

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE ORGANIZACE OREL – ŽUPA BAUEROVA

Diplomová práce

Autor: Ludmila Kellerová

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Olomouc 2014

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Bc. Ludmila Kellerová

Název bakalářské práce: Koncepce rozvoje organizace Orel – župa Bauerova

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Rok obhajoby bakalářské práce: 2014

Abstrakt:

Ve své diplomové práci se věnuji vytvoření koncepce rozvoje pro neziskovou organizaci Orel - župu Bauerovu. Z dostupné literatury uvádím specifikaci neziskového sektoru, důležitost strategického plánování a marketingu pro neziskové organizace. V praktické části jsou provedeny analýzy vnějšího i vnitřního prostředí organizace a vytvořena SWOT analýza, jsou stanoveny strategické cíle a navrženy postupy řešení. Práce ukazuje na potřebu strategického plánování a profesionálního vedení.

Klíčová slova: nezisková organizace, strategické plánování, marketing, public relations, fundraising

Souhlasím s půjčováním bakalářské práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Bc. Ludmila Kellerová

Title of the master thesis: Development concept for non-profit organization Orel – Bauers's County

Department: Department of Recreology

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

The year of presentation: 2014

Abstract:

Diploma thesis deals with the creation of a development concept for non-profit organization Orel- Bauer's County. The teoretical part defines the specification of non-profit sector, the importace of strategic planning and marketing for non-profit organizations. The practical part shows the analysis regarding external and internal environment of organization and SWOT analysis. There are also defined the strategic goals and the eventual solution. The thesis underlines the need of strategic planning and professional running an organization.

Keywords: *non-profit organization, strategic planning, marketing, public relations, fundraising*

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

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně pod vedením
Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D., uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a dodržovala
zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 30. 6. 2014

.....

Děkuji Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, za přátelský a lidský přístup během celé doby psaní této práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 PŘEHLED POZNATKŮ.....	9
2.1 Vznik a význam neziskového sektoru.....	9
2.1.1 Vymezení nestátních neziskových organizací	10
2.1.2 Struktura neziskového sektoru	11
2.1.3 Typy neziskových organizací.....	12
2.1.4 Neziskový sektor v České republice	13
2.2 Důvěryhodnost a image organizace	14
2.3 Vize, poslání, cíle neziskové organizace.....	15
2.3.1 Fáze vývoje neziskové organizace	18
2.4 Strategické plánování a strategické řízení organizace	19
2.4.1 Klady a zápory strategického plánování	22
2.5 Public relations neziskové organizace	25
2.6 Marketing v neziskovém sektoru	26
2.6.1 Význam a funkce marketingu	26
2.6.2 Neziskový marketingový mix	27
2.6.3 Marketingový trojúhelník.....	28
2.7 Finanční plánování neziskové organizace.....	31
2.7.1 Financování činnosti neziskové organizace	33
2.8 Fundraising neziskové organizace	35
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	37
4 METODIKA.....	38
4. 1 Sběr dat	38
4.1.1 Obsahová analýza.....	38
4.1.2 Focus group.....	39
4. 2 Analýza dat.....	40

4.2.1 Kategorizace a interpretace dat	40
4.2.2 Grafy a tabulky dle četnosti	41
4.2.3 STEP analýza	41
4.2.4 SWOT analýza	41
SITUAČNÍ ANALÝZA.....	43
5.1 Organizace Orel	43
5.2 Župa Bauerova	43
5.2.1 Složení župy	44
5.2.2 Řízení župy.....	44
5.2.3 Organizační struktura župy	45
5.3 Vývoj členské základny	46
6 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ.....	53
6.1 Fundraising župy Bauerovy	54
6.2 Public relations župy Bauerovy	55
6.3 Porterův model pěti sil	56
6.4 Plánování župy	59
6.5 Financování župy Bauerovy.....	60
6.6 STEP analýza	64
6.7 SWOT analýza	68
6.8 Strategické cíle	71
6.9 Návrh řešení rozvoje	76
7 ZÁVĚR.....	83
8 SOUHRN.....	85
9 SUMMARY.....	86
10 REFERENČNÍ SEZNAM.....	87
11 SEZNAM TABULEK.....	91
12 SEZNAM OBRÁZKŮ.....	92
13 PŘÍLOHY.....	93

1 ÚVOD

„Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch.“

Philip Kotler

Neziskový sektor zaznamenal velmi dynamický rozvoj a v posledních desetiletí získávají neziskové organizace velkou pozornost díky svému významu pro uspokojování společenských potřeb. Fungování neziskových organizací vyžaduje v dnešní době nejen odbornost a empatii, ale i efektivitu a hladký chod. Neefektivní řízení často narušuje snahu dělat smysluplnou práci a obětovat se pro druhé.

Ve své práci se zabývám koncepcí rozvoje organizace Orel – župa Bauerova. Pro toto téma jsem se rozhodla především z toho důvodu, že již šestým rokem vykonávám funkci starostky této župy a ráda bych svou prací napomohla ke zlepšení a stabilizaci v župě. Postupně jsem došla k závěru, že počáteční nadšení, elán a snaha mnohých členů se z činnosti vytrácejí a že župa uzavřená do sebe pouze přežívá. Jako starostka župy cítím zodpovědnost za současný stav, kdy se župa téměř nikam významněji neposouvá a naopak klesá počet jejich členů.

Jak ve své knize uvádí Drucker (1994), nezisková organizace potřebuje ke své činnosti plán, marketing, lidi a samozřejmě peníze. Moje působení ve vedení župy toto sdělení plně potvrzuje. Svou prací bych ráda ukázala co všechno je potřeba udělat proto, aby organizace mohla být úspěšnou a mohla dobře fungovat a přinášet radost nejen členům, ale celé společnosti.

2 PŘEHLED POZNATKŮ

2.1 Vznik a význam neziskového sektoru

Bouřlivý rozvoj neziskového sektoru v posledních letech je spojován jednak s rozvojem demokracie, jednak s úsilím o řešení narůstajících obtíží, které vyvstávají před vládami všech vyspělých států při zabezpečování sociálních jistot pro své občany (Angelovská, Frič, & Goulli, 2009). Dnešní doba je svědkem stále se zvyšujícího významu organizací neziskového sektoru jako společenského a ekonomického fenoménu (Bačuvčík, 2011).

Neziskový sektor je velmi silně vnímán jako komplement nebo alternativa vůči státu při poskytování služeb a veřejných statků. V bývalých komunistických zemích střední a východní Evropy je neziskovému sektoru přiznávána významná role při demokratizaci a budování občanské společnosti. Přesto všechno je pro politiky, státní správu i veřejnost velmi těžké pochopit jakou roli neziskové organizace ve společnosti hrají a jaký je jejich vliv na veřejný život.

Neziskový sektor v České republice zaznamenal od roku 1990 nebývalý rozmach a stal se v České republice nejrychleji se rozvíjejícím sektorem vůbec. Neziskový sektor je často označován jako „třetí sektor“, což zdůrazňuje, že je to sektor, který působí mezi státem a trhem. Používá se velmi často i název „dobrovolnický sektor“, což vyzdvihuje specifickou roli dobrovolnické činnosti. V poslední době je to i název „občanský sektor“, kde se ukazuje propojenost neziskových organizací s občanskou společností (Angelovská, Frič, & Goulli, 2009).

Neziskový sektor se skládá z organizací, které mají pět společných rysů:

- 1) Jsou to organizace, které jsou do určité míry institucionalizovány. V některých zemích je to dáno jejich formálním statutem, v zemích, kde právní ustanovení neexistují, může být institucionální podoba vyjádřena jinak např. formou pravidelných schůzí.
- 2) Mají soukromou povahu, tzn., že jsou oddělené od státní správy. Mohou však mít významnou státní podporu.
- 3) Nerozdělují zisk, tzn., že zisky nerozdělují mezi vlastníky nebo vedení neziskové organizace, ale případně vytvořený zisk opětovně používají na cíle dané posláním organizace.

4) Jsou samosprávné, autonomní tj., jsou schopné řídit svou vlastní činnost, mají svá interní pravidla řízení.

5) Jsou dobrovolné, tj. zahrnují významný prvek dobrovolné činnosti např. formou účasti na konkrétních aktivitách nebo na činnosti a vedení organizace (Angelovská, Frič, & Goulli, 2009).

Neziskové organizace vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou. Jejich náplní je:

- Poskytovat služby, které stát neumí nebo nechce dělat. Zejména poskytují neformální pomoc a solidaritu lidem v nouzi, ale také sociální a zdravotní péči lidem, kteří to potřebují.
- Umožňují lidem, aby přirozeně a legitimním způsobem uspokojovali své zájmy ve sportovních a kulturních spolcích.
- Usnadňují svobodný projev jednotlivců a skupin.
- Obohacují život místních společenství, připravují množství sportovních, společenských a kulturních akcí.
- Kontrolují veřejné dění a spoluvytvářejí místní demokracii.

Neziskové organizace zvětšují bohatství společnosti. Takovéto bohatství nespočívá jen v hmotných statcích a finančních prostředcích, ale především v myšlenkách, reálných vztazích mezi lidmi, ve zvycích a v jednání, které vychází z hodnot solidarity, tolerance, spoluodpovědnosti. Právě neziskové organizace pomáhají zajišťovat poslání každé demokracie – právo lidí kdykoli mluvit do veřejných záležitostí a také je ovlivňovat. To vše samozřejmě v mezích zákona. Neziskové organizace pomáhají lidem, být dobrými občany (Čepelka, 2003).

Hlavním cílem neziskové organizace je sloužit zákazníkovi (Hannagan, 1996). Neziskové organizace jsou založeny na principu svobodného sdružování občanů. Pokud mají neziskové organizace podporu ze strany veřejného sektoru, předpokládá se od nich velká odpovědnost a to vůči svým členům, klientům, dárcům, vládním orgánům i dalším příznivcům. Neziskové organizace by se proto měly chovat odpovědně (Wyatt, 2012).

2.1.1 Vymezení nestátních neziskových organizací

Pro neziskové organizace platí mnoho stejných nebo podobných principů jako pro organizace ziskové. Je potřebné mít atraktivní vizi, charismatického vůdce, efektivně řízené procesy, spokojené klienty, schopný tým lidí apod. Vedle toho se ale neziskové organizace

pohybují ve specifickém prostředí, kdy často uspokojují takové potřeby lidí nebo společnosti, za které nejsou příjemci těchto služeb schopni či ochotni platit. Specifické je nejenom prostředí, ve kterém se pohybují, ale také jejich fungování (Novotný & kolektiv, 2008).

Postavení nestátních neziskových organizací je zcela nezastupitelné. Tyto organizace vnímají příležitosti tam, kde firmy často vnímají problémy, často proto, že zákazník nebo klient není schopen zaplatit cenu, která by byla pro firmy zajímavá (Mair & Martí, 2006). Neziskové organizace často poskytují služby, které stát neumí nebo nechce poskytovat, případně je poskytuje neefektivně, a tak vlastně vytváří prostor neziskovým organizacím. Neziskové organizace umožňují lidem věnovat se svým zájmům, usnadňují svobodný projev jednotlivců i skupin, kontrolují veřejné dění, uspokojují řadu sociálních, kulturních, environmentálních a dalších potřeb. Můžeme říct, že vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou. Slouží k podchycení a využití nejrozmanitějších občanských aktivit a takto přispívají k pozitivním změnám ve způsobu života lidí a celé společnosti (Čepelka, 2003).

Jak uvádí (Salamon & Anheier, 1998) je možné neziskové organizace charakterizovat jako soubor institucí, které existují vně státních struktur a jsou určeny veřejným zájmům. Dle těchto autorů mají neziskové organizace stálou institucionální a organizační strukturu tzn., že jsou institucionálně odděleny od státní správy a nejsou jí ani řízeny. U těchto organizací je nepřijatelné rozdělovat zisk mezi vlastníky nebo vedení. Vytvořený zisk mohou použít k naplnění cílů. Tyto subjekty nejsou ovládány zvenčí, jsou schopny se samy řídit. Dá se říct, že jsou ve své podstatě soukromé a co je důležité využívají dobrovolnou účast na svých činnostech.

Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finanční podobě, ale dosažení užitku. U neziskových organizací není maximalizován zisk ale užitek, součástí příjmů jsou dotace, které zásadně ovlivňují rozsah činnosti. Tento rozsah je prioritně determinován mírou společenského užitku, který je očekáván (Hodaň & Hobza, 2010).

2.1.2 Struktura neziskového sektoru

Neziskové organizace slouží účelům, které většinou přesahují soukromý prospěch svých členů a tím vlastně přispívají k obecnému blahu.

Neziskové organizace tedy můžeme rozdělit na:

1) Vzájemně prospěšné neziskové organizace – slouží zájmům vlastních členů, tzn. „uzavřenému kruhu osob“, kteří jsou zároveň členy dané organizace. Členství v této organizaci je podmínkou využívání jejich služeb.

2) Obecně prospěšné neziskové organizace – mají za cíl poskytovat především obecně prospěšné služby. Jsou otevřené široké veřejnosti, tzn. všem, kteří mají o tuto službu zájem (Angelovská, Frič, & Goulli, 2009).

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace vytvořila své rozdělení neziskových organizací. Rozlišuje tyto organizace:

- nadace;
- občanská sdružení;
- nadační fondy;
- obecně prospěšná společnost;
- organizační jednotky sdružení;
- evidované právnické osoby (Stejskal, Kuvíková, & Maťátková, 2012).

2.1.3 Typy neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme klasifikovat podle:

- zdrojů financování – zda zdroje pocházejí z vládních dotací prostřednictvím daní a grantů, z dobrovolných příspěvků nebo jiných zdrojů;
- typu výrobku – služby - zda organizace vyrábí hmotný výrobek, reálnou službu, nebo se snaží změnit chování lidí;
- organizační formy, která může být:
 - *dárcovská* – příjem organizace pochází hlavně z darů;
 - *komerční* – organizace vyžaduje od uživatelů za své služby platy;
 - *vzájemná* – organizace je převážně řízena svými uživateli;
 - *podnikatelská* – organizace je řízena profesionálními manažery (Hannagan, 1996).

2.1.4 Neziskový sektor v České republice

Společně s liberalizací politických poměrů po roce 1989 se zvedla nebývalá vlna nárůstu nových neziskových organizací. Tento nárůst zapříčinilo selhání státu i trhu v oblasti poskytování služeb současné heterogenní společnosti. Stát ani trh nejsou schopny svými silami saturovat značnou část velice diferencovaných potřeb lidí v moderní společnosti (Angelovská, Frič, & Goulli, 2009).

V České republice bylo k 1. 1. 2014 registrováno 88 794 neziskových organizací. Z tohoto počtu bylo 84 400 občanských sdružení, 500 nadací, 1 323 nadačních fondů a 2 571 obecně prospěšných společností (Neziskovky, 2014).

Od 1. 1. 2014 vstupuje v platnost velká novelizace a rektifikace soukromého práva. Součástí je i nový Občanský zákoník, který přinesl řadu změn, týkajících se neziskových organizací. Podle nového Občanského zákoníku se neziskový sektor v České republice nyní dělí na:

- spolky;
- obecně prospěšné společnosti;
- ústavy;
- nadace;
- nadační fondy;
- evidované právnické osoby (církevní) (Neziskovky, 2014).

Největší změna zasáhla právě nejčastější formy neziskových organizací – občanská sdružení. Podle zákona 83/1990 Sb. O sdružování občanů, přestala občanská sdružení existovat. Novou právní formou, která působení občanských sdružení nahrazuje je tzv. zapsaný spolek (z.s.). Měl by zde být kladen větší důraz na charakter spolků založených na členech a na spolkovou činnost.

Pro občanská sdružení to znamenalo, že se automaticky k 1. 1. 2014 mění v zájmový spolek, ale s touto transformací právní formy jsou samozřejmě spojeny i povinnosti, které musí již splnit samotní zástupci organizací. Musejí být provedeny změny ve stanovách, organizace se musí registrovat v tzv. spolkovém rejstříku a změny se musí nahlásit příslušnému pracovišti. Změnu je možné provést do tří let, kdy je potřeba transformovat základní dokumenty i způsoby fungování v souladu s novou právní úpravou (Deverová, 2014).

2.2 Důvěryhodnost a image organizace

Organizace potřebuje vypadat důvěryhodně, když se snaží vytvořit u občanů příznivý postoj k vlastní činnosti, získat sponzorský dar, přesvědčit zastupitele města nebo novináře, aby o práci organizace něco publikovali. Důvěryhodnost je proto důležitá a důvěryhodný je ten kdo:

- nemá průšvihy (třeba i nechtěné);
- nerozšířily se o něm fámy (třebaže nepodložené);
- je veřejně podporován populární osobou (i když jen okrajově);
- vykazuje dobré výsledky dosavadní práce.

K získání a posílení důvěryhodnosti je důležité neustálé informování a nezatajování poměrů v organizaci a podmínek pro činnost (Čepelka, 2003).

Důvěryhodnost je důležitou součástí obrazu, který si veřejnost vytváří o celé organizaci. Tento obraz nebo image je vlastně zkratkou, která lidem nahrazuje všechny jednotlivé informace o organizaci. Image organizace je to, co si lidé souhrnně vybaví, co si o organizaci myslí. Image se stává myšlenkovým stereotypem, paušálním hodnocením organizace, má v myšlení lidí dlouhou setrvačnost. Image se buduje postupně. Jakákoliv image vzniká na veřejnosti spontánně a neřízeně. Organizace by se měla pokusit usměrňovat její vytváření promyšlenými aktivitami. Často se jedná „pouze“ o zásady slušného chování a normální efektivní komunikace s okolím.

Při tvorbě vlastního image je třeba si položit tyto základní otázky:

- 1) Jaká je současná image naší organizace?
- 2) Jaká je cílová, žádoucí, popř. ideální image?
- 3) Co je třeba učinit, aby byla dosažena?

Výsledná image je dána tím, jak lidé organizaci vnímají, za jakou ji považují. Dobré jméno, pověst, všeobecná známost, představa, kterou veřejnost o organizaci má, prestiž, obliba, renomé, serióznost, to vše může být součástí image. O přesvědčivou image musíme usilovat stále, dbát o ni, udržovat ji a posilovat (Čepelka, 1997).

Image je pověst a obraz organizace na veřejnosti. Skládá se ze tří složek:

- 1) Vnímání sama sebe – jak se organizace vidí.
- 2) Pohled druhých – jak organizaci vidí naše okolí.
- 3) Přání druhých – jak si okolí přeje, aby organizace vypadala.

Silným a zároveň velmi křehkým prvkem image každé organizace je její pověst, která může být velmi snadno narušena, na což si musí dávat organizace velmi dobrý pozor, aby k tomu nedocházelo (Šedivý & Medlíková, 2011).

2.3 Vize, poslání, cíle neziskové organizace

Aby mohla nezisková organizace budovat svoji kapacitu i stabilitu a byla dlouhodobě udržitelná, potřebuje vizi. Vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace jak navenek, tak i dovnitř (Šedivý & Medlíková, 2011).

Vypracování formulace vize je důležitým krokem k úspěšnému uplatnění poslání organizace a vypracování úspěšného strategického plánu.

Charakteristika formulace vize:

- hledí do daleké budoucnosti;
- její definice je krátká;
- je srozumitelná pro každého;
- popisuje neměnný stav;
- může ji sdílet několik organizací v místě, regionu, ve státě, ve světě (Rektořík, 2007).

Vize organizace má odrážet její hlavní hodnoty. Všechny velké organizace, pracující v neziskovém sektoru měly při svém vzniku určitou představu svých zakladatelů. Zakladatelé museli a musí definovat jakými produkty má organizace naplňovat svoji aktivitu. Velmi důležité je stanovit, pro koho je organizace určena. U neziskových organizací se nejedná o zákazníky, ale o členy, případně o klienty. Organizace, které mají úspěšně formulované a společensky akceptovatelné vize, si je musí převést do svého poslání, které potom ukazuje v jakých směrech a aktivitách bude vizi rozvíjet a naplňovat. K tomu potom slouží cíle a uplatňování strategie (Novotný & kolektiv, 2008).

Poslání

Poslání má oproti vizi zcela konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla nezisková organizace založena, vyjadřuje modifikaci činností, které realizuje a také představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Musí být výstižné a formulované tak, aby se jím organizace odlišila od jiných podobně

zaměřených organizací. Takovéto poslání je základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.

Poslání by se mělo vyznačovat těmito znaky:

- musí vycházet ze základní filozofie neziskových organizací, tj. z uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor a v případě soukromých neziskových organizací z potřeb, které nemůže zajistit ani veřejný sektor;
- mělo by ctít, s přihlédnutím na potřeby, které organizace zajišťují, morální zásady a altruistický pohled na svět;
- musí být zaměřeno na to, co organizace skutečně dělá, aby každý člen pochopil, jakým způsobem jeho činnost přispívá k dosažení cílů organizace;
- musí být tak konkrétní, aby mohlo být podkladem pro stanovení cílů organizace, ke stanovení strategie, dosahování užitek, výkonnosti a efektivnosti;
- musí vycházet z prokazatelných potřeb stanoveného segmentu občanů a z možností organizace (počet, kvalita členů, zázemí, akceschopnost);
- v případě potřeby se zahrnuje do poslání i tvorba zisku, pokud to typ organizace umožňuje a pokud bude zisk uplatnitelný jako finanční zdroj pro další rozvoj organizace;
- umět formulovat poslání tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám (Rektořík, 2007).

S posláním neziskové organizace musí být vnitřně ztotožnění zaměstnanci, členové a veřejnost ho musí chápat a rozumět mu. Na tvorbě poslání by se mělo podílet co nejvíce zaměstnanců, členů, protože poslání určuje tvář a image organizace, reaguje na společenskou potřebu a informuje veřejnost o přínosu neziskové organizace (Šedivý & Medlíková, 2011).

Pro efektivní naplnění poslání je potřebné, aby nezisková organizace byla vlivná, není důležité, aby byla mocná, ale aby byla vlivná. Vliv může nezisková organizace posilovat záměrným a systematickým úsilím, což v praxi znamená:

- mít inspirativní osobnost, která je ztotožněná s posláním dané organizace – vedoucí, předseda, fundraiser;
- jednat jako první – udávat směr, vytvářet rámec novým situacím;
- zviditelňovat se - posilovat povědomí organizace na veřejnosti, informovat o své činnosti, zásluhách veřejnost, důležité lidi;

- posilovat statut organizace – etické chování celé organizace, ale i jednotlivců;
- být vlastníkem exkluzivních informací, činností – vyhledávat, zpracovávat, využívat nové informace;
- prezentovat se úspěšně – ukázat, že jsme jiní, lepší, budovat značku „sympatické organizace“;
- zveřejňovat příklady své dobré činnosti – zveřejňovat pozitivní věci;
- vytvářet kluby - prostor pro týmovou spolupráci, výměnu informací, know-how;
- nešetřit chválou – uvnitř i navenek organizace, veřejně oceňovat, motivovat;
- chovat se recipročně – vážit si hodnoty práce, partnerství.

Každý subjekt by měl mít svoji jasnou představu, proč, za jakým účelem funguje a na základě toho formulovat své poslání (Veber, 2002). Poslání je možné si představit jako základní kámen každé organizace (Pelcová, 2013).

Aby bylo možné poslání organizace úspěšně naplnit je důležitý proces strategického plánování, který určí cíle organizace a směřuje její činnost k dosažení těchto cílů, které mají organizaci otevřít příležitosti k úspěchu v budoucnu (Skovajsa, 2010).

Cíle

Od poslání můžeme vyvodit cíle neziskové organizace, tj. stav, kterého má být dosaženo během určitého období.

Cíle jsou členěny podle různých kritérií např.:

- podle funkce
 - cíle primárních funkcí;
 - cíle sekundárních funkcí;
- podle času
 - cíle dlouhodobé (10-15 let);
 - cíle střednědobé (3-10 let);
 - cíle krátkodobé (pod 3 roky);
 - cíle operativní.

Cíle neziskové organizace jsou většinou uvedeny v koncepci rozvoje, ve strategickém plánu, nebo pro krátkodobé období ve věcném a finančním plánu (Rektořík, 2007).

2.3.1 Fáze vývoje neziskové organizace

Každá organizace prochází určitým vývojem, určitými stadii. Marek Šedivý a Olga Medlíková (2011) ukazují vývojové fáze neziskové organizace jako schody, které vedou k prosperující neziskové organizaci (Tabulka 1).

Tabulka 1. Fáze neziskové organizace (Šedivý & Medlíková, 2011)

Stupeň	Období	Definice období
1	Založení organizace	Organizace se věnuje především svému poslání, právní formě a zvolení statutárního orgánu.
2	Strategie dlouhodobé udržitelnosti	Organizace se zaměřuje na své hodnoty a stanoví svou vizi, cílové skupiny a podporovatele, konkurenci a své produkty, rovněž se zamýšlí nad zdroji finančními i nefinančními, materiálními i nemateriálními, plánuje dlouhodobé cíle, strategické plánování.
3	Období způsobilosti, hledání, jak strategické cíle naplňovat	Na základě definovaných potřeb a cílů se věnuje jednotlivým činnostem a aktivitám jako jsou např. public relations, fundraising, marketing, ekonomika a finanční řízení či vedení a řízení lidí.
4	Rozvoj	Období skutečného rozvoje nastává v podobě volby konkrétní strategie, dochází k posilování značky a image organizace, rozvoji lidí, organizace se zaměřuje na hledání nových zdrojů, příležitostí a trendů, ale i lobbingu za oblasti zájmu organizace.

V praxi se často stává, že některý schod nefunguje tak, jak by měl, není zcela funkční. Tento stav je možný, ale ne dlouhodobě. Často chybějí peníze, získané zdroje se využívají málo efektivně, práce s lidmi není dobrá, a proto může hrozit syndrom vyhoření nebo se nehodnotí výkon jednotlivých členů ani celé organizace, což má špatný vliv na vnímání organizace (Šedivý & Medlíková, 2011).

2.4 Strategické plánování a strategické řízení organizace

„Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle.“

P. F. Drucker

Všechny organizace ať už ziskové nebo neziskové musí myslet na svou budoucnost a rozvíjet dlouhodobé strategie, aby se přizpůsobily měnícím se podmínkám ve svých oborech. Každá organizace musí mít svůj plán, který je vzhledem k dané situaci, příležitostem, cílům a zdrojům nejsprávnější (Kotler & Armstrong, 2003).

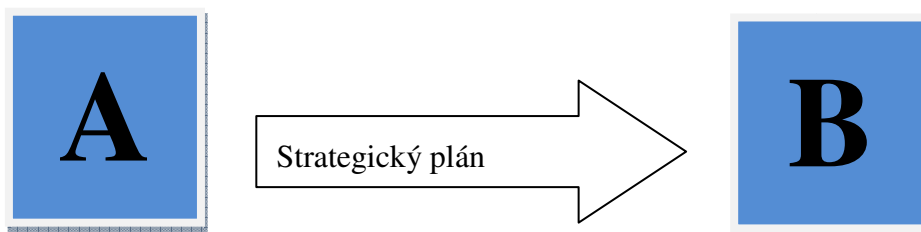
Dnešní podmínky, ve kterých fungují neziskové organizace, se stále více přibližují podmínkám, které fungují v ziskovém sektoru. Nezisková organizace musí neustále prokazovat smysl, přínos a udržitelnost své existence.

Každá nezisková organizace se potýká s různými problémy:

- Proč existujeme?
- Kdo jsou naši klienti?
- Mění se jejich potřeby?
- Umíme je uspokojovat?
- Jaké programy nejlépe uspokojí naše klienty, když vezmeme do úvahy omezenost našich zdrojů?
- Jak nejlépe zabezpečit dostatek finančních prostředků na naši činnost?
- Je spousta možností, jak rozšířit naši činnost. Budeme schopni vše zvládnout finančně, lidsky a organizačně? Splní tyto činnosti účel, pro který byla naše organizace zřízena (Bárta, 1997)?

Aby se mohla organizace správně rozvíjet a plnit svoje cíle, musí strategicky plánovat. Strategické plánování je proces rozvíjení a udržování souladu mezi cíli organizace a jejími zdroji (Hannagan, 1996). Jedná se o vysoce efektivní proces pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Jeho smyslem je dobře formulovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnosti chtěla nacházet. Za pomoci různých analýz je potřeba popsat současnou situaci, a popsat kam se chceme dostat, stanovit cíle (Šedivý & Medlíková, 2011).

Tuto cestu dobře ukazuje následující schéma.



Obrázek 1. Proces strategického plánování (Šedivý & Medlíková, 2011)

Stav A znamená, kde se organizace nachází, popisuje současnou situaci za pomoci různých analýz. Stav B je stav, do kterého se chce organizace dostat, znamená stanovení cílů.

Cestu mezi oběma body popisuje strategický plán, který určuje kroky pomocí, kterých se organizace dostane z bodu A do bodu B (Šedivý & Medlíková, 2011).

Strategické plánování probíhá v určitém cyklu, který Veber (2002) znázornil takto:



Obrázek 2. Strategické plánování organizace (Veber, 2002)

Strategické plánování přinese neziskovým organizacím tyto výhody:

- vytvoření systému podnikových myšlenek, které poskytují jasnou orientaci pro vedení neziskové organizace i ostatní zaměstnance a členy;
- stanovení mantinelů pro závažná rozhodnutí vedení ovlivňující činnost organizace dlouhodobě;
- identifikace a řešení možných interních konfliktů, které vyplývají z rozdílných očekávání;
- určení možných rizik a zpracování variant k jejich eliminaci ještě před případným možným krizovým obdobím (Vostrovský & Štůsek, 2008).

Klíčovým pojmem strategického plánování je strategie, která představuje alternativní cestu k dosažení určitého cíle nebo záměru (Bárta, 1997). Strategie mohou být ofenzivní nebo defenzivní a jejich realizace probíhá přímým nebo nepřímým způsobem.

Ofenzivní strategie – snaží se změnit existující stav, jejím úkolem je dokázat druhému subjektu převahu.

Defenzivní strategie – má odradit protivníka od ofenzivního jednání. Tato strategie má konzervativní povahu a je zaměřena na zachování stávajícího stavu (Vostrovský & Štůsek, 2008).

Strategie musí být zaměřena na rozvržení disponibilních zdrojů do různých oblastí s ohledem na atraktivitu trhu. Takováto strategie je pak nástrojem zjištění dlouhodobé prosperity daného subjektu. Strategické plánování představuje proces rozvíjení a udržování souladu mezi cíli organizace a jejími disponibilními zdroji (Vostrovský & Štůsek, 2008).

Strategie představuje určení základního směru, kterým by se měla organizace ubírat. K tomu musí statutární orgány připravit a realizovat celou řadu strategických rozhodnutí. Při formování strategie by mělo být využito přístupů, které se opírají jak o poznání trhu (tržní strategie), tak i o přístupy, které jsou založeny na reálných možnostech organizace (zdrojová strategie). U tržní strategie klademe důraz na to „kdo jsou naši zákazníci“ a „jaké služby požadují.“ U zdrojové strategie je třeba si klást otázky typu „v kterých zdrojích je naše síla“ nebo „které zdroje nám chybí pro další vývoj“ (Veber, 2002).

Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha, která směřuje k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatňovat při vymezování pozice organizace a při řízení celkové skladby její činnosti (Mallya, 2007).

Činnost každé organizace je řízena určitou teorií podnikání, to znamená určitým souborem premis, které se týkají oboru jejího působení, jejich cílů, definování výsledků, jejich zákazníků, ale také toho, čeho si zákazníci cení. Strategie pak tuto teorii podnikání transformuje ve výkonnost. Umožňuje tak organizaci dosáhnout požadovaných cílů (Drucker, 2001).

Strategické plánování je proces, během kterého vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnu zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet, jakou cestou musí projít, aby mohla své záměry uskutečnit. Děje se to ve spolupráci vedení organizace, zaměstnanců, členů, případně dalších skupin, které mají k organizaci významný

vztah. Během strategického plánování se uskutečňují strategická rozhodnutí, vznikají strategické záměry a formulují se, vyhodnocují a vybírají vhodné strategie k jejich dosažení. Naplnění představ strategického plánování dosáhneme pomocí strategického řízení, které obsahuje především implementaci, vyhodnocování a úpravy akcí a činností, které směřují k dosažení cílů a záměrů (Bárta, 1997). Strategické řízení, formování strategií a jejich implementace mají stále větší místo i u neziskových organizací (Veber, 2002). Bachman (2011) tvrdí, že strategické řízení je vrcholem profesionality a umění v manažerské praxi, a aby organizace dosáhla vrcholu a stala se strategicky řízenou, je nutné situaci dobře analyzovat, vypracovat strategický plán a navíc ho udržovat a kontrolovat jeho plnění.

Závažnost strategického plánování je dána tím, že klíčovým způsobem ovlivňuje nasměrování organizace do budoucnosti. Úkolem strategického plánování je, aby si všichni, kterým na organizaci záleží, uvědomili, v jakém stavu se organizace nachází, v jakém prostředí bude do budoucna muset obstát, jakou organizaci by rádi za pár let viděli a hlavně, jak toho dosáhnout. Z množství cest, které se nabízejí, je potřeba vybrat jednu a po té se vydat. Charakteristickým rysem strategického plánování je dlouhodobost. V neziskovém sektoru se většinou plány zpracovávají na dobu tří až pěti let. Čím stabilnější je vnější prostředí, tím delší může být období strategického plánu.

Aby organizace mohla úspěšně formulovat svou vizi a také najít správné cesty k jejímu uskutečnění, musí navzájem sladit tyto faktory:

- své poslání – o co usiluje;
- své silné a slabé stránky – to co dělá dobře a naopak s čím má problémy;
- hrozby a příležitosti – co přichází zvenku a co organizaci ohrožuje nebo naopak co ji poskytuje možnosti k dalšímu rozvoji (Bárta, 1997).

2.4.1 Klady a zápory strategického plánování

Kladnou stránkou strategického plánování je:

- **Zlepšení výkonnosti organizace** – organizace, které mají jasnou vizi budoucnosti, které mají formulované poslání, které plánují a stanovují si cíle, dosahují lepších výsledků, než ty, které takové činnosti neprovádějí.
- **Stimulace myšlení a předvídavosti, ujasnění si budoucí orientace organizace** – někdy může organizace ztratit směr a vazbu na své poslání. Strategické

plánování přivádí k tomu, zamyslet se nad tím, proč vlastně organizace existuje, je-li potřeba predefinovat poslání. V této fázi se vytváří ovzduší vzájemného sdílení hodnot, přichází pocit společné odpovědnosti za organizaci.

- **Řešení organizačních problémů** – strategické plánování se zaměřuje na klíčové problémy, které organizace má. Tyto problémy je díky tomu možné řešit ve vzájemných souvislostech.
- **Změna přístupu** – neziskové organizace mají často pozici, kdy pouze reagují na události zvenčí. Strategické plánování může změnit reaktivní přístup na proaktivní, organizace se bude snažit události předvídat, ale zároveň i co nejvíce ovlivňovat ve svůj prospěch.
- **Fungování s omezenými finančními zdroji** – finanční prostředky, které přicházejí do neziskového sektoru, se neustále snižují. Při strategickém plánování je potřeba zvažovat a uplatňovat zásadní rozhodnutí – zvyšovat příjmy z vlastní činnosti, snažit se snižovat náklady, snažit se zavádět nové výdělečné programy, rozšiřovat nebo naopak snižovat rozsah poskytovaných služeb.
- **Rozvoj týmové spolupráce v organizaci** – strategické plánování probíhá v týmu, který tvoří zaměstnanci organizace, členové, dobrovolníci, spolupracovníci. Důležitá je společná komunikace všech zainteresovaných.
- **Komunikace s těmi, které zajímá budoucnost organizace** – strategický plán je nástrojem komunikace s veřejností, spolupracovníky, s dárci. Ti všichni chtějí vidět, jaký je dlouhodobý záměr organizace a na základě toho se rozhodují, zda svoje finanční prostředky do organizace investují.

K negativním stránkám strategického plánování může patřit:

- **Vysoké náklady**- strategické plánování je časově náročný proces, který stojí organizaci čas i peníze. Je důležité si předem stanovit kolik času a peněz, chce organizace do tohoto vložit, a zda investované zdroje přinesou užitek.
- **Upřednostňování intuice před formálním plánováním** – k tomuto může docházet u organizací s jasnou vizí a dobrou intuicí. I zde je však strategické plánování příležitostí pro všechny nacházet společnou cestu ke správnému naplňování.

- **Existenční problémy** – v případě, že není organizace „zdravá“, nachází se v krizi, měla by se strategickým plánem počkat až do vyřešení problémů. Přínos strategického plánování je dlouhodobý, nemůže se projevit v krátkém časovém období.
- **Nejistota implementace strategického plánu** – pokud má organizace pochybnosti o tom, zda bude strategický plán vůbec implementovat, měla by pořádně zvážit, zda vůbec strategický plán vytvářet. Platí totiž zásada, že **ne plán, ale jeho implementace je hlavním důvodem plánování** (Bárta, 1997).

Strategické plánování jde ruku v ruce se samotnou činností organizace, mělo by být ideálně jakousi „zastřešující činností“, od níž se odvíjí veškeré ostatní aktivity organizace.

Navazuje na něj vytváření krátkodobých – ročních – plánů a vlastní činnosti, jimiž jsou:

- plán programů a služeb;
- finanční plán;
- plán marketingu a PR, jehož součástí je také komunikační plán;
- plán fundraisingu.

Organizace si může libovolně dle své konkrétní potřeby vytvořit také plány, postupy a metodiky jiné, které jsou pro ni zcela typické (Bárta, 1997).

Pokud organizace nechce fungovat pouze „ze dne na den“, ale mít jasně plánovaný výhled do budoucna je důležitý první krok v podobě strategického plánování. Strategické plánování pomáhá třídit vlastní myšlenky a sdílet je s ostatními. Je nástrojem interní komunikace. Strategické plánování je příležitostí vytrhnout se z každodenní rutiny a povídat si o minulosti, přítomnosti a hlavně o budoucnosti. Na základě toho navrhnout postupy, jak by měla organizace dále fungovat. Smyslem je umožnit členům pokud možno strukturovaně uvažovat o tom, co organizace chce, co může dosáhnout a na co jí síly nestačí. Je to i příležitost sdělit si co konkrétně každý z členů může nabídnout, podniknout. Účelem není mít plán, ale vědět, co chceme udělat, proč to chceme, ale také jak to uděláme. Strategické plánování by mělo umožnit definovat, kdo a jak v organizaci rozhoduje, a upravit procesy, aby vyhovovaly všem členům. Důležité je také rozdělit úkoly tak, aby mohly být splněny a dosáhlo se stanovených cílů (Pelcová, 2013). Nezbytnou součástí strategického plánování je tedy volba optimální strategie, která představuje alternativní cestu k dosažení stanovených záměrů a cílů (Vostrovský & Štůsek, 2008).

Jak uvádí Hroncová (2010) strategické plánování by mělo vést k tvorbě finančního plánu. Pokud se to organizaci podaří, je to velký přínos pro organizaci a její další činnost.

2.5 Public relations neziskové organizace

Často je kladena otázka, zda public relations (PR) nezisková organizace vůbec potřebuje. Odpověď zní jednoznačně, ano potřebuje, pokud chce, aby se o ní vědělo, protože public relations je záměrná činnost, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizací a veřejností. Hodnotí postoje veřejnosti a sjednocuje postupy organizace s veřejným zájmem. Přípravuje a realizuje program činností, které vedou k tomu, aby veřejnost správně tyto kroky pochopila a přijala (Ftorek, 2012). Public relations je vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Public relations v sobě zahrnuje prvky psychologie, politiky, ekonomiky, společenského pohybu a další složky, avšak stojí mimo ně (Lesly, 1995).

Pro public relations je charakteristické, že je založena na existenci rozdílných názorů a vztahů ve veřejnosti, působí na vědomí cílových skupin veřejnosti prostřednictvím racionálních informací. K dosažení cílů používá vlastní typické nástroje řešení. Nezastupitelnou roli sehraává PR v době řešení krizových situací tím, že se snaží minimalizovat negativní dopady na organizaci. Aktivity public relations jsou často méně nákladné než reklama nebo podpora prodeje (Přikrylová & Jahodová, 2010).

Cílem PR v neziskové organizaci je budování silné značky, dobrého jména a především pozitivní vnímání organizace veřejností. V neziskovém sektoru jsou nástroje, které umožňují organizaci, aby se o ní mluvilo pozitivně:

- stanovení komunikační strategie;
- firemní kultura;
- webové stránky a sociální sítě;
- tištěné materiály;
- přímá komunikace s významnými subjekty;
- pořádání akcí;
- publicita a vztahy s médii (Šedivý & Medlíková, 2012).

Public relations není v dnešní době ani luxus, ani všelék, ale je jednou z věcí, která může pomoci k úspěchu organizace.

2.6 Marketing v neziskovém sektoru

Každá nezisková organizace působí v určité oblasti a potřebuje pro svou činnost porozumění a podporu veřejnosti, aby přežila. Marketing se proto stal nezbytností pro úspěch neziskových organizací (Skovajsa, 2010). Potřeba marketingu v neziskovém sektoru vychází z důležitosti kvality služby a z toho, jak takové služby vyhovují potřebám uživatelů. Veřejnost chce být a musí být informována o činnostech jednolitéch organizací a o výsledcích jejich práce. Je potřeba veřejnost seznámit s činností, programem a pobídnout ji, aby služeb organizace využívala. Důležitá je zpětná vazba od zákazníků či klientů, která může vést ke zkvalitnění služeb. Zákazníky zajímá především kvalita dané služby. Marketing je nepřetržitý proces, je součástí organizace veřejného neziskového sektoru. Jeho posláním či úkolem je zajišťovat neustálý kontakt s uživateli služeb organizace, zjišťovat a hodnotit jejich přání a potřeby, poskytovat takové služby, které by tyto potřeby uspokojovaly. Má za úkol rovněž budovat program komunikace s veřejností, aby se veřejnost mohla seznámat s cíli organizace (Hannagan, 1996). Pokud nabízíme službu je marketing potřebný (Šedivý & Medlíková, 2011).

Často se organizace soustředí pouze na vnitřní činnosti, profesionální kvalitu programů a již existující zákazníky. Neméně důležité jsou ale i dobré vztahy s vnějšími zúčastněnými aktéry – dárci, sponzory. Jejich zájmům a obavám je třeba rovněž porozumět a vycházet jim vstříc, protože jsou to právě oni, kteří organizaci poskytují dary a podporu. Pro úspěch organizace má zásadní význam schopnost reagovat na měnící se zájmy a potřeby celé řady různých aktérů (Skovajsa, 2010).

2.6.1 Význam a funkce marketingu

Marketing v neziskovém sektoru nepatří mezi tradiční a hojně využívané disciplíny. Potřebnost marketingu v této sféře se ukazuje v poslední době jako velmi důležitá, protože roste soutěživost v získávání finančních prostředků, ale i klientů, veřejná kontrola činnosti organizace vyžaduje komunikativní jednání a nezanedbatelná je i důležitost efektivnosti v oblasti nákladů a řízení (Rektořík, 2007).

Marketing, který používají neziskové organizace je nazýván neziskovým marketingem a úsilí, které organizace vynakládají, vede k dosahování neziskových cílů.

Podle Vašítkové (2008) musí být marketing neziskových organizací zaměřený na vytvoření, udržení nebo změnu postojů a vztahů cílového publika k dané organizaci.

Marketing je součástí procesu řízení, zaměřuje se na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků klienta. Jedná se o umění nabídnout poptávané služby ve správný čas, na správném místě a za odpovídající cenu, při použití určité reklamy a podpory prodeje směrem ke správným zákazníkům.

Funkcí marketingu je správně rozhodnout o tom:

- jaké služby zákazníci chtějí;
- jak tyto služby zabezpečit;
- jak je ocenit;
- jakou jim dát reklamu a jak je správně prodávat;
- jaká bude distribuce konečnému spotřebiteli (Šimková, 2008).

Důležitost marketingu v neziskovém sektoru je dána i tím, že neziskové organizace nemají dostatek finančních prostředků pro svoji činnost, a proto musejí rozvíjet podnikatelské aktivity, jako doplňkový zdroj svých příjmů. Tyto aktivity tedy vyžadují rozvíjení marketingové činnosti (Rektořík, 2007).

2.6.2 Neziskový marketingový mix

Neziskový marketingový mix klade velký důraz na výrobek, respektive službu a dále na obsluhu – tedy poskytovatele služby. Menší důraz již může být kladen na cenu, reklamu a obal. V praxi to znamená, že většina neziskových organizací spoléhá na vytvoření své dobré pověsti, na názory, které si zákazníci vzájemně sdělují. Proto má kvalita služby vysokou prioritu. Ani nízká nebo nulová cena nemůže v konkurenci nahradit kvalitu. Poskytovaná služba musí vždy dosáhnout určité úrovně, i když je levná nebo zdarma.

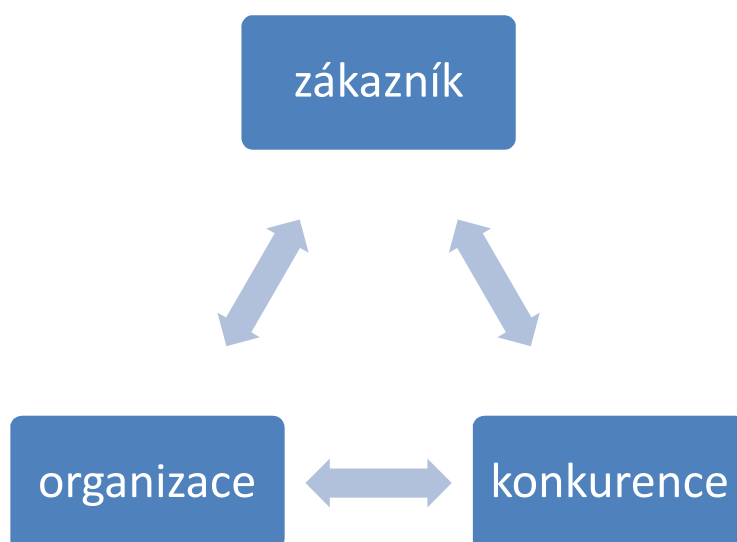
Má-li být organizace úspěšná, musí být ve svých činnostech, alespoň v některých, konkurenceschopná. Organizace musí vytvořit a propagovat rozdíly mezi svou nabídkou a nabídkou konkurentů. Je potřeba využívat příležitostí na trhu a se svými konkurenty se vypořádávat nejlépe inovačními zásahy než napodobováním.

Jádrem současných konkurenčních marketingových strategií je tzv. cílený marketing, nebo-li STP marketing. Jedná se o marketing šitý na míru, kde produkty jsou přizpůsobeny konkrétním potřebám určitého zákazníka. Tento marketing obsahuje tři základní etapy:

- Segmenting (segmentace) – trh rozdělíme na odlišné skupiny zákazníků – na tzv. tržní segmenty.
- Targeting (cílení) – zhodnocení a výběr vhodných segmentů. Zde je použit Porterův model „pěti sil“. V této etapě se rozhoduje o uplatnění konkrétní strategie koncentrovaného či diferencovaného marketingu.
- Positioning (umíst'ování) – tvorba nabídky, která je odlišná od konkurence (Šimková, 2008).

2.6.3 Marketingový trojúhelník

Pro organizaci je hlavním účastníkem trhu kupující, zákazník, klient. Průvodním jevem tržní ekonomiky je ale konkurence. Veškeré aktivity organizace na trhu jsou proto současnými i potenciálními zákazníky vnímány v porovnání ke konkurenci. To dobře znázorňuje tzv. marketingový trojúhelník (Obrázek 3). Správně popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí a zároveň vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody nám umožní Porterův model pěti sil (Veber, 2002).



Obrázek 3. Marketingový trojúhelník (Vostrovský & Štůsek, 2008)

Porterův model pěti sil

Patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Je pojmenován po svém tvůrci, kterým je profesor Michael Eugene Porter z Institutu pro strategii a konkurenceschopnost působící na Harvard Business School ve Spojených Státech amerických.

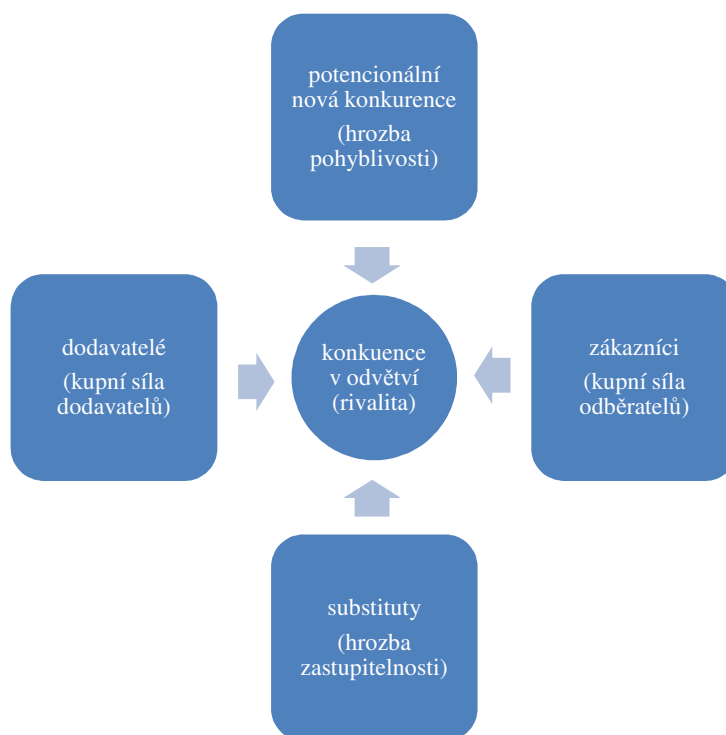
Model „pěti sil“ slouží pro:

- hodnocení konkurence v odvětví;
- měření atraktivity segmentu trhu (Šimková, 2008).

Podle Trunečka (1997) je potřeba při hodnocení konkurence mít neustále na zřeteli, že konkurence je mnohem víc než jen konkurence uvnitř stávajících odvětví. Je třeba počítat s tím, že mohou vstoupit noví konkurenti na trhu, substituční produkty, může se zvyšovat síla nejen spojených dodavatelů, ale i odběratelů a distributorů. Na vše je nutno reagovat adekvátními protiakcemi.

Porterův model používáme i pro měření atraktivity segmentu. Podle Portera existuje pět vlivů, které působí na dlouhodobou atraktivitu. Jsou to:

- 1) konkurence v odvětví – velmi silná hrozba vzájemné rivality;
- 2) vstup potenciálních nových konkurentů – obavy z nové konkurence, kterou lze na trhu očekávat;
- 3) substituční produkty – hrozba nahraditelnosti produktu, segment je již neatraktivní;
- 4) odběratelé – hrozba rostoucí síly zákazníků – zákazníci chtějí nižší ceny, lepší kvalitu, více služeb a staví proti sobě konkurenty;
- 5) dodavatelé – hrozba rostoucí moci dodavatelů - dodavatelé zvyšují cenu, snižují kvalitu (Šimková, 2008).



Obrázek 4. Porterův model pěti sil (Veber, 2002)

Třebaže se může zdát, že pojem konkurence nezapadá do terminologie neziskového sektoru, měla by si každá nezisková organizace ujasnit jakou má konkurenci a o co s ní soupeří – o dobrovolníky, kteří mohou věnovat svůj čas a znalosti právě jí, o klienty, o peníze... (Bárta, 1997). Čím intenzivnější je konkurence, tím menších je dosahováno výsledků. Strategickým záměrem organizace musí být orientovat aktivity do oblastí s nízkou konkurencí (Veber, 2002). Konkurence v neziskovém sektoru má podobu soutěže témat, nabídky služeb, žádostí o granty či sponzoring. Při analýze konkurence by si měly organizace odpovědět na otázky jako, zda lze identifikovat existující a potenciální konkurenty, co konkurence dělá, jaké má cíle, v čem je konkurence zranitelná nebo zda je možné předvídat její reakce. Ohrožení ze strany nových účastníků souvisí s tím, zda existují bariéry vstupu do odvětví. Bariéry vstupu mohou být například vysoké kapitálové požadavky, legislativa nebo loajalita klientů (Vostrovský & Štůsek, 2008).

Přestože se konkurence neustále prohlubuje a formy konkurence jsou čím dál více složitější a rozmanitější, začíná se stále více projevovat i alternativní cesta spolupráce ve formě formálních i neformálních partnerství organizací. Spolupráce a partnerství přinášejí řadu výhod a zdrojů, které se mohou přeměnit v konkurenční výhody (Veber, 2002). Na

každé neziskové organizaci záleží, jak se rozhodne, zda s konkurencí nekomunikovat nebo naopak pokusit se o spolupráci (Šedivý & Medlíková, 2011).

Možností, jak pracovat s konkurencí, je více. Pro správné rozhodnutí je potřeba mít o konkurentech dostatek informací. Je potřeba cíleně sledovat, co konkurence dělá, např. jaké má webové stránky, co nabízí, za jaké ceny, jaké má akce, s jakými dárci spolupracuje, jaké realizuje projekty, kdo pro ni pracuje. Konkurenci je potřebné sledovat průběžně a na základě získaných informací se může organizace rozhodovat, jaká bude její další strategie vůči konkurenci (Šedivý & Medlíková, 2011).

2.7 Finanční plánování neziskové organizace

Finanční plánování významně přispívá k úspěchu neziskové organizace a dává jí možnost lépe plnit své poslání. Špatně naplánované rozvojové plány mohou znamenat velký problém pro neziskové organizace. Finanční tlaky na neziskové organizace budou v budoucnu ještě více narůstat, proto musí neziskové organizace hledat alternativní zdroje svého financování.

Finanční plánování je základní fází procesu finančního řízení. Tato fáze je klíčová pro celou oblast managementu neziskových organizací. Bez plánování činnosti a zdrojů nemůže fungovat efektivní a úspěšná nezisková organizace (Plamínek, 1996).

Klíčem k finančnímu úspěchu neziskové organizace je využití tradičních nástrojů řízení – prognóz, rozpočtů, dobře navržený finanční plán, cash flow, kontrola a spousta dobré vůle (Blazek, 2008). Základním nástrojem finančního plánování je rozpočet. Je možné říci, že rozpočet je vlastně plán činnosti organizace za určité období, který je vyjádřený v peněžních jednotkách. Nezisková organizace musí najít tolik peněz, kolik bude potřebovat pro svou činnost a také najít zdroje, ze kterých chce peníze získat. Zde je jasně patrná úzká návaznost na strategické plánování organizace, protože nejdříve musí vědět, jaké činnosti chce realizovat, a teprve potom může sestavovat rozpočet (Rektořík, 2007).

Tvorba ročního rozpočtu by měla být řádně zdokumentována a ke každému úkolu by měl být stanoven termín splnění a jméno odpovědné osoby. Plánování příjmů a výdajů na jeden fiskální rok je možné promítnout do strategického plánu organizace na více let. Důležité pro správné fungování organizace je vytváření finanční rezervy, což umožní organizaci dobře zvládnout případné výkyvy cash flow nebo neplánované snížení příjmů.

Organizace s dostatečnou finanční rezervou může efektivněji plánovat dlouhodobou činnost (Foley, 2009).

Důvody proč sestavovat rozpočet jsou:

- Vývoj organizace – nezisková organizace má mít přesně definované své poslání a v návaznosti na něj potom také své zásady a cíle. Pomocí rozpočtu konkretizuje cíle a vyjadřuje jejich hodnotu v penězích. Toto pomáhá při prezentaci cílů mimo organizaci, tak i při dalším zpřesňování uvnitř organizace.
- Plánování – rozpočet je nedílnou součástí plánu činnosti organizace na určité období. Vyjadřuje předpoklad, kolik finančních prostředků se získá, aby bylo v určitém období dosaženo plánovaných cílů.
- Řízení a hodnocení činnosti organizace – v daném období slouží rozpočet k periodickému porovnání předpokladů se skutečností. Porovnávají se původní předpoklady a výstupy z účetní evidence. Toto je základem finančního řízení organizace. Poskytuje informace o tom, zda je dostatek finančních zdrojů pro činnost, zda je potřeba získávat více finančních zdrojů, nebo zda si může organizace dovolit rozšířit svou činnost. To, jestli se organizace vejde do předpokládaného rozpočtu, ukazuje, zda umí organizace nakládat efektivně s finančními zdroji.
- Získávání prostředků – neboli fundraising – rozpočet je důležitý při získávání prostředků pro organizaci. Může dárci ukázat, jak jsou svěřené prostředky využívány k zabezpečení cílů organizace. Reálně sestavený rozpočet je základním předpokladem pro efektivní a úspěšný fundraising.
- Kalkulace a účetnictví – jsou nepostradatelnými nástroji k testování kvalitního rozpočtu.

Při tvorbě svého rozpočtu může organizace vybírat z několika druhů:

- Programový – nejznámější a nejpoužívanější typ. Činnost organizace je rozdělena podle jednotlivých činností – tzv. programů. Na jedné straně ukazuje předpokládané náklady k zajištění každého jednotlivého programu, na straně druhé předpokládané zdroje finančních prostředků na jednotlivé programy. Cílem je zachytit předpokládané výnosy a náklady v daném období nezávisle na skutečných tocích.
- Zdrojový – ukazuje, z kterých finančních zdrojů bude organizace hradit jednotlivé druhy nákladů. Je vhodný pro organizace, které mají více finančních

zdrojů pro svou činnost. Používá se při získávání zdrojů na činnost organizace. Donátoři, kteří přispívají na programy určitým podílem, chtějí vidět, že program je zajištěný finančně celý.

- Cash flow – navazuje na programový rozpočet a upravuje jej vzhledem ke skutečným finančním tokům, které nastávají během rozpočtovaného období. Tento typ rozpočtu v podrobné měsíční nebo čtvrtletní formě je důležitým nástrojem operativního finančního řízení (Rektořík, 2007).

Správně nastavený rozpočet stejně jako plánování, kalkulace, správné vedení účetnictví, vyhodnocování řízení procesů v organizaci a fundraising hrají významnou roli při finančním řízení (Plamínek, 1996).

2.7.1 Financování činnosti neziskové organizace

Základním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskové organizace je zabezpečení jejího financování v dostatečné výši a ve vhodné struktuře. Každá organizace musí určitým způsobem získávat zdroje na krytí nákladů svého fungování a na činnosti, které vyvíjí. Mezi základní principy financování neziskové organizace patří:

- 1) vícezdrojovost;
- 2) samofinancování a fundraising;
- 3) neziskovost;
- 4) osvobození od daní.

Ad 1) Vícezdrojovost

U neziskové organizace spočívá podstata tohoto principu v získávání a využívání více zdrojů financování a to především s cílem zabezpečit nezávislost na jednom zdroji, a vyhnout se tak negativním důsledkům při jeho neočekávaném selhání. Důvodem vícezdrojovosti je to, že většina dárců nechce hradit celkové náklady dané akce, projektu či provozu organizace. Vícezdrojovost se tak stává pro neziskovou organizaci realitou a zároveň nutností hledat další zdroje na pokrytí finančních potřeb. Může se jednat jednak o finanční prostředky, ale také o nefinanční zdroje jako jsou např. věcné dary, know-how nebo dobrovolnictví. Financujícími subjekty mohou být:

- veřejné zdroje – státní správa, samospráva, mezinárodní instituce;

- soukromé zdroje – nadace, individuální dárci, podnikatelské subjekty.

U většiny neziskových organizací dochází k různým kombinacím financování.

Ad. 2) Samofinancování a fundraising

Organizace získává finanční prostředky z vlastní činnosti např. prodejem vlastních výrobků nebo služeb, podnikáním nebo z členských příspěvků. Samofinancování je činnost neziskových organizací, která umožňuje zabezpečit různé druhy příjmů, mimo dotačních příjmů. Je důležitou součástí procesu zabezpečování finanční stability a nezávislosti organizace. Čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti organizace. Nezisková organizace není založena za účelem výdělku – zisku, ale přesto musí diverzifikovat svoje zdroje a využívat i výdělečných aktivit k podpoře nezávislosti a stability činnosti.

Většina neziskových organizací je odkázána v rámci samofinancování na získávání externích zdrojů. Jedná se o fundraising – tedy aktivní činnost neziskové organizace získat vnější finanční i nefinanční zdroje.

Ad. 3) Neziskovost

Pro neziskový sektor platí, že vytvořené příjmy nebo zisk není možné použít na obohacení vlastníků organizace nebo členské základny. Neziskový princip rozdělování příjmů je základním principem fungování neziskových organizací a základním principem jejich financování. Všechny příjmy musí být použity na úhradu nákladů souvisejících s naplňováním poslání organizace. To je hlavní odlišnost od podnikatelského sektoru. Neziskový princip znamená, že jakékoliv zdroje vytvořené doplňkovou činností organizace musejí být využity pro hlavní neziskovou činnost organizace.

Aby byla nezisková organizace pozitivně vnímána a měla důvěru veřejnosti, je potřeba zachovávat transparentnost neziskového nakládání se zdroji. Důvěryhodnost, dobré jméno a transparentnost organizace jsou základními hodnotami, kterými může nezisková organizace dlouhodobě disponovat.

Ad. 4) Osvobození od daní

Princip osvobození neziskových organizací od daní je všeobecně přijatým principem ve všech vyspělých zemích. Jedná se o:

- 1) osvobození finančních toků neziskové organizace od daní;
- 2) úlevy na daních neziskovým organizacím;
- 3) úlevy na daních příspěvatelům (Stejskal, Kuvíková, & Maťátková, 2012).

2.8 Fundraising neziskové organizace

„Dávání peněz je radost. Lidé dávají rádi proto, že z toho mají dobrý pocit, přidá jim to na společenské vážnosti nebo ulehčí svědomí. Mají možnost si dokázat, že jsou toho schopni, nebo jim to umožňuje vyjádřit jejich přesvědčení a morální hodnoty.

Henry Rosso

Jak již bylo uvedeno, organizace potřebuje vědět, co chce dělat, na základě toho může sestavit rozpočet, ale musí také plánovat, jakým způsobem získá finanční prostředky, protože každá organizace potřebuje pro svoji činnost finanční prostředky, aby mohla fungovat a pořádat plánované akce. Pokud organizace nezíská potřebné prostředky, nemůže dělat svoji práci a nemůže tak naplňovat společenské potřeby, kvůli kterým vznikla a existuje.

Pokud chce nezisková organizace naplnit svoje poslání, musí zajistit dostatek potřebných zdrojů. Základem jsou samozřejmě lidé ztotožnění s posláním organizace. Nezbytné jsou finance a další prostředky, o jejichž zajištění se stará fundraising (Broukal, 2013). Nejedná se ale jenom o získání prostředků, které jsou zapotřebí k přežití pro danou chvíli, ale dotýká se především toho, zda bude organizace životaschopná a stabilní a zda bude její činnost nadále udržitelná (Norton, 2003). Jak uvádí Hloušek (2011) úkolem fundraisingu je také schopnost organizace oslovit a přivést do organizace nové členy, přátele, příznivce.

Fundraising je zapojení ostatních do toho, o co organizaci jde, způsobem, který usnadní její podporu. Řada lidí se chce více zapojit, ale nemají čas. Peníze jsou nejjednodušší způsob jak ukázat zájem. A fundraising je nabídka konkrétních možností na co a jak je věnovat (Neziskovky, 2014).

O fundraisingu můžeme říct, že se jedná o souhrn metod a postupů, jak získat prostředky na činnost, ale také o způsob, jak úspěšně přesvědčit, že právě naše činnost je důležitá a vyplatí se do ní investovat. Je to způsob, jak druhé motivovat k dobrým skutkům a přesvědčit je, že peníze nejsou všechno, že mohou dát i svůj čas, zájem a důvěru (Ledvinová & Pešta, 1996).

Ze zahraničních definic o fundraisingu uvádí Craig a Cook (in Švrčinová 2006), že fundraising je zapojení ostatních do toho, o co Vám jde, způsobem, který jim usnadní Vás podporovat. Řada lidí se chce více zapojit, ale nemají čas. Peníze jsou nejjednodušší způsob, jak ukázat zájem. A fundraising je nabídka konkrétních možností, na co a jak je věnovat“. Dick Cook a Finlay Craig kladou velký důraz na to, aby neziskové organizace měly co nejrůznější přívržence. Zdůrazňují, že získání široké skupiny lidí, kteří věří určité organizaci, je nejlepší způsob, jak zajistit její budoucnost. Oba také zdůrazňují, že největší chybou, jaké se mohou neziskové organizace ve fundraisingu dopustit je, že se do něj nikdy nepustí (Švrčinová, 2006).

Úkolem fundraisingu je rozšířit počet dárců, sponzorů a podporovatelů. Důležitým cílem fundraisingu je vytvoření stálého okruhu příznivců neziskové organizace tak, aby byla zajištěna finanční stabilita neziskové organizace. Fundraising je součástí strategického řízení organizace (Broukal, 2013). Nezbytným předpokladem úspěšného fundraisingu je kvalitní PR. Pokud chceme, aby se veřejnost stala významným fundraisingovým zdrojem, musíme ji zaujmout a přesvědčit o kvalitě naší organizace (Bergerová & Kříž, 2004).

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat koncepci rozvoje župy Bauerovy.

Úkoly diplomové práce:

- Zpracovat analýzy vnitřního a vnějšího prostředí
- Provést empirické šetření
- Vymezit strategické cíle
- Vypracovat návrhy řešení vedoucí k rozvoji jednotlivých oblastí

4 METODIKA

Diplomová práce je založena na kvalitativním výzkumu. Kvalitativní výzkum umožňuje porozumět zkoumanému fenoménu, s cílem vytvářet nové teorie a hypotézy (Disman, 2000). Cílem kvalitativního šetření je porozumět sociální realitě, kterou zkoumáme. Kvalitativní výzkum nabízí hluboký a detailní vhled do určité oblasti (Olecká & Ivanová, 2010).

Použité metody

- Metoda monografická – pomocí této metody je zkoumaný jeden jev – župa Bauerova
- Metoda introspektivní – práce se opírá o dobrou znalost zkoumaného prostředí
- Metoda komparativní – srovnání materiálů získaných na základě obsahové analýzy
- Metoda historická – zkoumání vývoje, sběr dat a třídění informací z literárních zdrojů a jiných pramenů
- Metoda empirického šetření – pomocí focus group (ohnisková skupina) rozebíraná problematika župy

4.1 Sběr dat

Pro sběr dat byla využita technika zkoumání dokumentů. Dokumenty byly vybrány dle Hendla (2005) z osobních dokumentů, úředních dokumentů, archivovaných údajů a virtuálních dat. Byla využita obsahová analýza, která napomáhá objektivně a systematicky zpracovat dokumenty tak, aby byly nalezeny spojitosti a vypracovány závěry. Jak uvádí Hendl (2005), jde o získávání dat, která byla pořízena a vypracována jinou osobou. Data je potřeba jen dohledat.

4.1.1 Obsahová analýza

Obsahová analýza je technika, která je objektivní a systematická (Gray, 2007).

Vychází z analýzy sekundárních zdrojů, které jsou děleny na interních a externích údajů (Kozel & kolektiv, 2006).

Interní zdroje:

- Analýza kroniky organizace – sběr informací pro diagnostiku výchozího stavu (přehled pořádaných akcí, historie župy, Orla)
- Výkaz příjmů a výdajů – analýza finanční situace
- Přehled členské základny – sběr informací k vývoji stavu členů
- Výroční zprávy župy a jednot – sběr informací pro hodnocení činnosti
- Zápisy ze schůzí a sjezdu – sběr informací pro vnitřní analýzu

Externí zdroje:

- Internetové stránky

Předmětem obsahové analýzy bylo zjišťování stavu župy, jejího složení a fungování, vývoj členské základny.

4.1.2 Focus group

Focus group je kvalitativní technika pro poznání potřeb cílových skupin. Ve skupinových rozhovorech probíhá moderátorem řízená diskuse. Jak uvádí Foret (2008) jde zejména o sledování procesu skupinového působení na formování a konfrontaci individuálních názorů. Podle Šebka a Hoffmannové (2010) lze při použití této metody zjistit informace, které bez skupinové interakce nejde získat. Podstatou metody je zvolit si téma, na které účastníci společně diskutují.

Skupinu může tvořit tři a více osob, optimální počet je 6 – 10 členů. Charakteristická je slovní interakce mezi zkoumanými osobami, které na sebe navzájem reagují nebo se doplňují. Princip výzkumu podle Hendla (2005) spočívá v získávání názorů, zkušeností a pohledů, které by byly bez vzájemné komunikace nedostupné. Podmínkou účinného využití rozhovoru je motivace členů, neformální přístup a vytvoření příjemné atmosféry. Diskutéři tak daleko snáz odhalují své mínění, postoje a myšlenky.

V případě této diplomové práce byla focus group prováděna vždy v rámci zasedání předsednictva a župní rady. Proběhlo celkem 5 focus group, v období od 25. 11. 2013 do 23. 5. 2014. Každé zasedání bylo nahráváno na kameru a zároveň byl pořizován písemný zápis. Předmětem provedených focus group bylo public relations župy, fundraising, financování župy.

Tabulka 2. Seznam členů focus group (zdroj: vlastní)

Jméno	Funkce	Jednota
Vlastimil Vahala	Místostarosta župy	Hustopeče nad Bečvou
Václav Zvoníček	Sekretář župy	Zašová
Jan Maňák	Člen předsednictva	Halenkov-Huslenky
Antonín Glogar	Člen předsednictva	Nový Jičín
Ludvík Kovařík	Člen předsednictva	Halenkov-Huslenky
Svatava Opálková	Člen župní rady	Zašová
František Vývoda	Člen župní rady	Hranice
Josef Turek	Člen župní rady	Hodslavice
Josef Mička	Předseda revizní komise	Mořkov
Josef Škrabánek	Člen župní rady	Velké Karlovice
Marie Boháčová	Člen župní rady	Nový Hrozenkov
René Hegar	Člen župní rady	Kelč
Jan Cholewa	Člen župní rady	Valašské Meziříčí
Bohumil Zhof	Člen župní rady	Hovězí

4. 2 Analýza dat

4.2.1 Kategorizace a interpretace dat

Prvním krokem při analýze zkoumaného obsahu je kategorizace dat. Začíná se přečtením celého textu, ve kterém nejprve hledáme pojmy – označení přidělená jednotlivým událostem, případům, jevům. Potom si stanovíme kategorie neboli třídy pojmů. Kategorie zde uvedených pojmů by se mohla nazývat osamění. Tato třída pojmů se objeví sama při seskupování podobných pojmů nebo se při porovnávání pojmů zdá, že náleží k podobnému

jevu. Celý tento proces nazýváme kódování (Olecká & Ivanová, 2010) . Data získaná kategorizací byla zanesena do STEP analýzy a následně do SWOT analýzy. Všechny získané poznatky a informace byly přepsány dle kategorií, do souvislého textu v kapitole 6 Výsledky empirického šetření.

4.2.2 Grafy a tabulky dle četnosti

Pro přehledné zpracování situační analýzy byly vytvořeny grafy a tabulky dle četnosti – zejména vývoj členské základny, přehled příjmů a výdajů župy. Konkrétně se jedná o obrázky 7 – 13, 15 – 20 a tabulky 3 – 9.

4.2.3 STEP analýza

Analýza vnějšího prostředí, slouží k uvědomění si a analyzování makroprostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Faktory přicházející z vnějšího prostředí můžeme vnímat jako příležitosti, které bude možné využít k dalšímu rozvoji organizace, ať už jde o příležitosti nebo naopak hrozby (Bárta, 1997). Pro přehledné zpracování STEP analýzy byl využit formulář od Šedivého a Medlíkové (2011).

4.2.4 SWOT analýza

Swot analýza se provádí za účelem posouzení postavení organizace na trhu. Analýza jednak hodnotí vnitřní silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) – na základě současného stavu organizace, dále pak tržní příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) – na základě posouzení vnějšího prostředí.

Analýza pomáhá zaměřit pozornost na klíčové oblasti v organizaci. Měla by se aktivně používat při rozvíjení marketingové strategie, k budování silných stránek organizace a naopak při odstraňování jejich slabých stránek. Pomáhá rovněž využívat příležitosti a vypořádat se s hrozbami okolí (Šimková, 2008).

SWOT analýza zahrnuje vnitřní charakteristiky organizace, její současné silné a slabé stránky a také charakteristiky vnější tzn. příležitosti a výzvy nebo hrozby, které v daném prostředí existují (Skovajsa, 2010). Pomáhá organizaci předvídat přitažlivost její marketingové politiky nebo naopak její obtížnost, případně nemožnost jejího provádění a realizace. Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují vytipování a formulování marketingových strategií nebo strategických směrů (Boučková, 2003).

V případě této práce byly všechny získané informace zahrnuty a porovnány ve SWOT analýze. Na základě SWOT analýzy byly následně navrženy strategické cíle.

Pro podrobnější analyzování zkoumaného stavu byl župním předsednictvem a župní radou vyplněn formulář kritérií SWOT analýzy dle Šimkové (2008) viz. Příloha 1.

Za každou kapitolou výsledků je provedena diskuze. Náměty uvedené v diskuzi jsou zdrojem pro tvorbu strategických cílů a návrhů řešení jednotlivých oblastí.

SITUAČNÍ ANALÝZA

5.1 Organizace Orel

Orel je sportovní organizací, která je založena na křesťanských základech. Je členem organizace katolických sportovních federací FICEP a také členem Všesportovního kolegia České republiky a Českého olympijského výboru.

Posláním Orla je především podpora sportu pro všechny. Hlavním cílem je vychovávat mladé lidi a děti prostřednictvím sportovních a jiných aktivit. Cílem je věnovat se sportu, který podporuje kladné vlastnosti člověka – sportu, který je férový, ohlíží se na soupeře a spoluhráče. Orel bere možnost sportovat, jako možnost naučit se dovednostem a schopnostem, které jsou důležité v praktickém životě – tj. vytrvalost, umění spolupracovat, umění prohrávat. Celou svou činností chce Orel dávat sportu smysl (Orel, 2011).

5.2 Župa Baueroва

Rok 1909 je považován za vznik Orla a v tomto roce vznikají i první jednoty župy Bauerovy a to jednota Valašské Meziříčí a jednota Nový Jičín. Samotná župa vzniká 9. 11. 1909 ve Valašském Meziříčí. Při hledání názvu župy bylo zvoleno jméno zesnulého kardinála Františka Bauera jako projev uznání jeho zásluh na rozvoji sportovní činnosti katolíků na Valašsku.

Kardinál František Saleský Bauer se narodil 26. 1. 1841 v Hrachovci u Valašského Meziříčí v místním mlýně. Gymnázium vystudoval v Kroměříži, teologii v Olomouci, kde také přijal kněžské svěcení v roce 1863. Oceněním jeho vědecké činnosti bylo, že byl roku 1873 povolán do Prahy a působil zde jako řádný profesor biblického studia Nového zákona na Univerzitě Karlově. V roce 1880 se stal rektorem arcibiskupského kněžského semináře.

Velkou pozornost věnoval sociální otázce. Daroval velký obnos na nemocnici v Kroměříži, stavěl dělnické domy, pečoval o sociální pojištění dělnictva. Založil chudobinec v Lešné, ve Valašském Meziříčí zakoupil budovu bývalého zámku Žerotínů a věnoval ji katolickým spolkům na společenské místnosti. Podporoval morálně i hmotně vznik tělovýchovných jednot katolického pojetí - Orla. Kardinál František Saleský Bauer zemřel 25. 11. 1915 ve věku 74 let v Olomouci a byl pochován v hrobce v kapli sv. Jana Křtitele při hlavní věži olomouckého dómu sv. Václava

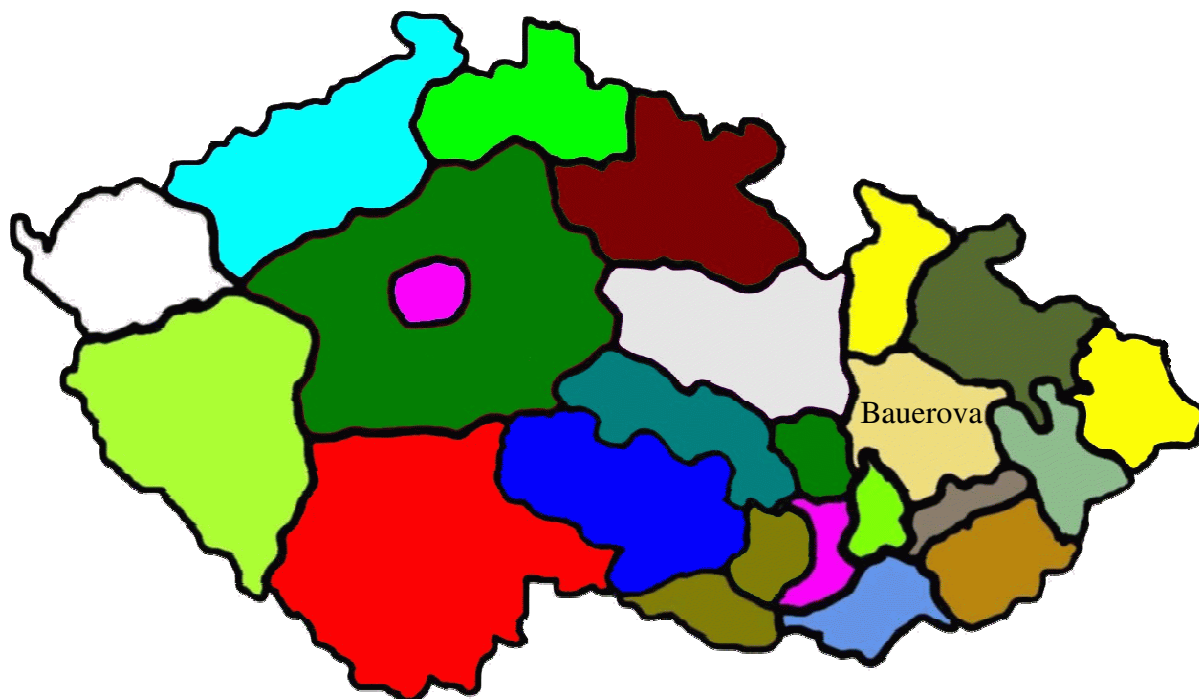
5.2.1 Složení župy

Župa Bauerova má v současné době svoje sídlo v Zašové. Pracuje v pronajatých prostorách jednoty Zašová. Župu tvoří 15 jednot a zeměpisně zasahuje do tří krajů – Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského kraje. K 1. 1. 2014 má župa 724 členů.

Župu tvoří jednoty Halenkov - Huslenky, Hodslavice, Hovězí, Hranice, Hustopeče nad Bečvou, Kelč, Kunovice u Valašského Meziříčí, Mořkov, Nový Hrozenkov, Nový Jičín, Starý Jičín - Vlčnov, Valašské Meziříčí, Velké Karlovice, Veřovice a Zašová.

Činnost župy Bauerovy byla znovu obnovena v roce 1990. První jednotou, která započala obnovení činnosti, byla jednota Nový Hrozenkov a to v červenci 1990. Naopak nejmladší jednotou je jednota Hustopeče nad Bečvou, která vznikla 21. 2. 2007.

Župy jsou mezičlánkem mezi jednotami a ústředím. Orel má celkem 23 žup.



Obrázek 5. Rozložení orelských žup (Orel, 2011)

5.2.2 Řízení župy

Celá činnost orelské organizace je založena na práci dobrovolníků, kteří se ve svém volném čase věnují dětem a mládeži.

Vedení župy se schází pravidelně jednou za měsíc, v případě potřeby i častěji. Na každém zasedání je probírána aktuální situace, ekonomické záležitosti župy a jednot. Z každého jednání je pořizován zápis a usnesení. Jednou za dva roky se koná župní sjezd.

5.2.3 Organizační struktura župy

Orel je hlavním spolkem s třístupňovou organizační strukturou. Právní osobnost má Orel ústředí jako hlavní spolek. Župy a jednoty mají právní osobnost odvozenou a jsou pobočnými spolky. Mohou samostatně jednat, nabývat práva a zavazovat se k povinnostem.

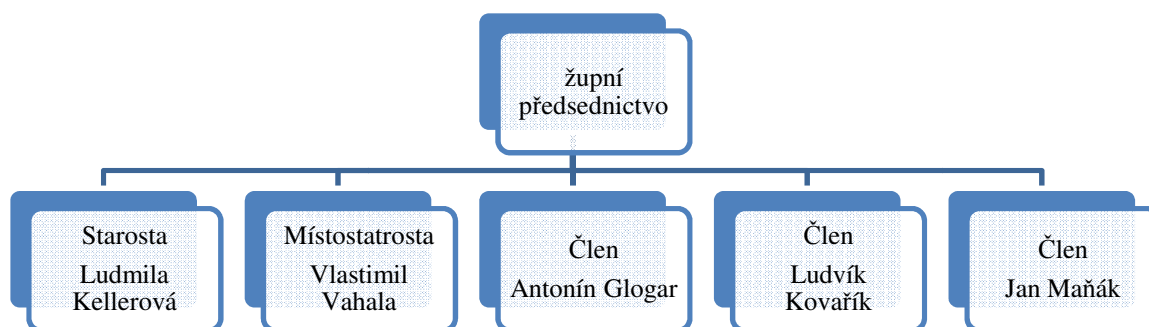
Župa je druhým stupněm organizační struktury Orla. Řídí, organizuje a kontroluje činnost Orla ve svém vymezeném území. Pro svoji činnost vytváří tyto orgány:

- župní sjezd;
- župní radu;
- župní předsednictvo;
- župní revizní komisi.

V případě potřeby může zřizovat župní odborné rady. Župa Bauerova si ustanovila dvě odborné rady a to radu sportovní a radu kulturní.

Nejvyšším orgánem župy je župní sjezd. Činnost župy mezi župními sjezdy řídí župní rada, kterou tvoří župní předsednictvo a starostové jednotlivých jednot župy.

Župní předsednictvo zajišťuje činnost župy mezi zasedáními župní rady. Župní předsednictvo župy Bauerovy tvoří starosta, místopředseda a tři členové župního předsednictva, kteří byli řádně zvoleni na župním sjezdu.

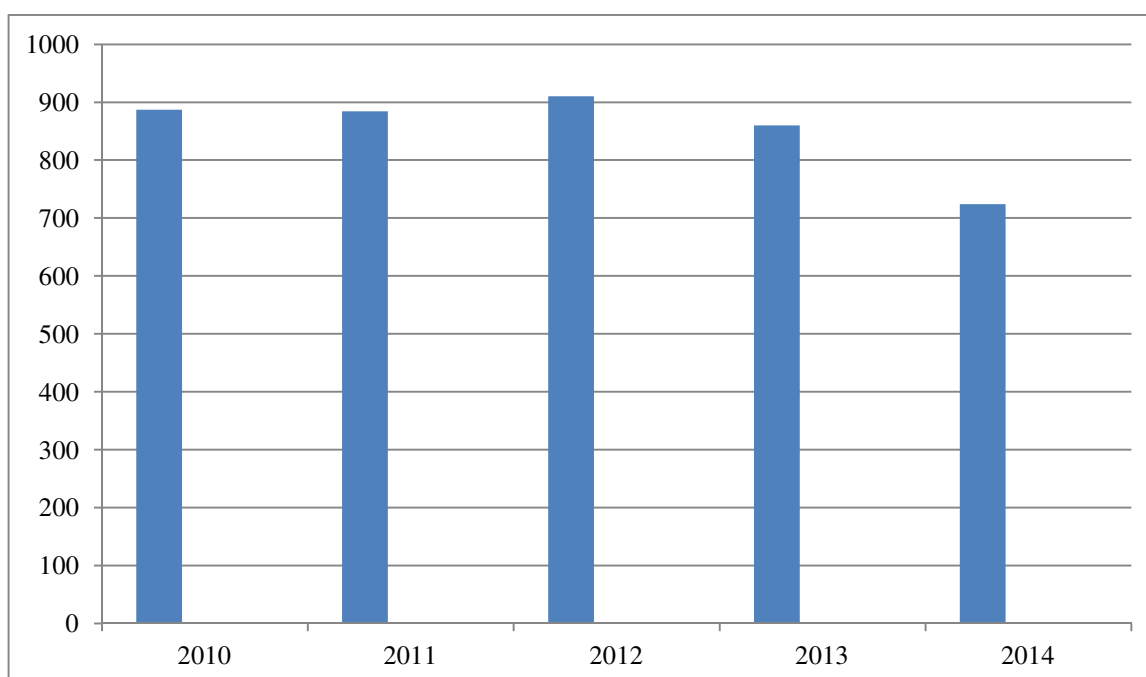


Obrázek 6. Složení župního předsednictva (zdroj: vlastní)

Administrativním a výkonným orgánem župy je župní sekretář, který byl jmenovaný župním předsednictvem (Orel, 2014).

5.3 Vývoj členské základny

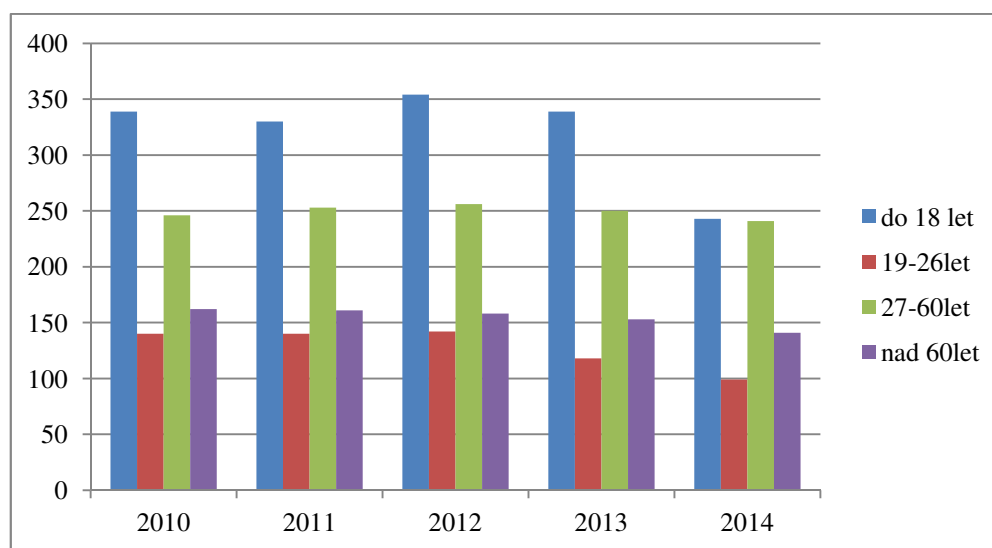
Župa Bauerova má 15 jednot. Počtem členů patří mezi středně velké župy. Následující grafy ukazují, jak se vyvíjela členská základna od roku 2010, kdy měla župa 887 členů, v následujícím roce 2011 nepatrně klesl stav na 884 členů. V dalším roce 2012 dochází k nárůstu a to na 910 členů. Rok 2013 však přináší pokles členské základny na 860 a následuje další razantní snížení. K 1. 1. 2014 je stav 724 členů.



Obrázek 7. Počet členů župy Bauerovy (zdroj: vlastní)

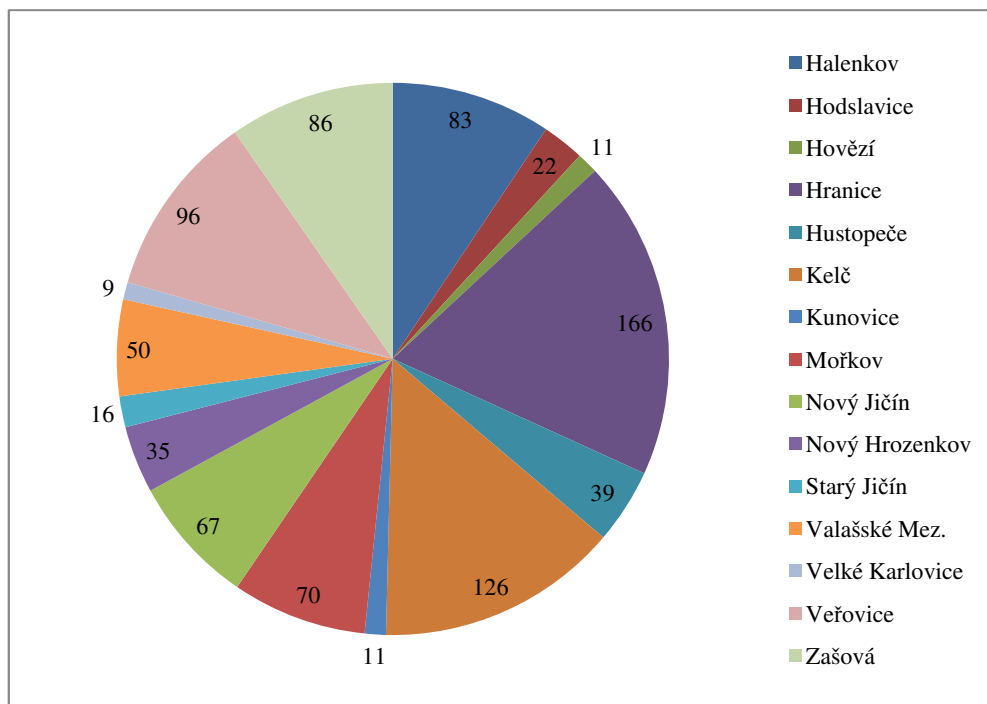
V dalším grafu je členění členské základny podle věku. Při pohledu na tento graf je velmi alarmující to, že ubývá zejména mladší kategorie – děti a mládež. Z 354 dětí, které byly registrovány v roce 2012, došlo k poklesu o 111 členů a to na stav 243 členů, který máme k začátku roku 2014. Další velký pokles je v kategorii mládeže 19-26 let, kdy ze 142 členů v roce 2012 došlo k poklesu na současných 99 členů, což činí pokles o 43 mladých členů. Je potřeba tento špatný stav zastavit a snažit se získat nové členy především mladší generace Naopak nejmenší pokles jsme zaznamenali u střední generace, kde z nejvyššího počtu členů 256 v roce 2012 dochází ke snížení o 15 členů a dále u seniorů, kde byl

zaznamenán pokles o 17 členů. Menší pokles u střední a seniorské kategorie je dán zejména tím, že tato skupina má k Orlu větší vztah a bere členství v organizaci jako svoji srdeční záležitost. Pro mnohé je čest být Orlem. U mladší generace často noví členové vstupovali do Orla kvůli tomu, že například chtěli hrát florbal a některé jednoty tuto možnost nabízely. Řada jednot naší župy hraje Orelskou florbalovou ligu a to bylo přitažlivé právě pro mladé členy. Jejich členství v organizaci často trvalo pouze určitou dobu a po skončení své aktivní činnosti ve florbalovém družstvu Orel opouštějí. Zde je potřeba promyslet další vhodnou koncepci, aby tito členové v Orlu zůstávali. Jako řešení se nabízí např. možnost nabídnout těmto členům vykonávat funkce pomocných trenérů florbalových družstev.



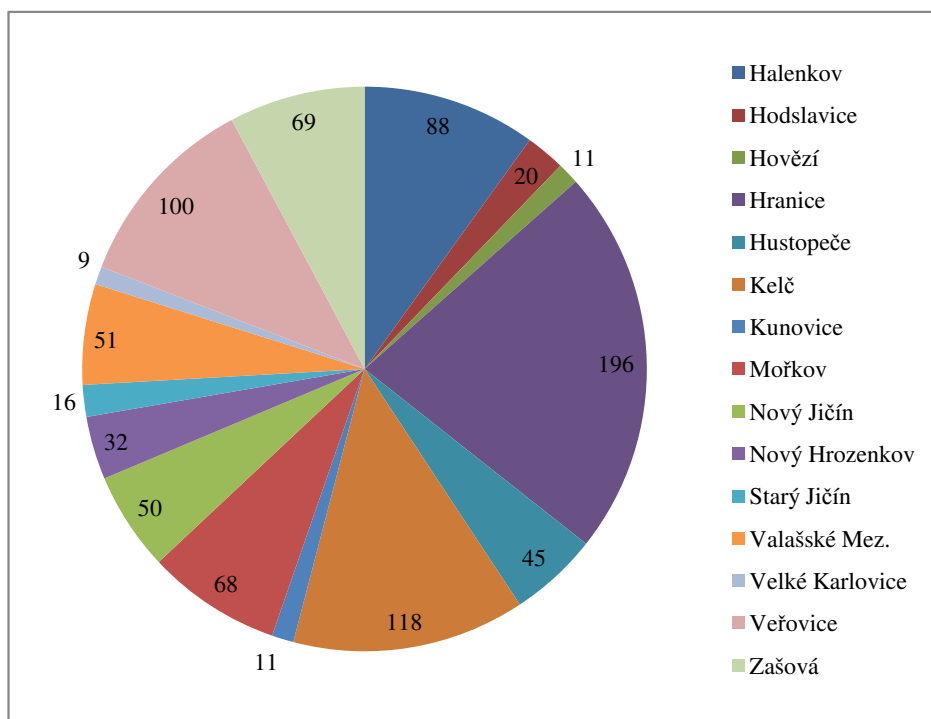
Obrázek 8. Počty členů podle věku (zdroj: vlastní)

Následující grafy ukazují, jak se postupně mění počty členů v jednotlivých jednotách. Je zde patrný i největší úbytek v jednotě Hranice a Kelč. Stav členské základny je uváděn vždy k 1. lednu daného roku.



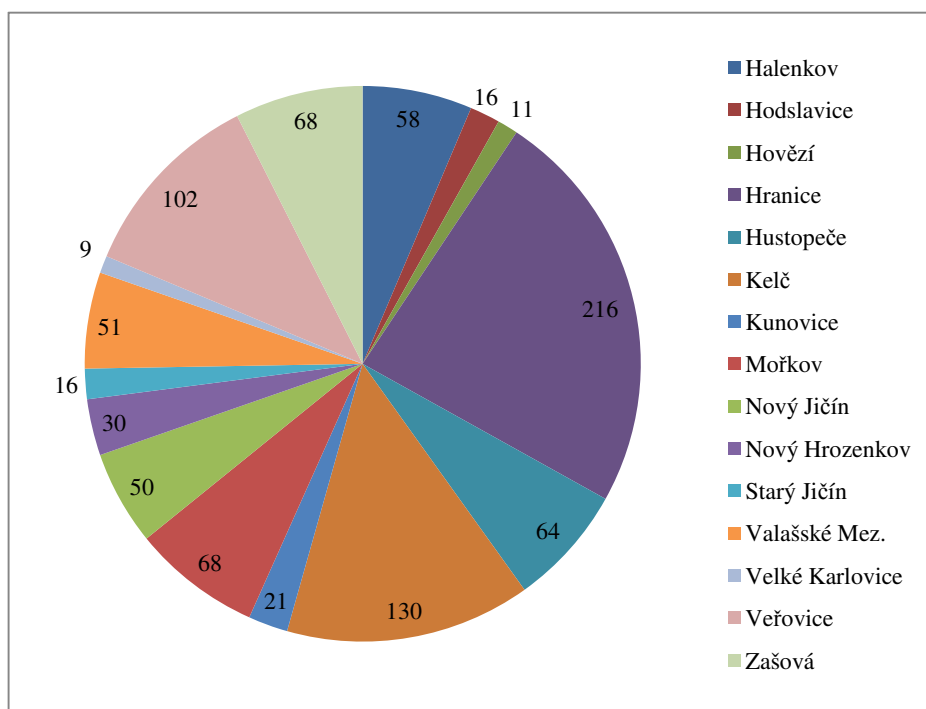
Obrázek 9. Počty členů v jednotách rok 2010 (zdroj: vlastní)

V roce 2010 byla největší jednotou v župě jednotka Hranice s počtem členů 166, na druhém místě byla jednotka Kelč se 126 členy a třetí v pořadí byla jednotka Veřovice s 96 členy.



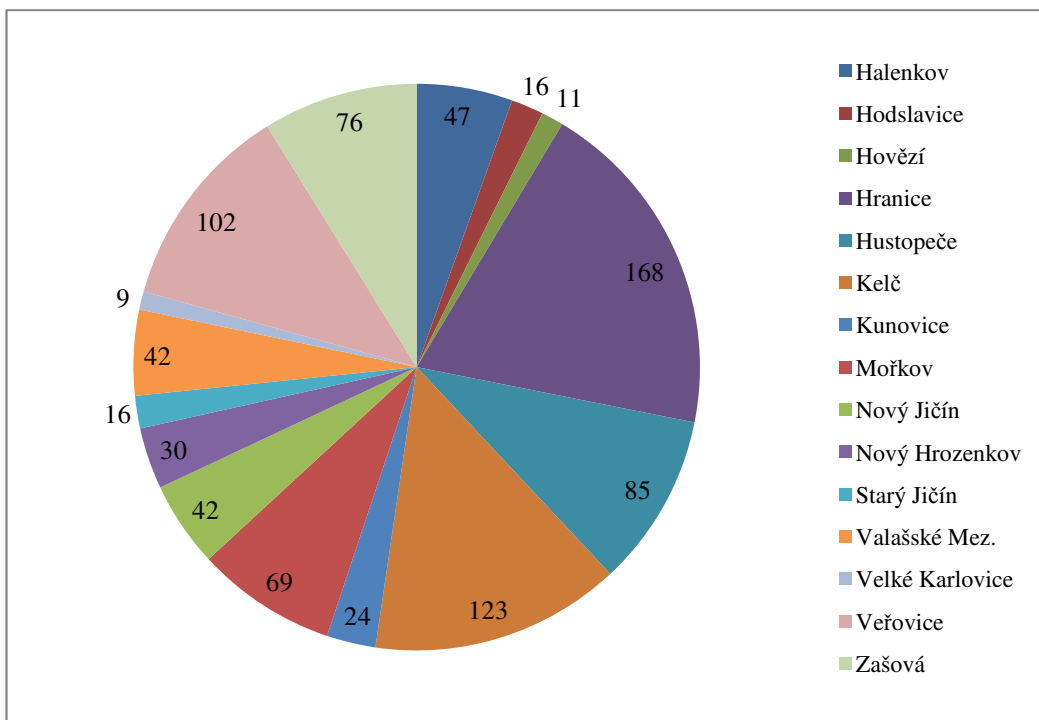
Obrázek 10. Počty členů v jednotách rok 2011 (zdroj: vlastní)

V roce 2011 dochází k nárůstu členské základny. Stále největší jednotou zůstává jednota Hranice se 196 členy, na druhém místě se udržuje jednota Kelč, která má v tomto roce 118 členů a třetí Veřovice se 100 členy.



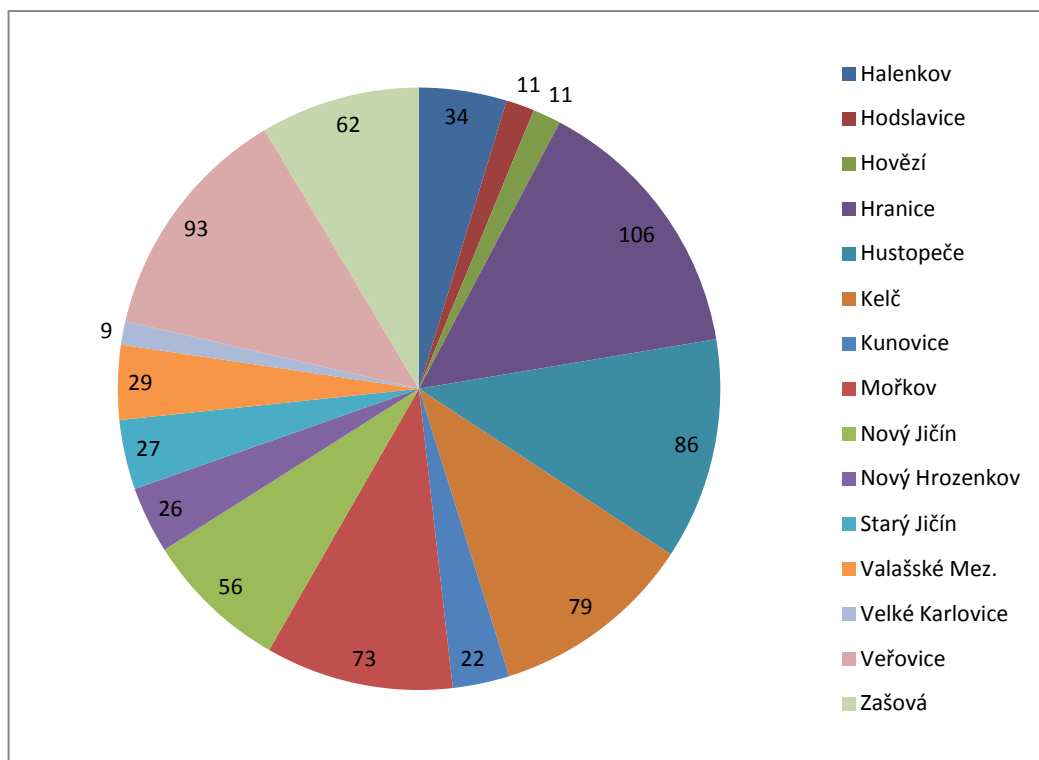
Obrázek 11. Počty členů v jednotách rok 2012 (zdroj: vlastní)

Rok 2012 zaznamenává rovněž nárůst členské základny v největších jednotách a to Hranice 216 členů, Kelč 130 členů a Veřovice 102 členů. V tomto roce dosahuje členská základna nejvyššího počtu členů.



Obrázek 12. Počty členů v jednotách rok 2013 (zdroj: vlastní)

S rokem 2013 přichází rychlý úbytek členské základny zejména v jednotě Hranice, která sice nadále zůstává největší jednotou župy, ale oproti minulému roku došlo k úbytku členů o 45. Hranice mají k 1. 1. 2013 168 členů, Kelč 123 a Veřovice zůstávají na počtu 102 členů.



Obrázek 13. Počty členů v jednotách rok 2014 (zdroj: vlastní)

Stav k 1. 1. 2014 je alarmující zejména v jednotě Hranice, kde počet členů klesá na 106, což znamená pokles členské základny o dalších 62 členů. Velký úbytek nastává i v jednotě Kelč, kde oproti roku 2013 je snížení o 44 členů.

Tak velký pokles znamená velké problémy pro organizaci i z ekonomické stránky, protože jak jednotě, tak župě budou chybět finanční prostředky z členských příspěvků, ale rovněž při rozdělování dotací je brán zřetel na velikost členské základny, zejména dětí a mládeže. Rozebírali jsme možné příčiny takového poklesu nejen v jednotě Hranice ale i v jednotě Kelč, ve které bylo druhé největší snížení členské základny.

Důvodů poklesu členské základny je několik:

- demografický vývoj;
- malý zájem o sportovní aktivity;
- konkurence – farní společenství, skaut apod.;
- špatná ekonomická situace;
- negativní vnímání Orla;
- špatná komunikace.

Demografický vývoj a ekonomickou situaci ovlivnit nemůžeme, ale ostatní faktory je potřeba řešit a zamýšlet se nad možnými příčinami. Rada župy se dohodla, že úkolem pro nadcházející období je zastavit klesající tendenci členské základny a naopak se snažit o postupné zvyšování zejména z řad dětí a mládeže. Jednotlivé jednoty určitě mají co nabídnout ať už je to sportování ve vlastních sportovních zařízeních jako např. v jednotách Nový Jičín, Mořkov, Zašová, Veřovice.

Je potřeba zabránit úbytku našich členů, snažit se hledat způsoby, jak iniciovat a posilovat jejich věrnost. Je potřeba naučit se vnímat, rozpoznávat a uspokojovat jejich přání a potřeby. Členové musí vědět, že jejich názoru někdo naslouchá.

Potěšující je, že po mnoha letech stagnace a hrozícího zániku se opět oživila činnost jednoty Starý Jičín. Díky několika nadšencům se podařilo získat i nové členy. Došlo k výměně vedení, což kladně ovlivnilo další směřování jednoty. Jak ukazuje příklad této jednoty, je potřeba zapojit novou, mladou generaci. Oslovit mladé rodiny s dětmi, což motivuje rodiče, aby se zároveň stali vedoucími či trenéry.

Podobně příznivá situace nastává i v jednotě Nový Jičín, kde rovněž bylo zvoleno nové, mladší vedení a i zde se ukazuje, že mladí mají Orlu co přinést.

Pokud chceme zvýšit členskou základnu je potřeba posílit transparentnost a důvěryhodnost župy i jednotlivých jednot. Image župy mohou kladně ovlivnit i tiskoviny, které župa vydá. Při focus group bylo rozhodnuto, že u příležitosti výročí obnovení činnosti župy budou vydány ve spolupráci s jednotami letáky, na kterých se bude prezentovat župa, ale i jednoty svou činností a sportovními areály.

6 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

Focus group župy Bauerovy

Říká se, že když nevíme, kam jdeme, může nás tam dovést jakákoliv cesta. Znamená to tedy, že úspěch se může buď „přihodit“, může být „vytrpěn“ za cenu velkého úsilí, pokusů, omylů nebo může být systematicky plánován a řízen. Jít cestou „řízeného úspěchu“ znamená především řídit strategicky. To je pojem, který doposud župa Bauerova neznala.

Na první schůzce jsem všechny zúčastněné seznámila s postupem při tvorbě strategického plánu župy. Proto, abychom si uvědomili, kde se nacházíme, stanovili si výchozí pozici a uvědomili si, jaký je náš současný stav jsem předložila následující schéma, jak by měla fungovat úspěšná nezisková organizace.



Obrázek 14. Know-how úspěšné neziskové organizace (Šedivý & Medlíková, 2011, 7)

V samotném úvodu jsme si museli přiznat, že župa nesplňuje téměř žádný předpoklad toho, aby mohla být úspěšnou organizací. Snad jenom to, že máme zájem o budoucnost župy a chceme svoji činnost změnit.

Hned při prvním setkání jsme si řekli, že strategický plán, který chceme pro župu Bauerovu vytvořit, bude modelem společné práce, nikoliv práce jednotlivce. Sdělili jsme si, proč vlastně chceme a potřebujeme strategické plánování. Domnívala jsem se, že je potřebné si stanovit, kde si myslíme, že se v současné době naše župa nachází a jak ji vlastně vidíme.

Domluvili jsme se, že pracovní tým se bude skládat z předsednictva a rady župy a bude tak zaručena účast všech jednot.

Během jednotlivých sezení byly otevřeny i palčivé otázky fungování naší župy. Vyhodnotili jsme některé zaběhnuté dosavadní postupy, na základě kterých župa funguje a navrhli změny. Některé akce bohužel probíhaly pouze „ze setrvačnosti a tradice“, a proto bylo nutné je postupně zrušit. Takové otázky byly často velmi citlivé a rozprava o nich měla tendenci točit se v začarovaném kruhu a někdy i vyvolala konflikt mezi přítomnými členy.

6.1 Fundraising župy Bauerovy

Každá organizace potřebuje pro svou činnost dostatečné množství finančních prostředků. Pokud chceme svoji činnost v budoucnu rozšiřovat, zvyšuje se i potřeba finančních prostředků, a tím se zvyšuje i potřeba fundraisingu k získání těchto prostředků.

Aby byl náš fundraising úspěšný je potřeba sestavit fundraisingový plán, připravit seznam potencionálních sponzorů a dárců, které chceme oslovit a rovněž sestavit fundraisingový tým. Jelikož v současné době župa nemá finanční prostředky pro zaplacení profesionálního fundraisera, bylo rozhodnuto, že tým bude tvořit starosta, místostarosta a sekretář župy.

Fundraising je také získávání peněz z evropských zdrojů, které jsou pro nás momentálně těžko dosažitelné. Zde župa navrhuje spojení s ústředím Orla, aby se v této otázce získávání peněz postupovalo společně.

Při fundraisingu je velmi důležitá důvěryhodnost organizace, která je klíčovou podmínkou úspěchu při získávání sponzorů. Bez ní není možné plánovat rozvoj organizace ani dlouhodobou udržitelnost. U potenciálního sponzora je potřeba vyvolat dobrý pocit z organizace a přesvědčit ho, že přispívá na dobrou věc a že jeho dar bude efektivně využit. Někdy mohou být sponzoři nedůvěřiví, což může být zapříčiněno i ne zcela přehlednou legislativou, týkající se neziskového sektoru. Důvěryhodnost a dobré vztahy s veřejností jsou pro župu velmi důležité.

Diskuze k fundraisingu župy Bauerovy

Župa nemá vypracovaný žádný přehled potencionálních dárců a sponzorů, nemá ani přehled o možnosti získání grantů. Doposud župa v oblasti fundraisingu nevyvíjela žádnou aktivitu, získala pouze menší finanční prostředky, ale této činnosti není možné říkat

fundraising, protože se jednalo většinou o finance od sponzorů na bázi přátelských vztahů. Tato činnost byla spíše nárazová než řádně plánovaná a promyšlená. K získávání finančních prostředků je však potřeba přistupovat systematicky, fundraisové aktivity musíme plánovat nejenom z důvodu zajištění potřebných finančních prostředků k realizaci našich cílů, ale také z důvodu posílení důvěryhodnosti, stability a konkurenceschopnosti

Při fundraisingu není nutné shánět jenom finanční prostředky, ale je možné oslovit i sponzory, kteří by na naše akce přispěli např. dodáním občerstvení, hraček nebo různých propagačních materiálů např. trička.

6.2 Public relations župy Bauerovy

Z provedených focus group vyplývá závěr, že župa Bauerova má velmi malou propagaci své činnosti. Je tedy potřebné zlepšit propagaci a to zejména:

- 1) zlepšením internetových stránek;
- 2) vydáním letáků u příležitosti obnovení župy;
- 3) příprava materiálů pro jednoty;
- 4) propagace v celostátním časopise Orel;
- 5) využít k propagaci župy pomocí sociální sítě.

Ad1) Je potřeba, aby stránky spravoval profesionální správce, který se bude věnovat této činnosti pravidelně, dle potřeby a zadání požadavků župního předsednictva. Je nutné stránky pravidelně aktualizovat, s patřičným předstihem dodávat pozvánky na akce a ihned po jejich skončení dodat hodnotící materiál – článek, fotografie, výsledky.

Ad2) Bylo dohodnuto, že u příležitosti obnovení župy bude vydán leták. Tento leták bude předán ke grafické úpravě firmě a vytištěn v nákladu 1000 ks. Leták bude informovat nejen o činnosti župy, ale i jednotlivých jednot.

Ad3) Je žádoucí připravit propagační materiály – plakáty, které budou moci jednoty využívat k informacím ve svých orelských skříňkách, které mají v jednotlivých obcích. Materiály by měly být jednotné a informovat členskou základnu, ale i širokou veřejnost o připravovaných akcích ať už sportovních, kulturních či společenských.

Ad4) Orel ústředí vydává pravidelně 4x ročně časopis o činnosti organizace. Je velkou chybou, že o župě Bauerově je zde minimum informací, přestože župa pořádá řadu

akcí, které by jistě stály za zmínku. Župa má takto naprosto bezplatně možnost informovat ostatní členy o své činnosti, plánech a nápadech.

Ad5) Sociální sítě umožňují propojení různých skupin lidí, kteří se navzájem ovlivňují, sdílejí informace na internetu. Výhodou sociálních sítí je jejich rychlost, aktuálnost a informace je možné vkládat bezplatně. Tato forma komunikace je blízká zejména mladým lidem. Zde se otevírají možnosti informovat tuto skupinu lidí o dění v župě i v jednotách. Je nutné zavést účet župy na sociální síti- jako nejvhodnější se momentálně jeví Facebook.

Diskuze k public relations župy Bauerovy

Pro župu je nutná součinnost a spolupráce s jednotami. Nejpozději do 2 dnů po skončení akce by měly jednoty dodat potřebný materiál, aby mohl být správcem umístěn na stránky župy. K dobré prezentaci jednot jsou potřebné informace o jednotě, fotografie z činnosti, fotografie orelských areálů. Pro propagaci akcí a celé činnosti je nutné zajistit a dodat potřebný materiál k vydání plakátů. Jednoty mají povinnost dodávat pravidelně zprávy o své činnosti jednak na župu, ale o zajímavých akcích je třeba informovat i v celostátním časopise Orel. Je žádoucí, aby jednoty, které již mají zkušenosti s Facebookem předávaly informace ostatním. Doporučujeme najít v jednotě člena - nejlépe mladšího, který by byl ochoten založit a spravovat účet jednoty na sociální síti.

Cílem PR župy je upevnit důvěru, porozumění a vytvořit dobré vztahy nejen s veřejností, důležitými partnery, ale i s členskou základnou župy. Ke zvýšení důvěryhodnosti je potřeba neustále veřejnost informovat o naší činnosti.

6.3 Porterův model pěti sil

Konkurence

Mohlo by se zdát, že v neziskovém sektoru konkurence neexistuje. Ale je to právě naopak. Už jenom z pohledu získávání financí jsou pro nás konkurencí všechny neziskové organizace, sportovní kluby, které se účastní grantů vypisovaných státem, městem nebo obcí. Pokud má být Orel konkurenceschopný a nadále se rozvíjet, je potřeba najít a vymezit svoji konkurenční výhodu a pečovat o ni. Ve focus group jsme nad tímto dlouho diskutovali a stanovili jsme, že do konkurenčního prostředí Orla patří svým charakterem a službami Salesiánské hnutí a zejména hnutí Skaut. Konkurenční pro Orla jsou i různá farní

společenství, která v některých obcích pracují. Pokud bychom se zaměřili především na sportovní stránku, tak zde se jako konkurence jeví různé sportovní kluby, zejména fotbalové a florbalové.

Salesiánské hnutí pracuje v obci Hodslavice a věnuje se zejména chlapcům a jejich činnost je zaměřena zejména na florbal a fotbal. Cílem je zaujmout široké spektrum dětí a mládež, hlavně z vícečetných rodin a sociálně slabších skupin a nabídnout jim smysluplné prožití volného času. V jednotě Hodslavice několik mladých členů přešlo z orelské organizace právě do Salesiánského hnutí mládeže. Hrozí tedy „přetažení“ orelských členů do tohoto hnutí. Salesiánské hnutí má úzkou segmentaci klientů, zejména mladých lidí, nezaměřuje se tak, jako orelská organizace na rodiny a seniory.

Hnutí Skaut je činné v obcích Veřovice, Nový Jičín, Mořkov. Skauting je příležitostí rozvíjet sebe i své okolí, tvořit lepší svět. Hodnoty skautingu jsou hrát fér, spolupracovat s ostatními, být ohleduplný k okolnímu prostředí, mít vztah k přírodě. Hodnoty jsou podobné jako orelské, skauting klade velký význam právě na přírodu. Působí na rozvoj osobnosti dětí a mladých lidí, prostřednictvím her, zážitků, aktivit. Opět se zaměřuje zejména na děti a mládež a právě v této věkové kategorii často dochází k přechodu orelských členů do řad skautů.

Sportovní fotbalové a florbalové kluby jsou téměř ve všech obcích a jsou zejména pro mladší členy velmi atraktivní záležitostí.

A v neposlední řadě jsou zde právě farní společenství, která umožňují tzv. neorganizovanost. Není zde podmínkou členství, které řadu lidí odrazuje od vstupu do Orla, protože nechtějí být spojováni s žádným spolkem či stranou. Do farních společenství patří zejména různé pěvecké scholy, jejichž činnost se zaměřuje především na kulturní oblast.

Potenciální nová konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů je vždy velká, ale zároveň se domníváme, že není v současné situaci ekonomické recese moc pravděpodobné, že by vstupoval nový přímý konkurent. Zdá se to nereálné i z toho důvodu, že takováto nová organizace by měla podobné cíle i produkty, které by veřejnosti nabízela.

Substituty

Substituty mají významnou roli v konkurenční strategii, protože může jít o veškeré dobrovolné volnočasové aktivity, které vyplňují volný čas zejména dětí a mládeže. Mohou to být aktivity jak sportovní, tak kulturní nebo kreativní.

Zákazníci

V případě župy bychom mohli zákazníky také nazývat jako veřejnost. Je potřeba neustále hledat cesty, jak širokou veřejnost seznámit s akcemi, které pořádáme. Příležitosti jsou ve společné propagaci akcí a projektů v jednotlivých jednotách, informování v orelském časopise. Snaha získat možné individuální dárce.

Dodavatelé

Pro dobré fungování župy Bauerovy nejsou dodavatelé téměř žádnou hrozbou. V posledních letech nedostává župa žádné velké finanční částky na činnost ze státních dotací. Ohrožení bychom mohli být v případě zrušení nebo snížení dotace na opravu a údržbu, které dostávají ze státního rozpočtu jednoty, vlastníci orlovnů. Jedná se o jednoty Mořkov, Zašová, Nový Jičín, Halenkov-Huslenky, Veřovice. Rovněž sponzorské dary nepředstavují žádný velký příjem, jehož ztráta by ohrozila chod organizace.

Diskuze k Porterově modelu pěti sil

Konkurence, se kterou se organizace potýká, je oborová i mezioborová, v podobě jiných neziskových i příspěvkových organizací. Všechny tyto subjekty si konkurují zejména při získávání finančních zdrojů, ať už těch grantových či individuálních. Konkurují si také v návštěvnosti akcí, ale i v získávání členů. Je potřeba zamezit zejména konkurenci župních akcí a snažit se oslovit co nejširší cílovou skupinu, zejména rodiny s dětmi prostřednictvím župních akcí – např. sportovních dnů. Vytvoření společného a aktualizovaného programu konaných akcí by tento problém mohlo minimalizovat. Možná je spolupráce v konání florbalových turnajů nebo zápasů ve stolním tenisu s jinými subjekty. Akce by měly být avizovány s dostatečným časovým předstihem. Župa se nebrání spolupráci s jinými konkurenčními subjekty. Konkurenci tedy máme, jak ve sportovní oblasti, tak i v oblasti kulturní a společenské.

Hrozbou by mohl být vznik dalšího florbalového oddílu, který by mohl „přetáhnout“ zejména mladé členy. Důležitá je proto loajalita našich členů. Rovněž nabídka různých

zájmových kroužků ve školách, nabídka sportovních klubů může odlákat naše členy, protože jim dávají někdy lepší možnosti a prostor k trávení volného času.

Župa nemá žádné stálé a pravidelné dodavatele služeb ani produktů a pro jednotlivé akce se vždy snaží smluvit co nejpříznivější dodávky zboží nebo služeb.

6.4 Plánování župy

Župa nemá zpracovaný strategický plán. Její činnost se odehrává na základě krátkodobých plánů. Neexistuje ani žádný finanční plán, župa pracuje pouze s výkazem příjmů a výdajů. Na konci roku při zasedání župní rady je připravován plán činnosti na nadcházející rok, do kterého jsou zahrnuty akce sportovní, kulturní, společenské. Jednotlivé jednoty mají možnost zařadit do tohoto plánu své akce (Tabulka 3).

Tabulka 3. Plán župních akcí na rok 2014

Měsíc konání	Datum konání	Název akce	Pořádající jednotka
LEDEN	25. 1. 2014	Sjezdové lyžování	Halenkov-Huslenky
ÚNOR	8. 2. 2014	Turnaj ve stolním tenise	Veřovice
	22. 2. 2014	Florbalový turnaj	Kelč
BŘEZEN	22. 3. 2014	Turnaj v bowlingu	Zašová
	29. 3. 2014	Florbalový turnaj	Mořkov
DUBEN	12. 4. 2014	Silniční běh Veřovská desítka	Veřovice
KVĚTEN	18. 5. 2014	Turistický pochod	Kunovice
ŘÍJEN	11. 10. 2014	Šachový turnaj	Halenkov-Huslenky
	19. 10. 2014	Zelfest	Kunovice
LISTOPAD	13. 11. 2014	Setkání seniorů	Nový Hrozenkov
PROSINEC	27. 12. 2014	Turnaj v kuželkách	Zašová

Každá jednotka plánuje samostatné akce pro členy své jednoty, v některých případech jsou osločovány i ostatní jednoty župy k účasti na těchto akcích. Bohužel se často stává, že

dochází k překrytí termínů župních akcí. Proto byl tento plán akcí sestaven s předstihem, aby jednoty mohly své akce plánovat tak, aby se nepřekrývaly, a aby byla účast členů co největší. Je potřeba spolupracovat v rámci celé župy i mezi jednotami vzájemně. Příprava každé akce je časově i finančně náročná a je škoda, když účast je malá. Každý samozřejmě chce, aby aktivity, které připravuje, byly úspěšné, aby čas, který přípravě akce věnuje, měl svůj smysl a význam. Je důležité, aby nás práce těšila a přinášela dobrý pocit.

Diskuze k plánování župy

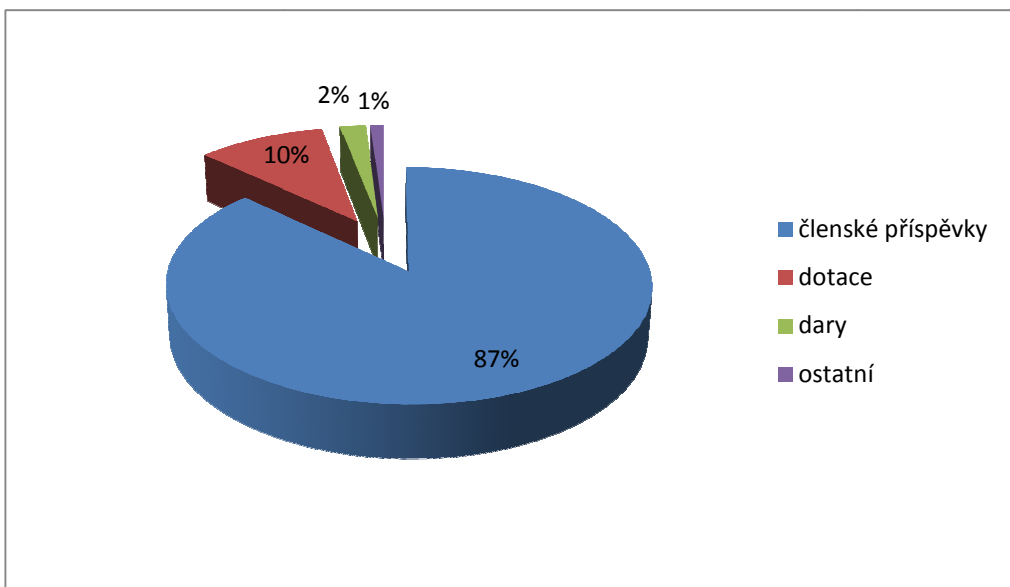
Jako problém, župy vidím i absenci jakékoliv vnitřní metodiky. Činnost župy vychází ze Stanov Orla, ale vlastní předpisy, směrnice nebo řády župa nemá. Domnívám se, že toto je pro činnost naší organizace důležité. Výše uvedené vyloučilo i z prováděných focus group. Je proto potřeba stanovit jasná pravidla, jak bychom měli fungovat uvnitř i navenek, aby naše činnost byla v souladu s legislativou ale také vůči členům, partnerům nebo případným dárcům. Župa nemá stanoveny jasné kompetence ani zodpovědnost jednotlivých členů vedení. Jistě je možné využít některé metodické pokyny, které se týkají Orla ústředí, ale zároveň je potřeba sestavit dokumenty, které se týkají práce župy např. žádost jednot o finanční příspěvek na pořádanou akci nebo formulář k vyúčtování župní akce. Pevně daná metodika by mohla mít přínos v podobě efektivního chodu župy a usnadnit jednotám jejich práci. Je nutné, abychom zvolili správnou metodiku a pracovní postupy a naopak nevytvářeli zbytečnou administrativu.

Každá jednotka má za povinnost odevzdávat nejpozději do března výroční zprávu své činnosti. Bohužel většina jednot toto plní až po několika urgencích. Bylo by vhodné sestavit formulář, který by tuto zprávu pomohl jednotám připravit.

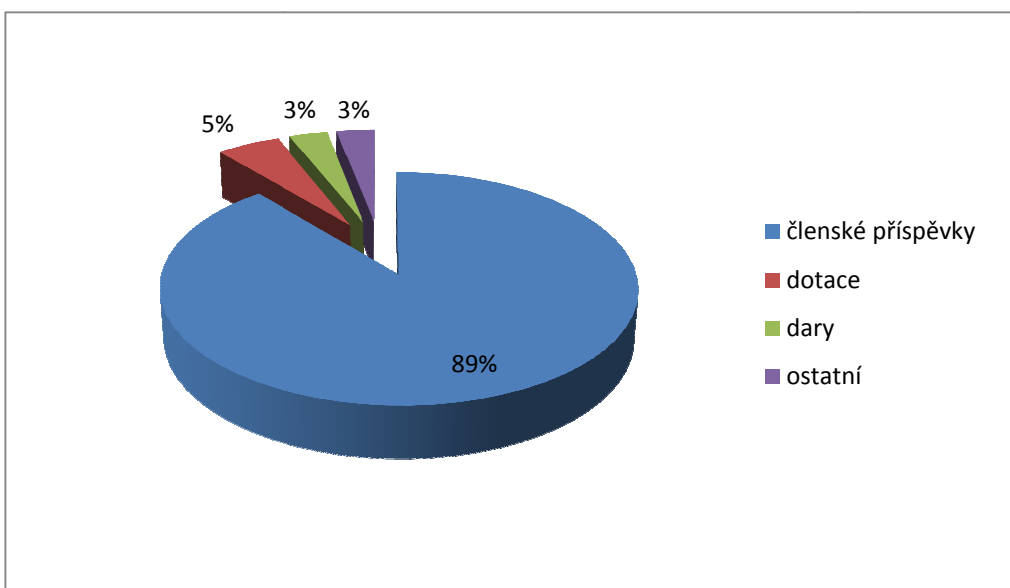
Metodické pokyny a formuláře by bylo vhodné zveřejnit na župních stánkách, aby byly snadno dostupné všem zájemcům.

6.5 Financování župy Bauerovy

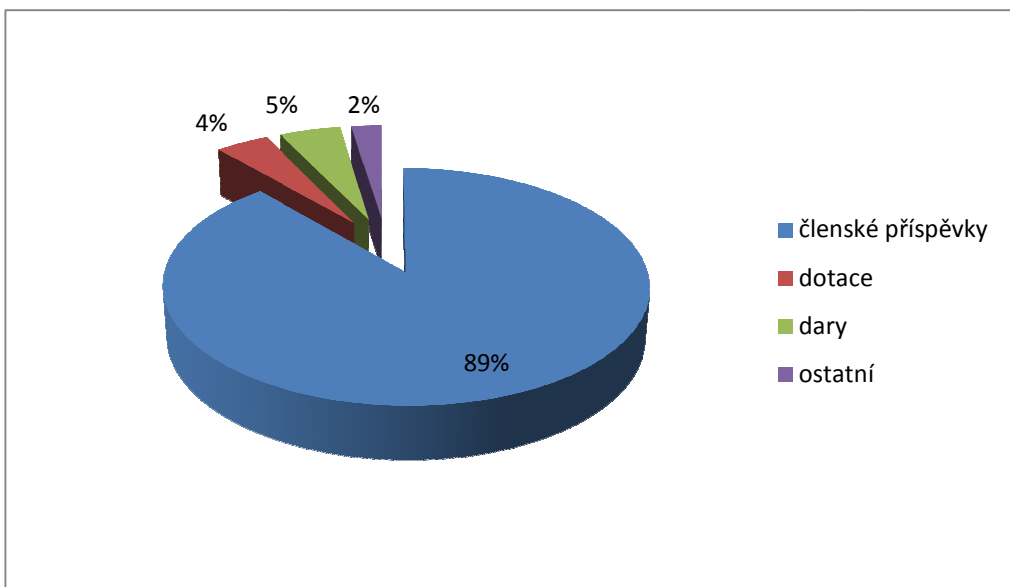
Příjmy župy plynou z členských příspěvků, státních dotací na činnost, darů a ostatních příjmů, do kterých jsou započteny např. příjmy z prodeje při konání župní akce. Největší část tvoří členské příspěvky, ostatní položky tvoří pouze nepatrnou část, jak ukazují přiložené grafy za období let 2011 - 2013.



Obrázek 15. Rozložení příjmů za rok 2011 (zdroj: vlastní)

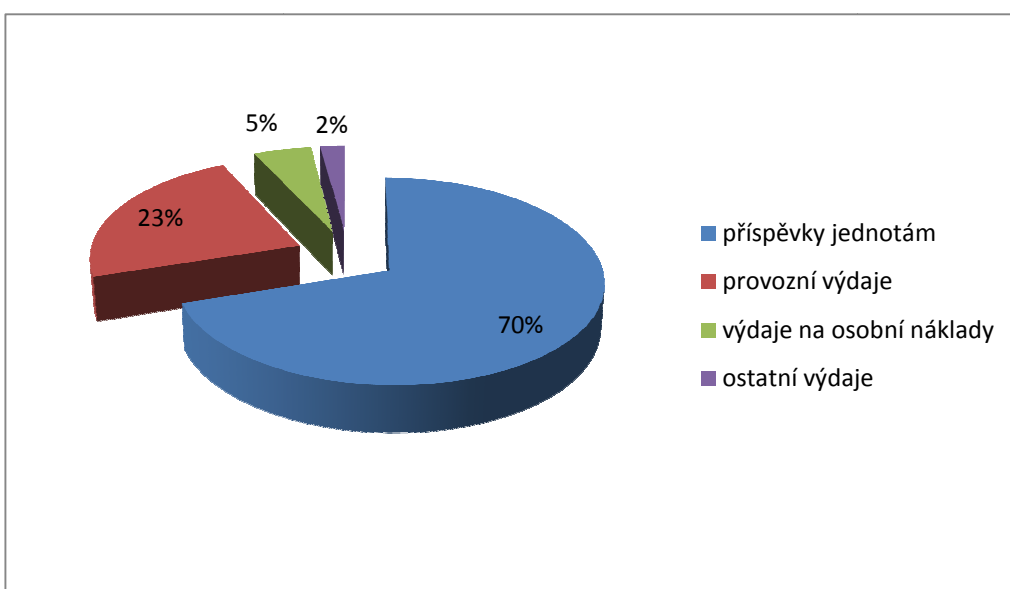


Obrázek 16. Rozložení příjmů v roce 2012 (zdroj: vlastní)

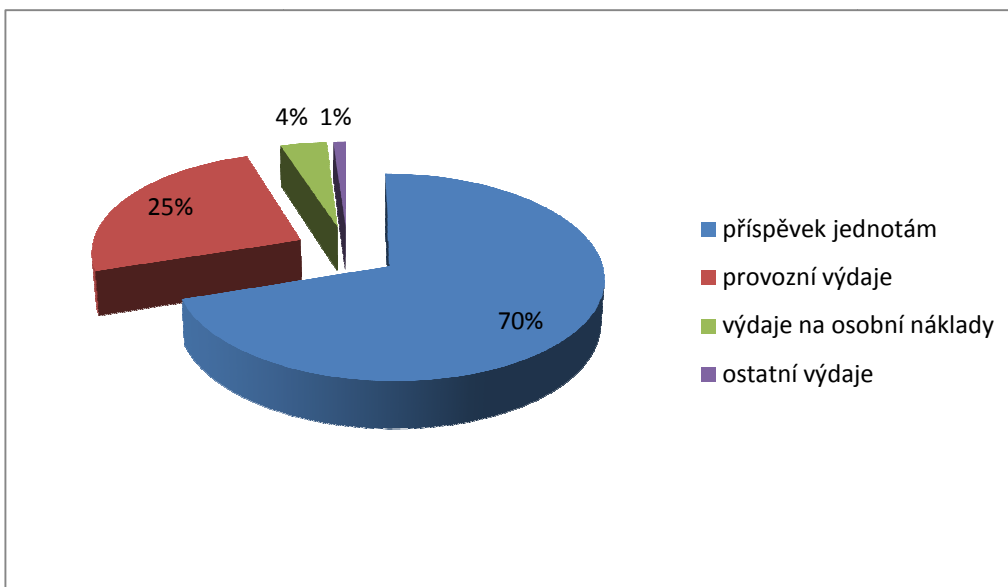


Obrázek 17. Rozložení příjmů v roce 2013 (zdroj: vlastní)

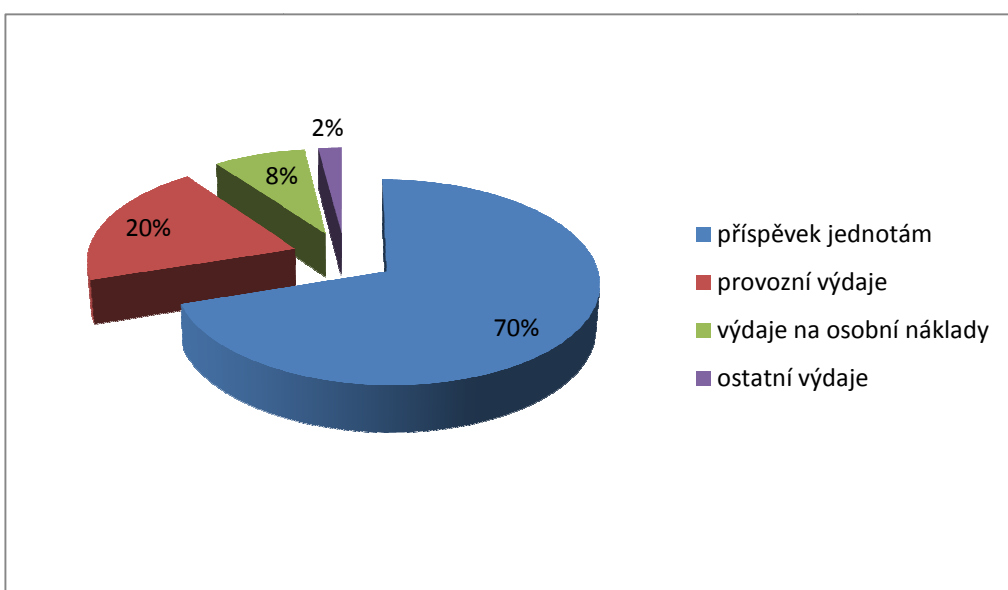
Výdaje župy tvoří výplata členských příspěvků, které jsou jednotám vráceny ve výši 50%. Jednoty nejdříve odevzdávají vybrané členské příspěvky ve 100% výši na župu, odkud jsou odesílány na ústředí. Posléze se 70% těchto příspěvků vrací zpět župě, která si pro svoji činnost ponechává 20% a zbývajících 50% je vráceno jednotám. Tento poněkud složitější způsob přeoslání členských příspěvků je nutný z důvodu evidence pro Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Další výdaje jsou potřebné k zajištění provozu župy.



Obrázek 18. Rozložení výdajů v roce 2011 (zdroj: vlastní)



Obrázek 19. Rozložení výdajů v roce 2012 (zdroj: vlastní)



Obrázek 20. Rozložení výdajů v roce 2013 (zdroj: vlastní)

Diskuze k financování župy Bauerovy

Jak je z grafů patrné, příjmy župy jsou velmi jednostranné, důležité pro každou organizaci je diversifikované portfolio finančních zdrojů. Strategie župy by měla směřovat k vícezdrojovému financování. Je potřeba se zaměřit na další možnost financování, zejména oslovení sponzorů. Zvýšení dotací lze v současné době v dané ekonomické situaci těžko předpokládat.

6.6 STEP analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí byla využita STEP analýza (Tabulka 4), která vychází ze zkoumání vnějšího prostředí, obklopující organizaci. Jsou zde rozebrány faktory sociální, technické, ekonomické a společenské. Faktory STEP analýzy může organizace většinou velmi málo ovlivnit, ale jsou pro organizaci důležité, aby o nich věděla a mohla z nich odvíjet případné další příležitosti a hrozby.

Tabulka 4. STEP analýza (zdroj: vlastní)

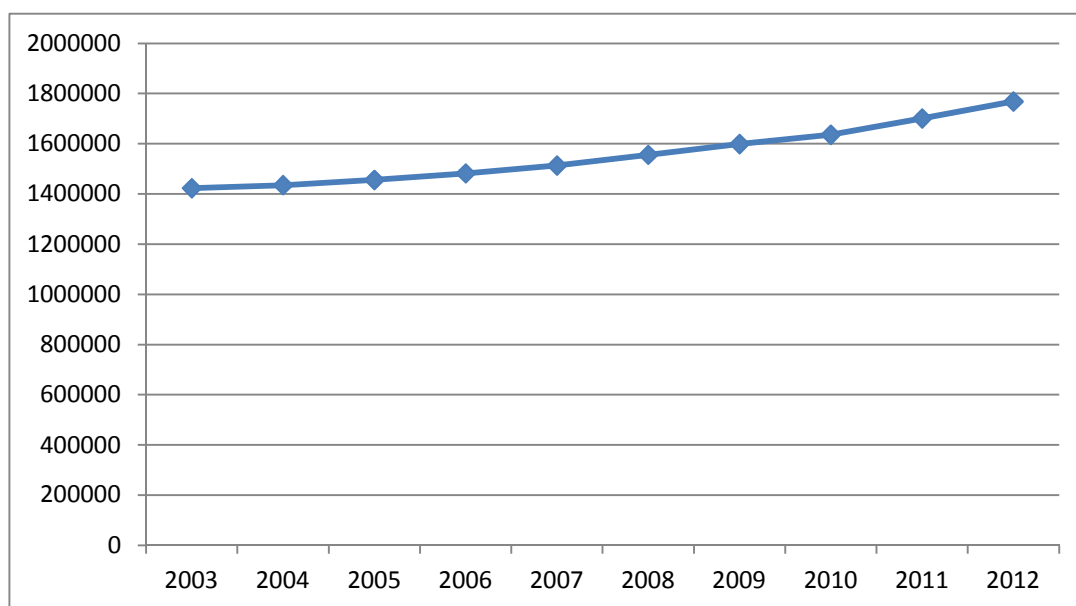
Faktory	Příležitosti	Hrozby
S sociálně kulturní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí zájem o sportovní činnost – florbal • jedinečnost konceptů pořádaných akcí • příležitost vytvářet projekty pro seniory • příležitost vytvářet projekty pro rodiny s dětmi • vlastní sportovní zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenční akce např. u florbalové ligy • nezájem dětí a mládeže o sport • různá úroveň příjmů obyvatel • uzavřenost obyvatel, neochota účastnit se akcí • nezájem organizovanosti • nedostatek času • neochota mladých lidí přijímat funkce
T technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • využívání nových médií a sociálních sítí pro propagaci • zkvalitnění služeb, nabídky, informací díky novým technologiím • snadná komunikace uvnitř organizace, dostupnost díky novým technologiím 	<ul style="list-style-type: none"> • nižší sledovanost informací díky přehlcenosti • informace se často nedostává všem příjemcům • díky rozvoji techniky se často zapomíná na ty, kteří nové technologie nevyužívají – např. senioři
E ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • daňová politika umožňující rozvoj firemního a individuálního dárcovství • grantové příležitosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomická a politická situace v zemi • inflace • absence velkých sponzorů

	<ul style="list-style-type: none"> • projekty nadací • možnosti získání finančních prostředků z obecních rozpočtů 	<ul style="list-style-type: none"> • růst nezaměstnanosti, který souvisí s poklesem zájmu o sportovní a kulturu • snižování příspěvků na činnost ze státního rozpočtu
P Politické a legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • volby do obecních zastupitelstev - možnost angažování se členů Orela • stanovení rozvoje kultury a sportu do priorit některé z politických stran 	<ul style="list-style-type: none"> • státní politika – škrty MŠMT • změna Občanského zákoníku - platnost od 1. 1. 2014 • politická nestabilita na všech úrovních • špatné vnímání organizace Orel jako „kostelové organizace“

Diskuze ke STEP analýze

Sociálně kulturní faktory

Populace v České republice neustále od roku 1989 stárne, což znázorňuje i přiložený graf.



Obrázek 21. Vývoj počtu obyvatel starších 60ti let v letech 2003 – 2012 (Český statistický úřad, 2014)

V župě Bauerově tvoří senioři nezanedbatelnou část členské základny, která je navíc velmi stabilní. Proto je důležité se v naší další práci zaměřit právě i na tuto věkovou kategorii. Pro seniory chceme pořádat pravidelná setkání s tematickými besedami a jednou ročně setkání jubilantů s předáním ocenění.

Pozornost je třeba směřovat i na rodiny s dětmi. V nabídce chybí například sportovní akce pro celou rodinu. Takováto akce probíhala již v minulých letech. Postupně však klesal zájem i ochota jednot spolupracovat při přípravě a realizaci této náročné akce. Jednalo se o sportovní den, kdy bylo potřeba zajistit stadion, na kterém by se sportovní zápolení konalo. Jelikož žádná z jednot župy Bauerovy nemá takovéto zařízení, proto bylo zapotřebí pronajmout areál např. v Novém Jičíně. Při plánování akcí na další rok rada župy určitě přihlédne k tomuto požadavku.

V posledních letech se stal v Orlu nejoblíbenějším sportem florbal, což se stává příležitostí pro další nábor nových členů. Hrozbou je velká konkurence florbalových oddílů v obcích i na školách. Župa plánuje zorganizování župní florbalové ligy, čímž by se mohl ještě více tento sport zatraktivnit.

V sociálních faktorech jako hrozbu uvádíme neochotu členů účastnit se připravovaných akcí. Do jisté míry je to zapříčiněno možná i přehlceností nabídky, ale často také pohodlností a nedostatkem finančních prostředků. Jako další hrozba je nezájem lidí být organizován v nějakém spolku či organizaci. Moderní a „in“ je jistá volnost a nezávaznost. V jednotách i župách často chybí mladí ochotní členové, kteří by převzali zodpovědnost za vedení organizace. Je potřeba připravovat členy na tuto práci. Motivací může být možnost vzdělávání např. v trenérské činnosti.

Technologické faktory

Využití IT a moderních komunikačních technologií zefektivňuje provoz organizace, činí ji dostupnější širší veřejnosti - zprostředkuje kontakt s mladou generací, usnadňuje přístup k informacím. Možnosti internetu jsou stále větší, stává se významnou komunikační platformou a marketingovým médiem. Nezisková organizace, která dnes nemá webové stránky jako by nebyla. Webové stránky jsou často prvním místem, kde se veřejnost může s naší organizací seznámit a vlastně hned si udělá obrázek a názor. Kvalitní webové stránky mohou dobře budovat dobré jméno i kvalitní image župy.

V roce 2013 byly uvedeny do provozu župní internetové stránky, které spravuje místostarosta župy. Jedná se o novou záležitost, kterou ne všichni členové a všechny jednoty patřičně využívají. Stránky se postupně doplňují a inovují. Je však potřeba spolupráce všech zainteresovaných stran. Webové stránky jsou často prvním místem, kde se člověk s organizací setkává, skýtají celou řadu možností, které prozatím bohužel ještě župa dostatečně nevyužívá. Na stránkách je možné zveřejňovat plánované akce, výsledky soutěží a závodů, úspěchy naší činnosti, ale také např. reference našich členů, příznivců či dárců. Stránky je potřeba neustále aktualizovat. Domnívám se, že je potřeba zlepšit webové stránky župy. Bylo by praktické a vhodné, pokud by stránky spravoval profesionální správce, což by si vyžádalo určitou finanční částku.

V dnešní době je důležité s moderní komunikační technologií spolupracovat, např. v jednotě Veřovice se velmi osvědčily prezentace na sociální síti Facebook. Proto je župě navrhováno, aby v budoucnu zvažila svoji prezentaci i na této sociální síti.

K zasílání informací a k župní komunikaci je využívána emailová korespondence, což urychluje komunikaci a šetří náklady. Problém ovšem vyvstává tím, že ne všichni členové župní rady pravidelně kontrolují emailovou poštu a reagují na případné výzvy či informace.

Hrozbou v případě technologických faktorů je, že ne vždy se potřebné informace dostávají až k jednotlivým členům v jednotách, často vedení jednoty nepředá informace svým členům. Tato forma komunikace dobře funguje zejména s mladšími členy župní rady, nesmíme ale zapomínat na seniory, kteří ne vždy tyto technologie využívají a znají. Proto je důležité zajistit předání informací i jim.

Ekonomické faktory

Příležitostí jsou různé možnosti dárcovství ať už individuálního či firemního. Získání finančních prostředků pomocí grantů je složitější, ale určitě bychom na tyto možnosti neměli zapomínat. Každá jednota by se měla snažit získat finance i z obecních rozpočtů, jelikož ve většině obcí se na činnost spolků a organizací pamatuje.

Hrozbou je špatná ekonomická situace v zemi. V době ekonomické recese klesá poptávka obyvatel po službách. Sportovní či kulturní nabídka spolků se stává zbytnou potřebou, kterou mohou případní naši klienti, ale i členové odložit nebo vynechat. S růstem nezaměstnanosti klesá zájem o sport i kulturu. Nedostatek financí spolu s celkově

nepříznivou situací ve vztahu k podpoře sportu pro všechny v České republice způsobily, že společensky významná činnost přestala být dostatečně financována ze strany státu. Škrty pro neziskový sektor jsou často prvními, na které dochází. Organizacím nezbyvá, než se naučit podnikat, nacházet sponzory. Ekonomická krize však způsobila absenci velkých sponzorů, firmy omezily své aktivity v oblasti sponzorování.

Politické a legislativní faktory

Jako velkou příležitost je možné vidět nadcházející podzimní volby do obecních zastupitelstev, kde se otevírá šance zapojit členy Orla do práce obecní samosprávy. Příležitostí je i možnost prosadit rozvoj kultury a sportu do priorit některé z politických stran pro obecní volby a v nadcházejících letech i pro volby parlamentní.

Hrozbou je politická nestabilita ve společnosti a nedobře nastavená legislativa pro neziskové organizace. Od 1. 1. 2014 vešel v platnost nový Občanský zákoník, který přináší i řadu změn pro neziskové organizace.

6.7 SWOT analýza

Tabulka 5. SWOT analýza (zdroj: vlastní)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice • Dobré zázemí • Přátelské klima • Široká nabídka služeb • Velký počet ochotných dobrovolníků • Pestrost akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná propagace • Fluktuace členské základny • Nedostatek trenérů • Špatný tok informací • Chybějící plánování • Neexistující marketing – neumíme prodat svoji práci • Nedostatečné využívání fundraisingu při získávání finančních zdrojů • Malá informovanost o činnosti župy v jednotlivých jednotách • Neexistuje pořádná databáze jednotlivých

	<p>jednot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malá odbornost vedoucích pracovníků • Malá zpětná vazba z jednot
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření nabídky o rodinné programy • Spolupráce s okolními župami • Využití nových komunikačních technologií • Využití sociálních sítí • Spolupráce s církevními školami • Spolupráce v rámci FICEP • Využívání grantů a dotací • Potenciál spolupráce s místní samosprávou v jednotlivých obcích 	<ul style="list-style-type: none"> • Negativní dopady ekonomické recese • Migrace mladých členů • Velká nabídka konkurence • Méně finančních prostředků na volnočasové aktivity • Nepříznivý demografický vývoj • Neustálé snižování státních dotací • Ztráta motivace pro práci • Pasivita některých jednot při akcích župy • Špatná legislativa pro neziskové organizace

Diskuze ke SWOT analýze

Identifikace silných stránek

Ze SWOT analýzy vyplynuly silné stránky jako je přátelské klima, dobré zázemí, tradice a také velké množství dobrovolníků. Při pohledu na tabulku SWOT analýzy se může zdát, že silných stránek má župa velmi málo v porovnání se stránkami slabými. Ale silné stránky, které jsou zde uvedeny, tvoří pevný základ naší organizace. Činnost Orla je existenčně závislá na aktivním zapojování dobrovolníků. Lidé pracující v Orlu jsou většinou nadšenci, kteří chtějí pomáhat a pracovat pro druhé. Nejsou vždy odborníci na danou problematiku, ale jejich snaha je opravdová. Župa i jednoty by měly dbát na profesionální přístup ke svým dobrovolníkům, měly by vytvářet příjemnou pracovní atmosféru a vytvářet úzké sociální vazby. Důležitá je správná motivace všech členů a dobrovolníků. Nesmíme zapomínat také na předávání jejich práce dalším nástupcům. Snažit se zaškolovat a vychovávat nástupce.

Identifikace slabých stránek

Slabých stránek je vyjmenovaných podstatně více, ale je dobře, že župa o nich ví a chce s nimi pracovat. Uvádíme zde špatnou propagaci. Dá se říct, že župa je uzavřena sama do sebe, nedává o své činnosti příliš vědět. Župa doposud neměla žádné strategické plánování ani fundraisingový plán. Vše se dělalo s elánem, ale bez jakékoliv koncepce a metodiky. Pokud chceme být úspěšnou organizací, bez strategického plánování se neobejdeme. Špatná informovanost v rámci župy, ale i mezi jednotlivými jednotami a členy má za následek malou účast na akcích a neplnění stanovených úkolů. Je to dáno i tím, že vlastně neexistuje žádná databáze členské základy s případnými kontakty, což bychom chtěli do budoucna změnit.

Velmi slabou stránkou je fluktuace členské základy, což bylo již rozebíráno v kapitole 5.3. Zde je potřeba vynaložit veškeré síly, aby tento neutěšený stav byl zastaven a naopak docházelo k nárůstu členů tak, jak se již v některých jednotách podařilo.

V župě je potřeba celá řada změn, ale všechno chce svůj čas. Není možné všechno provést najednou, což by mohlo působit rušivě. Je potřeba, aby si vedení župy i jednotliví členové postupně zvykali na nový způsob myšlení. Je nutné, aby o chystaných změnách byli nejdříve důsledně a pečlivě informováni starostové jednot a následně je předávali jednotlivým členům.

Identifikace příležitostí

K tomu, aby župa změnila svůj styl práce a zlepšila image má celou řadu příležitostí, které jsou uvedeny ve SWOT analýze. Z focus group vyplynula důležitost orientovat se na rodiny s dětmi a snažit se připravovat programy pro tuto skupinu. Tímto způsobem se nám může podařit rozšířit nabídku programů, ale i členskou základnu. Příkladem právě může být jednota Starý Jičín, kde do činnosti jednoty zapojili i rodiče sportujících dětí. Příležitostí, jak prezentovat naše akce a zvýšit jejich návštěvnost je spolupráce s okolními župami. V rámci sportovní činnosti je šance rozšířit např. připravovanou florbalovou ligu o případné zájemce z jiných žup a vytvořit tak kvalitní liguovou soutěž. Stejně možnosti se týkají i jiných oblíbených sportů např. fotbalu, stolního tenisu nebo kuželek. Župa by měla využít příležitosti nových sportů – kinball, discgolf a jiných. Ústředí Orla pořádá pro členy školení pro trenéry, kteří poté mají možnost prezentovat sporty do jednotlivých jednot a dále i mezi veřejnost. Zajímavá a přínosná by mohla být i spolupráce s církevními školami, kterým

můžeme nabídnout možnosti sportovního vyžití v našich orelských zařízeních. Možnosti se zde ale nabízejí např. i v konání společných kulturních programů – recitačních nebo pěveckých soutěží. V rámci celé organizace Orel jsou velké příležitosti spolupracovat i na mezinárodní úrovni v rámci FICEP, kde se mohou uplatnit mladí, nadějní sportovci, případně účast na mezinárodních táborech FICEP nabízí možnost zdokonalit se v angličtině či němčině. Příležitostí, ale zároveň i povinností župy i jednotlivých jednot je spolupráce s místními samosprávami, aby se v rámci obcí a měst o naší orelské činnosti vědělo a samozřejmě, abychom mohli na tuto činnost žádat o dotace a granty. Důležitá je vzájemná informovanost jednot a sdílení zkušeností s grantovou činností.

Identifikace hrozeb

Špatná ekonomická a politická situace v naší zemi je hrozbou pro všechny neziskové organizace. Snižování státních příspěvků na činnost ztěžuje práci. Ekonomická stagnace má špatný vliv i na naše klienty, čímž se zvyšuje nezájem o jakoukoliv činnost z důvodu nedostatku finančních prostředků. To jsou věci, které můžeme velmi těžko ovlivnit. Ale velkou hrozbou, které by měla župa zabránit je fluktuace členské základny, její neustálé snižování. Díky velké konkurenci dochází k úbytku zejména mladých členů. Hrozbou je i ztráta motivace některých vedoucích pracovníků což může vést až k úplnému vyhoření. Hrozbou pro práci župy je i pasivita některých jednot, spolupráce s nimi je složitá, projevuje se nezájmem o účast na připravovaných akcích. Zde je potřeba se zamyslet nad tím, zda se jedná o pasivitu celé jednoty nebo pouze jejího vedení, které díky svému nezájmu již nepředává informace svým členům.

6.8 Strategické cíle

Strategické řízení udává celkový rámec existence a směřování organizace. Jeho klíčovými výstupy jsou strategické cíle. V této části diplomové práce jsou zpracovány strategické cíle, které vyplývají z focus group a následných analýz. Jsou stanoveny pro sportovní oblast, ekonomickou oblast, oblast marketingu a sociální oblast. Dle časového hlediska jsou rozčleněny na cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Tabulka 6. Sportovní cíle (zdroj: vlastní)

SPORTOVNÍ CÍLE		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"> • zkvalitnění práce s dětmi a mládeží • zlepšení spolupráce se seniory • zvýšení počtu družstev v celostátních soutěžích • výchova sportovců v duchu fair play 	<ul style="list-style-type: none"> • navázání spolupráce župy v rámci FICEP • zajistit školení trenérů a vedoucích • zajištění sportovců v dětských kategoriích pro Hry FICEP 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilizace a zvyšování členské základny • vytvoření vlastní župní ligy ve stolním tenisu • vytvoření vlastní župní ligy ve florbalu

Diskuze ke sportovním cílům

Do krátkodobých sportovních cílů bylo zařazeno zkvalitnění práce s dětmi a mládeží, což je důležité především proto, aby se jednotlivým i celé župě podařilo zvýšit počet členské základny. Zlepšení spolupráce se seniory – zde je důležité zatraktivnit programy pro seniory, kteří jsou stabilním základem. Bylo navrhováno založení župní seniorské ligy v kuželných.

Zvýšení počtu družstev v celostátních soutěžích – v současné době jsou naše jednoty zapojeny především v Orelské florbalové lize – jedná se družstva mladších žáků, starších žáků. Bylo by žádoucí, aby se do této soutěže zapojily i družstva mužů a družstva žákyň.

Jako střednědobý cíl uvádíme navázání spolupráce v rámci mezinárodních organizací FICEP. Zde se otevírají možnosti zejména pro děti, které mají v rámci této organizace možnost účastnit se mezinárodních letních táborů, ale také zimních či letních sportovních her. Je důležité připravovat mladé členy na tyto sportovní hry a hlavně včas a přesně informovat členskou základnu o této možnosti.

Střednědobým cílem je rovněž příprava nových trenérů a vedoucích. Možnosti jejich školení v rámci organizace Orel – školení zejména florbalových trenérů. Je potřebné zajistit i školení táborevých vedoucích.

Do dlouhodobých sportovních cílů jsme uvedli založení župní florbalové ligy a župní ligy stolního tenisu. V rámci župy je několik jednot, které se těmto sportům aktivně věnuje, a proto by bylo vhodné takovou župní soutěž založit.

Tabulka 7. Ekonomické cíle (zdroj: vlastní)

EKONOMICKÉ CÍLE		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření nabídky pro sponzory • příprava sponzorských balíčků • vytvoření mediaplánu • získávání dotací a grantů z obecních rozpočtů, krajů evropských fondů a nadací • zajištění ekonomického chodu župy 	<ul style="list-style-type: none"> • získání sponzora pro župní florbalovou ligu • vytvoření finanční rezervy župy • získávání dotací a grantů • udržování spolupráce se stávajícími sponzory • zajistit pomoc jednotám při správě orelských zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování podkladů pro jednoty k fundraisingu • vyškolení pracovníka pro fundraising • zpracování metodiky účtování akcí • navázání spolupráce s ostatními župami a ústředím v oblasti grantové politiky

Diskuze k ekonomickým cílům

Jako krátkodobý cíl v ekonomické oblasti uvádíme přípravu sponzorských balíčků, aby spolupráce se župou, případně jednotami byla pro případné sponzory zajímavá. Velká důležitost je kladena na získávání dotací a grantů z obecních rozpočtů, ale nesmíme zapomínat ani na krajské rozpočty případně i evropské fondy. Důležité je zajištění ekonomického chodu župy.

Ve střednědobých cílech uvádíme zajištění generálního sponzora pro župní florbalovou ligu, potřebné je pokračovat ve spolupráci se stávajícími sponzory. Je potřebné, aby župa zajistila pomoc jednotám při správě jejich majetku – školení účetních, pomoc při vypisování žádostí o dotace.

Dlouhodobým cílem je vytvoření fundraisingového plánu a hlavně zaškolení fundraisera, který by pomáhal nejen župě, ale i jednotlivým jednotám. Dlouhodobě je potřeba spolupracovat i s ostatními župami a ústředím Orla v rámci grantové politiky, zejména při získávání peněz z evropských zdrojů.

Tabulka 8. Marketingové cíle (zdroj: vlastní)

MARKETINGOVÉ CÍLE		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření propagačního materiálu – brožury společně župa, jednoty • rozšíření spolupráce s církevními základními školami • příprava župního newsletteru • zlepšení webových stránek župy • zajistit informovanost členské základny prostřednictvím internetových stránek • zvýšení počtu členů – dosažení hranice 800 členů 	<ul style="list-style-type: none"> • využívání prostor vlastních orelských zařízení jednot ke konání akcí • zlepšit reklamu župy v orelském časopise, Katolickém týdeníku • zajistit pravidelné příspěvky do časopisu Orel z župních akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšit postavení župy v povědomí veřejnosti, budování strategické značky • nabídnout využití orelských areálů pro konání různých akcí pro širokou veřejnost • nabídnout využití orelských areálů církevním školám • zvýšení počtu členů – dosažení hranice 900 členů • zvýšení členské základny zejména v dětských a mládežnických kategoriích

Diskuze k marketingovým cílům

Jelikož je příští rok výročním rokem znovuoobnovení činnosti župy, jako krátkodobý cíl uvádíme v marketingové oblasti vytvoření brožury, propagačního materiálu župy. Potřeba vytvoření župního newsletteru, který by zvýšil informovanost členů, ale i širší veřejnosti a příznivců. Newsletter by mohl být umístěn na župních webových stránkách,

čímž by se zvýšilo i povědomí o naší organizaci. S tímto je spojeno vytvoření databáze členů, ale i příznivců a případných klientů. Je rovněž potřeba zapracovat na zkvalitnění webových stránek župy, jako velmi účinného komunikačního nástroje župy. Krátkodobým cílem je rovněž zvýšení členské základny, tak aby župa opět překročila hranici 800 členů. K tomu by mohla přispět spolupráce s církevními školami. Do krátkodobých cílů rovněž patří zlepšení komunikace s členskou základnou pomocí internetových stránek župy.

Do střednědobých cílů patří zlepšení využívání vlastních orelských zařízení ke konání župních akcí. Pravidelným přispíváním do časopisu Orel, chceme zlepšit propagaci župy.

Do dlouhodobých marketingových cílů jsme zařadili zvýšení členské základny přes hranici 900 členů a to zejména zvýšení v dětských a mládežnických kategoriích. Rádi bychom zlepšili povědomí veřejnosti o župě, postupné budování strategické značky z hlediska portfolia a kvality poskytovaných služeb. Dlouhodobým cílem je nabízet využití orelských zařízení např. pro církevní školy, sportovní tábory a soustředění. Připravit zajímavé balíčky služeb za účelem zatraktivnění portfolia.

Tabulka 9. Sociální cíle (zdroj: vlastní)

SOCIÁLNÍ CÍLE		
Krátkodobé do 1 roku	Střednědobé do 3 let	Dlouhodobé do 5 let
<ul style="list-style-type: none"> • zlepšit komunikaci s členskou základnou • více zapojit jednoty do župních akcí • rozšířit spolupráci se seniory • rozšířit spolupráci mezi jednotami pro maminky s dětmi • připravit celodenní sportovní program pro rodiny 	<ul style="list-style-type: none"> • připravit župní orelský tábor • připravit župní setkání všech členů • apelovat na jednoty a jejich účast na akcích • připravovat mladé členy na vedení jednot i župy 	<ul style="list-style-type: none"> • udržovat dobré přátelské vztahy mezi členy a jednotami • pořádat akce pro různé věkové skupiny se speciálním programem • pořádat pravidelné duchovní akce pro různé věkové skupiny

Diskuze k sociálním cílům

Do krátkodobých sociálních cílů patří zlepšení komunikace s členskou základnou. Zajistit, aby se potřebné informace z župy dostávaly k celé členské základně. Je rovněž potřeba více zapojit jednoty a jednotlivé členy do župních akcí. K tomu by mohlo napomoci např. i rozšíření spolupráce se seniory – uspořádání seminářů a setkání pro naše nejstarší členy. V neposlední řadě je krátkodobým cílem spolupráce mezi župou, jednotami a maminkami s dětmi. V rámci oslav znovuoobnovení župy připravit celodenní sportovní program pro celé rodiny.

Střednědobým cílem je zorganizovat župní orelský tábor a župní setkání členů. Ve střednědobých cílech uvádíme potřebu apelovat na členskou základnu a její účast na připravovaných župních akcích. Dalším úkolem je připravovat nové členy na vedení župy i jednot.

Dlouhodobým cílem je udržovat přátelské vztahy v rámci jednot i župy a pořádat akce společenské, duchovní se speciálním programem pro celou členskou základnu.

6.9 Návrh řešení rozvoje

V této části uvádím návrhy řešení v jednotlivých oblastech tak, jak vyplynuly z provedených analýz a ze závěrů našich focus group. Návrhy řešení se týkají oblastí sportovní, marketingové, ekonomické a sociální. V každé oblasti je zde stanoven i finanční předpoklad.

Tabulka 10. Návrh řešení rozvoje ve sportovní oblasti (zdroj: vlastní)

Návrh řešení	Sportovní oblast
Pojmenování problému, slabá stránka	V současné době župa Bauerova nemá žádnou župní soutěž v jakémkoliv sportu. Některé jednoty jsou zapojeny do celostátní Orelské florbalové ligy. Některé jednoty hrají okresní soutěže a přebory.
Cíl	Zorganizovat župní florbalovou soutěž žáků. Zajistit kvalitní dobrovolníky-trenéry s potřebnou kvalifikací

Realizace řešení	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění školení pro trenéry florbalu • zkvalitnění práce s dětmi a mládeží • spolupráce jednot ve sportovní oblasti • propagace florbalové ligy v jednotách a církevních školách • získání sponzorů pro florbalovou soutěž
Časový plán	2 roky (do konce roku 2016)
Finanční předpoklad	5 000,-
Aktuální stav	Roztříštěnost jednot v různých soutěžích a přeborech. Nedostatek kvalifikovaných trenérů ochotných vést děti a mládež.

Sportovní oblast je pro župu velmi důležitá, protože Orel je především sportovní organizací. Zde je potřeba zkvalitnit práci s dětmi a mládeží tak, aby nedocházelo k úbytku této členské základny. Je důležité, aby kvalitní trenéři a vedoucí mohli zajistit dětem aktivní a příjemné trávení volného času ve sportovním duchu a vedli je k rozvoji. Především bychom chtěli zajistit školení florbalových vedoucích dále školení táborových vedoucích, které by bylo akreditováno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Potřebná je spolupráce jednotlivých jednot na založení župní florbalové ligy alespoň ve třech věkových kategoriích. Jednoty se často samy zapojily do různých okresních přeborů a soutěží, proto je potřebné tyto jednoty zaktivovat, aby měly zájem hrát i župní ligu. Aby se mohla župní orelská liga uskutečnit, musí být pro jednoty zajímavá a přitažlivá. K uskutečnění této ligy bude zapotřebí získat generálního sponzora. Velký důraz klademe na to, aby jednoty při plánování svých akcí koordinovaly tuto činnost s župou, aby nedocházelo k duplicitě a tím k malé účasti členů. Je potřeba zkvalitnit servis pro práci dobrovolníků v jednotách i župě.

Tabulka 11. Návrh řešení rozvoje v ekonomické oblasti

Návrh řešení	Ekonomická oblast
Pojmenování problému, slabá stránka	Župa Bauerova nemá zpracovávánu metodiku vyúčtování akcí, podávání žádostí, ekonomická činnost jednotlivých jednot i celé župy je velmi amatérská, často bez znalosti předpisů.
Cíl	Zlepšení ekonomických znalostí a možností župy. Realizace fundraisingu v rámci župy.
Realizace řešení	<ul style="list-style-type: none"> • zpracování metodiky vyúčtování akcí a dotací • vypracování fundraisingového plánu • vypracování přehledu potenciální sponzorů • vypracování vyrovnaného rozpočtu • vypracování metodiky pro dotační programy • vypracování aktuálních přehledů grantové politiky • spolupráce s ústředím a ostatními župami v oblasti grantové politiky • realizace pravidelných školení účetních jednot • zaškolit zástupce jednot pro psaní dotačních žádostí
Časový plán	2 roky (do konce roku 2016)
Finanční předpoklad	15 000,-
Aktuální stav	Župa i jednoty provádějí veškerou činnost dobrovolnicky, často bez znalosti základních účetních předpisů. Jednoty nemají v mnoha případech znalost o možnostech získávání dotací, grantů či oslovování sponzorů.

V neziskovém sektoru se velmi často stává, že organizace spoléhají jen na jeden hlavní zdroj financování své činnosti. Ne jinak je tomu i v případě naší župy. Je však potřebné zajistit diversifikované portfolio finančních zdrojů. Toho můžeme dosáhnout správně sestaveným fundraisingovým plánem. Základem úspěšného fundraisingu je dobrý fundraiser, nebo lépe řečeno spolupracující tým. Jelikož župa momentálně nemá finanční prostředky, aby zaměstnala profesionálního fundraisera, bude fundraisingový tým župy tvořit starosta, místostarosta a sekretář, kteří dobře znají situaci v župě a ztotožňují se se stanovenými cíli. Do budoucna je však třeba počítat s profesionálním fundraiserem. Je potřeba sestavit přehled potencionálních sponzorů a zároveň jasně říci, co chceme dělat, jak chceme finance použít. Často může být jednodušší sponzora získat, větším problémem může být finance správně zúčtovat, protože sponzor se může zajímat, jakým způsobem byly finanční nebo i hmotné prostředky využity. V této souvislosti je potřebné apelovat na jednoty, aby pravidelně odevzdávaly zprávy o své činnosti, které budeme zveřejňovat na webových stránkách, aby i případní dárci měli přehled o naší činnosti. Fundraising není jenom o získávání financí k zajištění chodu organizace, ale souvisí s ním i další činnosti jako je public relations, marketing nebo účetnictví. Důležité je realizovat pravidelné školení účetních župy i jednotlivých jednot. Téma je obzvláště nyní aktuální, protože od 1. 1. 2014 vešel v platnost Občanský zákoník, který má řadu změn pro neziskový sektor. Zaměřit bychom se měli i na získávání financí z grantů měst a obcí a ve spolupráci s ústředím i z evropských zdrojů. Vzhledem k tomu, že župa se nachází na území tří krajů a každý kraj vyhláší jiné dotační programy, byli ustanoveni tři zástupci župní rady jako koordinátoři pro grantovou politiku župy. Jejich úkolem je sledovat v daném kraji grantovou politiku a průběžně informovat župu i jednoty o připravovaných programech. Potřebné je i zaškolení členů k sepsání dotačních žádostí.

Tabulka 12. Návrh řešení rozvoje v marketingové oblasti (zdroj: vlastní)

Návrh řešení	Marketingová oblast
Pojmenování problému, slabá stránka	V současné době župa Bauerova nevytvářela žádnou marketingovou činnost. Neexistuje žádný propagační materiál či brožura, která by o činnosti župy informovala

Cíl	Zlepšení postavení župy v povědomí veřejnosti i členské základny
Realizace řešení	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení propagace a komunikace • zlepšení webových stránek • zavedení účtu na sociální síti Facebook • využití moderních technologií • zlepšení informovanosti členské základny • vytvoření propagační brožury • vytvoření DVD pro motivaci a propagaci • zajištění zpětné vazby • zvýšení počtu členské základny
Časový plán	2 roky (do konce roku 2016)
Finanční předpoklad	40 000,-
Aktuální stav	Nedostatečná informovanost, špatná image

V návrhu řešení v marketingové oblasti (Tabulka 12) uvádím zlepšení propagace a komunikace župy. Ke zlepšení propagace by mohlo dojít vydáním propagační brožury, jejíž vydání je plánováno u příležitosti znovuoobnovení činnosti župy. Brožura bude informovat o činnosti župy i jednot a měla by zlepšit image župy na veřejnosti, ale i v jednotách. Dostat do povědomí veřejnosti, že župa existuje a pracuje. K tomu je potřeba využít i nových moderních technologií, internetu a zejména Facebooku, který funguje velmi dobře jako nástroj interakce. Facebook už dávno neslouží pouze ke komunikaci s přáteli, ale je hojně využíván i jako nástroj marketingu. Informace se šíří velmi rychle, nabízí prostor pro zacílení většího množství potenciálních členů, prostor k lepší propagaci organizovaných akcí, ale samozřejmě také k prezentaci našich témat a cílů za účelem aktivování pasivních členů. Facebook dává možnost i rychlé zpětné vazby, kterou župa ke své práci potřebuje.

Tabulka 13. Návrh řešení rozvoje v sociální oblasti (zdroj: vlastní)

Návrh řešení	Sociální oblast
Pojmenování problému, slabá stránka	Komunikace v župě neprobíhá vždy systematicky. Často se potřebné informace nedostávají ke všem členům. Potřeba spolupráce mezi jednotlivými jednotami.
Cíl	Zlepšení komunikace a spolupráce jednot v rámci župy. Příprava společných župních akcí, jejichž cílem bude vzájemné poznávání členů a předávání zkušeností.
Realizace řešení	<ul style="list-style-type: none"> • vypracování seznamu členů odpovídajících za jednotlivé oblasti činnosti • každá jednota dodá jméno garanta za oblast sportu, kultury • příprava společného plánu akcí na daný rok • zapojení většího počtu seniorů a maminek s dětmi do činnosti župy • vytvoření přípravného týmu pro výroční župní setkání • sestavení týmu animátorů • vytvořit databázi kontaktů členů
Časový plán	2 roky (do konce roku 2016)
Finanční předpoklad	5 000,-
Aktuální stav	Jednotlivé jednoty připravují akce často bez ohledu na plánované župní akce. Mnohdy dochází ke kolizi termínů a tím pádem k malé účasti na akcích. Komunikace s jednotami často vázne u vedení jednot, kdy se potřebné informace nedostávají ke konečným příjemcům – členům jednot.

Pro správný chod organizace je potřebná dobrá komunikace na všech úrovních. Díky kvalitní komunikaci jednak s členskou základnou, ale i širokou veřejností, můžeme snadněji

dosáhnout stanovených cílů (Tabulka 13). Je potřeba, aby každá jednotka dodala seznam členů, kteří jsou odpovědní za jednotlivé oblasti – sportovní, kulturní, aby jim mohla župa přímo zasílat potřebné informace. V součinnosti s jednotami je důležité sestavovat plán akcí na dané období, tak aby docházelo k souladu a jednotlivé akce si vzájemně nekonkurovaly. Ke správné komunikaci je možné využít webových stránek župy i jednot, ale je potřebné, aby se o těchto stránkách v jednotách vědělo. Starostové jednot zajistí dodání kontaktů členů na župní sekretariát, kde budou průběžně zpracovávány a následně bude vydán seznam členské základny. Je zapotřebí, aby se zástupce župy vždy účastnil výroční členské schůze v jednotě a informoval členy o práci župy, o její existenci, činnosti a poslání. Navrhujeme rovněž sestavení animátorského týmu, který by se skládal ze zástupců jednotlivých jednot a úkolem tohoto týmu by bylo připravovat župní sportovní a kulturní akce. V jednotách se najde celá řada maminek s malými dětmi, které by rády spolupracovaly s jinou jednotou. Župa by měla být prostředníkem k uskutečnění takovýchto setkání, a napomoci může i připravovaný seznam členů a garantů jednotlivých jednot.

7 ZÁVĚR

Ve své práci jsem pomocí provedených analýz uvedla problémy a nedostatky se kterými se župa Baueroва potýká a které je potřebné v rámci úspěšného chodu organizace systematicky řešit.

Organizace se často uchylují ke strategickému uvažování až v případě krizových situací. Teprve tehdy začínají řešit problémy, které ohrožují její existenci. Župa se zaměřovala spíše jenom na řešení okamžitých problémů než na plánování, přitom správné plánování může případné problémy předvídat a předcházet jim. Domnívám se, že župa Baueroва přistoupila k přípravě strategických plánů a samotnému plánování právě včas, nenachází se sice v krizi, ale v dlouhodobé stagnaci, která by určitě postupem času vedla k problémům. Přípravou strategického plánu se můžeme stát organizací, která myslí na budoucnost, není zahleděna sama do sebe a uzavřena pouze pro okruh svých členů. Vytvořením strategického plánu může celá organizace posílit a motivovat i své členy a dobrovolníky.

Cílem mé práce bylo vytvoření koncepce rozvoje župy Bauerovy. Ke splnění tohoto cíle byla provedena situační analýza, která popisuje stav a vývoj členské základny župy. Hlavním nástrojem sběru dat byl focus group, který se uskutečnil celkem pětkrát a to se členy župního předsednictva a župní rady (celkem 15 členů). Bylo tak zajištěno zastoupení všech jednot župy Bauerovy.

Získané informace byly analyzovány STEP a SWOT analýzou a následně byly formulovány strategické cíle v oblastech sportovní, ekonomické, marketingové a sociální. V oblasti sportovní je to zejména snaha založit župní florbalovou ligu a zaškolit kvalitní trenéry. V ekonomické oblasti, po analyzování absence finančního plánu, je potřeba zajistit vícezdrojové financování župy. Pro oblast marketingu je stanovena potřeba efektivní prezentace župy na webových stránkách i prostřednictvím sociální sítě Facebook. V sociální oblasti je kladen důraz na zlepšení komunikace.

Celá župa i všechny jednoty pracují na bázi dobrovolnictví, a proto není možné někoho přinutit, aby systematicky rozvíjel činnost. Tato práce je pro většinu členů koníčkem, a ozývaly se i hlasy proč si zbytečně komplikovat život nějakým plánováním. Z provedených analýz ale jasně vyplývá, že pokud chceme být úspěšní, potřebujeme přesně stanovené cíle, musíme kvalitně a dobře plánovat. Musíme mít na zřeteli budoucnost a prosperitu celé župy, nesmíme se upínat pouze na jeden zdroj příjmů a musíme být schopni

případné neúspěšné projekty zrušit a nahradit novými. Musíme být organizací otevřenou, schopnou se přizpůsobovat novým podmínkám a požadavkům.

V župě nás čeká dlouhá cesta, ale domnívám se, že jsme již udělali první kroky, abychom došli plánovaného cíle a začali se systematicky rozvíjet. Všechny problémy, překážky je možné postupně odstraňovat, pokud budeme postupovat systematicky a rozhodovat se na základě vytvořených analýz. Do této činnosti je potřeba zapojovat všechny členy jak župního předsednictva, tak župní rady. Pouze při součinnosti všech máme šanci na úspěch. Celý proces strategického plánování není záležitostí jednotlivce, ale jedná se o týmovou práci. Je potřeba provést celou řadu změn, ale vše potřebuje svůj čas. Není možné všechno provést najednou, což by mohlo působit rušivě a odradit od další práce. Je důležité, aby si vedení župy i jednotliví členové postupně zvykali na nový způsob myšlení. Je nutné, aby o chystaných změnách byli nejdříve důsledně a pečlivě informováni starostové jednot a následně je předávali jednotlivým členům.

Jsem přesvědčena, že diplomová práce může pomoci župě nabrat správný směr, ale zároveň může být využitelná i pro jednotlivé jednoty župy Bauerovy, které rovněž nemají systematické plánování. Věřím, že postupné naplňování stanovených cílů bude pro župu motivující a aktivující v započaté činnosti pokračovat a zavádět strategické plánování do běžného života župy. Věřím, že započatý strategický proces bude pokračovat i nadále, že se bude jednat o nepřetržitý cyklus, který časem převzme i jednotlivé jednoty župy Bauerovy. Dnes nestačí pouze nadšení a zájem, ale s rostoucí konkurencí je potřeba se správně rozhodovat. A to můžeme pouze na základě správných podkladů a informací.

8 SOUHRN

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit koncepci rozvoje župy Bauerovy, stanovit strategické cíle a navrhnout řešení pro jednotlivé oblasti.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s tématem diplomové práce a to zejména nezisková organizace, strategické plánování, marketing neziskové organizace, fundraising a public relations neziskové organizace.

S župním předsednictvem a se členy župní rady byl proveden focus group, kde byl diagnostikován výchozí stav župy a následně proběhly analýzy vnějšího prostředí – STEP analýza, SWOT analýza, analýza konkurence pomocí Porterova modelu pěti sil, finanční analýza, analýza stavu členské základny. Uskutečnila se rovněž analýza vnitřního prostředí župy.

Provedené analýzy vyústily ve stanovení strategických cílů ve čtyřech oblastech a to sportovní, sociální, ekonomické a marketingové. Pro uvedené oblasti byly vypracovány návrhy řešení s navržením finančního předpokladu. Z analýz vyplynulo, že pro župu je potřebné systematické plánování a diversifikace finančního portfolia. K dosažení stanovených cílů je důležitá efektivní komunikace na všech úrovních a propagace župy.

9 SUMMARY

The aim of my Diploma thesis is to create a development concept of County Bauer, to define the strategic goals and to suggest the solution for particular areas.

In the teoretical part are explained the terms regarding the topic of the Diploma thesis as non-profit organization, strategic planning, marketing of the non-profit organization, fundraising and public relations of the non-profit organizations.

With the County management and with the members of the County council was made focus group. With this procedure was defined the initial state of the County and the analysis of the external environment followed – STEP anaysis, SWOT analysis, competition analysis with Porterov modell, financial analysis, members analysis and the analysis of the internal environment in the County.

The analysis defined the strategic goals in four areas- sport, social, economics and marketing. For these areas were created the suggestions for the solution with financial presumption. According to the analysis is for the County necessary the strategic planning and diversification of the financial portfolio. To reach these aims is very important the efficient communication and the County propagation.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

- Angelovská, O., Frič, P., & Goulli, R. (2009). *Revitalizace a konsolidace neziskového sektoru v ČR po roce 1989*. Praha: Agnes.
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Praha: VeRBuM.
- Bachman, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Hradec Králové : Gaudeamus.
- Bárta, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
- Bergerová, M., & Kříž, J. (2004). *Cesty k úspěšnému fundraisingu*. Praha: Spiralis o.s.,.
- Blazek, J. (2008). *Nonprofit financial planning made easy*. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C.H.Beck.
- Broukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Čepelka, O. (1997). *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec: Nadace Omega.
- Čepelka, O. (2003). *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega.
- Český statistický úřad. (2014). *Demografické ročenky*. Retrieved 30. 4. 2014 from the World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/casova_rada_demografie.
- Deverová, L. (2014). Homepage. *Občanská sdružení po 1. 1. 2014*. Retrieved 30. 4. 2014 from the World Wide Web: <http://www.deverova.cz/advokatni-kancelar-aktuality.php?ide=24&title=Ob%C4%8Dansk%C3%A1+sdr%C5%BEen%C3%AD+po+1.1.2014>.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická zralost*. Praha: Karolinum.
- Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press.
- Drucker, P. F. (2001). *Výzvy managementu pro 21.století*. Praha: Management Press.
- Foley, E. H. (2009). *Budgeting and Financial planning*. Retrieved 30. 4. 2014 from the World Wide Web: <http://www.nonprofitaccountingbasics.org/reporting-operations/budgeting-financial-planning>.
- Foret, M. (2008). *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press.

- Ftorek, J. (2012). *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hannagan, T. J. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hloušek, J., & Hloušková, Z. (2011). *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Hodaň, B., & Hobza, V. (2010). *Financování tělesné kultury jako složby občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Hroncová, M. (2010). *Moderní nezisková organizace: základy jejího řízení, metodika a praktické rady v kostce*. Praha: Ateliér vzdělávání.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Ledvinová, J., & Pešta, K. (1996). *Základy fundraisingu*. Praha: ICN.
- Lesly, P. (1995). *Public relations: Teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36 - 44.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Neziskovky. (2014). *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2013*. Retrieved 2. 5. 2014 from the World Wide Web: http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf.
- Norton, M. (2003). *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace VIA.
- Novotný, J., & kolektiv, M. L. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.
- Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
- Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. .
- Orel. (2014). *Profil Orla*. Retrieved 2. 5. 2014 from the World Wide Web: http://www.orel.cz/?ukaz=profil_orla.

- Pelcová, T. (2013). *Úvod do strategického plánování pro poskytovatele sociálních služeb*. Praha: Centrum pro komunitní práci.
- Plamínek, J. (1996). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos.
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Rektořík, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, s.r.o.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213 - 248.
- Skovajsa, M. (2010). *Občanský sektor*. Praha: Portál.
- Stejskal, J., Kuvíková, H., & Mařátková, K. (2012). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- Šebek, L., & Hoffmannová, J. (2010). *Metoda focus group a možnosti jejího využití v kinantropologickém výzkumu*. Olomouc.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.
- Šimková, E. (2008). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové : Gaudeamus.
- Švrčinová, P. (2006). *Řízení neziskových organizací II- Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
- Truneček, J. (1997). *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada.
- Veber, J. a. (2002). *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Vostrovský, V., & Štůsek, J. (2008). *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes.

Wyatt, M. (2012). *Jak spravovat nevládní neziskové organizace: Správní rady a předsednictva*. Budapešť: The European Center for No-for-Profit Law.

11 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Fáze neziskové organizace (Šedivý & Medlíková, 2011).....	18
Tabulka 2. Seznam členů focus group (zdroj: vlastní).....	40
Tabulka 3. Plán župních akcí na rok 2014	59
Tabulka 4. STEP analýza (zdroj: vlastní)	64
Tabulka 5. SWOT analýza (zdroj: vlastní)	68
Tabulka 6. Sportovní cíle (zdroj: vlastní)	72
Tabulka 7. Ekonomické cíle (zdroj: vlastní).....	73
Tabulka 8. Marketingové cíle (zdroj: vlastní).....	74
Tabulka 9. Sociální cíle (zdroj: vlastní).....	75
Tabulka 10. Návrh řešení rozvoje ve sportovní oblasti (zdroj: vlastní).....	76
Tabulka 11. Návrh řešení rozvoje v ekonomické oblasti.....	78
Tabulka 12. Návrh řešení rozvoje v marketingové oblasti (zdroj: vlastní).....	79
Tabulka 13. Návrh řešení rozvoje v sociální oblasti (zdroj: vlastní)	81

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Proces strategického plánování (Šedivý & Medlíková, 2011)	20
Obrázek 2. Strategické plánování organizace (Veber, 2002).....	20
Obrázek 3. Marketingový trojúhelník (Vostrovský & Štůsek, 2008)	28
Obrázek 4. Porterův model pěti sil (Veber, 2002)	30
Obrázek 5. Rozložení orelských žup (Orel, 2011).....	44
Obrázek 6. Složení župního předsednictva (zdroj: vlastní)	45
Obrázek 7. Počet členů župy Bauerovy (zdroj: vlastní).....	46
Obrázek 8. Počty členů podle věku (zdroj: vlastní)	47
Obrázek 9. Počty členů v jednotách rok 2010 (zdroj: vlastní).....	48
Obrázek 10. Počty členů v jednotách rok 2011 (zdroj: vlastní).....	48
Obrázek 11. Počty členů v jednotách rok 2012 (zdroj: vlastní).....	49
Obrázek 12. Počty členů v jednotách rok 2013 (zdroj: vlastní).....	50
Obrázek 13. Počty členů v jednotách rok 2014 (zdroj: vlastní).....	50
Obrázek 14. Know-how úspěšné neziskové organizace (Šedivý & Medlíková, 2011)	53
Obrázek 15. Rozložení příjmů za rok 2011 (zdroj: vlastní).....	61
Obrázek 16. Rozložení příjmů v roce 2012 (zdroj: vlastní).....	61
Obrázek 17. Rozložení příjmů v roce 2013 (zdroj: vlastní).....	62
Obrázek 18. Rozložení výdajů v roce 2011 (zdroj: vlastní).....	62
Obrázek 19. Rozložení výdajů v roce 2012 (zdroj: vlastní).....	63
Obrázek 20. Rozložení výdajů v roce 2013 (zdroj: vlastní).....	63
Obrázek 21. Vývoj počtu obyvatel starších 60ti let v letech 2003 – 2012 (Český statistický úřad, 2014)	65

13 PŘÍLOHY

Příloha 1

Silné a slabé stránky

KRITÉRIUM	NEGATIVNÍ	1	2	3	4	5	POZITIVNÍ
Umístění organizace	Nevhodné						Ideální
Struktura poskytovaných služeb	Špatná						Výborná
Vzhled orelských budov	Odpudivý						Přitažlivý
Tok informací v organizaci	Vážnouchí						Plynulý
Firemní klima	Nevraživé						Srdečné
Kvalita vedení	Špatná						Dobrá
Fluktuace členů	Vysoká						Nízká
Množství trenérů	Malé						Dostatečné
Kvalifikace trenérů a cvičitelů	Nízká						Vysoká
Úroveň propagace organizace	Nízká						Intenzivní
Finanční možnosti organizace	Špatné						Výborné
Technické vybavení organizace	Špatné						Výborné
Kvalita poskytovaných služeb	Nízká						Vysoká
Spokojenost členů	Malá						Velká
Spokojenost zákazníků	Malá						Velká

Příležitosti a hrozby

KRITÉRIUM	NEGATIVNÍ	1	2	3	4	5	POZITIVNÍ
Pozice ve společnosti	Špatná						Dobrá
Image organizace	Špatná						Dobrá
Příjmy organizace	Nízké						Vysoké
Konkurence v místě	Silná						Slabá
Měnicí se potřeby zákazníků	Časté						Neměnné
Demografický vývoj	Nepříznivý						Příznivý
Využití nabídky župních akcí	Kolísavé						Vyrovnané
Poptávka po nových akcích župy	Nízká						Vysoká
Kvalita poskytovaných služeb	Nízká						Vysoká
Spokojenost zákazníků	Malá						Velká