Z., & Hanuš, P. (2014). *Management v nonprofitních organizacích*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Hobza, V. (2014). *Aplikovaná ekonomie sportu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Hobza, V. & Rektořík, J. et al. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.
- Hodaň, B. & Hobza, V. (2010). *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Iwu, Ch. G., Kapondoro, L., Twum-Darko, M. & Tengeh, R. (2015). Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations. *Sustainability*. 7(7), 9560-9573. doi: 10.3390/su7079560.
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. (2nd ed.) Praha: Grada Publishing.

- Kislingerová, E., Nový, I. & kol. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- Koštan, P. & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie – plánování a realizace*. Brno: Computer Press.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2014). *Marketing management*. (14th ed.) Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4th ed.) Praha: Grada Publishing.
- Kislingerová, E., Nový, I. et. al. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- Lukele, J. (2013). *Analýza dotační podpory města Prostějova se zaměřením na sport a rekreaci*. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury, Olomouc.
- Machálek, P. & Nesrstová, J. (2011). *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29(1), 183-208. doi: org/10.1177/089976400773746391.
- Novotný J., & Lukeš M. et al. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.
- Papica, J. (1974). *Metody sociálně psychologického výzkumu*. Praha: SPN.
- Pauknerová, D. et al. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (3rd ed.) Praha: Grada Publishing.
- Pelc, V. (2010). *Daňové podmínky působení neziskových subjektů*. Praha: C. H. Beck.
- Pelikánová, A. (2016). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing.
- Rektořík, J. et. al. (2007). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. (2nd ed.) Praha: Ekopress.
- Rektořík, J., Pirožek, P. & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Salamon, L. M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 81(2), 167–210.

- Salamon, L. M. & Sokolowski, W. S. (2016). Beyond Nonprofits: Reconceptualizing the Third Sector. *International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*. 27(1), 1515–1545. doi: 10.1007/s11266-016-9726-z.
- Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. (2nd ed.). Praha: C. H. Beck.
- Stejskal, J. (2014). *Ekonomika neziskové organizace*. (2nd ed.) Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR.
- Stejskal, J., Kuvíková, H., Mařátková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Šedivý, M. & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. (2nd ed.) Praha: Grada Publishing.
- Šedivý, M. & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Šimková, E. (2009). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. (4th ed.) Hradec Králové: Gaudeamus.
- Tetřevová, L. (2008). *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing.
- Tichá, I. & Hron, J. (2010) *Strategické řízení*. [Vysokoškolská skripta]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace – podle nového občanského zákoníku*. Praha: Grada Publishing.
- Vojík, V. (2008). *Podnikání v kultuře a umění – Arts management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer.
- Witesman E. M. (2016). An Institutional Theory of the Nonprofit: Toll Goods and Voluntary Action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 45(4S), 97–115. doi: 10.1177/0899764016651729.

Internetové zdroje

- Asociace veřejně prospěšných organizací ČR. *Zpráva o neziskovém sektoru za léta 2002-2016*. Retrieved 19. 3. 2018 from World Wide Web <https://www.avpo.cz/2015/index-udrzitelneho-rozvoje-obcanskeho-sektoru/>
- Econnect. *Informační servis pro NNO*. Retrieved 1. 4. 2018 from World Wide Web <http://nno.ecn.cz/>

- Centrum pro komunitní práci. *Podpora kvality služeb a stabilitu organizací*. Retrieved 4. 3. 2018 from World Wide Web <http://www.cpkp.cz/index.php/programy/komunitni-planovani-socialnich-sluzeb>
- Centrum pro výzkum neziskového sektoru. *Sociální ekonomika v NNO v ČR*. Retrieved 18. 3. 2018 from World Wide Web <http://cvns.econ.muni.cz/>
- Český statistický úřad. *Ekonomické subjekty Olomouckého kraje*. Retrieved 15. 11. 2017 from World Wide Web <https://www.czso.cz/documents/10180/45565372/33009717q4h1.pdf/e50d5867-0ba1-44da-8fb6-cf0d9b1675d1?version=1.1>
- Český statistický úřad. *Neziskové organizace*. Retrieved 10. 4. 2018 from World Wide Web <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi-pn1k17sw8m>
- Český statistický úřad. *Obyvatelstvo Prostějov*. Retrieved 15. 1. 2018 from World Wide Web <https://www.czso.cz/documents/11276/17838488/seznam2018pv.pdf/557079c8-30a6-480e-b72c-ae4fcc51d1f5?version=1.1>
- Český statistický úřad. *Organizační statistika*. Retrieved 8. 12. 2017 from World Wide Web <https://www.czso.cz/csu/czso/10-organizacni-statistika-dxgluhue4l>
- Český statistický úřad. *Počty subjektů podle právních forem v okrese Prostějov*. Retrieved 10. 12. 2017 from World Wide Web https://www.czso.cz/csu/xm/slodb_2001_okres_prostejov
- Český statistický úřad. *Statistická ročenka Olomouckého kraje 2017*. Retrieved 5. 1. 2018 from World Wide Web <https://www.czso.cz/documents/10180/45565362/33009617.pdf/05032ce1-da42-4d2b-9cb1-9a4d56a7f632?version=1.5>
- Český statistický úřad. *Význam neziskových organizací*. Retrieved 13. 3. 2018 from World Wide Web <http://www.statistikaamy.cz/2017/03/vyznam-neziskovych-instituci-v-cr-roste/>
- Krajský úřad Olomouckého kraje. *Aktuální dotační podpora*. Retrieved 5. 4. 2018 from World Wide Web <https://www.kr-olomoucky.cz/aktualni-dotacni-programy-cl-4063.html>

Krajský úřad Olomouckého kraje. *Dotační podpora*. Retrieved 5. 4. 2018 from World Wide Web <https://www.kr-olomoucky.cz/terminy-seminaru-pro-zajemce-o-dotace-prehled-dotacnich-programu-vyhlasovanych-v-roce-2018-cl-4061.html>

Město Prostějov. *Dotační podpora Prostějov*. Retrieved 6. 6. 2018 from World Wide Web <https://www.prostejov.eu/cs/obcan/dotace.html>

Město Prostějov. *Šetření občanské spokojenosti*. Retrieved 19. 1. 2018 from World Wide Web <https://www.prostejov.eu/cs/aktuality-archiv/lide-jsou-se-zivotem-v-prostejove-spokojeni-ukazalo-nove-dotaznikove-setreni-timur-2017.html>

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Dotace pro nestátní neziskové organizace*. Retrieved 6. 4. 2018 from World Wide Web <http://www.mmr.cz/cs/Narodni-dotace/Dotace-pro-nestatni-neziskove-organizace>

Nadace neziskovky. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací*. Retrieved 23. 3. 2018 from World Wide Web http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014_2016_duben2017txt16852.pdf

Národní vzdělávací fond. *Profesionální dobrovolníci*. <http://www.nvf.cz/projekt-profesionalni-dobrovolnictvi-v-praci-s-ohrozenymi-detmi-a-rodinami-v-cr>

Půjčovna kol Lednice. *Cyklostezky*. Retrieved 29. 5. 2018 from World Wide Web <http://www.pujcovnakol.cz/cyklostezky.html>

Prostějov. *Místopisný průvodce po České republice*. Retrieved 10. 2. 2018 from World Wide Web <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/3093/prostejov/pocet-obyvatel/>

Vláda České republiky. *Data a fakta o neziskovém sektoru*. Retrieved 10. 2. 2018 from World Wide Web https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf

Justice. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Retrieved 10. 2. 2018 from World Wide <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/home/zakony-a-stanoviska/legislativni-proces>

Ministerstvo financí České republiky. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.*
Retrieved 10. 2. 2018 from World Wide
<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/1991/zakon-c-5631991-sb-3339>

Ministerstvo financí České republiky. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.*
Retrieved 11. 2. 2018 from World Wide
<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/1992/zakon-c-586-1992-sb-3351>

Ministerstvo financí České republiky. *Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.* Retrieved 11. 2. 2018 from World Wide
<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2000/zakon-c-218-2000-sb-3443>

Ministerstvo financí České republiky. *Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.* Retrieved 10. 2. 2018 from World Wide
<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2000/zakon-c-250-2000-sb-3447>

Ministerstvo spravedlnosti. *Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických osob.* Retrieved 10. 2. 2018 from World Wide
<https://or.justice.cz/ias/ui/podani>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.* Retrieved 10. 2. 2018 from World Wide
<http://www.mvcr.cz/clanek/dobrovolnicka-sluzba-500539.aspx>

12 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘEHLED ZKRATEK

Seznam obrázků

- Obrázek 1. Integrovaný model procesu strategického řízení (19)
Obrázek 2. Gruberova a Mohrova matice portfolia neziskové organizace (20)
Obrázek 3. Vazba mezi výší daru a vztahem NNO (30)
Obrázek 4. Mapa s trasami (79)

Seznam tabulek

- Tabulka 1. Počet nestátních neziskových organizací (13)
Tabulka 2. SWOT analýza současného stavu spolku KOKTEJL (41)
Tabulka 3. Přehled oblastí a cílů kapitoly „Krátkodobé strategie a výkonové cíle“ (47)
Tabulka 4. Efektivní realizační harmonogram v roce 2018 (48)
Tabulka 5. Přehled oblastí a cílů kapitoly „Střednědobá strategie upevnění pozice v konkurenčním prostředí“ (51)
Tabulka 6. Přehled oblastí a cílů kapitoly „Dlouhodobá strategie posilování vlivu a růstu organizace“ (53)

Přehled použitých zkratk

apod.	a podobně
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
KÚ	krajský úřad
MěÚ	městský úřad
NNO	nestátní neziskové organizace
NO	neziskové organizace
NOZ	nový občanský zákoník
OL kraj	Olomoucký kraj
PV	Prostějov
PR	public relations

Přehled použitých zkratk – pokračování

SŠ	střední školy
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	takzvaný
z.s.	zapsaný spolek

13 PŘÍLOHY

13.1 Příloha 1. Stanovy spolku KOKTEJL, z. s.

ČI.I

Název a sídlo

1. Název spolku: KOKTEJL, z. s. (dále jen „spolek“).
2. Sídlo spolku: Moravská 264/10, 796 01 Prostějov.
3. IČO: 714 18 781
4. Spolek působí na celém území České republiky, spolek se nečlení na organizační jednotky.
5. Spolek je zapsaným spolkem podle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku.

ČI.II

Účel spolku

Účelem spolku je podpora dětí, dospělých, rodin a seniorů s důrazem na posilování mezigeneračních vztahů a pohybové aktivity.

ČI.III

Hlavní činnost spolku

1. Účel popsany v článku II. stanov, který tvoří společný zájem všech členů spolku a má charakter veřejně prospěšné činnosti, je naplňován zejména těmito činnostmi:
 - a) vytvoření veřejného prostoru pro vzájemné setkávání dospělých, dětí, rodin s dětmi a seniorů, přispívajícího k vytváření přátelského a vstřícného prostředí;
 - b) aktivní přispívání k rozvoji města Prostějov a podílení se na společných projektech;
 - c) ochrana a práce s dětmi a mládeží, organizace a pořádání volnočasových aktivit pro děti ve formě kroužků, kurzů, divadelních představení, výletů, víkendových pobytů, sportovních akcí, celodenních zábavných projektů a pořádání příměstských táborů;

- d) organizace a pořádání volnočasových aktivit pro dospělé ve formě kroužků, kurzů, výletů, víkendových pobytů, celodenních zábavných projektů, sportovních aktivit a dalších zde neuvedených formách;
- e) vzdělávání, školení a osvěta dospělých pořádáním seminářů, přednášek, konferencí, besed a workshopů;
- f) aktivizace seniorů, organizace a pořádání volnočasových aktivit seniorů ve formě kroužků, kurzů, výletů, sportovních aktivit a divadelních představení;
- g) prevence sociální izolace seniorů, vzdělávání a osvěta seniorů prostřednictvím konferencí, přednášek, besed a dalších forem;
- h) podpora nebo ochrana osob se zdravotním postižením a znevýhodněných osob;
- i) spolupráce s jinými subjekty na komunální, národní i mezinárodní úrovni (stávající partneři, ostatní NNO, podnikatelské subjekty, státní správa i samospráva);
- j) propagace aktivit spolku, vydávání a distribuce informačních materiálů (publikace, brožury, letáky a další materiály), sociální sítě, pořádání výstav, propagace činnosti na veřejných prezentacích a spolupráce s médii;
- k) zapojení dobrovolníků a podpora dobrovolnictví, podpora a organizace svépomocných skupin a svépomocných aktivit;
- l) zprostředkování prodeje rukodělných výrobků dětí a dospělých;
- m) vytváření veřejně prospěšné činnosti (komunitní nebo lokální rozvoj, odstraňování diskriminace založené na rozdílech rasy, etnik, pohlaví, náboženství či na základě zdravotního postižení, ochrana dětí a mládeže nebo práce s nimi, péče o kultivaci mezilidských vztahů, podpora rodiny, prevence kriminality a sociálně patologických jevů, provozování sportu, vzdělávání, školení, osvěta);

2. Hlavní činnost spolku směřuje k uspokojování a ochraně zájmů, k jejichž naplňování byl spolek založen. Hlavní činnost spolku není podnikání nebo jiná výdělečná činnost.

ČI.IV

Vedlejší činnost spolku

Vedlejší činností spolku je činnost hospodářská (podnikatelská) – spadající do seznamu oborů činností náležející do živnosti ohlašovací, tj. živnost řemeslná,

vázaná nebo volná, které upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

a) Konkrétní a aktuální činnost, ve které spolek podniká, určuje rada.

b) Zisk z této činnosti je výlučně použit pro podporu hlavní činnosti spolku specifikované v článku III stanov.

ČI.V

Členství ve spolku

1. Spolek je dobrovolný, nezávislý a sdružuje členy na základě společného zájmu.

2. Členem se může stát fyzické osoby starší 18 let a právnické osoby, které podají písemnou přihlášku a souhlasí se stanovami spolku.

3. O přijetí člena spolku rozhoduje na základě písemné přihlášky rada spolku.

4. Členství vzniká dnem schválení členství radou.

5. Člen spolku má právo:

a) podílet se na činnosti spolku;

b) volit orgány spolku;

c) být volen do orgánů spolku;

d) obracet se na orgány spolku s návrhy, podněty, stížnostmi a žádat o vyjádření;

e) podílet se na stanovování cílů a forem činnosti spolku.

f) být informován o činnosti spolku.

6. Člen spolku má povinnost:

a) dodržovat stanovy spolku a a jednat v souladu s cíli spolku (svou činností naplňovat cíle spolku),

b) plnit usnesení orgánů spolku;

c) aktivně hájit zájmy spolku a nepodnikat žádné kroky, které by byly v rozporu s nimi;

d) svědomitě vykonávat funkce v orgánech spolku;

7. Práva a povinnosti členů spolku jsou vázány na osobu člena spolku a nejsou převoditelné na jiné osoby.

8. Členství ve spolku zaniká:

a) úmrtím člena;

b) písemným prohlášením o vystoupení člena doručeným radě;

- c) vyloučením člena pro jednání neslučitelné se stanovami rozhodnutím rady;
- d) zánikem spolku.

9. Seznam členů spolku není veřejně zpřístupněn. Uveřejněn může být pouze se souhlasem všech členů. Spolek je oprávněn na základě písemného souhlasu členů seznam poskytovat subjektům, které udělují spolku dotace či příspěvky.

10. Čestným členem spolku může být jmenován kdokoliv, kdo se zvláště zasloužil o rozvoj v oblasti, která je předmětem působení spolku, nebo která svým postavením nebo prací představuje mimořádný přínos pro cíle spolku. O udělení čestného členství rozhoduje výbor na základě písemného návrhu kteréhokoliv člena spolku. Čestný člen má právo se účastnit všech akcí spolku, setkání rady i zasedání valné hromady, nemůže však volit a být volen do orgánů spolku.

ČI.VI

Orgány spolku

Orgány spolku jsou:

- a) Valná hromada – nejvyšší orgán
- b) Rada – výkonný orgán (předseda rady - statutární orgán)
- c) Kontrolní komise

ČI.VII

Valná hromada

- 1. Valná hromada je nejvyšším orgánem spolku.
- 2. Valnou hromadu tvoří všichni členové spolku.
- 3. Valná hromada zejména:
 - a) schvaluje stanovy spolku a změny těchto stanov;
 - b) projednává úkoly spolku pro příslušné období;
 - c) schvaluje zprávu o činnosti spolku (výroční zprávu) za předcházející rok;
 - d) bere na vědomí rozpočet spolku a roční účetní závěrku;
 - e) rozhoduje o členství spolku v mezinárodních organizacích, koalicích a kampaních;
 - f) volí a odvolává členy rady;
 - g) určuje počet členů kontrolní komise, volí a odvolává je;

h) rozhoduje o výši členských příspěvků členů spolku a termínu jejich splatnosti;

i) rozhoduje o zániku spolku;

j) rozhoduje o vyloučení člena spolku;

k) rozhoduje o všech věcech, které nespádají do jiného orgánu spolku.

4. Valnou hromadu svolává k zasedání předseda rady dle potřeby, nejméně však jednou za 2 roky. Předseda rady je povinen svolat do 30 dnů valnou hromadu z podnětu alespoň 1/3 členů spolku nebo z podnětu kteréhokoli člena rady či kontrolní komise. Informaci o konání zasedání valné hromady zasílá předseda rady písemně nebo elektronickou poštou na kontaktní adresu, kterou hlasující člen uvedl v přihlášce, a to nejpozději 10 dní před jejím konáním.

5. Valná hromada je usnášeníschopná v jakémkoliv počtu přítomných členů a rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných hlasujících členů. Výjimkou je rozhodnutí o zániku spolku, ke kterému je nutný souhlas nadpoloviční většiny všech členů spolku. Každý hlasující člen má při rozhodování jeden hlas.

6. Valná hromada hlasuje tajným hlasováním v případě volby orgánů spolku a může rozhodnout o tajném hlasování i v jiných případech.

7. O rozhodnutích přijatých na zasedání valné hromady pořizuje valnou hromadou pověřený člen spolku zápis, který obsahuje alespoň:

a) název, sídlo a IČO spolku;

b) místo a datum konání valné hromady;

c) jméno a příjmení předsedajícího;

d) popis jednotlivých projednávaných bodů programu valné hromady;

e) rozhodnutí s výsledkem hlasování;

f) obsah protestů členů spolku, týkajících se rozhodnutí Valné hromady, jestliže o to protestující zažádá;

g) prezenční listinu přítomných členů spolku.

Zápis svým podpisem ověřuje alespoň jeden hlasující člen přítomný na zasedání valné hromady.

8. Rada nebo ten hlasující člen přítomný na zasedání valné hromady, kterého tím valná hromada pověřila, zabezpečuje vyhotovení zápisu z valné hromady do 30 dnů od jejího ukončení.

9. Zápis z valné hromady obdrží každý člen spolku.

10. Zápisy z valné hromady se uchovávají v archivu spolku po celou dobu jeho existence.

11. Hlasování a rozhodování valné hromady se může uskutečnit i s využitím výpočetní techniky a internetu a to tak, že hlasující člen může rozhodovat a hlasovat mimo valnou hromadu on-line. Podmínkou pro takové hlasování je on-line připojení po dobu hlasování a rozhodování o celém konkrétním bodu valné hromady s tím, že v zápise musí být tento způsob hlasování a rozhodování výslovně uveden spolu s identifikací hlasujícího člena, který takovýmto způsobem hlasoval.

Čl.VIII

Rada

1. Rada je nejvyšším výkonným orgánem spolku v době mezi Valnými hromadami a za svou činnost odpovídá valné hromadě.
2. Rada má 3 členy volené z řad hlasujících členů spolku – předsedu a dva členy.
3. Funkční období člena rady jsou 4 roky, opakovaná volba je možná.
4. Členy rady volí a odvolává valná hromada.
5. Členství v radě zaniká:
 - a) odstoupením;
 - b) odvoláním valnou hromadou;
 - c) úmrtím;
 - d) zánikem spolku;
 - e) zánikem členství ve spolku.
6. Zanikne-li členství v radě v průběhu volebního období, nastupuje na místo člena rady náhradník zvolený valnou hromadou.
7. Rada zasedá dle potřeby, nejméně však dvakrát ročně.
8. Rada zejména:
 - a) připravuje a tvoří strategický plán spolku a jeho cíle na příští období;
 - b) vede seznam členů spolku;
 - c) koordinuje činnost spolku;
 - d) rozhoduje o přijetí nových členů;
 - e) schvaluje rozpočet spolku;

- f) rozhoduje o užití darů, dotací a dalších příspěvků a odpovídá za hospodárné a účelné využití prostředků spolku;
 - g) schvaluje vnitřní předpisy spolku;
 - h) rozhoduje o výdajích nad 3000 Kč;
 - i) navrhuje případnou změnu stanov;
 - j) vydává výroční zprávu spolku;
 - k) rozhoduje o zřízení poradních orgánů spolku;
 - l. rozhoduje o provozu rodinného centra;
 - m) rozhoduje o členství spolku v národních i mezinárodních organizacích, kampaních, partnerství a projektech;
 - n) rozhoduje o předmětu a rozsahu případné vedlejší výdělečné činnosti spolku.
9. Rada je usnášeníschopná, je-li na zasedání přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů a rozhoduje nadpoloviční většinou přítomných členů.
10. Rada si ze svého středu volí předsedu, který je statutárním orgánem spolku. Své funkce se ujímá den následující po dni volby, není-li valnou hromadou rozhodnuto jinak.
11. Předseda rady:
- a) je oprávněn rozhodovat o otázkách spojených s fungováním spolku, včetně dispozic s jeho majetkem, s výjimkou majetku nemovitého;
 - b) vykonává roli zaměstnavatele (přijímá zaměstnance spolku, ukončuje jejich pracovní poměr a rozhoduje o všech jejich pracovních záležitostech);
 - c) řídí běžný chod spolku, uzavírá závazkové vztahy, jedná s fyzickými a právníckými osobami, soudy a orgány státní správy a samosprávy;
 - d) zastupuje spolek navenek, podepisuje se jménem spolku;
 - e) svolává zasedání valné hromady.
12. Osoba předsedy rady se zapisuje do veřejného rejstříku.

ČI.IX

Kontrolní komise

1. Kontrolní komise je kontrolním orgánem spolku, za svou činnost se zodpovídá valné hromadě.

2. Kontrolní komise se nezapisuje do veřejného rejstříku. Zpravidla má 2-3 členy volené z řad hlasujících členů spolku nebo právnických osob.
3. O počtu členů kontrolní komise rozhoduje valná hromada.
4. Funkční období člena kontrolní komise je 3 roky. Opakované zvolení do funkce je možné.
5. Kontrolní komise se schází alespoň jednou ročně.
6. Kontrolní komisi volí a odvolává valná hromada.
7. Kontrolní komise je usnášeníschopná, je-li na zasedání přítomna nadpoloviční většina jejich členů. Má-li komise 2 členy, je nezbytná přítomnost obou členů. Kontrolní komise rozhoduje většinou, v případě dvoučlenné kontrolní komise rozhoduje jednomyslností.
8. Členství v kontrolní komisi není slučitelné s členstvím v jiném orgánu spolku. Člen kontrolní komise nesmí být osobou blízkou ke statutárnímu orgánu a nesmí být v pracovním či obdobném poměru vůči spolku.
9. Kontrolní komise zejména:
 - a) dohlíží a kontroluje hospodaření spolku;
 - b) dohlíží nad řádným vedením spolku, dodržováním právních předpisů a stanov spolku;
 - c) předkládá valné hromadě zprávy o své kontrolní činnosti.
10. Kontrolní komise je oprávněna:
 - a) nahlížet do účetních knih a jiných dokladů, kontrolovat údaje v nich obsažené.
11. Členové kontrolní komise jsou oprávněni účastnit se jednání rady s hlasem poradním.

Čl.X

Zásady hospodaření spolku

1. Spolek samostatně hospodaří s movitým i nemovitým majetkem.
2. Spolek je ve smyslu zákona č. 89/ 2012 Sb., občanského zákoníku v platném znění, neziskovou právnickou osobou. Primárním cílem spolku není výdělečná činnost.
3. Zdroji příjmů spolku jsou zejména:
 - a) dotace ze státní správy a rozpočtů municipalit;
 - b) dary a finanční příspěvky fyzických a právnických osob;

- c) výnosy z majetku spolku;
- d) příjmy z hlavní činnosti, která vede k naplňování cílů spolku;
- e) příjmy z vedlejší činnosti;
- f) příspěvky z veřejných rozpočtů;
- g) členské příspěvky, pokud jsou stanoveny.

4. Výše uvedené příjmy slouží především k pokrytí vynaložených nákladů.

5. Případný zisk spolku po zdanění je používán k rozvoji aktivit spolku nebo na správu spolku a nemůže být rozdělován členům ani jiným osobám.

6. Spolek je povinen prostřednictvím svého statutárního orgánu založit do sbírky listin veřejného rejstříku řádně a včas dokumenty stanovené právními předpisy, zejména zákonem o obchodních korporacích, občanským zákoníkem a zákonem upravujícím status veřejné prospěšnosti.

7. Spolek vydává každoročně zprávu o činnosti a hospodaření spolku, která obsahuje:

- a) přehled činnosti spolku v příslušném kalendářním roce;
- b) údaje o počtu členů spolku;
- c) změny ve složení orgánů, k nimž došlo v průběhu roku;
- d) roční účetní uzávěrku;
- e) pohledávky a závazky z obchodního styku;
- f) údaje o podporovatelích a spolupracujících osobách a firmách.

8. Za celkové hospodaření spolku zodpovídá rada, která každoročně předkládá valné hromadě zprávu o hospodaření včetně účetní uzávěrky.

Čl.XI

Zánik spolku

1. Spolek zaniká z důvodů stanovených zákonem.

2. O dobrovolném rozpuštění spolku nebo jeho sloučení s jiným spolkem rozhoduje valná hromada.

3. V případě zániku spolku bude jeho majetek (likvidační zůstatek) bezplatně převeden na jinou právnickou osobu neziskového charakteru s podobným zaměřením, a to dle rozhodnutí valné hromady.

Čl.XII

Závěrečná ustanovení

1. Spolek má právo se v souladu s cíli své činnosti obracet na státní orgány s peticemi.
2. Dojde-li mezi členy spolku ke sporu o výklad těchto stanov, je k jejich výkladu oprávněna valná hromada.

Tuto změnu stanov a její znění navrhla rada a odsouhlasila valná hromada na svém zasedání.

Prostějov, dne 1.6.2018

13.2 Příloha 2. Scénář: „Bosou nohou“

Delegovat: odpovědnost za realizaci, bezpečnost, náklady a zdroje financování, PR, doprava, fotograf, moderace.

Program:

- 10:00 Seminář: Přirozený pohyb a funkce chodidel
Péče o nohy, zdravotní aspekty
Jak začít s bosochozením
Motorika chodidel, stimulace nožní klenby
Ochrana proti klíšťatům
- 11:00 Praktická ukázka: Glasswalking
- 14:00 Vyhlášení soutěže „Bosá kráska“
- 15:00 Taneční vystoupení „Sluníčka“
- 15:30 Seminář: Přirozený pohyb a funkce chodidel
Péče o nohy, zdravotní aspekty
Jak začít s bosochozením
Motorika chodidel, stimulace nožní klenby
- 16:00 Praktická ukázka: Firewalking
- 17:00 Vyhlášení výsledků soutěže „Bosá kráska“

Celodenní aktivity:

- Prodejní prezentace: Obuv barefoot
Sportovní výživa (proteinové a energetické tyčinky)
- Workshopy a dílny: Masáže chodidel
Výroba korálkových ozdob na nohy
Chůze na chůdách, podjedečích a trávošlapech
Hmatové hry a cvičení nohou
Malování na nohy, kreslení nohama
Výroba barefoot sandálů
Slackline
Hmatová stezka
- Nožní hry: Stavění kostek, vazba uzlů, hod míčkem, úchopová zručnost

13.3 Příloha 3. Scénář „Expedice Lednice“

Kulturně i sportovně Lednicko-Valtickým areálem

- Program:**
- a) Prohlídka lednického zámeckého komplexu
 - b) Trasa 20 km po areálu na koloběžkách nebo na kolech (Nový Dvůr, Tři Grácie, kaple sv. Huberta, Rendez-Vous, kolonáda Reistna, Hlohovec, Hraniční a Rybníční zámek)
 - c) Pěší trasa 12 km v zámeckém areálu (minaret, Lovecký zámek, Janův hrad, Podivín, Obelisk).

Programy b) a c) rozvrhnout tak, aby je mohli účastníci absolvovat v návaznosti na sebe oba dva. Vhodnost trasy přizpůsobit i pro průměrně pohybově zdatné účastníky.

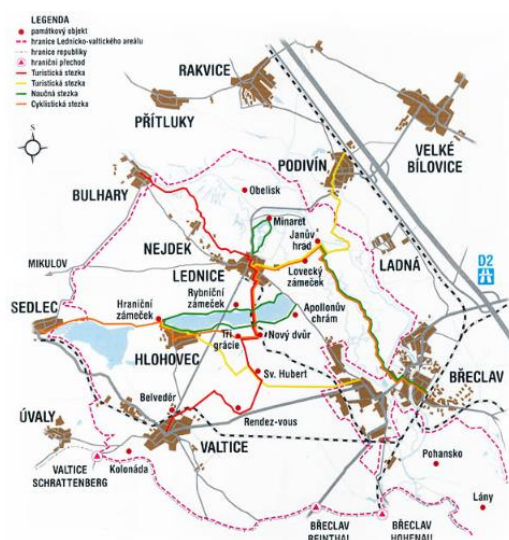
Zaměření: Akce je určena pro rodiny s dětmi, prarodiče a vnoučata i samostatné děti, kterým poskytneme pedagogický dohled. V případě zájmu je možná účast i samostatných dospělých jedinců.

Zabezpečení akce: Průvodce v autobuse, animátor, pedagog a asistent pro cyklistiku v programu b) a c), doprovod v programu a).

Zajistit: Koloběžky, přílby, zámky na kola, fotografickou dokumentaci.

Delegovat: Tvorbu mapky k trase b) a c) pro každého účastníka.

Grafiku letáčku a roznos, styk s médii, kalkulaci projektu.



Obrázek 4. Mapka s trasami. (<http://www.pujcovnakol.cz/cyklostezky.html>)

13.4 Příloha 4. Scénář: „Kouzlo destinace Luhačovice“

6:30 odjezd z Prostějova
Nástupní stanice: Prostějov, Vranovice - Kelčice, Brodek u Prostějova, Drysice, Ivanovice na Hané

Program:

8:30 příjezd do Luhačovic, organizace dne
8:45 historie, lázeňská architektura, skryté zajímavosti
minerální vody, minerálka z pítka
11:00 dům Bedřicha Smetany - soutěž
11:30 rozchod, individuální volno – nákupy, oběd
lázeňská oplatka, kavárna
14:00 promenádní koncert
14:30 beseda s osobností regionu (J. A. Náhlovský)
15:30 odpolední výlet - přehrada, procházka (Nordic walking)
venkovní hry – Pexeso, Žížaly, rozstříhaná básnička
wellness, koupel
19:30 vyhodnocení dopolední soutěže, reflexe
Odjezd z Luhačovic
21:30 příjezd do Prostějova

Zajištění pořadatelů: Lektor Nordic Walking, animátor, pedagogický doprovod, průvodce, plavčík, první pomoc.

Delegovat: Odpovědnost za organizaci a realizaci, bezpečnost, PR, kontaktovat dopravce, vypracovat itinerář dne, rozpočet projektu, kalkulaci ceny zájezdu.

Zadání: Výroba maxi hry Pexeso, hra Žížaly, příprava básničky, leták akce.

Programové zaměření: Senioři s dětmi, možná je účast samostatných dospělých jedinců.

Cíl: Propojení generací společnými volnočasovými aktivitami sportovního zaměření s rekreačními a vzdělávacími prvky. Provéřit znalosti a dovednosti účastníků.

13.5 Příloha 5. Scénář: „Halloweenské běhání“

Programové body:

- výroba dýňových světel
- běh parkem, masky vítány
- vyhodnocení kategorií
- ocenění nejlepších masek
- dražba vykrajovaných dýní
- možnost pozorování noční oblohy ve hvězdárně.

Běh parkem osvětlenými úseky, kratší cestou (400m) osvětlenou dýněmi a delší (860 m) mezi svíčkami a světýlky. Děti od 3 do 12 let, na startu samostatně nebo s doprovodem, masky vítány.

Po ukončení akce budou dýně vydraženy. Výtěžek bude použit zabezpečení sportovní akce pro osoby se zdravotním omezením (petangue a discgolf).

Registrace: hvězdárna, Kolářovy sady, od 17:00 h, průběžné starty od 17:30 h

Ukončení: 19:30 h, předání diplomů, ocenění masek, dražba dýňových výrobků.

Zajistit:

- svítící tyčinky pro každého účastníka (bezpečnostní hledisko)
- připravené dýně od spolupořadatelů projektu
- donátora na nákup svítících prvků a cen pro nejlepší běžce a masky
- možnost využití toalet v budově hvězdárny
- zajistit tamtéž občerstvení od spolupracujících osob (pitný režim, domácí strava od babiček)

Cíl:

- Spolupráce na projektu se státní správou, komunitními domy pro seniory, se středními a základními školami. Společná příprava akce pro děti, případně pro děti v doprovodu rodinných příslušníků.
- Propojení tvůrčí činnosti a pohybové aktivity.

13.6 Příloha 6. Příklady nadační podpory s ohledem na poslání spolku

Antonika. <http://www.antonika.cz/#section-5>

ČSOB. <https://www.csob.cz/portal/o-csob/spolecenska-odpovednost/filantropie/granty>

Fórum Dárců. <https://www.donorsforum.cz/service/search.html>

GSK fond. <http://www.gskfond.cz/komupomahame.html>

Lesy ČR. <https://lesycr.cz/obecne-zasady-platne-pro-dary-i-reklamni-spolupraci/>

Nadace Agel. <https://nadace.agel.cz/o-nadaci>

Nadace Agrofert. <https://www.nadace-agrofert.cz/o-nadaci/vize/>

Nadace Bezpečná Olomouc. <http://www.nbo.cz/projekty/>

Nadace České spořitelny. <http://www.nadacecs.cz/kontakt>

Nadace ČEZ. <http://www.nadacecez.cz/cs/vyhlasovana-grantova-rizeni.html>

Nadační fond Avast. <http://nadacnifond.avast.cz/pro-zadatele>

Nadační fond Veolia. <http://www.nfveolia.cz/nadacni-fond/>

Nadace Krása pomoci. <https://www.krasapomoci.cz/pro-neziskovky/>

Nadace Open Society Fund Praha. <http://osf.cz/cs/kdo-jsme/>

Nadace O₂. <https://nadaceo2.cz/kde-pomahame>

Nadace Pangea. <http://www.nadacepangea.cz/>

Nadace Partnerství. <https://www.nadacepartnerstvi.cz/Granty/Aktualni-vyzvy>

Nadace pojišťovny Koperativa. <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-nadaci>

Nadace Precioza. <https://www.preciosa.com/cs/foundation>

Nadace Proměny. <https://www.nadace-promeny.cz/cz/granty/program-promen-sve-mesto.html>

Nadace rozvoje občanské společnosti. https://www.nros.cz/wp-content/uploads/2018/01/3P_let%C3%A1k_2018.pdf

Nadace Sirius. <http://nadacesirius.cz/projekty/primarni-prevence>

Nadace Via. <http://www.nadacevia.cz/o-nadaci-via/>