

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Koncept a strategie spolku ICM Jindřichův Hradec, z. s./Concept and strategy of association ICM Jindřichův Hradec, z. s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Mgr. Michal Hejsek, KEMMA07

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: Sušice, 20.4.2024

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cíl práce je vytvoření návrhu konceptu a strategie organizace ICM Jindřichův Hradec, z.s. spolu s návrhem změn pro úspěšné implementaci navrhované strategie vedoucí k naplňování cílů spolku z dlouhodobého hlediska a rozvoji spolkové činnosti. Dílčí cíl diplomové práce je také porovnání dostupné teoretické základy a potvrzení její možné aplikace pro tvorbu konceptu a strategie neziskové organizace.

2. Výzkumné metody:

Pro práci byly aplikovány výzkumné metody, které svým charakterem nejlépe zajistí potřebné podklady pro splnění cíle práce. Pouze jedna metoda nebyla dostatečná pro získání všech podkladů, proto byla zvolena kombinace více metod. Jednalo se o otevřený rozhovor a analýzu. Rozhovor byl veden se dvěma pracovníky vedení organizace. Z analytických nástrojů byla zvolena analýza SWOT, PESTEL a Gruberova a Mohrova matice. Pro řízení změny byl zvolen jako nejvhodnější Demingův cyklus v kombinaci s Okamusovým implementačním modelem.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum potvrdil původní domněnku nutnosti zpracování nové strategie organizace. Výzkum poukázal na oblasti, které je nutné v rámci strategie akcentovat a které je nutné změnit oproti současnému stavu. Jedná se zejména o implementaci vedlejší činnosti pro diverzifikaci služeb, rozšíření stávající hlavní činnosti organizace, úpravu a rekonstrukci prezentace organizace, změnu komunikačních kanálů spolu s nutností důkladné personální politiky jako kritického zdroje, přičemž mzdové náklady jsou nejvyšší položkou v rozvaze organizace. Výzkum odhalil motivaci organizace změny provést a zároveň správnou identifikaci slabých míst přímo od zástupců organizace.

4. Závěry a doporučení:

Byla navržena strategie organizace. Z důvodu nutné flexibility a vysoce nepredikovatelných finančních zdrojů byla navržena strategie krátkodobá a dlouhodobá. Krátkodobá strategie byla navržena vzhledem k dotačním běhům na 2 roky, dlouhodobá do roku 2031. Hlavní doporučení v rámci strategie lze shrnout do oblastí rozšíření stávající hlavní činnosti, zavedení silné vedlejší činnosti s vysokým potenciálem, rekonstrukci marketingu a prezentace organizace a jako poslední důkladnou personální politiku organizace. V rámci jednotlivých strategických kapitol v analytické části byly doporučení rozpracovány s konkrétními návrhy. Dále byl zpracován návrh procesu změny, který implementuje strategii do organizace. V návrhu změny byl zohledněn specifický charakter organizace a kritické faktory v rámci implementace strategie. Proto byl návrh změny rozdělen na samotný návrh strategie, implementaci programů a projektu a také na úpravu vnitřního uspořádání organizace. Jako další doporučení byl navržen důkladní kontrolní mechanismus v rámci financování organizace vzhledem k nejistotě financování a současné závislosti na hlavní činnosti spolku. Všechny návrhy a doporučení vedou k zvýšení objemu činností organizace a tím také k vyššímu naplňování cílů organizace, kvůli kterým byla zřízena.

KLÍČOVÁ SLOVA

Koncept organizace, Strategie organizace, Management změn, Nezisková organizace, Nestátní neziskový sektor, Krátkodobá strategie, Střednědobá strategie, Dlouhodobá strategie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the work is to create a design concept and strategy for the organization Jindřichův Hradec z.s., along with a proposal for change for successful implementation leading to sustainable goal fulfilment of the association in the long term. Another objective was to identify critical factors for the successful implementation of the proposed strategy. A partial goal of the thesis is also to compare available theoretical foundations and confirm their potential application for setting strategy and conception in relation to possible practical implementation in a nonprofit organization.

2. Research methods:

For the work, research methods were applied, which by their nature best ensure the necessary data for achieving the objectives of the work. Only one method was not sufficient for obtaining all the necessary data, therefore a combination of multiple methods was chosen. This included open interviews and analysis. The interview was conducted with two organization management employees. From the analytical tools, SWOT analysis, PESTEL analysis, and Gruber's and Mohor's matrix were chosen. For change management, Deming's cycle in combination with Okamus implementation model was selected as the most suitable approach.

3. Result of research:

The research confirmed the initial assumption of the necessity to develop a new organizational strategy. The research highlighted areas that need to be emphasized within the strategy and aspects that need to be changed compared to the current state. These include particularly the implementation of ancillary activities to diversify services, expansion of the organization's current core activities, adjustment, and reconstruction of the organization's presentation, changing communication channels along with the necessity of thorough personnel policies as a critical resource, with wage costs being the highest item in the organization's balance sheet. The research revealed the organization's motivation to initiate change and also correctly identified weaknesses directly from the organization's representatives.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

An organizational strategy has been proposed. Due to the necessary flexibility and highly unpredictable financial resources, both short-term and long-term strategies have been suggested. The short-term strategy is designed to align with funding cycles over a period of two years, while the long-term strategy sets goals for a five-year period. The main recommendations within the strategy focus on expanding the organization's current core activities, introducing strong ancillary activities with high potential, restructuring marketing and organization presentation, and finally, implementing thorough personnel policies. Within each strategic chapter in the analytical part, specific recommendations were elaborated with concrete proposals. Furthermore, a change process proposal was developed to implement the strategy within the organization. This change proposal took into account the specific nature of the organization and critical factors in the implementation of the strategy. Therefore, the change proposal was divided into the strategy itself, program and project implementation, and adjustments to the internal organization structure. Additionally, a thorough monitoring mechanism was recommended regarding the organization's financing, considering the uncertainty of funding and the current dependence on the association's core activities. All proposals and recommendations aim to increase the volume of the organization's activities and consequently enhance the achievement of its goals, for which it was established.

KEYWORDS

Organization Concept, Organization Strategy, Change Management, Nonprofit Organization, Non-Governmental Nonprofit Sector, Short-term Strategy, Medium-term Strategy, Long-term Strategy

JEL CLASSIFICATION

G31, L10, L31, M11, M12, O20,

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michal Hejsek
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Koncept a strategie spolku ICM Jindřichův Hradec z. s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Podnikatelská strategie a principy strategického řízení, tvorba podnikatelské strategie – charakteristika jednotlivých fází, dílčí podnikatelské strategie, metodika práce3 Praktická část Představení zkoumané organizace, návrh podnikatelské strategie, sestavení dílčích podnikatelských strategií, shrnutí a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi.</i> Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.• MCKINSEY & COMPANY et al. <i>Valuation: measuring and managing the value of companies.</i> Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2020. 929 p. ISBN 978-1-119-61188-2.• ROTHARMEL, F. T. <i>Strategic management.</i> McGraw-Hill Education, 2018. 594 p. ISBN 9781260092370.• SRPOVÁ, J. et al. <i>Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů.</i> 1. vyd. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-1528-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 1. 2024• Zpracování teoretické části do 23. 2. 2024• Zpracování výsledků do 17. 3. 2024• Finální verze do 21. 4. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Martin Řehoř, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 12. 11. 2023 _____

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2023.11.12 11:27:18 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Neziskový sektor.....	3
2.1.1 Rámcové ukotvení neziskového sektoru	5
2.1.2 Druhy neziskových organizací	5
2.1.3 Spolky.....	6
2.1.4 Základní parametry ekonomické činnosti spolku.....	7
2.1.5 Finanční řízení a rozpočet spolků.....	8
2.2 Koncept a strategie organizace.....	9
2.2.1 Strategie organizace a její účel	9
2.2.2 Specifika strategie neziskové organizace	11
2.2.3 Koncept Organizace	12
2.2.4 Rozlišení strategií	13
2.2.5 Principy strategického řízení	14
2.3 Tvorba podnikatelské strategie	15
2.3.1 Analýza organizace	15
2.3.2 Vyhodnocení informací	20
2.3.3 Stanovení hodnot.....	20
2.3.4 Stanovení vize	21
2.3.5 Tvorba strategie	22
2.3.6 Strategické iniciativy	24
2.3.7 Strategie rozvoje komunity.....	26
2.3.8 Kontrola strategie	26
2.3.9 Dlouhodobá udržitelnost strategie.....	28
2.4 Management změn	28
2.4.1 Proces změny.....	29
2.4.2 Fáze změnového procesu.....	31
2.4.3 Faktory úspěšnosti změny	31
2.4.4 Změna jako nástroj strategického řízení.....	32
2.5 Metodika	32
3 Analytická část práce.....	35
3.1 Rozhovor.....	35
3.1.1 Způsob vedení rozhovoru.....	35
3.1.2 Cíle rozhovoru.....	35

3.1.3	Vyhodnocení rozhovoru	35
3.2	Představení organizace.....	36
3.2.1	Hodnoty organizace.....	36
3.2.2	Vize organizace	37
3.2.3	Hlavní činnost spolku	37
3.2.4	Produkty, služby.....	38
3.3	Financování organizace.....	38
3.3.1	Výkaz zisků a ztrát a rozvaha	38
3.3.2	Přehled zaměstnanců	39
3.3.3	Personální náklady.....	41
3.3.4	Vyhodnocení financování organizace	43
3.4	Analýza organizace	43
3.4.1	SWOT analýza	43
3.4.2	Gruberova a Mohrova matice	44
3.4.3	Porterova analýza pěti sil.....	45
3.4.4	PESTEL analýza.....	46
3.4.5	Analýza cílování trhu a segmentace	48
3.5	Revize konceptu organizace.....	49
3.6	Návrh Krátkodobé strategie	50
3.6.1	Rozvoj stávající činnosti.....	50
3.6.2	Ukotvení vedlejší aktivity.....	51
3.6.3	Prezentace spolku	52
3.6.4	Organizace spolku	53
3.6.5	Mechanismy měření a kontroly	53
3.7	Dlouhodobá strategie	54
3.7.1	Rozvoj stávající činnosti.....	54
3.7.2	Rozvoj vedlejší aktivity	55
3.7.3	Ukotvení dalších činností spolku.....	56
3.7.4	Prezentace spolku	56
3.7.5	Organizace spolku	56
3.7.6	Mechanismy měření a kontroly	57
3.8	Návrh financování organizace.....	57
3.8.1	Krátkodobý plán financování	57
3.8.2	Dlouhodobý plán financování	58
3.9	Návrh procesu změny.....	60
3.9.1	Samotná realizace strategie	62

3.9.2 Implementace programů a projektů.....	64
3.9.3 Úprava vnitřního uspořádání organizace.....	65
3.9.4 Ekonomická návratnost implementovaných změn.....	67
4 Závěr.....	69
Literatura.....	72
Seznam příloh.....	75

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
HPP	Hlavní pracovní poměr
KPIs	Key performance indicators
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Sb.	Sbírky
V4	Vysegrádská čtyřka
VŠTE	Vysoká škola technická a ekonomická

Seznam tabulek

Tabulka 1 Gruberova a Mohrova tabulka portfolia neziskové organizace	16
Tabulka 2 Náklady – výnosy, aktiva – pasiva 2018–2022 (v celých tis. Kč) stav k posled. Dni účet. období	38
Tabulka 3 Výkaz zisků a ztrát, rozvaha 2022 (v celých tis. Kč).....	39
Tabulka 4 Přehled zaměstnanců 2018–2022	40
Tabulka 5 Personální náklady dle struktury zaměstnanců ve sledovaném období 2018-2022 (v tis. Kč)	41
Tabulka 6 Struktura zaměstnanců v prvním období dlouhodobého plánu.....	59
Tabulka 7 Krátkodobá a dlouhodobá strategie – odhad cen a návratnosti (v celých tis. Kč) ..	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 Okamusův implementační model	30
Obrázek 2 Logická struktura navrhované nákladové kontroly	54

Seznam grafů

Graf 1 Personální náklady kumulovaně: 2018–2022	42
Graf 2 Dary a dotace za sledované období 2018–2022 (v celých tis. Kč)	43
Graf 3 Krátkodobý finanční plán (v celých tis. Kč).....	57
Graf 4 Personální náklady dle struktury – krátkodobý plán.....	58
Graf 5 Personální náklady dle struktury – druhé období dlouhodobého plánu.....	60

1 Úvod

Současná dynamika změny prostředí je, v podstatě ze všech úhlů pohledu, stále rychlejší, měnící se parametry, souvislosti, jednotlivé zákonitosti pokládají čím dál větší nároky na jednotlivce i organizace z pohledu vnímání, pochopení a také reakce na měnící se prostředí. Vývoj zmíněné dynamiky dostává čím dál progresivnější charakter, kdy jednotlivé změny, které se dějí a které ovlivňují prostředí přichází v čím dál vyšší frekvenci. Všechny změny mají tendenci ovlivňovat čím dál větší oblasti díky dostupnosti komunikačních kanálů a určité unifikaci dnešního světa. Jednotlivé cykly, ať už se jedná o cykly změn či samotné ekonomické cykly, které byli časově definované před několika desetiletími již nejsou platné, trvání jednotlivých cyklů se čím dál více zkracuje.

Uvedené faktory zvyšují nároky a do určité míry také mění způsoby řízení jednotlivých celků, jako například organizací jak ze soukromoprávního, tak z veřejnoprávního sektoru. Organizace velmi často musí měnit své základní vnímání trhu, svých produktů, výroby či poskytovaných služeb. Životní cyklus výrobků či poskytovaných služeb se velmi často zkracuje a je nutné investovat mnoho úsilí a zdrojů do inovačních aktivit. Zmíněné inovační náklady je ale nutné rozložit do inovovaných či nových produktů a služeb z pohledu návratnosti inovačních investice. Díky zkrácenému životnímu cyklu produktů a služeb je ale nutné urychlovat návratnost, což vede k nutnému zvýšení ceny koncového produktu a služby, jelikož inovační a vývojové investice je nutné navrátit za kratší dobu. To vede k zvýšení jednicových nákladů na produkt či službu, popřípadě k tlaku zvýšení výroby či poskytování z časového pohledu. Tyto nároky spolu vyvíjí velký tlak na controllingové a účetní oddělení či zodpovědné pracovníky v organizaci. Zároveň také vyvíjí tlak na marketingovou a prodejní část společnosti.

Zmíněné faktory a z nich plynoucí implikace logicky zasahují do strategického řízení jednotlivých celků a organizací. Strategické řízení musí reagovat na všechny změny a být připraveno reagovat na nastalé události. Prognostika v rámci strategického řízení se stává velmi složitým úkolem, kdy lze s jistotou určit často pouze základní rámce vývoje situace. Všechny zmíněné faktory spolu s časovým horizontem, který je zohledňován v rámci strategického řízení zásadně mění způsob, jak je nutné ke strategickému řízení přistupovat. Strategické řízení se musí čím dál více proměňovat na velmi flexibilní nástroj, který bude připraven na vnější vlivy a bude na ně moci reagovat tak aby se jednotlivé organizace vyhnuli přepracování svého konceptu a strategie při každé změně prostředí. Zejména u dlouhodobých aktivit, do kterých je možné zařadit investice či inovace je nutné zpracovávat alternativní scénáře reagující na změny. S rostoucí důležitostí a časem trvání dlouhodobé aktivity je nutné také větší zaměření na alternativní vývojové scénáře s následným plánem reakce na ně. Je zřejmé, tvorba strategie a konceptu všech organizovaných celků je oblast činností, která se v rámci řízení organizací velmi mění a zaslouží si tu nejvyšší pozornost.

Neziskové organizace jsou z podstaty své existence v rámci svého řízení velmi zajímavé. V některých ohledech na ně lze aplikovat systémy řízení či matice z komerčního sektoru, v některých ohledech je vhodnější aplikace veřejnoprávního sektoru, v některých ohledech je nutné vytvořit si specifický nástroj a přístup. Neziskové organizace jsou také velmi často na veřejnosti nepochopené, kdy jsou obecně vnímány jako velmi jednoduché a prosté uskupení, které je realizováno pouze jako vedlejší produkt. Bohužel nic nemůže být vzdálenější pravdě. Neziskové organizace jsou velmi často vysoce komplexní subjekty, které mají z podstaty své existence a činností velmi ucelené řízení. Dalším velmi často zmiňovaným mýtem je, že neziskové organizace nefungují na trhu. Pravdou je, že neziskové organizace nejsou tržními subjekty, ale i v prostředí neziskových organizací je jasně aplikované pravidlo poptávky a nabídky spolu s vysokým konkurenčním bojem napříč celým neziskovým sektorem. Jasně

vyplývá, že neziskové organizace musí mít perfektně zpracovaný, aplikovaný a účinný koncept organizace spolu s jasně stanovenou strategií.

Organizace, jejíž koncept a strategie spolu se managementem změn pro úspěšnou implementaci zpracuje diplomová práce je ICM Jindřichův Hradec, z.s. Organizace byla vybrána díky své dlouholeté kvalitní činnosti v oblasti neziskového sektoru stejně tak jako v ohledu na nutnou budoucí změnu struktury organizace a její nutnou transformaci na moderní organizaci reflektující současnou poptávku po službách neziskové organizace. Organizace je velmi aktivní na poli práce s mládeží, tudíž cílem diplomové práce je také určitý přesah, respektive externalita v rámci přínosu pro rozvoj mládeže.

Výše uvedené skutečnosti, dynamická změna poptávky a způsobu komunikace vyvíjí tlak na spolek, který čelí výzvě spočívající v dosažení svých cílů. Původně zvolená strategie spolku, která je více než 10 let stará a zároveň velmi zevrubná odráží tehdejší situaci ve společnosti, způsoby financování, poptávku po službách, komunikační kanály, způsoby řízení neziskových organizací i tehdejší velmi omezené konkurenční prostředí. Zástupci spolku vyhodnotili nutnost zásadně přepracovat svůj koncept a strategii pro udržení konkurenceschopnosti v současném neziskovém sektoru. Zástupci spolku cílí k přepracování strategie a konceptu organizace k dlouhodobé udržitelnosti činnosti, stabilitě, rozvoji tím také úspěšného dosahování cílů spolku, což je základní účel založení spolku.

Uvedené aktuální změny v přístupu ke koncepčnímu a strategickému řízení v aplikaci na specifika neziskové organizaci vytváří velmi zajímavý koktejl vstupů a zároveň výzvu, jak řešení přistoupit. Zpracování konceptu a strategie neziskové organizace musí kombinovat všechny zmíněné faktory a zároveň reflektovat neziskový charakter a zákonitosti neziskové organizace, což ztěžuje výzvu a láka k zájmu. Z těchto důvodů spolu s důvodem originality výstupů a přínosu bylo zvoleno téma diplomové práce.

Pro každou strategii a koncept krom správného vytvoření také neméně důležitá správná implementace. Implementace strategie a konceptu v rámci neziskové organizace, zejména s ohledem na způsob financování klade zvýšené nároky na správné zavedení a řízení všech relevantních změn. Změna musí reflektovat skutečnosti a vlivy napříč celou organizací spolu s reflexí externích faktorů a proměnných. Velmi často je i kvalitně zpracovaný koncept a strategie neúspěšný jen díky nezvládnutému řízení změn v rámci zavádění. Z toho důvodu management změn, respektive změnový proces pro aplikaci konceptu a strategie začleněn do diplomové práce.

Hlavním cílem práce bude vytvoření návrhu konceptu a strategie organizace Jindřichův Hradec z.s. spolu s návrhem na management změn pro úspěšné zavedení vedoucí k naplňování cílů spolku z dlouhodobého hlediska a rozvoji spolkové činnosti spolu se zavedením kontrolních mechanismů zajišťujících možnou flexibilní reakci na změnu prostředí. Návrh změn bude popisovat jednotlivé kroky organizace od současného stavu ke stavu, kdy bude nová strategie spolku realizována a s ní realizovány i strategické činnosti. Cílem práce je, aby změna byla rozpracována dle časového rozlišení s ohledem na způsob získávání zdrojů na činnosti spolku a naplňování cílů.

Dílčím cílem diplomové práce bude také porovnání dostupné teoretické základy a potvrzení její možné aplikace pro tvorbu konceptu a strategie neziskové organizace. Předpokladem pro zpracování je detailní zjištění aktuálního stavu organizace, zjištění možných rozvoju a vývoje poptávky po službách organizace. V úvahu bude také brána velmi specifický způsob financování neziskové organizace, který může přinést určité limity a pravidla při řízení změn. Zároveň ale také může přinést velmi originální a nekonvenční řešení.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce má za cíl popsat základní parametry neziskových organizací, jejich účel a předpoklady fungování, které jsou pro další část práce nezbytné, jelikož neziskové organizace jsou z pohledu zřízení, fungování a základních cílů rozdílné od firem a korporací. Zejména cíle neziskových organizací zásadně určují koncept a strategii organizací tohoto typu. Dalším důležitým rozdílem, který bude popsán, a který je v rámci stanovení strategie a cíle neziskové organizace kriticky důležitý je způsob financování neziskových organizací. Zejména financování neziskových organizací definuje limity z pohledu operativního fungování, ale také finančního plánování v návaznosti na středně a dlouhodobé strategie včetně strategie investiční a rozvojové. Teoreticko-metodologická část práce má dále má za cíl popsat obecné koncepty a strategie organizací a následně definovat způsoby tvorby strategií s úvahou na definované specifika a limity neziskových organizací s ohledem na výše zmíněné limitující faktory a možnosti. Nedílnou součástí je také způsob a proces tvorby strategie, který musí být veden v řízenou a jasně definovanou formou spolu s ukotvenými způsoby kontroly, získávání zpětné vazby a definování cyklického přístupu v rámci tvorby strategie a konceptu. Největší výzvou je poté aplikace strategie a konceptu, který se provádí stanoveným procesem řízení změny (change management), který uzavírá teoreticko-metodologickou část práce. Na základě výše popsaného vyplývá záměr teoreticko-metodologické části, kterým je identifikovat a definovat teoretické základy a rámce pro následnou praktickou část práce, která bude aplikovat teoretické předpoklady, způsoby a postupy do praktické aplikace spolu ICM Jindřichův Hradec, z.s.

2.1 Neziskový sektor

Neziskovou organizaci lze charakterizovat dle Pelikánové (2018, s. 16) jako organizaci, která svou činností nemá za svůj hlavní cíl vytváření zisku. Účelem neziskové organizace jsou zejména jiné činnosti, jako například společenské, kulturní, sportovní, environmentální či humanitární cíle, zájmy a jejich prosazování. Neziskové organizace mohou být dle Zacharové (2015, s. 11) zakládány jak osobami fyzickými, tak právníckými. Dle Zacharové (2015, s.12) se neziskové organizace řídí stanovami a dalšími platnými dokumenty, které stanovují účel, cíle a způsoby dosahování cílů neziskových organizací. Pravidla pro založení, řízení, činnosti, fungování a také zánik neziskových organizací stanovuje zákon. Zákon také stanovuje požadavky na jednotlivé dokumenty jako jsou například stanovy, vnitřní řády, způsob účtování, případné nutné audity a další.

Nevládní organizace se podílejí na zvyšování povědomí a informovanosti obyvatelstva a také na zásobování potřebných základními potřebami, jako jsou potraviny, hygienické soupravy (roušky, dezinfekční prostředky na ruce), léky a podpora udržení kritických zdravotnických služeb, protože byly nařízeny úplné a částečné výluky. (Emovwodo et al, 2022, s. 2)

Proč vůbec neziskový sektor existuje definuje Krechovská, et al (2018, s.16-17) v chybách tržního sektoru, a to zejména v tržních selháních. Jedná se například o Nedokonalou konkurenci jako vznik monopolů, oligopolů či jiných projevů nedokonalé konkurence. Dalším důvodem je existence veřejných statků, které narušují trh stejně jako například externality. Stále více důležitým tržním selháním se stávají také asymetrické informace. Přístup k informacím a jejich nejednotný výklad je dalším faktorem, který má potenciál způsobit či přispět k tržnímu selhání. Jako poslední faktor uvádí Krechovská, et al (2018, s.17) existenci nejistoty, která může způsobit tržní selhání.

Funkce, které neziskový sektor plní jsou dle Krechovské, et al (2018, s.18) zejména politické, sociální, environmentální a ekonomické. Ekonomické funkce jsou zejména faktory odkazující

na současný stav, kdy nezisková oblast a neziskový sektor je nedílnou a důležitou součástí každé ekonomicky ve vyspělých státech, federací a státních uskupení jako například Evropská unie, Visegrádská čtyřka či Organizace spojených národů. Neziskový sektor zřízení působí jako nabízející subjekt, ale také jako spotřebitel a v neposlední řadě zaměstnavatel, který mnohdy pokrývá oblasti, které jsou pro ziskový sektor z rozdílných důvodů nezajímavé či dokonce nedostupné. Politická funkce neziskového sektoru spočívá dle Krechovské, et al (2018, s.18) v zapojení neziskového sektoru do politické činnosti jednotlivých výše zmíněných zřízení, a to zejména například jako kontrolní mechanismy zaručující dodržení práva, ovlivnění společnosti v rámci politického dění a uspořádání a v neposlední řadě také informační funkce spočívající v působení na veřejné mínění. Neziskový sektor se obvykle financuje z grantů, dotací, darů, sponzorských příspěvků od právnických i fyzických osob, či také svou vlastní činností. Organizace neziskového sektoru jsou často zakládány jako dobrovolnické organizace, ve kterých poskytují jednotliví členové své činnosti dobrovolně bez nároku na finanční ohodnocení.

Neziskový sektor lze rozdělit dle několika úhlů pohledu dle potřeby náhledu. V rámci diplomové práce jsou nejdůležitější rozdělení zejména dle zakladatele (Krechovská et al, 2018, s. 21):

- veřejnoprávní neziskové organizace;
- soukromoprávní organizace.

Dle charakteru cílů lze dělit organizace na:

- organizace veřejně prospěšné;
- organizace vzájemně prospěšné.

Další důležité členění Dle Schwarthoffové (2018, s.74) je členění, které zohledňuje zdroje financování neziskových organizací, což je pro účely diplomové práce velmi důležité:

- organizace, které získávají své zdroje pouze z veřejného sektoru;
- organizace financované částečně z veřejných zdrojů a částečně vlastní činností;
- organizace, které jsou financované z jiných zdrojů než veřejných, například sponzorské dary, granty, sbírky;
- organizace, které zajišťují své financování prodejem hmotných statků a poskytováním služeb.

Mezi nejčastější formy neziskových organizací patří dle Pelikánové (2018, s.27) humanitární organizace, kulturní organizace, sportovní kluby, spolky, občanská sdružení, nadace, charitativní organizace a další. Neziskové organizace mohou mít různé úrovně právní subjektivity, respektive formy. Patří mezi ně například nadační fondy, spolku, společnosti s ručením omezeným, občanská sdružení a další. Neziskový sektor je v současném společenském prostředí velmi důležitý a zastává mnoho složitě nahraditelných rolí, jako například, kulturní, prosazování společenských cílů, sportovní, humanitární a další. Neziskový sektor zároveň přesahuje jednotlivé státní útvary a organizace působí i mezinárodně. Mezi nejčastější organizace působící na mezinárodní úrovni jsou organizace prosazující sportovní cíle, environmentální cíle, společenské cíle či humanitární cíle. Neziskové organizace mají své

místo všude, kde z jakéhokoliv důvodu nedokáže tržní společnost reflektovat a uspokojit společenské potřeby a zájmy, popřípadě kde je třeba podpořit společenskou odpovědnost tím, že se dosahují konkrétní cíle. Velmi důležitou funkcí neziskových organizací, kterou nelze opomenout je také politická funkce, která podporuje rozvoj a zdraví politického prostředí, svobodu slova, možnost vyslovení názoru a celkově hlavní demokratické principy, na kterých je dnešní společnost postavena. Neziskový sektor je důležitou a neopomenutelnou součástí dnešních systémů postavených na demokratických základech. Žádný současný demokratický systém se bez rozvinutého a funkčního neziskového sektoru neobejde. Bez funkčního neziskového sektoru by ve společnosti vzniklo prázdné místo, respektive neuspokojení potřeb a také v mnohých případech neexistence kontrolních mechanismů. Celý neziskový sektor ve společnosti značně přispívá k celkovém rozvoji demokratické společnosti.

2.1.1 Rámcové ukotvení neziskového sektoru

Neziskové organizace jsou ve společnosti v různých formách dle Kindla et al (2017, s.49) přítomny již od starověku, konkrétně Římské říše. V novodobých dějinách jsou neziskové organizace tak jak je již známe dnes ukotveny v 19. století. Neziskové organizace jsou řízeny komplexní strukturou právních norem, které stanovují nejen, právní rámec, ale také způsoby hospodaření, účetnictví či auditu

2.1.2 Druhy neziskových organizací

Dle Pelikánové (2018, s.27) je možné neziskové organizace rozdělit dle několika úhlů pohledu. Jedná se zejména

- rozdělení dle zakladatele;
- rozdělení dle charakteru poslání;
- rozdělení dle zdrojů financování.

V rámci Českého právního řádu existuje několik druhů neziskových organizací. Základním právním předpisem, který upravuje neziskové organizace je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který rozlišuje následující druhy nestátních neziskových organizací:

- spolky (§214 a následující);
- Ústavy (§402 a následující);
- nadace (§306 a následující);
- nadační fondy (§394 a následující).

Zákon č.90/2012 Sb. o obchodních korporacích dále v §758 a následujících definuje sociální družstva jako další druh nestátních neziskových organizací. Dalšími doplňkovými předpisy je zákon č. 227/1997 Sb., zákon o nadacích a nadačních fondech, zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřeneckých fondů, zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č.561/2004 Sb., školský zákon.

2.1.3 Spolky

Spolek je dle Kryškové (2022, s.36) právní formou neziskové organizace soukromoprávního charakteru, jejíž cíl je průběžné dosahování specifického cíle, zejména Kulturního, sportovního, společenského či jiného, přičemž cíl není primárně ziskový. Spolek je jedním z nejvíce typických příkladů neziskové organizace, která má za cíl prosazování sportovního, společenského či kulturního zájmu, nikoli zájmu komerčního. Spolek má členskou základňu, jejíž počet není omezený. Členové se mohou do spolku dobrovolně sdružovat. Typickými hlavními cíli spolku jsou zejména prosazování zájmů členů, či jejich podpora. Dalšími příklady cílů může být posilování společenského povědomí či rozvoj společnosti. Dle Kryškové (2022, s.37) spolek vzniká vždy dohodou osob fyzického či právnického charakteru, které se pomocí dohody sdružují za daným účelem, který není primárně ziskový. Spolek má z pravidla právní subjektivitu včetně všech okolností s ní spojených, tudíž může nabývat a vlastnit majetek, uzavírat smlouvy, vytvářet vztahy k dalším subjektům a podnikat další právní úkony. Spolek vzniká zápisem do spolkového rejstříku, který vede místně příslušný Krajský soud. Každý spolek je řízen orgány, které jsou definovány ve stanovách a které jsou voleny všemi členy spolku. Orgány se v rámci své činnosti a cílů řídí stanovami spolku, které také stanoví další úkoly či podmínky řídicího orgánu.

Spolek je dle Hájkové et al (2015, s.3) postaven na základních pilířích, které lze rozdělit do osmi základních. Prvním z nich je společenství osob. Jedná se o pilíř, který definuje, že spolek je vždy tvořen vždy třemi a více osobami fyzického či právnického charakteru, které se ve spolku slučují za účelem dosažení společného cíle. Druhým pilířem je vždy dobrovolný způsob účasti. Všichni členové, fyzické i právnické osoby se spolčují dobrovolně a nikdo není nucen být členem spolku. Dle Hájkové et al (2015, s.3) je důležité zmínit, že a upozornit že z toho důvodu nejsou profesní komory zřizovány ve formě spolku. Profesní komory jsou mandatorním předpokladem výkonu určitých povolání, tudíž je zde nedodržen princip dobrovolnosti. Dobrovolnost je v rámci spolku aplikovaná také na vystoupení, nikomu nesmí být ve vystoupení bráněn. Třetím pilířem je samosprávná funkce spolku. Spolek je definován jasným právním rámcem, pohybuje se v právním prostředí, které tvoří a určují jednotlivé konkrétní aplikovatelné právní normy. Vnitřní fungování si spolek uspořádává sám pomocí svých stanov. I stanovy ale musí mít dle právních norem určitou podobu a obsahovat obligatorní údaje. Veřejná správa, respektive stát není primárně v právu zasahovat do vnitřních záležitostí spolku. Nicméně dle Hájkové et al (2015, s.3) existují výjimky jako například právo domáhat se soudní ochrany prostřednictvím rozhodování soudu. Čtvrtým pilířem je nutná nezávislost spolku ve smyslu závislosti na státu či jiným nadnárodním uskupením států. Spolek určuje definovaný právní rámec, nicméně stát nemůže zasahovat do založení, fungování a činnosti spolku, pokud jsou tyto činnosti v souladu s výše uvedeným právním rámcem. Základním způsobem financování spolku je dle předpokladu pomocí členských příspěvků či jiných způsobů soukromého financování, které si subjekt sám svými vlastními silami zajišťuje. Pátým pilířem, který Hájková et al (2015, s.3) uvádí je neziskový charakter spolku. Spolek není primárně vytvářen jako výdělečný subjekt. Účel spolku je vždy naplnění zájmů členů spolku, respektive zakládajících fyzických či právnických osob. Hlavní činnost spolku vždy musí směřovat k naplnění cíle spolu. Na rozdíl od podnikatelských subjektů, fyzický či právnických osob, není účelem spolku vytváření zisku z dlouhodobého hlediska, či jiné formy výdělku. Spolek může vykonávat podnikatelskou činnost, ale pouze na podporu své hlavní činnosti za účelem dosažení svých hlavních cílů. Šestý pilíř je kontrolní, spočívající v omezení, jak může spolek nakládat se ziskem. Zisk nesmí být nikdy přerozdělen mezi jednotlivé členy či jiné zástupce v rámci fungování spolku. Zisk musí být použit pro plnění cílů spolku. Sedmým pilířem se týká pobočných spolků. Spolek si může vytvářet pobočné spolky, které jsou vždy samostatnou právní entitou, ačkoliv je její osobnost vždy odvozena od osobnosti svého matečního spolku.

Mateční spolek vždy definuje a určuje rozsah činností a práv pobočného spolku. Osmým pilířem je ručení spolku za všechny své dluhy včetně ručení za dluhy spolku pobočného. Mateční spolek ručí za dluhy svého pobočného spolku vždy pouze v rozsahu, který určují stanovy matečního spolku.

2.1.4 Základní parametry ekonomické činnosti spolku

Hlavním cílem spolku je naplnění zájmů všech zakládajících subjektů a členů pomoci hlavní činnosti spolku. To je také důvod, proč se jednotlivé subjekty ve spolku spolčují. Jak již bylo zmíněno, jedním ze základních pilířů je neziskový charakter hospodaření celku na rozdíl od podnikatelských subjektů. Dle §2 zákona č. 89/2012 Sb. spolek není zakládán za účelem vytváření zisku, respektive vytváření zisku určeného k rozdělení.

Z pohledu ekonomických činností spolku lze tyto činnosti definovat do tří základních skupin dle charakteru činnosti (Zacharová, 2015, s. 71-113):

- financování;
- hospodaření;
- vedení účetnictví.

Financování spolku a celkově jakéhokoliv neziskové organizace velmi unikátní a zásadně doličné od financování podnikatelských subjektů. V rámci financování lze jmenovat základní prvky jako například marketingové, společenské, sociální, ekonomické a finanční (Krechovská et al, 2018, s. 40).

Schwartzhoffová (2015, s.75) definuje základní principy financování:

- princip vícezdrojovosti;
- princip fundraisingu a samofinancování spolku;
- princip neziskového rozdělení získaných zdrojů;
- princip daňových úlev poskytovaných státem.

Velmi častým a specifickým zdrojem financování organizace jsou dary. Dary se musí ztotožnit s účelem a sociálními cíli nevládní organizace, aby se u nich projevil záměr darovat a jejich budoucí závazek vůči této organizaci. Za druhé, dárci požadují od nevládních organizací větší morální kapitál než od jiných typů neziskových organizací, protože ty se zabývají citlivějšími záležitostmi. Dárci si tak vytvářejí preference pro nevládní organizace, které odrážejí jejich osobní hodnoty a umožňují jim vytvářet pozitivní obraz o sobě samých tím, že se s nimi spojí. (Romero, Abril, 2023, s. 8).

Účetnictví spolku je další specifickou činností, kde se činnost spolku, respektive všech neziskových organizací liší od podnikatelských subjektů. Pelikánová (2018, s. 59) definuje účetnictví spolku jako činnost vedoucí k zajištění stavu a změn majetku spolu se zdroji ke jeho krytí, výsledku hospodaření za definované určité, zejména účetní období, které umožňuje řízení a kontrolu hospodaření sledovaného účetního subjektu či jednotky. Účetnictví spolku je tedy ve své podstatě nástroj pro sledování, jak se pohybují všechna aktiva spolku, jak se pohybují pohledávky či závazky a jiné dluhy. Slouží také ke sledování všech výnosů, nákladu a zjištění výsledku hospodaření sledovaného subjektu či účetní jednotky.

Mezi základní funkce účetnictví patří (Pelikánová, 2018, s. 59):

- funkce informační;
- funkce zajišťující důkazní prostředek;
- daňová funkce;
- funkce kontrolní.

Zákon o účetnictví ve svém §1 odst. 2 definuje a uvádí účetní jednotky, které jsou povinny se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. Zákon rozděluje účetní jednotky do 4 skupin (Jošt, 2019, s. 69):

- právnické osoby;
- organizační složky státu;
- fyzické osoby;
- fondy.

Neziskové organizace nestátního charakteru jsou právnickými osobami, a tudíž se při vedení účetnictví řídí dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. Nestátní neziskové organizace mohou vést za podmínek, který stanovuje zákon účetnictví jednoduché, či účetnictví, a to v plném rozsahu či zjednodušeném rozsahu (Pelikánová, 2018, s. 54). Nestátní organizace ale vždy musí účetnictví vést.

Stanovy vždy určují výše zmíněné základní parametry ekonomické činnosti. Stanovy také určují a definují kontrolní orgány. Zároveň je předpokládáno, že organizace bude mít kromě zákonem určených mandatorních nástrojů zřízený také systém vnitřních nástrojů a předpisů, které budou reflektovat charakter činnosti a velikost spolku. Systém předpisů a nástrojů je většinou určen v zakládajících dokumentech. Dokumenty, které organizace standardně zpracovávají jsou dle Pelikánové (2018, s.56) vnitřní směrnice upravující způsob, jakým bude organizace účtovat; vnitřní směrnice upravující jaké činnosti bude v rámci hospodaření organizace realizovat; způsob, jakým bude nakládáno s oběhem účetních dokladů; způsobe, jak budou doklady uschovány spolu se skartační směrnicí; stanovení účtového rozvrhu; definice a směrnice určující číselníky účetních dokladů; odpisové plány na všechny typy dlouhodobého majetku; způsob, jak je dlouhodobý majetek inventarizován a jak je dokumentace uložena včetně pravidel konvence; jakým způsobem se provádí proplácení jednotlivých náhrad všem oprávněným osobám, tj. zaměstnancům a dobrovolníkům; jakým způsobem se tvoří a čerpají účelové či vázané fondy; jak je přistupováno k hmotné odpovědnosti osob; jaká jsou pravidla organizace a výběru veřejných sbírek; jaká jsou základní pravidla a systém sestavení a také kontroly rozpočtu spolku.

2.1.5 Finanční řízení a rozpočet spolků

Finanční plán dle Krechovské et al (2018, s.55) propojuje všechny realizované a plánované aktivity spolku, přičemž je kvantifikuje pomocí peněžních jednotek ve finančním plánování a ve finančních cílech. Dle Šedivého et al (2017, s.95) finanční plán také mimo jiné ukazuje, jak bude zabezpečena realizace jednotlivých činností, které vedou k naplnění cíle a účelu neziskové organizace. Dle Šedivého et al (2017, s.95) je finanční plánování děleno v první řadě zejména z časového pohledu na plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Finanční plán neziskové organizace je vyjádřen zejména rozpočtem spolku, který je možné zobrazit v různých stupních podrobnosti dle potřeby odpovídající využití rozpočtu, účelu a činnostem neziskové organizace.

Krátkodobé finanční plánování neziskové organizace je zaměřeno zejména na tvorbu jednotlivých rozpočtů dle druhu činností, průběžnou práci a aktualizaci rozpočtu, kontrolu a jeho zhodnocení po skončení období. Dle Pelikánové (2018, s.57) prochází finanční plánování spolku čtyřmi základními fázemi řízení:

- finanční plánování;
- získávání finančních prostředků;
- hospodaření s finančními prostředky;
- vyhodnocování.

Dále Pelikánová (2018, s.57) uvádí, že mezi základní činnosti finančního řízení patří finanční plánování, sestavování rozpočtů, vedení účetnictví, kontrola, péče o finanční prostředky a udržování dobrých vztahů s okolím.

Finanční plánování realizují v neziskové organizaci určené a odpovědné osoby, které definují platné stanovy neziskové organizace. Struktura se může lišit zejména s ohledem na velikost neziskové organizace, její účel a druh činností. Většinou se jedná zejména o ředitele spolku, nadřízené orgány, ekonom a účetní organizace.

2.2 Koncept a strategie organizace

Jak uvádí Williams (2018, s. 172) je vnější podnikatelské prostředí prochází mnohem většími turbulencemi než dříve. S neustále se měnícími a rostoucími potřebami zákazníků a intenzivnější konkurencí je klíčem k úspěchu schopnost pracovat tvrději, rychleji a inteligentněji na jejich uspokojení. To je prvním krokem při stanovování strategické potřeby změny. Jinými slovy, společnost by měla pečlivě zvážit, zda je třeba upravit svou strategii, aby si udržela a zdokonalila svou konkurenční výhodu.

Nicméně rozpoznání této potřeby strategické změny není vždy jednoduché. V realitě se strategické prostředí podnikání vyznačuje vysokou mírou nejistoty. Navíc manažeři na nejvyšší úrovni často pomalu rozpoznávají potřebu strategické změny, zejména v případě úspěšných společností, které vytvořily a udržely si trvalou konkurenční výhodu. Zůstávají připoutáni k strategiím, které jim přinesly úspěch, i když se okolní konkurenční prostředí mění. Jinými slovy, úspěch často vede k setrvávání ve stejných strategiích a konkurenčních praktikách, které se v minulosti osvědčily.

2.2.1 Strategie organizace a její účel

Mckee (2014, s.151) uvádí, že je strategie organizace je dlouhodobý plán činností, který organizace vypracovává k dosažení svých cílů a naplnění své mise. Jedná se o systematický a integrovaný přístup k plánování, rozhodování a akcím, který umožňuje organizaci dosáhnout konkurenční výhody a efektivněji reagovat na změny v jejím okolí.

Dále dle autora Strategie propojuje poslání, vizi, cíle a akce. Strategie pomáhá organizaci realizovat její poslání a přináší její vizi do života.

Vytyčení strategie představuje klíčový úkol, který má zásadní vliv na budoucí postavení organizace na trhu. Je to v podstatě základní kámen, na kterém stojí veškerá další rozhodnutí, plánování a realizace operativních cílů. Strategie a strategické cíle mají přednostní postavení nad veškerými aktivitami v organizaci a poskytují rámec pro finanční, obchodní, marketingové, personální, výrobní a další rozhodování. Jsou jakousi prvotním směřováním, které určuje, jak

organizace působí na trhu a jak dosahuje svých cílů v dlouhodobém horizontu (Srpová, 2020, s. 200)

Dle Martinovičové et al (2019, s. 87) mise nebo poslání firmy je vyjádřením jejího účelu, hodnot a zásad, které definují její tradici, zaměření a kritéria úspěchu. Je důležité, aby byla poslání firmy vhodným způsobem zveřejněna, aby byla dostupná co nejširší veřejnosti. Poslání podniku slouží jako klíčový průvodce pro zaměstnance, poskytující jim jasnou orientaci v různých situacích, kdy není k dispozici žádný specifický pokyn nebo předpis. Poslání firmy zajišťuje, že zaměstnanci se cítí propojeni s jejími cíli a hodnotami, což je zásadní pro jejich motivaci. Je důležité pravidelně prověřovat a zveřejňovat, jak je poslání firmy naplňováno a realizováno, aby bylo transparentní jak pro interní, tak i externí zúčastněné strany. Tím se zajišťuje, že všechny aktivity firmy jsou v souladu s jejími základními principy a směřují ke splnění stanovených cílů a úspěchů.

Williams (2018, s. 168) uvádí, že strategie zahrnuje základní prvky. Jedná se zejména o výše zmíněnou vizi a misi, které definují, co organizace chce dosáhnout a důvod existence organizace. Dále jsou to cíle. Cíle musí být konkrétní, také měřitelné. Zároveň musí být všechny cíle reálně dosažitelné. Dalším prvkem je důkladná analýza prostředí. Jedná se o zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí organizace, abychom lépe porozuměli možnostem a hrozbám. Dále autor popisuje průběh strategického řízení. Prvním bodem je výběr strategie. Jedná se o stanovení základních směrů a postupů, jak organizace dosáhne svých cílů na základě důkladně zpracované analýzy prostředí. Po výběru strategie následuje její implementace. Implementace je realizace strategie pomocí konkrétních opatření, změn v organizační struktuře, procesech a systémech. Posledním, ale neméně důležitým krokem je monitorování a hodnocení. Jedná se o pravidelné sledování výkonu a upravování strategie podle aktuálních podmínek a výsledků.

Williams (2018, s.169) dále uvádí, že většina organizačních strategií si klade za cíl vytvořit a udržet konkurenceschopnost. Konkurenční výhoda se stává udržitelnou, když jiné společnosti nedokážou napodobit hodnotu, kterou firma poskytuje svým zákazníkům. Dlouhodobá konkurenční výhoda není totožná s udržitelnou konkurenční výhodou, ale společnosti přirozeně touží po konkurenční výhodě, která trvá dlouhodobě. Udržitelná konkurenční výhoda je udržována tehdy, když konkurenti neúspěšně zkusili napodobit tuto výhodu, a nakonec vzdali pokusy. To je obdobou firemního přiznání porážky vůči konkurentům s tím, že "vzdávají se" a že "vyhrávají", protože nemohou dělat to, co vy, a ani už nebudou zkoušet.

Dále Williams (2018, s.170) uvádí, že pro udržení trvalé konkurenční výhody musí být cenné zdroje také vzácné. Jak by firma mohla udržet konkurenční výhodu, pokud všichni její konkurenti disponují podobnými zdroji a schopnostmi? Proto jsou vzácné zdroje, které nejsou kontrolovány nebo vlastněny mnoha konkurenty, nezbytné k udržení konkurenční výhody. Když AOL jako první nabídl možnost automatického účtování měsíčních poplatků na kreditní karty zákazníků, žádný z jeho konkurentů tuto službu neposkytoval. Avšak tato výhoda byla pouze dočasná, protože brzy i jiné online služby a poskytovatelé internetu začali nabízet stejnou službu. To, co bylo původně vzácným zdrojem, se postupem času stalo běžnou praxí.

Strategie je sdělována a komunikována všem zaměstnancům a zainteresovaným stranám ve firmě. Zapojení zainteresovaných stran je důležité pro zajištění podpory a porozumění strategii.

Strategie by měla být dostatečně flexibilní a adaptabilní, aby reagovala na změny v prostředí a nové příležitosti či výzvy. Tento rámec poskytuje strukturu, jak se firmy obvykle přistupují k strategii, ale je důležité si uvědomit, že každá firma může mít své vlastní specifické přístupy a procesy strategického řízení. Strategie organizace může být formulována na různých úrovních, včetně firemní, podnikové, obchodní nebo funkcionální strategie. Její význam spočívá v tom, že poskytuje rámec pro rozhodování a jednání, které má organizaci pomoci dosáhnout dlouhodobé úspěšnosti a udržitelnosti na trhu. Strategie má několik klíčových účelů, které

pomáhají organizaci dosáhnout svých cílů a zůstat konkurenceschopnou v dynamickém prostředí. Dosahování cílů a mise. Strategie poskytuje organizaci jasný směr, jak dosáhnout svých dlouhodobých cílů a naplnit svou misi. Pomáhá zaměstnancům a vedení organizace lépe chápat, kam by se měla organizace vyvíjet. Optimalizace zdrojů. Strategie umožňuje efektivnější využívání omezených zdrojů, jako jsou lidské zdroje, finanční prostředky a technologické kapacity. Pomáhá identifikovat priority a investovat do klíčových oblastí. Zvyšování konkurenceschopnosti. Strategie umožňuje organizaci identifikovat své konkurenční výhody a postavit se lépe v konkurenčním prostředí. To zahrnuje diferenciaci od konkurence, optimalizaci nákladů a reakci na změny v oboru. Adaptace k prostředí. Organizace působí v neustále se měnícím prostředí, a strategie pomáhá organizaci flexibilně reagovat na tyto změny. Analyzováním vnějších hrozeb a příležitostí umožňuje strategie organizaci lépe se přizpůsobit aktuálním podmínkám. Udržitelnost a růst. Jak uvádí Williams (2018, s. 171) pro udržení trvalé konkurenční výhody musí být cenné zdroje také vzácné. Jak by firma mohla udržet konkurenční výhodu, pokud všichni její konkurenti disponují podobnými zdroji a schopnostmi? Proto jsou vzácné zdroje, které nejsou kontrolovány nebo vlastněny mnoha konkurenty, nezbytné k udržení konkurenční výhody. Když společnost AOL jako první nabídl možnost automatického účtování měsíčních poplatků na kreditní karty zákazníků, žádný z jeho konkurentů tuto službu neposkytoval. Avšak tato výhoda byla pouze dočasná, protože brzy i jiné online služby a poskytovatelé internetu začali nabízet stejnou službu. To, co bylo původně vzácným zdrojem, se postupem času stalo běžnou praxí. Strategie může zahrnovat plány na udržitelný rozvoj a dlouhodobou životaschopnost organizace. Pomáhá organizaci růst a expandovat do nových oblastí nebo trhů. Koordinace a integrace. Strategie poskytuje rámec pro koordinaci různých funkcí a aktivit v rámci organizace. Pomáhá zajistit, že všechny části organizace směřují ke společnému cíli.

Celkově řečeno, účel strategie spočívá v tom, aby organizaci poskytla pevný směr, pomohla jí vytvářet a udržovat konkurenční výhody a umožnila jí přizpůsobit se měnícím se podmínkám na trhu a v prostředí.

2.2.2 Specifika strategie neziskové organizace

Každá organizace, musí mít dle Krechovské et al (2018, s. 55) stanovené základní cíle. Po stanovení základních cílů vždy formuluje způsoby, jakými stanovené cíle dosáhne. Organizace si určí systém, který bude definovat, jak je organizace vedena, jakým způsobem je předpokládán postup a jaké postupy jsou naopak zakázány k dosahování cílů. Strategický plán je nedílnou součástí každé neziskové organizace a poskytuje také mimo jiné povědomí o hodnotách a cílech, na kterých je nezisková organizace postavená, tj poslání a naplnění svých cílů. Součástí strategického plánování organizace je mimo jiné také výše uvedené finanční řízení neziskové organizace, jakožto součást strategického plánování.

Strategie neziskové organizace se dle Krechovské et al (2018, s 57) značně odvíjí od způsobů financování, respektive finančním tokům v rámci organizace. Každá organizace musí specificky posoudit své příjmy a výdaje a upravit zvolenou strategii z pohledu časování, pravděpodobnosti a udržitelnosti. Jinak se strategii budou přistupovat organizace, které mají širokou členskou základnu naproti od organizací, které mají jen pár členů. Organizace, které se financují pravidelnými příspěvky členů a mají širokou členskou základnu mohou ve svém plánování snížit poměr nejistoty finančních příjmů. Oproti tomu organizace menšího charakteru financující svou neziskovou činností převážně z darů jsou nuceny začlenit vyšší poměr nejistoty ve svém strategickém řízení a díky tomu například snížit agresivitu své expanze. Organizace financující svoji činnost jsou nuceny předvídat a následovat grantovou strategii a té přizpůsobovat svou strategii. U všech organizací nicméně platí, že pro splnění svého účelu musejí zajistit dostatek zdrojů pro naplňování cílů, a to z dlouhodobého hlediska, popřípadě po

určenou dobu existence neziskové organizace. Všechny organizace by ve své strategii tedy měli směřovat svou příjmovou stránku, pokud možno do co nejvyšší stability a konzistence napříč časem i velikostí.

Dle Krechovské, et al (2018, s.59) výdajová stránka neziskové organizace je také specifickým znakem při řízení strategie neziskové organizace. V oblasti výdajů je důležitým parametrem při stanovování strategie vysoká výdajová flexibilita. Neziskové organizace jsou velmi často závislé na vnějším financování pomocí příspěvků od členů či získaným dotacím. Nestálost a složitá predikovatelnost nutí neziskové organizace k plánování výdajů, které je možné v rámci časového rozlišení účinně modifikovat. Tento přístup se projevuje například na kontraktech. Neziskové organizace využívají velmi často kratší kontrakty, popřípadě kontrakty typu „subscription“, či „pay as you go“, které odráží aktuální čerpané množství. Krátkodobé kontrakty ze své podstaty přinášejí vyšší náklady na jednotkovou cenu, je proto nutné správně odhadnout, jaké nakupované služby zajistit z dlouhodobého hlediska.

Dalším specifickým tvorbou strategie neziskové organizace je časové hledisko. Neziskové organizace, které jsou financovány pomocí čerpání dotací zohledňují dotační období, po kterém jsou schopny určit rozsah svých aktivit a návazné naplňování cílů. Neziskové organizace mohou být založeny také s cílem, který je spojen s konkrétní událostí či obdobím. V tomto případě se také strategie odvíjí od jednotlivých milníků, které jsou vázány na specifickou událost či období. Nezisková organizace může například svou činnost po události či období utlumit, či dokonce ukončit. Pokud se události či období opakují v jasně definovaném čase, organizace svou strategii také příslušně upraví.

Dle Krechovské et al (2018, s.52) je pro nestátní neziskové organizace velmi obtížné tvořit dlouhodobou strategii, pokud dárci podporují danou nevládní organizace buď pro určitý účel (a tedy ne pro vytvoření strategie), nebo na krátkou dobu (obvykle na jeden rok, což způsobuje skutečné obtíže v plánování strategie a určitých kroků, pokud je jejich financování nejisté.

Dle Krechovské et al (2018, s.52) mezi základní kroky pro strategické plánování udržitelnosti neziskové organizace lze zařadit šest základních. Prvním z nich je dlouhodobá vize. Je třeba si nejprve odpovědět na otázku „Kde vidíte organizaci za pět, deset let? Stanovení vize je výchozím předpokladem pro definování cílů, plánování aktivit vedoucích k jejich dosažení, nastavení procesů uvnitř organizace a zajištění zdrojů pro naplánované aktivit. Dále je dle Krechovské et al druhým krokem integrace udržitelnosti napříč celou organizací. Veškeré procesy, projekty a aktivity je třeba řídit s ohledem na udržitelnosti organizace a začlenit do nich její aspekty. Integrace udržitelnosti napomáhá při vytváření dobrých vztahů se stakeholdery. Třetím krokem je komunikační strategie. Veškeré úspěchy, aktivity a výsledky projektů by měly být široce komunikovány za účelem získání podpory od celé řady stakeholderů. Čtvrtým krokem je dialog s klíčovými stakeholdery. Klíčové zainteresované skupiny by měly být zapojeny do rozvoje programů organizace, je vhodné rozvíjet dialog s klíčovými stakeholdery, například pořádání události jako je workshop. Pátým je diverzifikace zdrojů financování. Nejdůležitějším aspektem trvale udržitelného rozvoje je diverzifikace zdrojů financování, kdy je třeba se nespolehat jen na tradiční finanční zdroje, ale rozvíjet dlouhodobá partnerství a dárcovskou základnu. Posledním, šestým krokem je interní potenciál a zdroje organizace. Neméně důležité je pečovat o materiálové, lidské a intelektuální zdroje organizace pro zajištění udržitelnosti.

2.2.3 Koncept Organizace

Robbins et al (2018, s.314) uvádí, že ve svém nejširším smyslu označuje koncept myšlenku, představu nebo abstraktní pojem. Například, když mluvíme o konceptu svobody, diskutujeme o abstraktním konceptu svobodného rozhodování a jednání jednotlivců. V kontextu organizace

může koncept organizace označovat několik různých věcí v závislosti na úhlu pohledu. Autor uvádí některé možné významy. Jedním z nich je organizační struktura a design. Koncept organizace může odkazovat na základní strukturu a design organizace. To zahrnuje, jak jsou definovány role a odpovědnosti, jaké jsou organizační vrstvy a jak je organizace organizována, aby efektivně dosáhla svých cílů. Dalším je Organizační kultura. Koncept organizace může odkazovat na organizační kulturu, což jsou sdílené hodnoty, normy a zvyky v rámci organizace. Tento koncept může zahrnovat to, jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni, jak komunikují a jaký je celkový pracovní prostředí. Dalším může být Organizační strategie. Koncept organizace může také souviset s organizační strategií. To zahrnuje plánování a implementaci dlouhodobých cílů a postupů, které umožňují organizaci dosahovat svých vizí a misí. Dalším může být obchodní model: Koncept organizace může odkazovat na obchodní model, kterým organizace generuje hodnotu a dosahuje svých cílů. To zahrnuje, jakým způsobem organizace vytváří a dodává produkty nebo služby a jakým způsobem generuje příjmy. Jedním z nich může být i inovace a strategie růstu. V některých případech může koncept organizace souviset s inovacemi a strategiemi růstu. To může zahrnovat, jak organizace inovuje a přizpůsobuje se měnícím se podmínkám na trhu a jakým způsobem plánuje expandovat nebo diverzifikovat své aktivity.

Celkově vzato, koncept organizace je komplexní a může zahrnovat různé aspekty, včetně struktury, kultury, strategie a obchodního modelu. Je to rámec, který pomáhá definovat, jak organizace funguje a jakým způsobem dosahuje svých cílů (Lauer, 2021, s.83).

2.2.4 Rozlišení strategií

Organizace obvykle přijímají velké množství různých dílčích strategií dle oblastí, kterých se jednotlivé strategie týkají, strategie se mohou lišit dle velikosti organizace, či dle úrovně, ve které se tvoří (David et al, 2020, s. 131). Jak uvádí Dyck et al (2020, s. 275) existuje několik různých typů strategií, které organizace mohou přijmout v závislosti na svých cílech, vnějším prostředí a vnitřních schopnostech. Autor uvádí následující rozlišení strategií:

- korporátní strategie;
- podniková strategie;
- funkční strategie;
- inovační strategie;
- mezinárodní strategie;
- riziková a krizová strategie;
- strategie Sociální odpovědnosti;
- udržitelná strategie;
- digitální strategie.

Dále je dle autora (Dick et al, 2020, s. 271) korporátní strategie zejména růstová a diverzifikační. Růstová strategie se zaměřuje na zvýšení tržního podílu nebo rozšíření do nových oblastí, a to buď organicky nebo akvizicemi. Diverzifikační strategie zahrnuje rozšiřování portfolia organizace do nových produktů služeb, nebo trhů.

David et al (2020, s.131) dále uvádí, že korporátní strategie jednou ze strategií, která obsažena ve velkých organizacích. Podniková strategie je dle autora obsažena v organizacích menší velikosti.

David et al (2020, s.131) uvádí, že funkční strategie obsahuje několik druhů oblastí. První je marketingová strategie. Ta se zaměřuje na způsob, jak organizace prezentuje své produkty nebo služby zákazníkům. Další je strategie lidských zdrojů, která se zaměřuje na správu a motivaci lidských zdrojů v organizace. Inovační strategie se dle Williams (2018, s. 204) zaměřuje na vytváření nových produktů, procesů nebo služeb, které mohou udržet stávající nebo poskytnout novou konkurenční výhodu. Williams (2018, s.238) uvádí, že jsou mezinárodní strategie rozdělené zejména na dva druhy. Prvním je Globalizační strategie, která se zaměřuje na expanzi na mezinárodní trhy a koordinaci obchodních aktivit napříč různými regiony. Druhou je lokalizační strategie, která přizpůsobuje produkty nebo služby specifickým potřebám a preferencím místních trhů. Williams dále (2018, s. 172) uvádí, že je strategie rizika a krizí nedílnou součástí strategického řízení. Jedná se zejména o rizikovou strategii, která se zaměřuje na identifikaci a minimalizaci rizik, která mohou ovlivnit organizaci. Další je krizová strategie, která se zaměřuje na přípravu a reakci na neočekávané události nebo krize. Dyck et al (2018, s. 14) uvádí že je důležitá také strategie sociální odpovědnosti, která se zaměřuje se na integrovaný přístup k etickému chování a přínosům pro společnost. Rothaermel (2024, s. 7) uvádí, že je důležitá udržitelná strategie. Udržitelná strategie se zaměřuje se na dosahování ekologické a sociální udržitelnosti při podnikání. Williams (2018, s.228) uvádí že je v rámci organizace digitální strategie stále více důležitou součástí firemní strategie. Jedná se například o digitální transformační strategii, která se zaměřuje na využití digitálních technologií pro zlepšení procesů, produktů a služeb organizace. Digitální strategie může obsahovat mnoho dílčích strategií, jako například strategii digitalizace vnitřních procesů, strategie sociálních sítí a další. Organizace mohou kombinovat různé typy strategií podle svých potřeb a podmínek na trhu. Kombinace strategií se může měnit v závislosti na vývoji trhu, konkurenční situaci a vnitřních schopnostech organizace.

Konkrétně v oblasti neziskového sektoru jsou dle Krechovské et al (2018, s.52) pro udržitelnost neziskové organizace nejdůležitější následující strategie:

- finanční strategie;
- Produktová strategie;
- Personální strategie;
- Marketingová strategie.

2.2.5 Principy strategického řízení

Dyck et al (2018, s. 257) uvádí, že strategické řízení zahrnuje celou řadu principů a postupů, které organizace mohou použít k plánování, implementaci a monitorování svých strategií. Jedním ze základních principů je Vize a mise. Vize je definice jasné a inspirativní budoucnosti, kterou organizace chce dosáhnout. Mise je stanovení základního účelu existence organizace a toho, co poskytuje svým zákazníkům a stakeholderům (Rothaermel, 2024, s.51).

David et al (2020, s.163) uvádí jako důležitý princip cíle a ukazatele výkonu. Jedná se o stanovení konkrétních, měřitelných a dosažitelných cílů, které organizace chce dosáhnout, a vytvoření ukazatelů výkonu k jejich sledování. Dále David et al (2020, s. 137) uvádí jako důležitý princip růstu a diverzifikace. Tento princip stanovuje volbu strategie růstu nebo diverzifikace, včetně rozhodnutí o tom, zda se zaměřit na existující trhy nebo rozšířit do nových oblastí. Rothaermel (2024, s.228) uvádí, že je důležitým principem také diferenciací a

nákladová výhoda: Rozhodnutí o tom, zda organizace bude usilovat o konkurenční výhodu skrze diferenciaci (unikátní produkty nebo služby) nebo nákladovou výhodu (nízké náklady). Zainteresované strany (stakeholders) jsou dalším důležitým principem. Jedná se o zohlednění potřeb a očekávání zainteresovaných stran, jako jsou zaměstnanci, zákazníci, akcionáři, a přizpůsobení strategií tak, aby byly v souladu s jejich očekáváními. Dalším z principů, které David et al (2020, s.200) uvádí je implementace. Efektivní implementace strategií pomocí vhodných postupů, plánů a zdrojů. Dále autor uvádí jako důležitý princip koordinace a komunikace. Zajištění koordinace a komunikace mezi různými odděleními a úrovněmi organizace, aby bylo dosaženo společných cílů. Dle autora je také důležitým principem flexibilita a adaptabilita. Schopnost reagovat na změny v prostředí a přizpůsobit strategie novým podmínkám. Dle Dyck et al (2018, s. 244) uvádí, že dalším důležitým principem je monitorování a vyhodnocení. Jedná se o pravidelné sledování výkonu, vyhodnocování úspěchu dosaženého cíle a přizpůsobování strategie podle potřeby. Etika a odpovědnost je další z důležitých principů strategického řízení. Dodržování etických standardů a zohledňování společenské odpovědnosti ve strategických rozhodnutích. Rothaermel (2024, s. 471). Tyto principy společně tvoří rámec pro efektivní strategické řízení, které pomáhá organizaci dosáhnout svých cílů a udržet konkurenceschopnost v proměnlivém prostředí.

2.3 Tvorba podnikatelské strategie

Dle Fotra et al (2020, s. 115) tvorba strategie vychází zejména z informací o prostředí, ve kterém se organizace nachází. Získané informace následně přemění do rozhodovacích procesů o poslání, cílech a strategiích. Tvorba a plánování strategie má cyklický charakter, které odpovídají plánovacím cyklům, přičemž jednotlivé cykly se vzájemně ovlivňují.

Samotném vytvoření a ustanovení podnikatelské strategie přechází proces její tvorby. Pro to, aby ustanovená strategie byla konkurenceschopná, dlouhodobě udržitelná a odrážející skutečnosti, je nutné strategii vytvořit postupnými kroky, které začínají u základních zjištění informací o organizaci a jejím stavu. Dalším krokem je zjištění stavu okolí organizace a vnějších vlivů. Teprve v dalším kroku je počátek plánování základních obrysů, mise, vize, které se dále rozpadají na konkrétnější oblasti až po jednotlivé úkoly a milníky pro realizaci a dosažení cílů organizace.

Pro neziskovou organizaci platí v rámci tvorby strategie stejná pravidla, nicméně díky neziskovému charakteru organizace je v rámci tvorby strategie nutné akcentovat určité oblasti, které například tvoří rizikovou oblast při tvorbě strategie v rámci zvýšené nejistoty. I flexibilita v rámci tvorby strategie neziskové organizace bude oproti strategii v rámci ziskového sektoru odlišná, neziskové organizace například nemohu v rámci své flexibility měnit svůj produkt, jelikož jsou pevně založeny za účelem dosažení určitého cíle, který je neměnný. Strategie neziskové organizace musí počítat se všemi specifiky, které vyplývají z charakteru organizace (Krechovská et al, s.43)

Williams (2018, s. 173) zdůrazňuje že vůbec prvním krokem ještě před tvorbou strategie je posouzení potřeby změny, aby se udržela konkurenční výhoda. Toto posouzení je často komplikované kvůli nejistotě v prostředí a tendenci k setrvání ve známých postupech. Manažeři mohou zlepšit efektivitu tohoto procesu tím, že identifikují rozdíly mezi zamýšlenou strategií vyššího vedení a skutečně prováděnou strategií na nižších úrovních.

2.3.1 Analýza organizace

Jak uvádí David et al (2020, s.163) analýza organizace je proces, kterým se zkoumá a hodnotí různé aspekty a charakteristiky organizace s cílem porozumět jejímu fungování, silným

stránkám, slabým stránkám a potenciálním oblastem zlepšení. Tato analýza poskytuje důležité informace pro strategické rozhodování a plánování budoucích akcí. Dále autor uvádí některé z hlavních oblastí, které jsou obvykle zahrnuty v analýze organizace. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí. Analýza vnějšího prostředí zkoumá faktory a trendy mimo organizaci, které mohou ovlivnit její výkon a strategii. To zahrnuje analýzu trhu, konkurence, politického a právního prostředí, ekonomických trendů, technologických inovací a sociokulturních faktorů. Další oblastí je analýza vnitřních zdrojů a schopností. Tato analýza se zaměřuje na vnitřní faktory organizace, jako jsou její zdroje, schopnosti, organizační struktura, kultura a procesy. Cílem je identifikovat silné stránky organizace, které mohou být využity k dosažení konkurenční výhody, a také slabiny, které je třeba adresovat. Další oblastí je analýza finanční situace. Finanční analýza poskytuje pohled na finanční zdraví organizace a její schopnost generovat příjmy, zisk a efektivně využívat finanční prostředky. To zahrnuje analýzu finančních výkazů, cash flow, nákladů a výnosů. Poslední oblastí, kterou autor zmiňuje je analýza zákazníků a trhu. Zkoumání potřeb, preferencí a chování zákazníků je klíčové pro pochopení tržního prostředí a identifikaci příležitostí pro růst a rozvoj. To může zahrnovat segmentaci trhu, analýzu konkurence, hodnocení zákaznické spokojenosti a analýzu trendů.

Velmi často používanou analýzou v rámci neziskového sektoru je dle Šedivého et al (2017, s.36) Analýza portfolia = Gruberova a Mohrova matice. Tato analýza funguje na podobném principu jako v podnikatelském prostředí používané GE matice nebo Bostonské matice. Při analýze neziskové organizace se posuzují jednotlivé programy a projekty podle jejich finanční návratnosti ve vztahu ke společenské hodnotě. Čím větší existuje společenská potřeba a zároveň poptávka po dané službě nebo produktu, tím vyšší je i jejich společenská hodnota. Výsledkem analýz jsou informace a data, která jsou potřebná pro stanovení již zmíněného strategického plánu, který dále vychází z hodnot organizace a její vize.

Tabulka 1 Gruberova a Mohrova tabulka portfolia neziskové organizace

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

Zdroj: Šedivý et al, s.37

Jak uvádí David et al (2020, s.163) neméně důležitá je také technologická analýza. Jedná se o Hodnocení technologických trendů a inovací je důležité pro organizace v technologicky orientovaných odvětvích. To zahrnuje sledování nových technologií, digitalizaci, automatizaci a jejich dopad na obchodní modely a procesy organizace. Technologické faktory nicméně také obsahují jiné analýzy, jako například analýza PESTEL, která je zmiňovaná dále.

Analýza organizace poskytuje důležité informace a perspektivu pro strategické plánování a rozhodování. Je to proces, který organizaci pomáhá identifikovat její silné stránky, vyhodnotit možnosti a hrozby a vytvořit strategii, která umožňuje dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Rothaermel (2024, s. 161) uvádí, že SOWT analýza je nástroj pro strategické plánování, který se používá k hodnocení silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) spojených s organizací, projektem nebo situací. Tento nástroj poskytuje strukturovaný rámec pro identifikaci vnitřních a vnějších faktorů, které mohou ovlivnit schopnost organizace dosáhnout svých cílů. Prvním hodnoceným faktorem jsou silné stránky (Strengths). Silné stránky jsou vnitřní faktory organizace, které jí poskytují konkurenční výhodu nebo přínos. Mohou to být například vysoká kvalita produktů nebo služeb, silná značka, technologická převaha, dobrá pověst, loajální zákazníci nebo efektivní interní procesy. Autor dále uvádí, že druhým hodnoceným faktorem jsou slabé stránky (Weaknesses). Slabé stránky jsou vnitřní faktory, které mohou organizaci brzdit nebo ohrožovat. Mohou to být nedostatečné zdroje, nedostatečné dovednosti zaměstnanců, zastaralá technologie, slabá řízení, nedostatečný marketing nebo nedostatečná inovace. Třetím hodnoceným faktorem dle autora jsou příležitosti (Opportunities). Příležitosti jsou vnější faktory, které mohou organizaci poskytnout nové možnosti pro růst, rozvoj a úspěch. Mohou to být změny v tržním prostředí, nové technologické trendy, změny v legislativě, nové trhy nebo změny v chování spotřebitelů. Čtvrtým hodnoceným jsou Hrozby (Threats). Hrozby jsou vnější faktory, které mohou ohrozit stabilitu nebo úspěch organizace. Mohou to být konkurenční tlak, změny v regulacích, ekonomické nejistoty, změny ve spotřebitelských preferencích, nebo technologická rizika.

Rothaermel (2024, s 161) dále uvádí, že SWOT analýza je často prováděna ve formě čtvercové matice, kde jsou jednotlivé faktory rozděleny do čtyř kategorií. Poté jsou tyto faktory analyzovány a použity k formulaci strategií, které využívají silné stránky organizace, minimalizují slabé stránky, využívají příležitosti a zvládají hrozby. SWOT analýza poskytuje organizaci jasný obraz jejích vnitřních a vnějších faktorů a pomáhá jí lépe porozumět své pozici na trhu a strategickému prostředí.

David et al (2020, s.101) zdůrazňuje, že firmy by měly směřovat svou konkurenční strategii na atraktivní odvětví a vyhýbat se těm slabším nebo stagnujícím. Klíčem k dosažení tohoto cíle je plné porozumění klíčovým vnějším faktorům ovlivňujícím dané odvětví. Porterova práce se zaměřuje na konkurenční pozici v rámci odvětví a k tomu zavádí model pěti sil. Jeho přístup představuje posun od tradičního zaměření pouze na konkurenci k rozšířené analýze, která zahrnuje síly působící z různých směrů včetně stávajících konkurentů, nových konkurentů, alternativních produktů, dodavatelů a zákazníků. Dále autor uvádí, že konkurenční výhoda může být dosažena v každé oblasti těchto sil nabídkou hodnoty spotřebitelům, která převyšuje náklady. Stejný zdroj popisuje, že Porterův model navíc pomáhá určit, do kterých odvětví vstoupit, protože čím silnější je tyto pět sil, tím méně ziskové bývá dané odvětví. Porter zdůrazňuje vliv vnějších faktorů, jako je například růst nebo klesající příliv, které mohou být pro konkurenční výhodu klíčové, a varuje před přílišným zaměřením se na krátkodobé události a faktory. Porterův model pěti sil stratégům poskytuje rady při formulování strategií, které pomáhají udržet konkurenční firmy na špičce. Tyto rady jsou založeny na pochopení kombinace pěti sil, které ovlivňují charakter soutěže v daném odvětví:

- Rivalita mezi konkurenčními firmami

- Potenciální vstup nových konkurentů
- Potenciální rozvoj substitučních produktů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla spotřebitelů

Porterova analýza pěti sil umožňuje organizacím identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují konkurenční prostředí a strategické rozhodování. Na základě této analýzy organizace mohou vyvinout strategie pro zlepšení své konkurenční pozice a zvýšení ziskovosti.

Jak uvádí Rothaermel (2024, s. 120) PESTEL analýza strategický analytický nástroj, který slouží k posouzení vnějšího prostředí organizace. Jedná se o zkratku, která reprezentuje několik klíčových faktorů, které mohou ovlivnit činnost a výkon organizace. Externí prostředí firmy zahrnuje všechny faktory mimo ni, které mohou ovlivnit její schopnost získat a udržet si konkurenční výhodu (Rothaermel, 2024, s. 83). Strategičtí lídři mohou proaktivně reagovat na hrozby a využívat příležitosti tím, že pečlivě analyzují vnější faktory, které firmu ovlivňují. Jedním z běžných přístupů k pochopení tohoto vlivu je posuzování zdroje těchto faktorů a jejich vztahu k firmě. Strategičtí lídři mají omezený přímý vliv na vnější faktory v obecném prostředí firmy, jako jsou makroekonomické proměnné typu úrokových sazeb a směnných kurzů. Na druhou stranu mají větší kontrolu nad externími faktory v pracovním prostředí firmy, jako je struktura a složení odvětví, v němž firma působí, včetně konkurenčních skupin (tj. souboru blízkých konkurentů). Model PESTEL seskupuje faktory v obecném prostředí firmy do šesti segmentů. Dle autora jsou první z nich politické faktory. Tento faktor zahrnuje politické a legislativní aspekty, které mohou mít vliv na organizaci. To může zahrnovat politickou stabilitu, vládní politiky, zákony a regulace, vládní intervence a politické trendy. Mohan et al. ve svém výzkumu došel závěru, že s ohledem na krizi spojenou s COVIDEM, za těchto okolností hrají zprostředkovatelé, jako jsou nevládní organizace, organizace občanské společnosti a další mezinárodní agentury, důležitou roli při provádění politických změn na úrovni jednotlivých zemí a při poskytování podpůrných mechanismů, které reagují na problémy vzniklé a zhoršené pandemií. Ty mohou být zavedeny formou poskytování zdrojů – lidského kapitálu, peněžní podpory nebo komunikačních nástrojů – nebo prostřednictvím vládních politických reforem vedených organizacemi občanské společnosti, zejména prostřednictvím účasti domorodých komunit. Autor dále uvádí, že druhým jsou Ekonomické faktory. Ekonomické faktory se zabývají makroekonomickým prostředím, včetně hospodářského růstu, inflace, úrokových sazeb, směnných kurzů, úrovni zaměstnanosti, daňové politiky a obchodní politiky. Rothaermel (2024, s. 84) dále uvádí, že ekonomické faktory, které působí v externím prostředí firmy, jsou převážně makroekonomické povahy, což znamená, že ovlivňují širší ekonomické trendy a události. Strategičtí lídři musí pečlivě posoudit, jak následující pět makroekonomických faktorů může ovlivnit strategii společnosti:

- míry růstu;
- úroveň zaměstnanosti;
- úrokové sazby;
- cenová stabilita (inflace a deflace);
- směnné kurzy.

Dále jsou dle autora (Rothaermel, 2024, s. 84) třetím faktorem ty sociální. Tento faktor se zaměřuje na sociální a kulturní aspekty, které mohou ovlivnit organizaci. To může zahrnovat

demografické trendy, životní styl, hodnoty, názory, náboženství, sociální třídy a způsob života. Čtvrtým jsou Technologické faktory: Technologické faktory se týkají inovací, technologických trendů a vývoje, které mohou ovlivnit organizaci. To může zahrnovat pokrok v informačních technologiích, digitalizaci, automatizaci, vědecký výzkum a vývoj. Rothaermel (2024, s. 87) dále popisuje technologické faktory, které představují využití znalostí k vytváření nových procesů a výrobků, což má klíčový vliv na inovace v oblasti procesní technologie. Mezi tyto inovace patří štíhlá výroba, dosažení Six Sigma kvality, genetické inženýrství, umělá inteligence (AI) a kvantové výpočty. Autor dále uvádí nanotechnologie, která se právě rozvíjí, slibuje průlomový pokrok pro mnohé odvětví průmyslu. Tato revoluce umožňuje vytváření inovativních produktů, například od malých lékařských přístrojů až po stavební materiály schopné odolávat zemětřesením. Dalšími příklady produktových inovací jsou drony, nositelná zařízení jako například VR headsets, a vysoce výkonná elektrická vozidla. Čtvrtým jsou dle autora environmentální faktory. Tento faktor se zabývá environmentálními otázkami a trendy, které mohou mít dopad na organizaci. To může zahrnovat environmentální regulace, ochranu životního prostředí, udržitelnost, změny klimatu a způsoby, jak organizace ovlivňuje životní prostředí. Rothaermel (2024, s. 89) uvádí ekologické faktory, které zahrnují široké spektrum environmentálních problémů, jako je ochrana přírodního prostředí, změna klimatu a podpora udržitelného hospodářského růstu. Organizace a jejich okolní přírodní prostředí existují v symbiotickém vztahu, kde vzájemně ovlivňují svůj vývoj. Správné řízení těchto vztahů s ohledem na odpovědnost a udržitelnost má zásadní dopad na budoucí existenci lidských společností i organizací, které formujeme. Strategičtí lídři si již nemohou dovolit oddělovat oblasti přírodního a obchodního světa, neboť jsou nerozlučně propojeny a vzájemně závislé. Posledním jsou legální faktory. Legální faktory se týkají právního prostředí, ve kterém organizace působí. To může zahrnovat obchodní zákony, práva zaměstnanců, ochranu spotřebitelů, patentové zákony, antimonopolní zákony a další právní předpisy. Právní faktory se zaměřují na oficiální výstupy politických procesů, které se projevují formou zákonů, nařízení, mandátů a soudních rozhodnutí. Všechny tyto aspekty mohou přímo ovlivnit ziskový potenciál podniku. Změny v regulačním prostředí mají tendenci mít vliv na celá průmyslová odvětví. V posledních několika desetiletích bylo mnoho průmyslových odvětví v USA deregulováno, včetně leteckých společností, telekomunikací, energetiky a kamionové dopravy. Tato deregulace změnila podnikatelské prostředí a otevřela cestu k větší konkurenci a inovacím, přičemž měla různé dopady na různá odvětví (Rothaermel, 2024, s. 89).

PESTEL analýza poskytuje organizaci široký pohled na vnější prostředí a pomáhá jí porozumět různým faktorům, které mohou ovlivnit její strategii, rozhodování a výkon. Tato analýza je často používána v rámci strategického plánování a hodnocení rizik.

David et al (2020, s.180) uvádí, že analýza cílování trhu a segmentace vhodná externí analýza, kterou organizace používají k identifikaci a porozumění různým skupinám zákazníků (segmentům trhu) a určení, které z těchto segmentů jsou nejvhodnější pro jejich nabídku produktů nebo služeb. Tento proces zahrnuje několik klíčových kroků. Dle autora je prvním krokem je segmentace trhu, což je proces dělení trhu na menší skupiny zákazníků s podobnými potřebami, preferencemi a chováním. Segmenty mohou být definovány na základě demografických, geografických, behaviorálních nebo psychografických charakteristik. Poté, co jsou identifikovány různé segmenty trhu, organizace vybírají, které z těchto segmentů chtějí oslovit. Dle autora to zahrnuje posouzení atraktivity jednotlivých segmentů a jejich souladu s cíli a zdroji organizace. Autor dále uvádí, že třetím krokem jsou poznatky o zákaznících Organizace provádějí analýzu potřeb, preferencí, chování a charakteristik jednotlivých segmentů, aby lépe porozuměly potřebám svých zákazníků a mohly lépe přizpůsobit svou nabídku. Na základě poznatků o segmentech trhu organizace vyvíjejí nabídku produktů nebo služeb, která je přizpůsobena potřebám a preferencím konkrétních segmentů. Pátým krokem je

pozice na trhu. Organizace také zvažují, jakou pozici na trhu chtějí zaujmout v rámci každého vybraného segmentu. To zahrnuje rozhodování o cenách, marketingových strategiích, distribuci a komunikaci.

Analýza cílování trhu a segmentace je důležitým procesem pro organizace, který jim pomáhá lépe porozumět svým zákazníkům a efektivněji plánovat své marketingové a obchodní strategie. Efektivní segmentace a cílení mohou organizaci pomoci lépe konkurovat na trhu, zvýšit loajalitu zákazníků a dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

2.3.2 Vyhodnocení informací

Dyck et al, (2018, s. 305) uvádí, že vyhodnocení informací je proces, který organizace používají k analýze, interpretaci a posouzení různých dat a informací, které mají k dispozici. Tento proces je klíčovým krokem v rozhodovacím procesu a umožňuje organizacím získat užitečné poznatky a informace pro formulaci strategií, plánování akcí a dosažení cílů. Vyhodnocení informací zahrnuje několik důležitých kroků. Prvním krokem při vyhodnocování informací je shromažďování relevantních dat a informací. To může zahrnovat sběr primárních dat (například prostřednictvím průzkumů, rozhovorů nebo pozorování) nebo sekundárních dat (jako jsou statistiky, výzkumné zprávy nebo historické údaje). Dle autora poté následuje analýza shromážděných dat, což zahrnuje identifikaci vzorů, trendů a vztahů v datech. To může být provedeno pomocí různých analytických metod a technik, jako jsou statistické metody, grafické zobrazení dat, SWOT analýza nebo porovnání s benchmarkingem. Dle autora je dále třetím krokem je Interpretace výsledků. Poté, co jsou data analyzována, organizace musí interpretovat výsledky a pochopit jejich význam a implikace pro rozhodování. To zahrnuje porozumění klíčovému zjištění, identifikaci hlavních příležitostí a hrozeb a posouzení jejich dopadu na organizaci. Autor dále uvádí, že čtvrtým poslopným krokem je posouzení spolehlivosti a relevance: Je také důležité posoudit spolehlivost a relevanci shromážděných informací. To zahrnuje zjištění, zda jsou data relevantní pro daný problém nebo rozhodovací situaci, a zda jsou spolehlivá a přesná. Pátým krokem je formulace doporučení. Na základě interpretace výsledků organizace formulují doporučení a strategie pro dosažení svých cílů. To může zahrnovat navrhování akcí nebo opatření, která by měla být podniknuta na základě zjištěných informací.

Vyhodnocení informací je dynamický proces, který vyžaduje důkladnou analýzu a kritické myšlení. Správné vyhodnocení informací může organizaci poskytnout cenné poznatky a informace, které jí pomohou lépe porozumět okolnímu prostředí a přijímat informovaná rozhodnutí.

2.3.3 Stanovení hodnot

David et al (2020, s. 46) uvádí, že hodnoty jsou v organizaci zásadní přesvědčení a principy, které určují chování, rozhodování a kulturu v dané organizaci. Jsou to obvykle společné ideály, které vedení a zaměstnanci sdílejí a které formují způsob, jak organizace funguje a jakým směrem se ubírá. Stejný zdroj popisuje typické hodnoty v organizaci jsou například integrita, která klade důraz na poctivost, etiku a transparentnost ve všech činnostech organizace. Další hodnotou je inovace, která klade důraz na podporu kreativity, experimentování a hledání nových způsobů, jak dosáhnout cílů. Další časou hodnotou je týmová práce, která zdůrazňuje důležitost spolupráce, sdílení informací a vzájemná podpora mezi zaměstnanci. Další velmi častou hodnotou je zákazník jako priorita. Tato hodnota se zaměřuje na potřeby zákazníků a poskytování kvalitních služeb či výrobků. Další hodnotou je respekt k lidem. Jedná se zejména o uznání hodnoty každého jednotlivce, podpora rozvoje zaměstnanců a vytváření příznivé pracovní atmosféry. Neméně důležitou hodnotou, kterou David et al (2020, s. 47) uvádí je

společenská odpovědnost. Jedná se o angažovanost v otázkách environmentální udržitelnosti, sociální spravedlnosti a etického podnikání. Další častou hodnotou je kvalita, která staví na vysoké kvalitě práce, produkce nebo služeb. V neposlední řadě je důležitou hodnotou otevřená komunikace, která zajišťuje podporu transparentnosti a otevřené výměny informací mezi vedením a zaměstnanci. Poslední hodnotu, kterou autor uvádí je schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám a rychle reagovat na nové situace. David et al (2020, s. 48) uvádí, že hodnoty v organizaci jsou klíčové pro definování firemní kultury, motivaci zaměstnanců, přitahování a udržení talentovaných jednotlivců a dosahování dlouhodobého úspěchu. Tyto hodnoty obvykle odrážejí vize a cíle organizace a jsou základem pro rozhodování a akce v rámci celého podniku.

Dle Šedivého et al (2017, s. 37) jsou hodnoty důležitou součástí pro ukotvení neziskové organizace. Dále dle Šedivého nejdůležitější aspekty souvisejícími s hodnotami jsou:

- co v organizaci hodnoty ovlivňují nejsilněji;
- jaké hodnoty jste si zvolili;
- jak vyhodnotit naplňování hodnot.

Hodnoty ovlivňují celý život organizace – nábor a výběr zaměstnanců, vedení a řízení lidí, etický kodex, hodnotící procesy, oslovení individuálních a firemních dárců, budování značky na veřejnosti, lobbying, ovlivňování trhu. Pokud ovšem není přesně určena daná hodnota, lidé nebudou úplně jasně rozumět jejímu obsahu. Je třeba přesně popsat hodnotu a definovat pravidla, která se k ní vážou. Dále dle Šedivého et al (2017, s. 37) mají hodnoty rozvíjet a podporovat poslání organizace. Určují, jak se organizace chová ke svým lidem uvnitř a jak vystupuje navenek. Hodnoty říkají organizaci, jaká je. Lidé v organizaci musejí chápat hodnoty a rozumět jim, aby je mohli společně sdílet. Počet hodnot je třeba volit podle rozsahu poslání organizace – dle Šedivého et al (2017, s. 38) dobrá praxe doporučuje alespoň 3 hodnoty. Dále Šedivý et al uvádí tři příklady hodnot v neziskové organizaci. První z nich je transparentnost. Organizace ve výroční zprávě a na internetu zveřejňuje výsledky své činnosti, výkaz zisků a ztrát, výsledovku, portfolio finančních zdrojů. Veřejnost zná organizační strukturu neziskové organizace včetně lidí v organizaci. Dle autora je druhou hodnotou důvěryhodnost. Organizace informuje veřejnost o své historii a tradicích, spolehlivě plní své závazky k dodavatelům, dárcům, klientům a zaměstnancům, cíleně buduje vztahy a posiluje dobré jméno neziskové organizace a celého neziskového sektoru. Třetí hodnotou dle autora je odbornost. Organizace nabízí kvalitní produkty a služby reagující na potřeby trhu, zaměstnává profesionálně zdatné a kompetentní pracovníky a dále je rozvíjí, zkvalitňuje své vnitřní procesy, sleduje trendy v oboru a reaguje na ně, případně je vytváří.

2.3.4 Stanovení vize

David et al (2020, s. 44) uvádí, že vize je používá k popisu dlouhodobého cíle, který organizace chce dosáhnout. Je to jakýsi směr, který organizace chce sledovat ve svém vývoji, a vystihuje, jak by organizace chtěla být vnímána ve svém prostředí v budoucnosti. Vize organizace je obvykle formulována jako krátké, inspirativní prohlášení, které poskytuje směr a motivaci pro zaměstnance a další zainteresované strany. Vize by měla být ambiciózní, ale zároveň dosažitelná, a měla by odrážet hodnoty a cíle organizace. Je důležité, aby byla sdílena v rámci organizace a aby byla součástí strategického plánování a rozhodovacího procesu. Vize organizace často pomáhá při utváření dlouhodobé strategie a umožňuje organizaci zaměřit své aktivity a zdroje na dosažení určitého cíle. Také může sloužit jako základ pro stanovení krátkodobých cílů a strategií organizace. Autor dále uvádí, že vize rozvíjí poslání organizace a

definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tzn. Dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu i stabilitu. Rothaermel (2024, s.43) zdůrazňuje Vize představuje záměr a ambice organizace, vysvětluje, jaký cíl chce organizace nakonec dosáhnout. Kvalitní vize proniká celou organizací, poskytuje směr a motivuje zaměstnance na všech úrovních, aby směřovali k jednomu společnému cíli, přičemž zůstává prostor pro individuální i týmové příspěvky. Zaměstnanci ve vizionářských společnostech často pociťují, že jsou součástí většího celku než jen oni sami. Inspirativní vize dodává větší smysl účelu a pomáhá zaměstnancům nalézt význam své práce nad rámec finančních odměn. Lidé jsou motivováni vnitřní touhou přispět k vytvoření lepšího světa prostřednictvím svých úsilí. Tato vnitřní motivace, která podněcuje individuální účel, může vést k vyššímu výkonu celé organizace. Rothaermel (2024, s.44) dále uvádí že pro dosažení účelově orientované vize, která slouží jako základ organizace, strategičtí lídři musí vybudovat klíčové kompetence, které umožní tuto vizi realizovat. Tyto klíčové kompetence vycházejí z kombinace zdrojů a schopností, a jsou to oblasti, ve kterých se firma snaží dosáhnout excelence. Autor dále uvádí, že strategičtí lídři tvoří tyto nezbytné klíčové kompetence definováním strategického záměru, který je dlouhodobým cílem pro organizaci a prochází celou její strukturou, propojující ji směrem k určitému účelu. Tento smysl pro účel pak posiluje vytváření nezbytných klíčových kompetencí. Stálé učení, často získané skrz dlouhodobý proces a často i skrze chyby, je klíčové při rozvíjení těchto klíčových kompetencí, které mohou poskytnout konkurenční výhodu. Přizpůsobení vize firmy na základě vnitřních zdrojů a schopností vytváří statickou adaptaci k vnějšímu prostředí. Avšak tento přístup často pouze udržuje současný stav a omezuje schopnost organizace dosáhnout ambicióznějších cílů, jako například řešení klimatických změn či sociální nespravedlnosti. David et al (2020, s.418) uvádí, že jasný strategický záměr motivuje a urychluje organizační učení na všech úrovních, aby se vybudovaly klíčové kompetence nezbytné k naplnění vize. Dokonce i když se zdá, že dlouhodobé cíle jsou na první pohled nedosažitelné, tento jasný strategický záměr posiluje odhodlání zaměstnanců a podporuje inovace, motivujíc je k dosažení zdánlivě nemožných cílů, které vyplývají z účelově orientované vize.

2.3.5 Tvorba strategie

Jak uvádí Williams (2018, s. 34) strategie organizace je obvykle zaznamenávána a zdokumentována v dokumentu nazývaném strategický plán nebo strategický dokument. Dle autora je tento dokument slouží jako referenční bod pro všechny členy organizace a poskytuje jasný rámec pro dosažení dlouhodobých cílů a priorit organizace. Strategický plán obvykle zahrnuje prvky zmíněné v předchozích kapitolách, zejména konkrétně Vize a mise, stanovení cílů, Analýza situace, strategické iniciativy, plánování zdrojů, časový rámec, měřitelnost a sledování, zodpovědnost a odpovědnost

Strategický plán je obvykle vypracováván týmem vedení organizace, často ve spolupráci s dalšími klíčovými stakeholdery. Jedná se o živý dokument, který se průběžně aktualizuje a přizpůsobuje měnícím se podmínkám a potřebám organizace (Williams, 2018, s. 34).

Při tvorbě strategie je kritické, jak organizace využívají své zdroje (Williams, 2018, s.172). Dle autora dále firmy mohou využít své zdroje k dosažení a udržení konkurenční výhody tím, že poskytují zákazníkům větší hodnotu než konkurenti. Konkurenční výhoda se stává udržitelnou v okamžiku, kdy ostatní společnosti nedokážou replikovat výhody, které firma poskytuje, a dočasně přestaly zkoušet. Stejný zdroj dále uvádí, že pro dosažení udržitelné konkurenční výhody musí mít zdroje firmy několik charakteristik. Autor zdůrazňuje, že musí být cenné, což znamená, že přispívají ke zlepšení efektivity a účinnosti, vzácné (tj. nevlastněné mnoha konkurenčními firmami), nedokonale napodobitelné (velmi nákladné nebo obtížné

kopírovatelné) a nenahraditelné (konkurenti nemohou najít alternativní zdroje srovnatelné hodnoty).

Tvorba strategie v rámci neziskového sektoru je specifická s ohledem na jasné zaměření na cíle, jejíž naplňování je základním důvodem existence organizace a kterým je nutné strategii podřídit. Goettke et. al (2021) ve své práci uvádí, že v přehledu široké škály chirurgických nevládních organizací působících po celém byly požity čtyři dimenze dopadu: efektivitu, nákladovou efektivitu, udržitelnost a vzdělávání.

Koller et al (2020, s. 571) uvádí, že navzdory tomu, že manažeři věnují mnoho času vytváření strategických plánů, často se potýkají s problémy při jejich proměňování v konkrétní činy. Často dochází k nesouladu mezi rozpočty a skutečnými výdaji, které nepřesně odrážejí strategické priority. Realizace těchto rozhodnutí vyžaduje nejen analytické schopnosti, ale také silné myšlenkové postupy, chování a procesy, které směřují a podporují rozhodování, motivují manažery i zaměstnance a formují a upevňují kulturu strategického řízení orientovanou na dlouhodobé cíle.

Následující faktory jsou kritické (Koller et al, 2020 s. 572):

- silné řízení;
- nestranné rozhodování;
- synchronizované procesy.

Koller et al (2020, s. 573) uvádí, že prvním faktorem je silné řízení. Úspěch společnosti není jen otázkou kvality strategie, ale také ochoty jejích vedoucích manažerů přijímat obtížná rozhodnutí nezbytná k jejímu uskutečnění. Například, představitelé technologické firmy mohou vytvořit pečlivě promyšlenou a ambiciózní strategii, která reflektuje nové trendy a technologie. Avšak, pokud stávající podniky této společnosti čelí poklesu poptávky, je nezbytné, aby management podnikl různé kroky. Vedení se může rozhodnout investovat do nových strategických oblastí, i když to může být riskantní v krátkodobém horizontu. Tento případ ukazuje, že když konkurence reaguje rychleji a účinněji, může převzít tržní pozici a získat výraznější zisky.

Důležité je, že vedoucí management musí mít odvalu přijmout těžká rozhodnutí a investovat do dlouhodobých strategických cílů, i když to zahrnuje určitý stupeň rizika a obětování krátkodobých zisků. V tomto případě ukázal konkurent, že úspěch na trhu závisí nejen na samotné strategii, ale také na schopnosti rychle reagovat na změněné podmínky a podnikat účinná opatření. (Koller et al, 2020).

Druhým faktorem je nestranné rozhodování (Koller et al 2020, s. 576). Když se dostáváme k procesu rozhodování, je důležité si uvědomit, že jak lidské bytosti, tak i firmy a jiné organizace mají své vrozené předsudky. Tyto předsudky mohou často bránit, zkreslovat nebo dokonce popírat kvalitní a perspektivní rozhodnutí, která jsou jádrem strategického řízení. Aby bylo možné efektivně propojit strategii s tvorbou hodnoty, je nezbytné, aby management aktivně pracoval na překonání těchto předsudků a zavedl vhodné sady chování a procesů.

Tento segment identifikuje některé z nejčastějších behaviorálních předsudků, které ovlivňují důležité situace strategického plánování. Identifikace těchto předsudků a jejich korigování může výrazně zlepšit kvalitu rozhodování ve společnosti. Výhodou je, že v mnoha případech mohou přísně vynucená pravidla a procesy pro manažery a zaměstnance snížit výskyt těchto předsudků. Kromě toho může také kultura podniku, která podporuje důkladnou analýzu a otevřenou diskusi, hrát klíčovou roli v minimalizaci vlivu předsudků na rozhodovací procesy. (Koller et al, 2020, s. 577).

Posledním faktorem jsou synchronizované procesy, které na sebe navazují (Koller et al, 2020, s. 580). Běžný proces plánování a řízení výkonnosti společnosti obvykle zahrnuje několik kroků. Dle autora začíná tvorbou podnikové strategie, která určuje dlouhodobé cíle a směřování firmy. Poté následuje vytvoření tří až pětiletého strategického finančního plánu, který konkretizuje finanční aspekty strategie a definuje cíle a prostředky pro dosažení těchto cílů. Tento plán se potom převádí do ročního provozního plánu, který stanovuje konkrétní kroky a priority na nadcházející rok. (Koller et al, 2020).

Dle Fotra et al (2020, s.112) jsou důležité dvě vlastnosti strategie, jedná se o:

- robustnost strategie;
- flexibilita strategie;

Dle Fotra et al (2020, s. 112) se robustnost strategie vyznačuje zejména tím, že strategie je rezistentní ve vzhledem ke své výkonnosti na různé změny scénářů. Změna scénářů nemá významný vliv na strategii. Testování robustnosti strategických variant se zabývá zejména zjišťováním dopadů různých provozních podmínek na strategii. Pokud je stabilita strategie při různých provozních podmínkách stejná, či různé provozní podmínky nemají zásadní vliv na strategii, lze jí považovat za robustní (Fotr et al, 2020, s. 113).

Dle Fotra et al (2020, s. 113) je rozdíl mezi flexibilitou a robustností v tom, že organizace s flexibilní strategií je schopna svou strategií náležitě upravit v případě, že dojde ke změně vnějších prostředí, respektive její adaptace na novou situaci. Autor dále popisuje, že organizace je schopna agilně přijít mezi jednotlivými scénáři. Dle autora je dále důležitým předpokladem flexibilní strategie je nákladová efektivita. Změna scénáře nesmí přinést další nadměrné náklady a zároveň musí být alternativní scénář realizovatelný v krátkém čase. Autor uvádí, že pokud by byla změna v rámci flexibility pomalá, mohlo by dojít ke změně vnějších vlivů a tím by také strategie ztratila svou flexibilitu.

Dle Fotra et al (2020, s.114) flexibilitu nelze chápat pouze jako úplnou změnu strategie; může jít také o vyřazení či začlenění prvků současné strategie. Klíčovým předpokladem flexibility strategie je také flexibilita celé organizace, zejména jejího systému řízení. To zahrnuje rychlý proces identifikace signálů informujících o začínajících změnách vnějšího prostředí organizace pomocí vhodného monitorovacího systému, přenos těchto informací k manažerům s rozhodovací pravomocí a jejich rychlé reakce formou rozhodnutí o změně strategie, přípravu návrhu změny strategie a jeho schválení vrcholovým vedením organizace, přenos tohoto rozhodnutí ke složkám organizace odpovědným za realizaci strategie (typicky strategickému týmu) a samotný proces realizace změny strategie.

Dle Fotra et al (2020, s.114) Jsou podpůrných faktorem pro změnu strategie tzv. kontingenční opatření, které podstavují předem přípravné aktivity pro alternativní scénáře. Dále dle autora kontingenční opatření zvyšují flexibilitu strategie. Autor dále uvádí inerci, jako zásadní bariéru flexibility. Dle autora je inerce je neschopnost zavádět nové interní procesy, které jsou nutné jako reakce na změnu externích podmínek. Autor popisuje, že inerce je závislá například na typu projektů, které organizace realizuje. Flexibilita strategie má přínosy zejména ve zvýšení konkurenční výhody organizace. Je zde důležitý monitoring a rychlé identifikování pozitivních i negativních vnějších vlivů a jejich efektivní a rychlé využití. (Fotr et al, 2020, s. 115).

2.3.6 Strategické iniciativy

Strategické iniciativy jsou konkrétní akce, projekty nebo programy, které organizace přijímají jako součást své strategie k dosažení svých dlouhodobých cílů. Tyto iniciativy jsou navrženy a

implementovány s cílem posílit konkurenční pozici, zvýšit efektivitu, inovovat nebo dosáhnout jiných strategických cílů organizace (Williams, 2018, s. 168)

Dle Williams (2018, s. 168) strategické iniciativy mohou být různého typu a mohou se týkat různých oblastí organizace. Jedná se zejména o:

- růstové strategie;
- inovace a vývoj;
- efektivita a operativní excelence;
- strategické aliance a partnerství;
- rozvoj lidských zdrojů;
- udržitelnost a společenská odpovědnost.

Williams (2018, s. 168) dále popisuje, že růstové strategie se zaměřuje na iniciativy zaměřené na rozšíření podnikání organizace, získání nových zákazníků, rozvoj nových trhů nebo expanzi do nových geografických oblastí. Dále autor uvádí, že iniciativy pro inovace a vývoj jsou akce zaměřené na inovace produktů nebo služeb, výzkum a vývoj nových technologií, zlepšení stávajících produktů nebo procesů. Iniciativy efektivita a operativní excelence jsou zaměřené na zlepšení operativních procesů, optimalizaci nákladů, zlepšení produktivity, zvýšení kvality nebo snížení času potřebného k dodání produktů nebo služeb. Iniciativa strategické aliance a partnerství jsou zaměřené na navázání strategických aliancí nebo partnerství s jinými organizacemi, dodavateli, distributory nebo dalšími stakeholdery. Autor uvádí, že rozvoj lidských zdrojů jsou iniciativy zaměřené na rozvoj a posílení lidských zdrojů organizace, včetně programů rozvoje zaměstnanců, vzdělávání a školení, vytváření kultury inovace a podporování rozvoje vedoucích pracovníků. Dle autora jsou iniciativy udržitelnosti a společenské odpovědnosti jsou aktivity zaměřené na udržitelnost a společensky odpovědné praktiky, včetně snižování ekologického otisku, podporu etických pracovních standardů nebo zapojení do komunitních iniciativ. Strategické iniciativy jsou obvykle začleněny do strategického plánu organizace a řízeny prostřednictvím projektového řízení. Jsou klíčovým nástrojem pro realizaci strategie a dosahování dlouhodobých cílů organizace.

Dyck (2018, s. 297) popisuje formulaci strategie jako klíčový krok, avšak strategie, která není úspěšně implementována, má pro organizaci jen malou hodnotu. Autor dále uvádí, že je jedna věc mít nápady na to, co je třeba udělat, ale úplně jiná věc je najít způsob, jak tyto nápady realizovat. Dále dle autora například pouze 15 % velkých strategických změn dosáhne úspěšné implementace. Proces implementace zahrnuje všechny aspekty organizace, včetně zapojení všech zúčastněných stran.

Dle autora je proces implementace rozdělen do čtyř kroků (Dyck et al, 2018, s.300):

- kontinuálního procesu nastavování operačních cílů;
- vytváření operačních plánů;
- prováděním a monitorováním těchto cílů a plánů;
- poučením se z tohoto procesu a případným přeformulováním strategie.

Dyck et al (2018, s. 310) dále uvádí, že koncepční rámec strategické učení zapadá do různých fází procesu formulace a implementace strategie. Dále je dle autora pro porozumění strategickému učení klíčové rozlišit mezi zamýšlenou strategií organizace (to, co manažeri

plánovali udělat) a její skutečnou strategii (tj. strategii, která je skutečně implementována a realizována). Obsahová škola se zaměřuje na vědu o formulaci dobře promyšlených zamýšlených strategií, zatímco škola procesu se více zaměřuje na učení se z reálných strategií, které se vyvíjejí v průběhu implementace. Autor dále uvádí, že záměrná strategie se vztahuje k částem zamýšlené strategie, které jsou skutečně implementovány, zatímco nerealizovaná strategie odkazuje na části této zamýšlené strategie, které nikdy nebudou realizovány. Promyšlená strategie představuje pouze jednu část skutečné strategie organizace. Druhá část skutečné strategie se nazývá emergentní strategie, která zahrnuje akce prováděné členy organizace, jež manažeři původně nepředpokládali. Dále dle autora emergentní strategie reflektuje představu, že skutečná strategie organizace je částečně formována akcemi z nižších úrovní organizace a záleží na tom, jak reagují na ostatní zainteresované strany v průběhu implementace.

2.3.7 Strategie rozvoje komunity

Strategie rozvoje komunity by měla zahrnovat tři klíčové složky: jednotné posílení, jednotné vedení a revoluční přístup. Venkovské a městské komunity by měly být zapojeny do všech fází procesu rozvoje, včetně hodnocení potřeb, plánování a realizace. V tomto kontextu lze komunitní rozvoj využít k různým účelům, včetně zlepšení zdraví, zlepšení vzdělávání, zlepšení rekreace a bydlení, rozvoje komunitních vůdců, motivace komunit k organizování komunitních plánů na řešení jejich problémů, posílení schopností místních komunit identifikovat své příjmy a zájmy, vytvoření jasné podpory mezi komunitou a posílení operativního komunitního gruntování. Udržitelný komunitní rozvoj mezitím nabízí nové výzvy pro společnost, které vyžadují větší pozornost a spolupráci různých stran. Jedná se o integraci dvou hlavních konceptů, a to udržitelného rozvoje a udržitelného komunitního rozvoje. Očekává se, že komunity budou moci žít v prostředí, které je udržitelné a sociálně stabilní, a to i ekonomicky. Jinými slovy, udržitelná komunita se neustále přizpůsobuje tak, aby uspokojovala sociální a ekonomické potřeby svých obyvatel a zároveň zachovávala schopnost životního prostředí je podporovat. Nevládní organizace proto musí mobilizovat komunity, aby se staly soběstačnými. Pomáhá komunitám objevit jejich potenciál a spoléhat se na své zdroje, aby dosáhly svých cílů, které nakonec přispějí k udržitelnému rozvoji komunity. Nevládní organizace hrají důležitou roli v rozvoji komunit tím, že pomáhají komunitám rozvíjet jejich sociální, kapitálové a lidské zdroje, zvyšují znalosti a dovednosti, povzbuzují lidi k účasti na aktivitách a slouží jako spojující článek mezi komunitami a systémy (Abiddin et al, 2022, s. 3).

2.3.8 Kontrola strategie

David et al (2020, s. 272) popisují kontrolu plnění strategie jako klíčový proces v strategickém řízení, který umožňuje organizaci sledovat pokrok a úspěšnost dosahování svých cílů a naplňování své mise. Kontrola plnění strategie probíhá v krocích, které jsou prováděny v definovaném pořadí. Jedná se o (Williams, 2020, s. 272):

- definování klíčových ukazatelů výkonu (KPIs);
- sběr dat;
- analýza výsledků;
- identifikace příčin odchylek;
- plánování nápravných opatření;
- implementace opatření;

- monitorování a zpětná vazba;
- revize a aktualizace strategie.

Dick et al (2020, s. 272) popisuje, že definování klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) se zabývá identifikací a definice ukazatelů výkonu, které měří pokrok ve směřování k cílům strategie. Tyto KPIs by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (SMART princip). Dle autora sběr dat obsahuje shromažďování relevantních dat potřebných k měření KPIs. Data mohou pocházet z různých zdrojů, včetně interních systémů, průzkumů, zákaznické zpětné vazby, konkurenční analýzy atd. Dále autor uvádí, že analýza výsledků se zabývá Zhodnocením získaných dat a porovnání s definovanými cíli a očekáváními. Analyzuje se trend vývoje a identifikují se případné odchylky od plánovaných hodnot. Dle autora je dalším krokem identifikace příčin odchylek. Pokud došlo k odchylkám od plánovaných cílů, je důležité identifikovat příčiny těchto odchylek. To může zahrnovat interní problémy, vnější faktory nebo nečekané události. Dalším krokem je plánování nápravných opatření. Na základě analýzy příčin odchylek jsou navrhována nápravná opatření nebo změny, které mají pomoci dosáhnout cílů strategie. Tyto opatření by měla být konkrétní, účinná a realizovatelná. Následuje implementace opatření. Autor uvádí, že se jedná se o realizaci navržených nápravných opatření a změn v rámci organizace. Dle autora to může zahrnovat aktualizaci procesů, přerozdělení zdrojů nebo změnu strategického směřování. Monitorování a zpětná vazba zahrnuje pravidelné sledování implementace a účinnosti nápravných opatření a zpětná vazba k měření pokroku v plnění strategie. Následuje revize a aktualizace strategie. Pokud je to nutné, může být strategie revidována a aktualizována na základě zjištěných výsledků kontroly a změn v prostředí organizace.

Dyck et al (2018, s. 314) uvádí, že tento proces kontrolního plnění strategie je cyklický a opakovaný, což umožňuje organizaci pružně reagovat na změny a zajistit, že strategie zůstává relevantní a efektivní v dosahování cílů firmy. Dále dle autora kontrola strategie může být realizována pomocí různých metod a nástrojů, které organizaci umožňují sledovat a hodnotit pokrok v plnění svých cílů. Dle autora lze definovat 8 základních metod a kontrol. Prvním je dle autora pravidelné reportování. Autor popisuje, že organizace může pravidelně reportovat své výsledky a pokrok v plnění strategie prostřednictvím interních zpráv, prezentací nebo dashboardů. Autor zdůrazňuje, že tato zpráva může obsahovat klíčové ukazatele výkonu (KPIs) a analýzu vývoje. Dalším je již popsána SWOT analýza. Pravidelné provádění SWOT analýzy umožňuje organizaci monitorovat změny ve vnějším a vnitřním prostředí a identifikovat nové příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit strategii. Další metodou je benchmarking (Dyck et al, 2018, s.314). Dle autora je srovnávání výkonu organizace s výkonem konkurence nebo s průmyslovými standardy může pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je třeba zlepšení, a inspirovat se osvědčenými postupy. Dle autora jsou další metodou průzkumy a zpětná vazba zákazníků. Získávání zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím průzkumů a hodnocení spokojenosti zákazníků umožňuje organizaci měřit svou efektivitu z pohledu zákazníka a reagovat na jejich potřeby. Dle autora je další metodou finanční analýza. Autor uvádí, že hodnocení finančních výsledků organizace, jako jsou tržby, zisk, náklady a výnosy, může poskytnout důležité informace o finančním zdraví organizace a úspěšnosti strategie. Další metodou mohou být Audity a kontrola procesů. Provádění interních a externích auditů a kontrol procesů může pomoci identifikovat slabá místa a neefektivní postupy, které mohou brzdit plnění strategie. Další možnou metodou, která je velmi vhodná pro kontrolu strategie je dle Rothaermel (2024, s.450) metoda Balanced Scorecard (Rothaermel, 2024, s. 450). Dle autora je Balanced Scorecard metodika, která umožňuje organizaci sledovat svůj výkon z několika perspektiv, včetně finanční, zákaznické, interní procesní a učící se perspektivy. Poslední metodou je rizikový management. Hodnocení a správa rizik může pomoci organizaci

identifikovat potenciální hrozby a nejistoty, které mohou ovlivnit dosahování cílů strategie, a přijmout opatření k jejich minimalizaci.

David et al (2020, s 285) uvádí, že tyto metody kontroly strategie mohou být použity samostatně nebo v kombinaci, v závislosti na potřebách a charakteru organizace a její strategie. Kombinace různých metod může poskytnout komplexní pohled na pokrok v plnění strategie a identifikovat oblasti potenciálního zlepšení.

2.3.9 Dlouhodobá udržitelnost strategie

Williams (2018, s.168) uvádí, že dlouhodobá udržitelnost strategie je klíčovým faktorem pro úspěch organizace v dlouhodobém horizontu a pro její přizpůsobení se měnícím se podmínkám a výzvám. Autor dále uvádí několik klíčových aspektů, které je třeba zvážit při zajišťování udržitelnosti strategie. Dle autora je první flexibilita a adaptabilita. Autor zdůrazňuje, že strategie by měla být dostatečně flexibilní, aby mohla reagovat na změny v prostředí, a schopná se adaptovat novým podmínkám a výzvám. Druhým je dle autora jasně definovaná vize a mise. Dlouhodobá udržitelnost strategie je často spojena s jasnou vizí a misí organizace, které poskytují rámec pro dlouhodobé rozhodování a akce. Dle autora je třetím je inovace a učení. Podpora inovace a schopnost neustále se učit a vyvíjet je důležitá pro udržení konkurenceschopnosti a relevance strategie v dlouhodobém horizontu. Dalším jsou dle autora kultura a hodnoty. Udržitelnost strategie je často spojena s organizační kulturou a hodnotami, které podporují dlouhodobý závazek k úspěchu a odpovědnému chování. Dále autor uvádí Diverzifikace a rizikový management. Diverzifikace portfolia produktů, služeb a trhů může pomoci snížit riziko a zvýšit odolnost strategie vůči neočekávaným událostem a výkyvům na trhu. Dalším jsou Sociální odpovědnost a udržitelnost. Zohlednění sociální odpovědnosti a udržitelnosti ve strategii je stále důležitější, protože organizace jsou více vnímány z hlediska svého dopadu na společnost a životní prostředí. Další je zapojení zainteresovaných stran. Zapojení a porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran, včetně zaměstnanců, zákazníků, akcionářů a komunity, je klíčové pro udržitelnost strategie v dlouhodobém horizontu. Další je monitorování a vyhodnocování. Pravidelné monitorování a vyhodnocování výkonu strategie a přijímání opatření k přizpůsobení strategie na základě získaných poznatků je důležité pro udržení její účinnosti a relevance v dlouhodobém horizontu.

Rothaermel (2024, s. 7) uvádí, že dlouhodobá udržitelnost strategie vyžaduje systematický a uvážený přístup k plánování a implementaci strategie, stejně jako schopnost organizace přizpůsobit se měnícím se podmínkám a výzvám. Je to neustálý proces, který vyžaduje angažovanost a vedení na všech úrovních organizace. Dále Rothaermel (2024. s.7) uvádí je dlouhodobá udržitelnost spojená s dlouhodobou konkurenční výhodou, která potvrzuje a validuje správně nastavenou strategii.

2.4 Management změn

Dle Fotra et al (2017, s.137) je v permanentní změna jedinou konstantou v dnešní době vývojových diskontinuit. Pro organizaci je kritické umět změnu zvládat, transformovat a využít v podnikatelskou příležitost a tím také získat konkurenční výhodu. Autor uvádí základní faktory, respektive podněty (Fotr et al, 2017, s.138):

- globalizace prostředí;
- změny pracovního prostředí;
- morální zastarávání výrobků;
- technologický rozvoj;

- dynamika sociálních a ekonomických procesů;
- postavení a rostoucí síla zákazníka.

Lauer (2021, s. 3) uvádí, že management změn (často nazývaný také řízení změn) je proces plánování, organizování, řízení a sledování změn v organizaci, který umožňuje organizaci efektivně reagovat na nové podmínky, přizpůsobit se novým požadavkům a dosahovat strategických cílů. Autor dále uvádí, že management změn je důležitý pro úspěšné provedení jakékoli změny v organizaci, ať už se jedná o změnu procesů, struktury, kultury nebo technologií. Management změn je dynamický proces, který vyžaduje flexibilitu, komunikaci a vedení. Jeho účelem je zajistit, že změny jsou provedeny efektivně a s minimálními rušivými vlivy na organizaci, a že organizace je schopna dosáhnout svých cílů v nových podmínkách. Dle autora se změna stále více stává klíčovým faktorem ovlivňujícím každodenní fungování firem. Autor popisuje, že v situacích, kdy je nezbytné efektivně reagovat na tyto změny, se vyžadují specializované techniky řízení, známé jako change management. Zvláštní důraz je dále dle autora kladen na lidský faktor, neboť úspěšné provedení změn závisí na aktivní podpoře zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že každý jedinec má své vlastní potřeby, představy a zkušenosti, které nemusí vždy odpovídat existující podnikové struktuře, není žádný jednoduchý recept na úspěšné zvládnutí změny. Místo toho je třeba přistoupit k celkovému přístupu, který se zaměřuje na tři klíčové oblasti: jednotlivce dotčené změnou, organizační strukturu a firemní kulturu. Kaune et al (2021, s. 6) popisuje management změn jako proces, který zahrnuje pečlivě plánované a implementované kroky, stejně jako vyhodnocování operativních změn. Dle autora jsou tyto změny mohou být buď revoluční, řízené shora dolů a založené na technokratických principech, nebo evoluční, řízené zdola nahoru a navržené s ohledem na zaměstnance. Autor popisuje, že v závislosti na konkrétní situaci a možnostech jsou možné a smysluplné různé kombinace těchto dvou extrémních přístupů. Dle autora je při provádění operativních změn klíčové zajistit, aby byly sociálně a ekonomicky udržitelné. Doporučuje se upřednostňovat evoluční a participativní přístup, který zapojuje zaměstnance do procesu změny a umožňuje jim identifikovat se s cíli a směrem změn.

Lauer (2021, s. 6), uvádí, že se řízení změn zaměřuje na efektivní správu transformací v podnikovém prostředí. Dle autora tyto změny mohou být iniciovány proaktivně, aby se úspěšně reagovalo na budoucí výzvy, jako jsou fúze a akvizice, nebo mohou vzniknout jako okamžitá reakce na krizové situace. I když většina příkladů v tomto kontextu se týká firem, je důležité si uvědomit, že principy a postupy řízení změn jsou aplikovatelné i na nekomerční organizace, jako jsou dobročinné organizace, veřejné instituce a vysoké školy, které čelí podobným výzvám ve svém prostředí. Na druhou stranu, ačkoliv změna na úrovni celé společnosti je často nejvíce viditelná, v praxi jsou jednotlivé části organizací, jako jsou divize, oddělení nebo výrobní jednotky, neustále podrobovány změnám, aniž by se musela změnit celková strategie firmy. Základní principy a faktory úspěchu změny platí i pro menší měřítko, přičemž se pouze metody přizpůsobují konkrétním situacím.

2.4.1 Proces změny

Kaiser (2021, s.12) zdůrazňuje, že jasně definovaný proces změny je kritický pro její úspěšnost. Dále je dle autora v rámci procesu změny velmi užitečný Demingův cyklus jako pomocný nástroj. Demingův cyklus známý také jako PDCA cyklus, je konceptuální model pro řízení procesů a zlepšování kvality, který byl vyvinut Dr. Edwardem Demingem, významným expertem v oblasti managementu kvality. Tento cyklus je založen na principu kontinuálního zlepšování a skládá se ze čtyř základních kroků: (Kaiser, 2021, s.11-14):

- plánování;

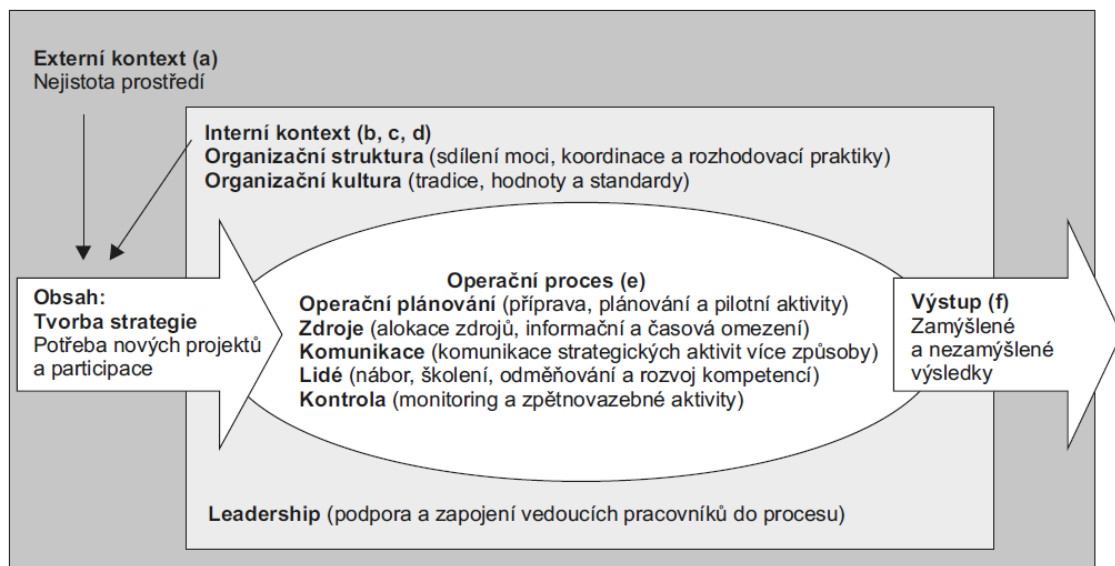
- realizace;
- kontrola;
- akce.

Kaiser (2021, s. 12) uvádí, že prvním krokem je identifikace cílů a definování konkrétního plánu nebo strategie pro dosažení těchto cílů. Dle autora se v této fázi provádí analýza problému, sběr dat a stanovení opatření nebo postupů pro dosažení požadovaných výsledků. Poté, co je plán vypracován, přichází fáze realizace, kde jsou implementovány navržené akce a postupy. Tato fáze zahrnuje provádění změn, sběr dat a sledování procesu, jakým způsobem se vykonávají plánované činnosti. Dalším je dle autora kontrola. Autor uvádí, že v této fázi je provedena kontrola výsledků a porovnání s očekávanými výsledky definovanými v plánu. Dle autora se provádí analýza dat a hodnocení úspěšnosti dosažení cílů. Pokud jsou zjištěny odchylky, jsou identifikovány příčiny a přijímána opatření pro korekci. Posledním krokem je provedení akcí na základě zjištění z předchozí fáze. Pokud jsou zjištěny nedostatky nebo příležitosti pro zlepšení, jsou přijaty vhodné kroky ke korekci a prevenci opakování problémů. Tento krok zahrnuje implementaci opatření a následné monitorování jejich účinnosti.

Demingův cyklus je cyklickým procesem, což znamená, že se opakuje v neustálém kruhu kontinuálního zlepšování. Tento přístup k řízení a zlepšování procesů je klíčovým prvkem ve filozofii řízení kvality a umožňuje organizacím neustále se vyvíjet a zvyšovat svou efektivitu a účinnost (Kaiser, 2021, s. 14).

Určitou podobnost s Demingovým cyklem je možné také identifikovat v rámci implementačním modelu dle Okamuse. Dle Fořta (2020, s.78) Okamusův model následuje podobnou chronologickou strukturu, přičemž identifikoval čtyři základní skupiny faktorů, kde určil jedenáct klíčových implementačních faktorů jak je patrné na obrázku 1.

Obrázek 1 Okamusův implementační model



Zdroj: Fořt et al (2020, s.78)

2.4.2 Fáze změnového procesu

Hattula et al (2023, s.6) uvádí, že změnový proces je rozdělen do sedmi základních fází, které jsou chronologicky seřazeny tak, jak na sebe navazují:

- identifikace potřeby změny;
- analýza a plánování;
- komunikace;
- zapojení zainteresovaných stran;
- řízení odporu a konfliktů;
- implementace změny;
- monitorování a hodnocení.

Hattula et al (2020, s. 78) uvádí, že prvním krokem v managementu změn je identifikace potřeby změny. Dle autora to může být vyvoláno různými faktory, jako jsou změny na trhu, nové technologie, potřeby zákazníků nebo vnitřní problémy organizace. Po identifikaci potřeby změny následuje dle autora analýza současné situace a plánování samotné změny. Autor popisuje, že to zahrnuje definici cílů změny, stanovení klíčových kroků a harmonogramu, alokaci zdrojů a identifikaci zainteresovaných stran. Dle autora je efektivní komunikace klíčová pro úspěšné provedení změny. Je důležité jasně a pravidelně informovat zaměstnance o důvodech změny, očekávaných výsledcích a dopadech na organizaci. Autor dále popisuje, že zainteresované strany, včetně zaměstnanců, manažerů a dalších stakeholderů, by měly být zapojeny do procesu změny. Je důležité získat jejich podporu a účast na realizaci změn. Dále dle autora při každé změně může vzniknout odpor a konflikty. Dle autora je důležité aktivně řídit tento odpor a hledat způsoby, jak ho minimalizovat a překonat. Dalším krokem, který autor uvádí po pečlivém plánování a přípravě je změna implementována v organizaci. To může zahrnovat školení zaměstnanců, úpravy procesů a systémů nebo změnu organizační struktury. Po implementaci změny je důležité pravidelně monitorovat její úspěšnost a hodnotit dosažené výsledky. Pokud je to nutné, mohou být provedeny další úpravy a opatření ke zlepšení (Hattula et al, 2023, s. 8).

2.4.3 Faktory úspěšnosti změny

Lauer (2021, s. 163-165) uvádí, že úspěšnost změny v organizaci je ovlivněna celou řadou faktorů, které mohou mít klíčový vliv na to, jak úspěšně bude změna implementována a přijata zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami. Autor dále popisuje několik hlavních faktorů, které mohou přispět k úspěšnosti změny. Dle autora je prvním z nich jasná vize a komunikace. Jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti změny je jasná a inspirativní vize, která osvětluje důvody a cíle změny. Důkladná komunikace této vize a důvodů změny je klíčová pro zapojení zaměstnanců a jejich pochopení a podporu. Dále je dle autora dalším vedení a podpora vedení. Autor uvádí, že podpora vedení je nezbytná pro úspěšnost změny. Vedoucí pracovníci musí být aktivně zapojeni do procesu změny a poskytovat jasný směr, motivaci a podporu zaměstnancům během celého procesu. Dalším je dle autora zapojení a angažovanost zaměstnanců. Autor uvádí, že zaměstnanci, kteří jsou aktivně zapojeni do procesu změny a mají možnost vyjádřit své názory a obavy, mají větší pravděpodobnost, že změnu přijmou a podpoří. Zapojení zaměstnanců může být dosaženo prostřednictvím pravidelné komunikace, školení a zapojení do rozhodovacích procesů. Dalším je dle autora dostatečné zdroje a podpora. Dle autora je pro úspěšné provedení změny nezbytné zajistit dostatečné zdroje, včetně financí, času

a lidských zdrojů. Nedostatek zdrojů může zpomalit nebo ohrozit proces změny. Faktorem je dle autora plánování a řízení. Autor uvádí, že pečlivé plánování a řízení procesu změny je klíčové pro úspěšnost. To zahrnuje stanovení jasných cílů, harmonogramu a odpovědností, sledování pokroku a řešení případných problémů nebo překážek. Dalším, který autor uvádí je flexibilita a adaptabilita. Organizace musí být schopna reagovat na nečekané události a změny v průběhu procesu změny. Dle autora jsou flexibilita a schopnost adaptace důležité pro úspěch v rychle se měnícím prostředí. Dále autor uvádí změnu organizační kultury. Změna organizační kultury může být klíčovým faktorem pro úspěšnost dlouhodobých změn. Organizace musí dle autora aktivně pracovat na vytváření kultury, která podporuje inovace, spolupráci a otevřenou komunikaci. Dalším je školení a rozvoj. Stejný zdroj popisuje, že poskytnutí adekvátního školení a rozvoje zaměstnancům je důležité pro zajištění, že budou mít potřebné dovednosti a znalosti pro úspěšné provedení změny. Dalším je dle autora hodnocení a zpětná vazba. Pravidelné hodnocení procesu změny a získávání zpětné vazby od zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran umožňuje organizaci identifikovat úspěchy a oblasti, které vyžadují další zlepšení. Tyto faktory mohou vzájemně ovlivňovat a jejich kombinace je klíčem k úspěšnému provedení změny v organizaci.

2.4.4 Změna jako nástroj strategického řízení

Dle Lauer (2021 s. 13) uvádí, že změna může být chápána jako důležitý nástroj strategického řízení v organizaci. Strategické řízení se zabývá dlouhodobým plánováním a řízením činností organizace za účelem dosažení svých cílů a naplnění své mise. Autor dále popisuje, že změna je nezbytná, pokud organizace chce reagovat na měnící se podmínky, inovovat a udržet konkurenční výhodu. Autor uvádí několik způsobů, jak lze změnu chápat jako nástroj strategického řízení. Prvním z nich je realizace strategie. Změna může být využita k implementaci strategických plánů a iniciativ, které pomáhají organizaci dosahovat svých dlouhodobých cílů. To může dle autora zahrnovat restrukturalizaci, diverzifikaci produktů, expanzi na nové trhy nebo zlepšení procesů. Stejný zdroj uvádí, že dalším je Inovace a konkurenční výhoda. Změna je často spojena s inovacemi, které umožňují organizaci přinášet nové produkty, služby nebo technologie na trh. Tímto způsobem může organizace získat konkurenční výhodu a udržet svou pozici na trhu. Dalším je dle autora adaptace na měnící se podmínky. Autor popisuje, že změna je klíčem k adaptaci organizace na měnící se podmínky v jejím okolí, včetně změn na trhu, technologických inovací, změn v regulačním prostředí nebo změn v chování zákazníků. Dalším je dle autora řízení rizik. Autor uvádí, že změna může být také použita k řízení rizik a nepředvídaných událostí, které mohou ovlivnit organizaci. Proaktivní změny mohou organizaci lépe připravit na nepředvídané události a minimalizovat jejich negativní dopady. Dalším je dle autora kultura a transformace organizace Dle autora je změna může sloužit k transformaci organizační kultury a hodnot, což je klíčové pro úspěšné implementaci nových strategií a přizpůsobení organizace měnícím se požadavkům.

Vzhledem k těmto faktorům je změna zásadním nástrojem pro realizaci strategických plánů a dosahování cílů organizace. Je důležité chápat změnu jako nedílnou součást strategického řízení a investovat do jejího plánování, řízení a implementace s cílem dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

2.5 Metodika

Pro co nejefektivnější a nejkvalitnější výstupy, kterou budou moci být aplikovány v praxi byla zvolen a kombinovaná metodika pro praktickou část diplomové práce. Rozhodujícím parametrem při výběru metod byla aplikovatelnost metody na charakter neziskové organizace a zároveň již výše zmíněný přínos metody a následné využití při přeměně navrhované strategie,

konceptu a řízení změny přímo v organizaci. Byli zvoleny metody, které i pro organizaci budou jasně uchopitelné a přehledné a které zároveň poskytnou všechny nutné informace, které organizace potřebuje. V rámci analýzy organizace byla zvolena aplikace teoretických postupů spolu s interaktivními postupy.

Pro získání informací o organizaci, které jsou nosné a zároveň těžko získatelné z dokumentací či aplikací analytických nástrojů do praxe byla zvolena metoda rozhovoru. Rozhovor bude uskutečněn s dvěma zástupci organizace a bude zaměřen na získání informací, které nelze získat aplikací jiných nástrojů. Rozhovor bude vedený formou otevřených otázek a bude směřovat zejména na oblasti poskytovaných služeb, vývoje trhu, konkurenci s využitím dlouhodobých zkušeností obou zástupců. Cílem rozhovoru je utvrzení se v platnosti, popřípadě úpravy Vize a mise, které se mohou v průběhu času spíše drobně měnit. Předpokladem u neziskové organizace seřazené s jasným cílem a definovanou prací se určeným segmentem společnosti je stabilní vize a mise, které mohou být měněny v rámci reflexe na změny ve společnosti, či technologické změny. Rozhovor zároveň pomůže pro stanovení dlouhodobého konceptu společnosti.

Zároveň bude aplikována analýza trhu, konkrétně neziskového sektoru a konkurence, která dodá informace o prostředí, kde se organizace nachází a o jeho možném vývoji. Konkrétní nástroj, který bude použitý pro analýzu trhu bude aplikace Porterovi analýzy pěti sil. Analýza poskytne jasnou představu, kde se nachází konkurence, v jakém prostředí se organizace pohybuje a jaké má postavení na trhu. Zároveň poslouží také k identifikaci dodavatelů, respektive vstupu do organizace, což bude důležitá informace pro tvorbu dílčích částí strategie, konkrétně strategii dodavatelů a řízení financí.

Pro identifikaci organizace bude aplikována analýza SWOT. Analýza SWOT poskytne jednoduchý, přehledný a jasný přehled v rámci identifikace organizace, což je její hlavní přednost. Analýza pomůže k jasnému přehledu o organizaci a jejím stavu. Zároveň poskytne nutné vstupy pro provedení přehledu a základního rámce konceptu a strategie.

Díky zvyšující se vnější konkurenci a dynamických změnách v prostředí i společnosti, které musí organizace díky své činnosti velmi agilně reflektovat, bude aplikována analýza PESTEL, která poskytne ucelené informace o vnějším prostředí kolem organizace, které musí organizace vzít v úvahu v návrhu strategie, její udržitelnosti z dlouhodobého hlediska, ale i v plánu svém přeměny, tudíž změnovém procesu.

Organizace svou činnost zakládá zejména na realizaci projektů ERASMUS+ což je v současné době hlavní aktivita spolku, jakým naplňuje své cíle. Správná identifikace a ohodnocení jednotlivých projektů je tudíž kritická. V případě nesprávného ohodnocení a rozvoje projektu může organizace čelit dlouhodobým nepříznivým následkům. Pro evaluaci jednotlivých projektů bude použita Gruberova a Mohrova matice, která definuje projekty do čtyř segmentů a pomůže při definování strategie, jak k jednotlivým projektům přistupovat při plánování budoucí strategie. Pokud organizace chybně zvolí podporu projektu, který je neperspektivní a zároveň nespadá do kategorie podporovaných projektů v rámci společenské služby dle výše zmíněné matice, může mít toto rozhodnutí kritické důsledky i z pohledu omezených zdrojů organizace.

Na základě účetních závěrek a dat bude proveden přehled finanční situace se zaměřením na dlouhodobou udržitelnost, cash flow a lidské zdroje. Finanční přehled pomůže v návrhu financování organizace v rámci krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé strategie. Financování organizace je závislé na podpoře z externích zdrojů, které mohou být v čase měněny, proto bude v rámci zpracování přehledu kladen důraz na flexibilitu financování a možný agilní přístup reakce na nastalé změny, které identifikuje analýza PESTEL.

Z dat a informací, které budou získány výše zmíněnými metodami bude provedena možná revize Konceptu organizace, a dále budou provedeny návrhy na krátkodobou strategii, dlouhodobou strategii, návrh financování organizace a návrh na implementaci změny vedoucí k realizaci strategie. V návrzích budou akcentovány identifikované kritické faktory, které mají nejvyšší vliv na úspěšné zavedení navrhované strategie. V rámci návrhu bude kladen důraz na praktickou realizovatelnost návrhů reflektující současnou situaci v organizaci. Dále bude kladen důraz na základní parametry organizace, zejména plnění cílů organizace a vyrovnané hospodaření, ve kterém není generován zisk.

Pro provedení změny, tudíž zavedení definovaného konceptu a strategie organizace bude použita aplikace Demingova cyklu. Demingova křivka poskytuje přehledný nástroj na řízení změny, přičemž dělí jednotlivé kroky do jasně specifikovaných fází. Díky velikosti organizace je Demingův cyklus aplikovatelný i z pohledu složitosti a udržení přehlednosti změny. V případě aplikace komplikované metody řízení změny může dojít ke ztrátě přehlednosti o stavu a fázi, ve kterém se změna nachází. Jako podpůrný nástroj v rámci řízení změny bude aplikován rámcový implementační model podle Okamuse. Okamusův model vykazuje určitě synergické prvky s Demingovým cyklem, proto byl zvolen jako vhodný doplňkový nástroj pro změnový proces. Okamusův model plynule naváže na zpracování návrh strategie v rámci své iniciační kategorie, která spočívá ve tvorbě strategie. Dále bude v rámci synergie rozpracován operační model, který obsahuje kroky plánování, realizace spolu a kontrolu z Demingova cyklu. Nadále bude rozpracován výstup, který je v synergii krokem akce v rámci Demingova cyklu.

3 Analytická část práce

V analytické části práce bude provedena aplikace zvolených metod, která zajistí dostatek dat a informací pro realizaci cílů práce, které budou následně provedeny. Analytická část bude koncipována strukturovaně od obecných částí k částem konkrétním, tak aby přehledně vedla k návrhům a doporučením. Analytická část práce bude doplněna o vizuální znázornění zejména v oblasti financování a změnového procesu. Důvodem vizuálních prezentací je zvýšená přehlednost uváděných informací u výše zmíněných oblastí.

3.1 Rozhovor

Pro zjištění informací o organizaci, která nejsou dostupná z veřejných rejstříků či účetních dat byl zvolen otevřený rozhovor. Rozhovor je přiložený k diplomové práci jako příloha 1.

3.1.1 Způsob vedení rozhovoru

Vedení rozhovoru se zaměstnanci spolku vyžadoval citlivý a respektující přístup, který podporoval otevřenou komunikaci a zapojení zaměstnanců. Došlo k osobnímu setkání a zaměstnanci měli možnost vyjádřit své názory a pocit, že jsou vyslyšeni a respektováni.

Plán a cíle rozhovoru byl předem stanovený stejně tak jako seznam otázek a jejich posloupnost. Zároveň byla provedena příprava na neočekávané výsledky, respektive reakce na ně. Úvod rozhovoru byl směřován na názory, myšlenky a potřeby respondentů. Otázky byly formulovány tak, aby sdíleli relevantní informace o strategii spolku, plánech a rozhodnutích.

3.1.2 Cíle rozhovoru

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vnímají svou práci, pracovní prostředí, vztahy ve firmě a management, identifikovat silné stránky, oblasti potřebující zlepšení a problémy, které je třeba řešit, a také jak se zaměstnanci cítí ohledně své role ve spolku. Rozhovorem jsem chtěl dosáhnout identifikaci potenciálních problémů nebo konfliktů v organizaci a pracovat na jejich řešení.

3.1.3 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor byl veden s dvěma zaměstnanci spolku. Marcela Kubincová, předsedkyně spolku od roku 2014 do ledna 2024, má bohaté zkušenosti z pedagogického prostředí a práce s mládeží. Jan Kubinec je člen spolku od jeho založení, v roce 2024 byl zvolen předsedou. Absolvent Obchodní akademie a VŠTE v Českých Budějovicích.

Dotazování identifikovali cíle spolku spočívající v poskytování informací pro mladé lidi, podpora neformálního vzdělávání, organizace mezinárodních vzdělávacích aktivit, účast na programu ERASMUS+, zapojení mladých do participativních projektů. Původní představa o činnosti se opírala o podporu od MŠMT, která v průběhu času zmizela. Spolek se však adaptuje a získává financování z jiných zdrojů z grantů, dotací, darů a svou činností. Situace se mění a spolek se snaží diverzifikovat své příjmy. Změny ve společnosti, technologie, a pandemie koronaviru ovlivnily činnost spolku a adaptace na nové podmínky je pro spolek nezbytná. Oba dotazovaní konstatovali obtížnost hledání kvalitních zaměstnanců v neziskovém sektoru kvůli nižším platům a také to, že spolupráce s dobrovolníky je pro neziskovou organizaci klíčová. Z rozhovoru vyplývá, že nový předseda čelí výzvám jako strategické řízení, inovace, komunikace s cílovou skupinou a stabilizace spolkové komunity. Oba konstatovali, že vnímají existenci konkurenčních neziskových organizací, avšak spolupráce s nimi je preferována.

Spolek musí reagovat na rostoucí nároky a očekávání zákazníků, potřebu kritického myšlení a sebereflexe u mladých lidí. Z rozhovorů je zřejmé, že legislativní změny, dotační politika a globální události ovlivňují činnost spolku. Byla identifikována nutnost zavádět nové technologie, zlepšení komunikace a prezentace organizace. Budoucnost činnosti spolku vidí dotazovaní pozitivně, očekávají pokračování poskytování kvalitního vzdělávání s posílením pozice spolku v regionu.

Obecně vzato, spolek čelí výzvám adaptace na změny ve společnosti a prostředí, diversifikaci financování, získávání a udržování kvalitního personálu a zlepšení komunikace a prezentace. Klíčem k úspěchu je schopnost reagovat na tyto výzvy a efektivní strategické řízení.

3.2 Představení organizace

Spolek byl založen v dubnu 2014 a téhož roku se stal zřizovatelem informačního centra pro mládež Jindřichův Hradec. Informační centrum pro mládež získalo akreditaci MŠMT. Aktivita spolku se postupně rozšiřovaly o mezinárodní mobility mladých lidí, participativní projekty na národní úrovni a mezinárodní spolupráci s organizacemi na Evropské úrovni. Spolek je od roku 2014 členem RADAMBUK – Jihočeské rady dětí a mládeže. Na regionální úrovni spolek spolupracuje s YMKA a Charitou Jindřichův Hradec. Činnost spolku podporuje vzdělávání znevýhodněných mladých lidí, zejména těch se vzdělávacími, sociálními a ekonomickými problémy.

3.2.1 Hodnoty organizace

ICM Jindřichův Hradec z.s., jehož činnost je zaměřena na vzdělávání mladých lidí a pracovníků s mládeží si vytyčilo hodnoty, které odrážejí poslání a cíle spolku. Spolek si stanovil následujících osm základních hodnot. Jedná se o Vzdělání a rozvoj, rovnost a inkluze, zodpovědnost a etika, partnerství a spolupráce, inovace a kreativita, zapojení mladých lidí, udržitelnost a jako poslední respekt a porozumění.

První hodnotou je vzdělání a rozvoj. Účelem je poskytovat kvalitní vzdělání a rozvoj pro mladé lidi a pracovníky s mládeží. Zároveň dochází k podpoře průběžného učení a osobní růst mladých lidí a pracovníků s mládeží. Druhou hodnotou je rovnost a inkluze. Tato hodnota staví na poskytování rovné příležitosti pro všechny bez ohledu na pohlaví, etnický původ, náboženství nebo socioekonomický status. Základem je podporovat inkluzivní programy a aktivity, které zohledňují různorodost mladých lidí. Třetí hodnotou je zodpovědnost a etika. Ta je postavena na hodnotě aplikovat etické chování a odpovědnost vůči svým klientům, sponzorům a celé společnosti. Druhým předpokladem u zodpovědnosti a etiky je ctít transparentnost ve fungování organizace a využívání finančních prostředků. Čtvrtou hodnotou organizace je partnerství a spolupráce. Účelem je budovat partnerství s jinými organizacemi, školami, firmami a veřejným sektorem k dosažení společných cílů. Zároveň také podporovat synergií a sdílení informací mezi různými aktéry. Pátou hodnotou je Inovace a kreativita. Jedná se o podporu inovativních přístupů k vzdělávání a rozvoj mladých lidí. Zároveň se také jedná o podporu kreativity a podněcování nových myšlenek. Šestou hodnotou je Zapojení mladých lidí. Tato hodnota je postavena na posilování participace mladých lidí ve všech rozhodovacích procesech týkajících se jejich vzdělání a rozvoje. Důležité je podporovat aktivní zapojení mladých lidí do komunity a společnosti. Sedmou je udržitelnost. Jedná se o zohledňování environmentálních a sociálních hledisek v činnosti organizace. Zde je důležité podporovat udržitelné projekty a praktiky. Poslední osmou je respekt a porozumění. Důležité je respektovat různé kultury, názory a hodnoty mladých lidí a pracovníků s mládeží. Zároveň je důležité podporovat porozumění a toleranci v rámci komunity.

3.2.2 Vize organizace

Vize spolku je vytvořit inspirativní a inkluzivní vzdělávací prostředí, které umožní každému mladému člověku a pracovníkovi s mládeží odhalit a rozvinout svůj plný potenciál. Chceme být lídrem v inovativních vzdělávacích přístupech, které podporují kritické myšlení, kreativitu a sociální odpovědnost. Naše organizace se zavazuje k vytváření pevných partnerství s komunitami, školami a podniky, abychom společně formovali budoucnost mladých generací a přispívali k rozvoji společnosti plného respektu, tolerance a udržitelnosti. Tato vize zdůrazňuje několik klíčových prvků:

- inspirativní a inkluzivní prostředí;
- Inovativní vzdělávací přístupy;
- partnerství s komunitami;
- rozvoj mladých generací;
- respekt, tolerance a udržitelnost.

Inspirativní a inkluzivní prostředí znamená, že organizace chce vytvářet prostředí, které motivuje a podporuje každého jednotlivce bez ohledu na jeho pozadí či schopnosti. Inovativní vzdělávací přístupy zavazují organizaci k průkopnickým metodám vzdělávání, které podporují kritické myšlení, kreativitu a sociální odpovědnost. Partnerství s komunitami klade důraz na spolupráci s různými aktéry včetně komunit, škol a podniků, aby dosáhla širšího dopadu a formovala budoucnost. Rozvoj mladých generací se zaměřuje na rozvoj mladých lidí a pracovníků s mládeží, aby dosáhli svého plného potenciálu. Respekt, tolerance a udržitelnost zdůrazňuje hodnoty respektu, tolerance a udržitelnosti, které jsou klíčové pro budoucnost společnosti.

3.2.3 Hlavní činnost spolku

Hlavní činností spolku je celoroční práce s dětmi a mládeží, a to včetně znevýhodněných. Spolek poskytuje informační servis pro mládež. Od roku 2014 je spolek zapojen do mezinárodních projektů V4, Erasmus+, Europe for Citizens, European Youth Together. Sám organizuje nebo je partnerem těchto projektů. Dlouhodobě umožňuje zapojení mladých lidí a pracovníků s mládeží do těchto mezinárodních projektů. Prostřednictvím mezinárodní spolupráce rozvíjí dovednosti a schopnosti zaměstnanců spolku. Spolek realizuje i vzdělávací projekty podpořené granty EP EU, MŠMT, Jihočeským krajem a Městem Jindřichův Hradec. Rozvíjena je i spolupráce s neziskovým sektorem v Jihočeském kraji a zejména pak na regionální úrovni s YMCA a Charitou, v rámci, které se zaměřuje na začlenění znevýhodněných mladých lidí a rovný přístup ke vzdělávacím příležitostem.

Pořádají se akce, jako jsou přednášky, semináře a diskuse s odborníky, aby sdíleli své znalosti s mladými lidmi i širokou veřejností. Jsou zaměřeny na cestování, kultury a zvyky v různých částech světa, téma udržitelnosti, možnosti zapojení mladých lidí do rozhodovacích procesů, které se jich týkají a také konkrétní příklady, které posilují pochopení a sounáležitost s obyvateli Evropské unie. Zaměstnanci spolku vytváří vzdělávací metodiky, brožury a online materiály k podpoře vzdělávání. Materiály jsou volně dostupné na internetu.

Poskytují odborné poradenství a konzultace pro pracovníky s mládeží v oblastech, které souvisejí se vzděláváním. Organizace pořádá kurzy a školení pro mladé lidi a pracovníky s mládeží za účelem poskytování nových dovedností a znalostí, například rozvoj digitálních kompetencí, rozvoj kritického myšlení, posílení duševního zdraví mladých lidí i dospělých,

praktické návody udržitelnosti nebo způsoby, jak motivovat mladé lidi k zapojení se do dění kolem nich. Spolek pravidelně pořádá akce, které posilují vzdělávací komunitu a podporují sdílení zkušeností mezi členy spolku.

Spolek má zároveň pronajaté prostory od města Jindřichův Hradec, ve které pravidelně předává informace a poskytuje své služby.

3.2.4 Produkty, služby

Spolek nabízí ve své kanceláři produkty, které vyrobí mladí lidé v rámci spolkových aktivit a ty jsou následně nabízeny veřejnosti za drobnou úplatu k finanční podpoře spolku. Mladí lidé mohou využívat zdarma prostory a techniku spolku. Jedním z plánovaných produktů je vytvoření vedlejší činnosti spolku, která by nabízela uživatelům přehled událostí v regionu.

Spolek nabízí především informační činnost společně s nabídkou a projektové aktivity pro mladé lidi. Spolek realizuje řadu vzdělávacích projektů pro mladé lidi na lokální úrovni. Již několik let spolek nabízí mladým lidem možnost vycestovat na různé projekty v rámci projektů Erasmus +. Spolek je také velmi zkušený v rámci organizování podpořených projektů, ať už se jedná o projekty Erasmus + nebo další projekty schválené Evropskou Unií.

Organizace nabízí mladým lidem a pracovníkům s mládeží možnost účastnit se kurzů a školení, které souvisejí se vzděláváním. Tyto aktivity jsou většinou financovány z grantů a dotací, pro účastníky jsou bezplatné. Spolek nabízí vzdělávací metodiky, brožury a online materiály k podpoře vzdělávání, které jsou volně dostupné na internetu.

3.3 Financování organizace

V následující kapitole přehled financování organizace se zaměřením na největší nákladovou položku, kterou jsou osobní, konkrétně mzdové náklady. Pro přehled byly zpracovány data, která jsou veřejně dostupná v Obchodním rejstříku a data, která byla poskytnutá přímo organizací vycházející z účetnictví organizace. Zástupci organizace poskytli všechna data transparentně a v rámci získávání da

3.3.1 Výkaz zisků a ztrát a rozvaha

Spolek uskutečňuje své aktivity díky získaným grantům a dotacím z evropských fondů, grantů jihočeského kraje, Města Jindřichův Hradec a MŠMT. Každoročně obdrží dary ve výši 200-350 tis. Kč. Vlastní činností získá spolek ročně 1-50 tis. Kč. Viz. Tabulka 1 Výkaz zisků a ztrát a Tabulka 3 Rozvaha za rok 2022.

Tabulka 2 Náklady – výnosy, aktiva – pasiva 2018–2022 (v celých tis. Kč) stav k posled. Dni účet. období

Rok	Náklady celkem	Výnosy celkem	rok	aktiva	pasiva
2022	2115	2115	2022	1701	1701
2021	1085	1111	2021	1034	1034
2020	649	474	2020	863	863
2019	1180	1142	2019	426	426
2018	2302	2302	2018	936	936

Zdroj: or.justice.cz – Vlastní zpracování

Tabulka 2 porovnává náklady a výnosy celkem za posledních 5 let. Rok 2018 byl z tohoto pohledu nejvíce finančně náročný, jelikož se uskutečnily 3 projekty. V letech 2019–2021, zejména pak v roce 2020 pozorujeme velký propad, který měla na svědomí celosvětová pandemická krize. Spolek nemohl v těchto letech pořádat buď žádné nebo jen omezené množství projektů. Rok 2022 přinesl opět navýšení financí díky schváleným projektům a obdržným dotacím. V tabulce také pozorujeme vývoj aktiv a pasiv za posledních 5 let. Stejně jako u nákladů a výnosů i zde patrné, že na vývoj měla dopad celosvětová pandemie, avšak v obou případech se očekává rostoucí trend.

Jak je z Tabulky 3 patrné, výnosy spolku se skládají převážně z provozních dotací, které v roce 2022 činily 1 790 000,- a přijatých darů 323 000,-. Tržby za vlastní výkony a zboží v roce 2022 byly pouhé 2 000,-. Na straně nákladů činní nejvyšší položku osobní náklady, kam patří mzdové náklady na zaměstnance. Pro zajištění vyrovnanost rozvahy a pokrytí sezónních potřeb je organizace nucena v rámci mzdových nákladů realizovat pracovní smlouvy zejména na DPP.

Tabulka 3 Výkaz zisků a ztrát, rozvaha 2022 (v celých tis. Kč)

Výkaz zisků a ztrát				Rozvaha – stav k posled. dni účet. období			
Provozní dotace	1790	Spotřebované nákupy a nakupované služby	808	Dlouhodobý majetek celkem	0	Vlastní zdroje celkem	-329
Přijaté příspěvky (dary)	323	Osobní náklady	996	Krátkodobý majetek celkem		Cizí zdroje	
Tržby za vlastní výkony a zboží	2	Daně a poplatky	1	Pohledávky celkem	1393	Dlouhodobé závazky celkem	182
		Ostatní náklady	38	Krátkodobý finanční majetek celkem	307	Krátkodobé závazky celkem	405
		Odpisy, prodaný majetek, tvorba, použití rezerv a opravy	114	Jiná aktiva celkem	1	Jiná pasiva celkem	1443
		Poskytnuté příspěvky	158				
Výnosy celkem	2115	Náklady celkem	2115	Aktiva celkem	1701	Náklady celkem	1701

Zdroj: or.justice.cz – Vlastní zpracování

Tabulka 3 také znázorňuje rozvahu k poslednímu dni účetního období v roce 2022. Na straně aktiv jsou nejvyšší položkou pohledávky celkem, kam patří např. poskytnuté provozní zálohy, nároky na dotace a ost. Zúčt. Se státním rozpočtem nebo jiné pohledávky. Na straně pasiv tvoří nejvyšší položku jiná pasiva celkem, které znázorňují výnosy příštích období.

3.3.2 Přehled zaměstnanců

Následující kapitola je věnována přehledu zaměstnanců v ICM Jindřichův Hradec, z. s. za posledních 5 let, kdy se staly nepředvídatelné věci, se kterými spolek nemohl nic dělat, jen se přizpůsobit aktuální situaci. Dále zde budou zobrazeny grafy personálních nákladů dle struktury

zaměstnanců, měsíční vyčíslení hrubých mezd a grafy kumulovaných personálních nákladů za sledované období.

Tabulka 4 Přehled zaměstnanců 2018–2022

	2018			2019	2020	2021	2022
	full/part	druh kontraktu	sezonnost				
CEO	Full	HPP	ne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Projektový koordinátor + komunikace	Full	HPP	ne	<input checked="" type="checkbox"/>	DPP	DPP	DPP
Facilitátor projektů	Part	DPP	ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Komunikace s účastníky	Part	DPP	ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Komunikace s organizacemi	Part	DPP	ano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Projektový koordinátor + IT	Full	DPP	ne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administrativní pracovník	Part	DPP	ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Zdroj: ICM JH – Vlastní zpracování

Přehled zaměstnanců v roce 2018, které představuje tabulka 4 je celkem rozsáhlý a různorodý. Vidíme zde dva pracovníky na HPP – hlavní pracovní poměr a pět pracovníků na DPP – dohodu o provedení práce, u kterých můžeme dále pozorovat sezónnost podle vytíženosti spolku s projekty. Jeden pracovník na DPP byl zaměstnán po celý rok. Měl na starost především projekty, které se konaly a IT zajištění spolku, společně s vytvářením tabulek a přehledů účastníků projektů. Další pracovníci na DPP byli především sezónní záležitostí, kdy pomáhali s komunikací, administrativou a vedením projektů.

V tabulce 4, zachycuje také přehled zaměstnanců v roce 2019, můžeme v porovnání s rokem 2018 vidět razantní změnu. Pracovníci na HPP sice zůstali netknutí avšak, struktura zaměstnanců na DPP se změnila, především tedy počtem. Z tabulky je také patrné, že zaměstnanci na DPP byli tentokrát zaměstnáni po celý rok. V roce 2019 tedy nebyla sezónnost jak v roce 2018.

V roce 2020 musel spolek sáhnout k propuštění jednoho pracovníka na HPP, dále tabulka znázorňuje tři zaměstnance na DPP, kteří stejně jako v roce 2019 nebyli jen sezónní záležitostí. To můžeme brát jako zajímavost k faktu, že kvůli pandemii musel být propuštěn jeden pracovník na HPP, ale tři pracovníci na DPP nebyli sezónního typu.

Rok 2021 se vrátil relativně do sledovaného roku 2018. Jedna změna však zůstává z roku 2020, tedy pouze jeden zaměstnanec na HPP. Díky rozvázání preventivních pandemických opatření se opět mohli uspořádat projekty v České republice. Tento fakt se odráží v pracovnících na DPP, čtyři pracovníci nebyli sezónního typu, dva následně pomáhali především v období projektů.

Nejaktuálnější pozorovaný rok 2022 v podstatě kopíruje rok 2021. Spolek potvrdil, že tato struktura momentálně nejlépe odráží vytíženost a pracovní nároky.

3.3.3 Personální náklady

Tabulka 5 Personální náklady dle struktury zaměstnanců ve sledovaném období 2018-2022 (v tis. Kč)

rok	2018		2019		2020		2021		2022	
	HPP	DPP	HPP	DPP	HPP	DPP	HPP	DPP	HPP	DPP
leden	46,4	8,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0
únor	46,4	8,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0
březen	46,4	8,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0
duben	46,4	18,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0
květen	46,4	38,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	40,0	30,4	50,0
červen	46,4	38,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	50,0	30,4	50,0
červenec	46,4	38,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	40,0	30,4	50,0
srpen	46,4	38,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	50,0
září	46,4	8,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0
říjen	46,4	8,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0
listopad	46,4	8,0	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0
prosinec	46,4	9,8	43,8	9,7	11,1	13,5	21,1	10,0	30,4	40,0

Zdroj: or.justice.cz – Vlastní zpracování

Tabulka 5 zobrazuje personální náklady dle struktury zaměstnanců v roce 2018. Tabulka odráží tabulku 4, kde můžeme vidět, že čtyři pracovníci byli zaměstnáni na sezónnost, tedy letní období, kdy se projekty uskutečnily.

Personální náklady dle struktury za rok 2019 odráží změnu ve struktuře spolku. Většinu personálních nákladů obsáhly dva zaměstnanci na HPP, další dva zaměstnanci na DPP obsáhly zbytek personálních nákladů v roce 2019.

Rok 2020 představuje změnu ve struktuře spolku. V tomto roce pracoval na HPP pouze jeden zaměstnanec, zatímco tři zaměstnanci obsáhly personální náklady spojené s DPP, které však nebyly sezónní.

Rok 2021 přinesl další změnu ve struktuře personálních nákladů. Jeden zaměstnanec na HPP zůstal neměnný. Struktura zaměstnanců na DPP se však změnila, a to převážně na sezónnost, kvůli realizovaným projektům.

V roce 2022 se personální náklady oproti roku 2021 zvýšily, a to především u zaměstnanců na DPP. Sezónnost zůstává na letní měsíce, kdy se realizovaly projekty. Celková hladina během roku se ale zvedla.

Tabulky 5 také odráží číselně hrubé měsíční mzdy dle typu za jednotlivé roky. V roce 2018 si zaměstnanci na HPP každý měsíc rozdělili lehce nad 46 000 Kč. Na pracovníky DPP připadá částka 8–10 tisíc měsíčně, vyjma dubna až srpna, kde bylo potřeba více zaměstnanců pro realizaci projektů. Ve zmíněných měsících mzda pracovníků DPP ustálila na 38 000 Kč.

V roce 2019 se hrubá měsíční mzda změnila jak u zaměstnanců na HPP, tak u zaměstnanců na DPP. Dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr si rozdělili necelých 44 000 Kč. Zaměstnanci na dohodu o provedení práce si pak rozdělili necelých 10 000 Kč měsíčně.

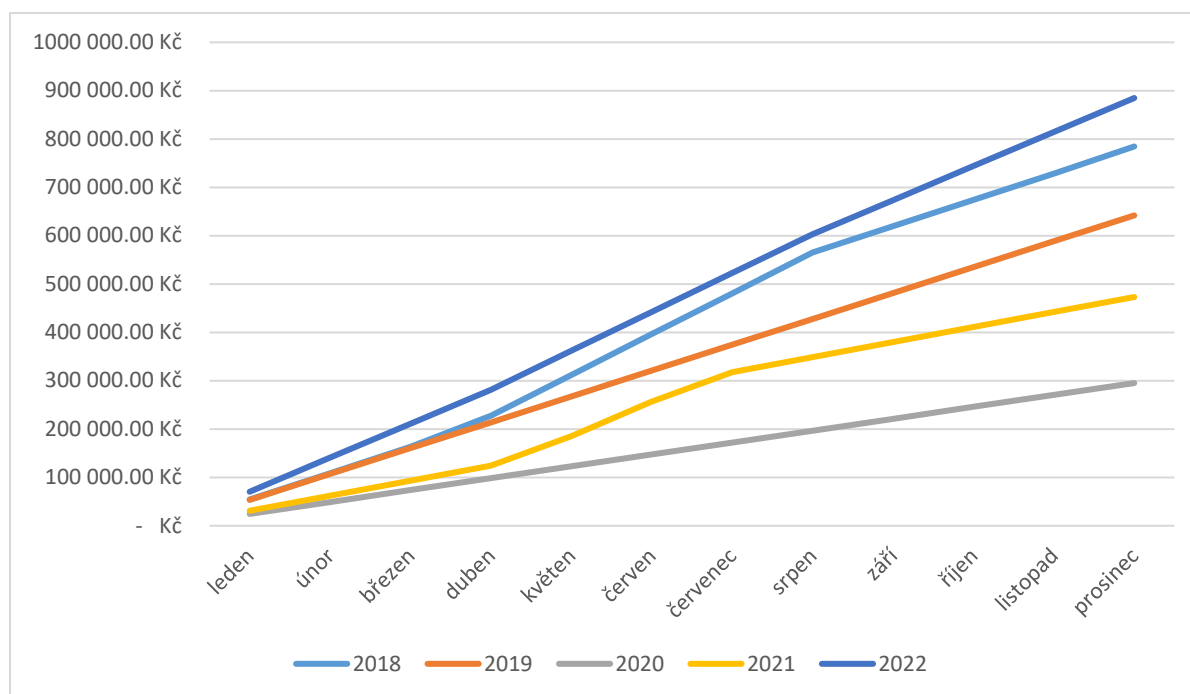
Rok 2020 přinesl propuštění jednoho pracovníka na hlavní pracovní poměr. Důvodem byla již zmíněná celosvětová pandemie a neschopnost realizovat projekty Erasmus +. Tabulka 5 vykazuje jednoho zaměstnance na HPP, u kterého se měsíční hrubá mzda pohybovala na pouhých 11 000 Kč. Zaměstnanci na DPP si rozdělili 13 425 Kč.

V roce 2021 se měsíční hrubá mzda HPP zvýšila nad 21 000 Kč. Díky uvolnění pandemických opatření mohl být realizován i projekt, který si vyžádal zvýšení pracovní síly pomocí DPP v období od května do července. Ostatní měsíce byl zaměstnán pouze jeden pracovník na DPP, který byl ohodnocen 10 000 Kč.

V roce 2022 byl pracovník na HPP ohodnocen nad 30 000 Kč. Kvůli mnoha projektům bylo zapotřebí více zaměstnanců na DPP, kteří si měsíčně rozdělili 40 000 – 50 000 Kč.

V následujícím grafu 1 se zobrazují kumulované personální náklady na zaměstnance na základě tabulky 5. V roce 2018 se personální náklady spolku vyšplhaly bezmála na 800 000 Kč. Je zde patrné navýšení počtu zaměstnanců na DPP v období duben až srpen.

Graf 1 Personální náklady kumulovaně: 2018–2022



Zdroj: or.justice.cz – Vlastní zpracování

Rok 2019 je v konstantní křivce bez jakýchkoliv změn v průběhu jednotlivých měsíců, zaměstnanci na HPP i DPP obsahovali stejné personální náklady v každém měsíci. Personální náklady se oproti předchozímu roku snížily na 640 000 Kč.

Personální náklady v roce 2020 byly poznamenány pandemickou krizí, celkem činily necelých 300 000 Kč. Stejně jako v roce 2019 byly personální náklady konstantní a nepozorujeme žádné navýšení nebo naopak pokles v některém z měsíců.

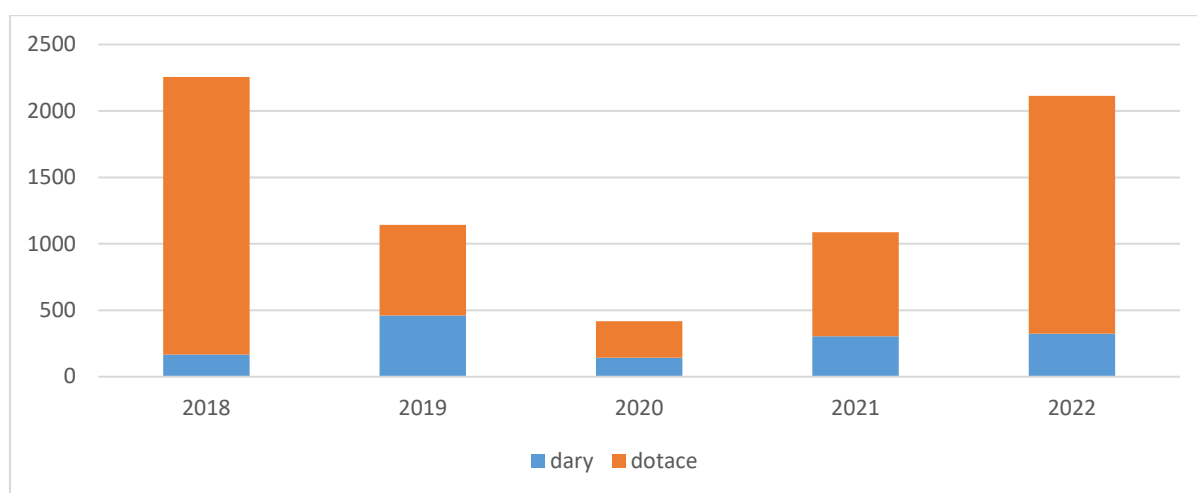
V roce 2021 se personální náklady na zaměstnance oproti roku 2020 zvýšily na necelých 500 000 Kč. V grafu pozorujeme výkyvy stejně jako v roce 2018, zejména v letních měsících, kdy mohly být opět realizované projekty Erasmus +. V měsících květen až červen za to může zejména výpomoc pracovníků na DPP pro realizované projekty.

Poslední sledovaný rok 2022 odráží tabulku 5, kdy se navýšila mzda pracovníka na HPP a náklady na zaměstnance DPP byly až na květen až srpen konstantní. Celkové personální náklady v roce 2022 vzrostly na 971 000 Kč.

3.3.4 Vyhodnocení financování organizace

Organizace uskutečňuje své aktivity díky získaným grantům a dotacím z evropských fondů, grantů jihočeského kraje, Města Jindřichův Hradec a MŠMT. Finanční analýza poukázala na kritickou závislost činnosti spolku na dotačních projektech, které jsou navázány na schválené žádosti. Dále analýza ukázala postupný rozvoj činností organizace v rámci minulých období a zároveň dopad pandemie COVID na činnosti spolku, kdy došlo k nutnému utlumení činnosti. Po odeznění pandemie se organizace snaží vrátit zpět k rozvoji. Dále analýza ukázala že mzdové náklady jsou nejvyšší nákladovou položkou v rámci výkazu zisků a ztrát, přičemž je zde důležitý prvek nutnosti zaměstnávání pracovníků na DPP.

Graf 2 Dary a dotace za sledované období 2018–2022 (v celých tis. Kč)



Zdroj: or.justice.cz – Vlastní zpracování

Graf 2 znázorňuje hlavní zdroje financování spolku v podobě darů a především dotací. V roce 2018 spolek dosáhl na 2 087 000 Kč z dotací, nejvíce za sledované období. V roce 2019 spolek naopak dosáhl na 461 000 Kč na darech, nejvíce za sledované období. Graf přesně odráží globální pandemickou krizi. Poslední sledovaný rok 2022 se vrátil do podobného stavu jako v roce 2018.

3.4 Analýza organizace

Následující kapitola popíše pomocí aplikace vybraných výzkumných metod stavu organizace z různých úhlů pohledu. Byly vybrány metody s ohledem na charakter organizace, stav organizace tak, aby poskytli kvalitní vstupy pro následnou tvorbu strategie. Zároveň byli vybrány metody tak, aby mezi nimi nebyl překryv, naopak aby se synergicky doplňovali.

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza, která je přiložená jako příloha 2 odhalila, že u spolku převládají pozitivní vlivy, respektive silné stránky a příležitosti. Mezi nejvýznamnější silné stránky určitě patří personální stabilita vedení spolku, kompetence a dovednosti zaměstnanců spolku a stabilní, rozvíjející se komunita spolku.

Velmi důležité, z hlediska organizování mezinárodních mobilit Erasmus +, je získání akreditace Erasmus+, která umožní střednědobě plánovat personální a finanční stránku spojenou s mezinárodními mobilitami. Do roku 2023 byly průběžně podávány projektové žádosti a čekalo se na jejich vyhodnocení a schválení grantu. Akreditace pro spolek znamená podporu 4 projektů mobility a jednoho participačního projektu ročně.

Nejvýznamnější slabou stránkou spolku je aktivní zapojení mladých lidí do dění v regionu. Ačkoli spolek již od roku 2014 pořádá mnoho vzdělávacích akcí, včetně participativních projektů pro mladé, nedaří se vytvořit stabilní tým mladých lidí, kteří by se dlouhodobě podíleli na organizování aktivit spolku. Na vzdělávací mobility Erasmus + i další akce spolku se hlásí mladí lidé a pracovníci s mládeží z různých regionů České republiky, avšak minimum je z Jindřichohradecka. Tento fakt vnímá spolek zároveň jako příležitost zlepšit prezentaci aktivit spolku. Spolek potřebuje využít toho, že působí v Jihočeském kraji, největším a velmi atraktivním regionu v České republice. Potřeba je zkvalitnit obsah na sociálních sítích a prezentovat spolek natolik atraktivně pro mladé lidi a pracovníky s mládeží, aby měli zájem zapojit se do dění v regionu nebo přímo jako dobrovolníci do chodu spolku. Nejvýznamnější hrozba se zdá být nezájem mladých lidí o zapojení se do dění v regionu nebo komunity, i přes zkvalitnění sdíleného prezentovaného obsahu na internetu, v tisku, rozhlase. Činnost spolku však může zásadně ovlivnit i změna dotační a grantové politiky v ČR a EU, stejně jako špatná bezpečnostní situace v rámci EU.

3.4.2 Gruberova a Mohrova matice

Aplikace Gruberovi a Mohrovi matice poukáže na realizované projekty, které nejsou pro organizaci výhodné a naopak projekty, které bude vhodné v budoucnu rozvíjet, popřípadě realizovat podobné.

Udržovací projekty a programy jsou základem pro fungování neziskové organizace, ačkoli se mohou jevit jako "nutné zlo". Jejich stabilní financování a správa je klíčové pro udržení celkové stability organizace. Použití příjmů z těchto projektů k podpoře "hodnotných" projektů je rozumným přístupem, který umožňuje organizaci investovat do nových iniciativ a rozvoje bez ohrožení základních činností. Spolek dokázal postupem doby rozšiřovat portfolio udržovacích projektů podporovaných granty a dotacemi různých poskytovatelů. Průběžně sleduje dotační a grantové možnosti a pracovníci spolku se v dotační politice neziskového sektoru orientují.

Prospěšné projekty jsou ty, které přinášejí pozitivní vliv nebo přínosy pro cílovou skupinu lidí, komunitu, životní prostředí nebo společnost jako celek. Tyto projekty mohou mít různé formy a zaměření, ale jejich hlavním cílem je zlepšit stav nebo situaci ve prospěch určených subjektů nebo zájmů. Mezi typy prospěšných projektů ICM Jindřichův Hradec z.s. patří 4 základní typy projektů. Prvním jsou Sociální projekty. Sociální projekty se zaměřují na řešení sociálních problémů, jako jsou chudoba, nezaměstnanost, domácí násilí, zdravotní péče, vzdělání atd. Druhým typem jsou environmentální projekty. Environmentální projekty mají za cíl ochranu životního prostředí, udržitelné hospodaření s přírodními zdroji, ochranu biodiverzity, snižování emisí skleníkových plynů atd. Třetím typem jsou vzdělávací projekty, které poskytují vzdělávací programy a aktivity, které zvyšují znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivců, aby se mohli lépe uplatnit v životě a ve společnosti. Čtvrtým typem jsou zdravotní projekty. Zdravotní projekty se zabývají zlepšováním zdravotního stavu jednotlivců a komunity, prevencí nemocí a podporou zdravého životního stylu.

Nevýhodné projekty spolek organizoval v prvních letech své činnosti z důvodu, že nebyl etablován a musel realizovat i tento typ projektů, zejména těch, kde byla vyžadována finanční spoluúčasť a tematicky nezapadaly do dlouhodobé strategie spolku. V současné době nevýhodné projekty neorganizuje.

Hodnotné projekty jsou obvykle zaměřeny na dlouhodobé výsledky a přinášejí trvalou hodnotu organizaci i společnosti. V případě ICM Jindřichův Hradec se jedná především o projekty, které podporují angažovanost mladých lidí a jejich aktivní účast při budování demokratické společnosti. Tyto projekty, zlepšují kvalitu života mladých lidí nebo řeší problémy ve společnosti. Většinou jsou financovány z grantů EU a darů.

Z pohledu vyhodnocení analýzy spolek v průběhu své činnosti realizoval všechny typy projektů, systematicky ale pracoval na tom, aby vyloučil ze svého portfolia projekty, které byly pro spolek nevýhodné. Důvodem realizace nevýhodných projektů bylo, že některé grantové a dotační příležitosti jsou podmíněné dobou činnosti organizace. Je vyžadována doba 2–3 roky činnosti. Nezisková organizace v současné době realizuje pouze projekty, které přináší přidanou hodnotu organizaci i cílové skupině, výstupy a dopady projektů jsou dlouhodobé a udržitelné. Nezisková organizace má zajištěno stabilní různorodé profinancování projektů a nevyhýbá se finanční spoluúčasti, pokud jde o projektový záměr s vysokou přidanou hodnotou. Finanční pokrytí spolufinancování je pokryto dary. Vzhledem k prokazatelným výsledkům práce spolku se podařilo neziskové organizaci v průběhu 10 let oslovit fyzické a právnické subjekty, které poskytují finanční dary pravidelně. Spolek dokázal v roce 2024 získat akreditaci ERASMUS+, která významně přispěje k tomu, že v následujících letech bude moci organizace realizovat prospěšné a hodnotné vzdělávací projekty pro mládež a pracovníky s mládeží.

3.4.3 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil identifikuje vnější prostředí organizace a pomáhá určit faktory, které ovlivňují konkurenční prostředí a strategické rozhodování.

Z pohledu síly hrozby nových konkurentů ICM Jindřichův Hradec z.s. monitoruje činnost neziskových organizací v regionu, nepovažuje však činnost těchto subjektů za konkurenci, která by znamenala pro spolek hrozbu. Spolupráce neziskového sektoru je dobrá a nic nenasvědčuje tomu, že by mělo dojít ke změně. V průběhu let vznikalo mnoho neziskových organizací, které zanikly a v současné době fungují jen ty, které prokázaly svou činností přínos pro společnost a nevyhýbají se spolupráci s ostatními. Důvodem zániku některých neziskových organizací bylo zpřísnění dotační politiky v České republice a Evropské unii a také jejich neschopnost získat podporu své činnosti od dárců.

Z pohledu síly substitutů Spolek sleduje činnost ostatních neziskových organizací a kvalitu i obsah projektů a služeb, které nabízí. Plánování i činnost spolku reaguje především tím, že se snaží zkvalitňovat své služby především formou individuálního přístupu, kvalitními digitálními výstupy a průběžným vzděláváním zaměstnanců a dobrovolníků.

Z pohledu síly zákazníků v současné době mají mladí lidé a pracovníci s mládeží možnost výběru z mnoha dodavatelů vzdělávacích služeb, mohou vyvíjet tlak na zlepšení kvality služeb i na snížení cen za tyto služby. Spolek musí průběžně monitorovat potřeby cílové skupiny a snažit se svou činností o jejich naplnění.

Z pohledu síly dodavatelů poskytovatelé grantů přerozdělují finanční prostředky mezi stále větší počet neziskových organizací. Díky tomu nemá mnoho neziskových organizací jistotu finančního pokrytí plánovaných projektů. ICM Jindřichův Hradec z.s. se snaží předcházet této nejistotě získáním akreditací, které zajišťují profinancování projektů, dobrou komunikaci s poskytovateli grantů a také dobrou prezentaci výstupů projektu a zajišťováním udržitelného dopadu projektů.

Z pohledu stupně konkurence v odvětví v České republice existuje mnoho neziskových organizací, které pracují se stejnou cílovou skupinou a ve stejném odvětví, jako ICM Jindřichův Hradec z. s. Nezaznamenáváme významný konkurenční boj mezi nimi, avšak je nutné sledovat

jejich činnost, výstupy a dopady jejich projektů. Spolek se snaží monitorovat i jejich cíle a strategii. Velmi snadno by se mohlo stát, že některé neziskové organizace zavedou nové komunikační kanály s cílovou skupinou, zavedou nový přístup řízení nebo začnou využívat ve své práci nové technologie. Pokud by ICM Jindřichův Hradec z.s. nereagoval na nové inovativní trendy, které zavádí ostatní, bylo by pravděpodobné, že se objeví konkurent, který začne spolek ohrožovat.

Porterova analýza pěti sil je strategický nástroj, který organizacím pomáhá identifikovat klíčové faktory ovlivňující konkurenční prostředí a strategická rozhodnutí. Aplikace na organizaci ukázala je vyhodnocení jednotlivých faktorů.

Hrozba nových konkurentů byla vyhodnocena tak, že organizace nepovažuje činnost jiných neziskových organizací za přímou konkurenci, ale spíše za potenciální partnery. Spolupráce je silná a stabilní. Přísnější dotační politika a náročnější získání finanční podpory mohou omezit vstup nových organizací na trh, což snižuje hrozbu nových konkurentů.

Hrozba substitutů byla vyhodnocena tak, že organizace reaguje na potenciální hrozbu substitutů tím, že se zaměřuje na kvalitu a individuální přístup ke svým službám, digitální výstupy a neustálé vzdělávání. Tato strategie pomáhá udržet si zájem zákazníků a snižuje riziko, že by je nahradily jiné organizace.

Síla zákazníků byla vyhodnocena tak, že zákazníci mají možnost volby mezi různými poskytovateli vzdělávacích služeb. Spolek musí neustále sledovat a reagovat na potřeby své cílové skupiny, aby si udržel jejich loajalitu. Tento faktor vyžaduje pružnost a schopnost rychle reagovat na změny preferencí zákazníků.

Síla dodavatelů byla vyhodnocena tak, že spolek se snaží snížit nejistotu spojenou s financováním projektů tím, že získává akreditace a udržuje dobré vztahy s poskytovateli grantů. Navíc se snaží prezentovat výsledky projektů a jejich udržitelný dopad, což může zvýšit šance na získání finanční podpory.

Stupeň konkurence v odvětví byl vyhodnocen tak, že existuje mnoho neziskových organizací pracujících se stejnou cílovou skupinou, ale není zaznamenán výrazný konkurenční boj. Spolek musí sledovat aktivity a strategie konkurentů a reagovat na nové trendy a inovace, aby si udržel konkurenční výhodu.

Celkově lze říci, že spolek ICM Jindřichův Hradec z.s. si je vědom vlivu těchto faktorů a aktivně se snaží adaptovat svou strategii, aby si udržel konkurenční pozici a efektivně reagoval na změny v externím prostředí.

3.4.4 PESTEL analýza

Analýza PESTEL posoudila externí faktory, kterým je organizace v prostředí vystavena. Každá organizace svou činnost vždy vykonává v prostředí s měnícími se externími vlivy, v případě ICM Jindřichův Hradec z. s. je tomu taktéž.

Spolek monitoruje legislativní a regulační prostředí v EU i v ČR, vládní politiky a stabilitu politického systému v Evropě. Války, rozdíly v politických politikách mezi regiony nebo zeměmi vedou k odlišným potřebám a preferencím lidí. Nutnost monitoringu se plně projevila v období války na blízkém východě, v období pandemie a pak po rozpoutání války na Ukrajině. Tyto tři události velmi významně ovlivnily organizování mezinárodních projektů a vysílání účastníků na partnerské projekty do zahraničí. Spolku se osvědčilo sledovat i politické trendy ve společnosti u svých zahraničních partnerů. Přizpůsobeny byly vzdělávací metodiky a přístupy k účastníkům, které respektují jejich politické nebo náboženské smýšlení.

Sledované ekonomické faktory zahrnují faktory, jako jsou inflace, míra nezaměstnanosti a finanční situace lidí. Ekonomická situace má vliv na kupní sílu zákazníků, preferované produkty a služby a jejich cenovou citlivost. Nutnost sledovat tyto faktory zde existovala dlouhodobě, avšak v posledních dvou letech spolek zvýšil monitoring v této oblasti, a to jak na národní, tak i mezinárodní úrovni. Došlo k tomu, že se nezvyšovaly dotace a granty na projektové aktivity, ale skokově rostly náklady na jejich realizaci. Spolek dokázal tyto výkyvy finančně ustát, mnoho neziskových organizací se ale dostalo do problémů. Spolek se snaží prostřednictvím financí získaných od dárců finančně pokrýt cestovní náklady účastníků mezinárodních mobilit, kteří často čekají na proplacení nákladů od hostující organizace několik měsíců. Spolek disponuje technikou, která je zdarma k dispozici mladým lidem ze sociálně slabých rodin, zdarma doučuje znevýhodněné děti a poskytuje poradenství pro jejich rodiče. Monitoringem došel spolek k závěru, že přibývá dětí a mladých lidí, jejichž rodina má problém pokrýt jejich volnočasové a vzdělávací potřeby.

Z pohledu sociálních faktorů spolek sleduje demografické trendy, socio-kulturní normy, životní styl a hodnoty. Tyto faktory vedou k různým potřebám, preferencím a chování lidí. Spolek se dlouhodobě potýká s tím, že mladí lidé, kteří pracují pro spolek jako dobrovolníci, odchází studovat do větších měst a ukončují svou dobrovolnickou činnost. V regionu není dostatečná nabídka pracovního uplatnění, mladí se stěhují do míst, kde najdou dobrou práci. ICM Jindřichův Hradec z.s. se snaží stabilizovat skupinu dobrovolníků, kteří by pracovali ku prospěchu spolku dlouhodobě, nabídnout jim možnosti spolupráce, která by naplňovala jejich potřeby. Na jindřichohradecku žije početná skupina romských obyvatel a pokud chce spolek pracovat s romskou mládeží, je potřeba sociální faktory sledovat, znát jejich potřeby. Od vypuknutí války na Ukrajině žije v regionu mnoho ukrajinských uprchlíků, se kterými pracuje především Charita, ale pokud chce spolek napomáhat k jejich začleňování do společnosti, musí znát jejich potřeby a snažit se na ně svou činností reagovat.

Sledované technologické faktory se týkají inovací, technologického pokroku a změn v oblasti IT a komunikací. Rychlý technologický vývoj mění způsoby, jak lidé nakupují a komunikují. Tyto faktory bezprostředně ovlivňují činnost spolku. ICM Jindřichův Hradec z.s. musí reagovat na nové trendy, musí být inovativní a nastavovat moderní přístupy řízení spolku. Pokud by spolek nereagoval, bude velmi rychle nahrazen jiným subjektem a jeho činnost bude ukončena.

Environmentální faktory bere spolek velmi vážně v úvahu, organizace přizpůsobuje své strategie tak, aby lépe reagovaly na environmentální výzvy a příležitosti a minimalizovaly svůj negativní dopad na životní prostředí. Monitoring ekologických trendů, regulace a legislativy týkající se životního prostředí, technologických inovací ve prospěch životního prostředí umožňuje ICM Jindřichův Hradec z.s. být environmentálně odpovědnou společností. Spolek dokáže řešit potřeby mladých lidí, které v této oblasti mají a zájem mladých lidí o tuto oblast se neustále dlouhodobě zvyšuje.

Spolek monitoruje legislativní a regulační prostředí v EU i v ČR, vládní politiky a stabilitu politického systému v Evropě. Války, rozdíly v politických politikách mezi regiony nebo zeměmi vedou k odlišným potřebám a preferencím lidí. V období pandemie se mezinárodní projekty zcela omezily. Válečné konflikty ovlivňují motivaci účastníků participovat na projektu v zemích, které sousedí s válčící zemí. V současné době spolek omezil svou účast na partnerských projektech v zemích sousedících s Ukrajinou, protože velmi těžko hledá zájemce, kteří by měli zájem na vzdělávací projekt do těchto zemí vycestovat. Důležitost sledovat tyto faktory se projevila i při organizaci mezinárodních projektů spolku na území České republiky. Bezprostředně po vypuknutí války na Ukrajině odmítali partneři ze Španělska, Portugalska a Itálie vyslat své účastníky do Česka. Domnívali se, že je možné přenesení válečného konfliktu i do České republiky. Protože spolek hodně využívá grantů ze vzdělávacích programů Evropské unie, je pro spolek stěžejní sledovat trendy v oblasti unijní podpory vzdělávání.

PESTEL analýza (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Environmentální a Legislativní faktory) poskytuje ucelený pohled na externí prostředí organizace.

Z pohledu politických faktorů byly vyhodnoceny zejména následující zjištění. Spolek sleduje politické události a legislativní změny v ČR i EU, jelikož mohou mít vliv na organizaci mezinárodních projektů a mobilitu účastníků. Války a politické nestability ovlivňují organizaci mezinárodních aktivit a přístup účastníků k nim. Spolek musí reagovat na tyto změny a přizpůsobit své aktivity.

Dále byly vyhodnoceny také dva ekonomické faktory. Spolek sleduje ekonomické ukazatele a jejich vliv na dostupnost finančních prostředků pro projekty. Zvýšení nákladů na projekty a nezvyšování dotací může ohrozit finanční stabilitu organizace. Spolek se snaží řešit tuto situaci hledáním alternativních zdrojů financování.

Z pohledu Sociálních faktorů, byli vyhodnoceny dva základní faktory ovlivňující organizaci. Organizace se potýká se změnami v demografii a odchodem mladých lidí za prací do větších měst. Je zapotřebí stabilizovat skupinu dobrovolníků a reagovat na potřeby různých sociálních skupin, jako jsou romští obyvatelé či uprchlíci.

Analýza také vyhodnotila základní technologické faktory, jedná se zejména o rychlý technologický vývoj ovlivňuje způsob komunikace a nakupování. Spolek musí reagovat na tyto trendy a adaptovat své strategie. Druhým technologickým faktorem je nutná realizace inovací a moderní přístupy k řízení, které jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti.

Z pohledu environmentálních faktorů byly jako dva základní faktory vyhodnoceno zaměření spolku na minimalizaci svého negativního dopadu na životní prostředí a reaguje na environmentální výzvy. Druhým environmentálním faktorem je nutnost sledování ekologických trendů a práce s mladými lidmi na téma životního prostředí jsou klíčové pro udržení relevance spolku.

Analýza poukázala na dva základní legislativní zjištění a nutné reakce. Změny v legislativě mohou ovlivnit dostupnost finančních prostředků a možnosti organizace mezinárodních projektů. Spolek musí být obezřetný při sledování a reakci na legislativní změny, aby si udržel financování a možnost účasti na projektech.

Celkově lze říci, že spolek ICM Jindřichův Hradec z.s. efektivně sleduje a reaguje na různé faktory externího prostředí, což mu umožňuje adaptovat svou strategii a udržet svou konkurenceschopnost a relevanci v neustále se měnícím prostředí.

3.4.5 Analýza cílování trhu a segmentace

Aplikace analýzy cílování trhu a segmentace získá organizace představu o svých zákaznících, jejich směřování a o segmentech svého budoucího zájmu.

Z pohledu cílení jsou cílovou skupinou ICM Jindřichův Hradec z.s. jsou mladí lidé a pracovníci s mládeží, a to včetně znevýhodněných po stránce ekonomické, sociální, vzdělávací či geografické.

Aplikace poznatků o zákaznících ukázala, že pracovníci spolku průběžně monitorují potřeby, preference a chování cílové skupiny. V úvahu berou sociální, ekonomické, politické i technologické faktory.

Vytvoření nabídky je ovlivněnou poptávkou a vývoje společnosti. Na základě segmentace trhu a analýzy potřeb, preferencí a chování cílové skupiny vytváří spolek nabídku služeb, které jsou

očekávány. Zároveň ale je zřetelné, že nabídka služeb již nereflakuje z pohledu své struktury nové trendy a nenásleduje je.

Z pohledu pozice na trhu se spolek snaží svou činností podpořit plnohodnotné zapojení cílové skupiny se sociálním a ekonomickým znevýhodněním. Partnery mezinárodních projektů jsou subjekty z různých zemí, s odlišnými pohledy na řešení otázek politických či enviromentálních. ICM Jindřichův Hradec z.s. zavádí inovativní technologické postupy a komunikační způsoby.

Analýza cílování trhu a segmentace poskytuje společnosti ICM Jindřichův Hradec z.s. důležité poznatky o svých zákaznících a umožňuje jí efektivněji plánovat své strategie a nabídku služeb.

Z pohledu cílení jsou cílovou skupinou spolku jsou mladí lidé a pracovníci s mládeží, včetně těch znevýhodněných v ekonomickém, sociálním, vzdělávacím či geografickém smyslu. Toto cílení je dobře definované a zohledňuje různorodé potřeby této skupiny.

Poznatky o zákaznících odhalili, že pracovníci spolku průběžně monitorují potřeby, preference a chování cílové skupiny. Berou v úvahu široké spektrum faktorů, včetně sociálních, ekonomických, politických a technologických, což jim umožňuje lépe porozumět zákazníkům a lépe jim sloužit.

Na základě segmentace trhu a analýzy potřeb, preferencí a chování cílové skupiny spolek vytváří nabídku služeb, které odpovídají očekáváním zákazníků. Tento přístup je klíčový pro úspěch organizace v konkurenčním prostředí.

Z pohledu pozice na trhu se spolek zaměřuje na podporu plnohodnotného zapojení cílové skupiny se sociálním a ekonomickým znevýhodněním, což mu pomáhá budovat pozitivní pověst a lojalitu zákazníků. Spolek má rovněž rozmanité partnery mezinárodních projektů, což mu umožňuje přinášet nové pohledy a přístupy k řešení různorodých otázek. Inovativní technologické postupy a komunikační způsoby, které spolek zavádí, mu pomáhají držet krok s moderními trend v oblasti a udržovat svou konkurenceschopnost.

Celkově lze říci, že spolek ICM Jindřichův Hradec z.s. úspěšně využívá analýzu cílování trhu a segmentaci k přizpůsobení svých strategií a nabídky služeb potřebám a preferencím svých zákazníků. Tím si udržuje konkurenční výhodu a posiluje svou pozici na trhu.

3.5 Revize konceptu organizace

Během sběru dat, informací a jejich zpracování byl také zjištěn současný koncept organizace. Z pohledu neziskových organizací bylo zjištěno, že z podstaty organizace je velká část konceptu organizace ukotvena ve stanovách organizace a změna konceptu by musela být realizována spolu se změnou stanov organizace, a tudíž také cílů organizace. Na základě provedených rozhovorů je dlouhodobým předpokladem udržet cíle organizace, tudíž i zároveň základní parametry konceptu, které jsou uvedeny v popisu organizace v předchozích kapitolách. Současný koncept organizace byl vyhodnocen jako ucelený a pokrývá základní parametry, faktory a zároveň reflektující neziskový charakter a cíle organizace. Z výše uvedených důvodů je navrženo zachovat koncept a zaměřit se na akcentaci dvou oblastí konceptu.

V rámci hodnot organizace je navrženo klást důraz na udržitelnost organizace jako celku. Právě dlouhodobě udržitelné plnění cílů organizace je západním důvodem, proč organizace existuje a vykonává své činnosti. Z pohledu vize je doporučena klást velký důraz na inovativní přístup v rámci poskytovaných služeb a produktů organizace, které probíhá v návaznosti na vývoj společnosti, respektive cílového segmentu organizace – mladých lidí. Právě inovativní řešení pomohou také naplnit výše uvedenou udržitelnost. Inovativní přístupy zajistí vyšší

konkurenceschopnost a konkurenční výhodu na trhu, do kterého stále vstupují noví konkurenti poskytující stejné služby a produkty či jejich substitute.

3.6 Návrh Krátkodobé strategie

Provedené analýzy a zjišťování poskytli ucelený přehled o stavu organizace, průběžných trendů v rámci rozvoje organizace a také informace od členů vedení organizace o směru organizace v budoucnosti. Na základě získaných je možné zpracovat návrh strategie organizace. Návrh je rozdělen na strategii krátkodobou s horizontem jednoho až dvou let a poté na strategii dlouhodobou s horizontem až pět let do budoucnosti.

Krátkodobá strategie organizace slouží pro přípravu organizace na budoucí uspořádání, úpravu stávajících činností, jejich rozvoj a iniciaci nových aktivit. Oblasti strategie a jednotlivé návrhy budou vycházet ze zjištění, která byla identifikována spolu s ohledem na provedené rozhovory a zároveň finanční možnosti organizace. Klíčovým kritickým předpokladem krátkodobé strategie je realizovatelnost jednotlivých změn v rámci času i dostupných zdrojů. Součástí krátkodobé strategie bude také úprava prezentace organizace a využívaných komunikačních kanálů. Návrh krátkodobé strategie byl také zvolen z důvodu získání včasné zpětné vazby a tím také možné zvolení alternativních scénářů rozvoje organizace.

V rámci krátkodobé strategie jsou navrhovány následující cíle:

- rozvoj stávajících činností;
- vyšší diverzifikace zdrojů financování organizace;
- zajištění konkurenceschopnosti organizace z dlouhodobého hlediska;
- efektivní kontrolní mechanismy;
- agilní reakce na změnu situace.

V rámci navrhované krátkodobé strategie bylo zaměřeno zejména na detailnější popis návrhů podporujících cíle. Právě výše uvedené cíle byli v rámci provedených zjišťování identifikovány jako kritické a nutné z pohledu dlouhodobé udržitelnosti organizace a nejvyššího možného plnění cílů organizace. Jednotlivé návrhy v rámci krátkodobé strategie byly tvořeny tak, aby jejich implementace podporovala škálovatelnost a co nejvyšší možnou flexibilitu jako reakci na aktuální situaci. Právě nutná flexibilita implementace návrhů byla vyhodnocena jako nutný předpoklad.

3.6.1 Rozvoj stávající činnosti

Navrhuje se, aby spolek dále pokračoval v rozvoji stávajícím portfoliu činností, ve kterém má bohaté zkušenosti se zaměřením na jejich rozvoj. Rozvoj činností bude reflektovat současnou společenskou situaci, možnosti spolku a zejména účel spolku definovaný ve stanovách. Mandatorním parametrem je soulad s vizí spolku společně s dodržením eticko-morálního kodexu.

Rozvoj stávající činnosti bude směřovat zejména na dvě rozvojové oblasti:

- reflektování současné společenské situace. Spolek bude rozvíjet současné aktivity, které tematicky reflektují současnou situaci, která se v průběhu času dynamicky mění;
- zvýšení množství aktivit. Spolek bude v návaznosti na disponibilní zdroje zvyšovat svou aktivitu, které povedou k plnění účelu spolku;

- zvyšování kvality aktivit. Na základě technologického pokroku bude spolek náležitě zvyšovat kvality svých aktivit pomocí využívání metod, které pokrok přináší. Zároveň bude spolek pokračovat ve sběru zpětné vazby, její vyhodnocení a následné reflexe v podobě úpravy činností vedoucí ke zvýšení kvality činností.

Rozvoj činností bude řízen na základě jasně definovaných kvalitativních parametrech. Cílem spolku není zvýšení činností na úkor kvality činností, naopak zvýšit jak objem činností, tak jejich kvalitu s ohledem na identifikované konkurenční prostředí v aplikacích analýz a provedených rozhovorech.

Rozvoj stávající činnosti sebou zároveň ponese vyšší automatizaci jednotlivých činností, které se v rámci stávající činnosti opakují. Je navrhováno zvážit zejména:

- uzavření rámcových smluv se standardními dodavateli služeb jako například ubytování;
- vytvoření šablon na dokumenty;
- vytvoření šablon na komunikaci v rámci projektu;
- standardizovat projektové výkaznictví a proplácení nákladů.

3.6.2 Ukotvení vedlejší aktivity

Navrhuje se, aby spolek upravil své vedlejší aktivity, které budou reflektovat současnou společenskou situaci, technologický pokrok a vnímané potřeby cíleného segmentu ve společnosti – mladých lidí. V rámci svých činností spolek zaregistroval v posledních letech zpětnou vazbu ve formě zvýšené absence mimoškolního sociálního kontaktu konzumentů spolkových činností. Při rozhovorech bylo zjištěno, že spolek provedl průzkum a identifikaci možností, jak zvýšit mimoškolní sociální kontakt mladých jedinců. V rámci zjišťovacího procesu bylo identifikováno, že mladí jedinci nemají jednotnou platformu v rámci obsluhovaného regionu, ve které by mohli jednoduše najít události vedoucí k možné socializaci. Na základě výše zmíněného zjištění se navrhuje založení kulturně-sportovního rozcestníku – informačního portálu jindřichohradeckého sub regionu, tzv. volnočasového portálu. Portál bude monitorovat události v regionu a veřejně o nich informovat s využitím moderních sdělovacích technik. Portál bude informovat nejen o plánovaných událostech, ale také poskytovat přehledy a reporty o proběhlých událostech v rámci sub regionu. Volnočasový portál bude zaměřen na události společenského charakteru jako například koncerty, festivaly, vystoupení lokálních uměleckých škol či hudebních sborů, výstavy, přehlídky či například autorská čtení. Dalším zaměřením budou sportovní události v rámci sledovaného sub regionu. Portál bude sledovat místní sportovní soutěže, bude informovat o plánovaných sportovních událostech, výsledcích, ale také třeba o náborech nových sportovců v rámci jednotlivých sportovních klubů.

Portál jako vedlejší činnost bude jednoduše škálovatelný z pohledu disponibilních zdrojů. Na základě dostupných zdrojů bude moci portál zvyšovat:

- šíři pokrytého portfolia;
- detail poskytnuté informace;
- geografické pokrytí.

V rámci zavedení portálu je předpokládán postupné zavádění v podobě:

- postupné zavádění jednotlivých oblastí;
- informace o hlavních událostech a postupné zvyšování granularity;
- rozšiřování geografické působnosti.

Postupné zavádění činností vedlejší aktivity bude popsáno podrobněji v následujících kapitole 3.10., která se bude věnovat návrhu procesu změny. Výše zmíněné aspekty budou rozděleny v rámci časování do implementace krátkodobé a poté dlouhodobé strategie, spolu s přesahem do plánu úpravy vnitřního uspořádání organizace.

Z pohledu spolkové činnosti přináší portál mnoho externalit. Portál přinese vyšší povědomí a sledovanost spolku v rámci cíleného segmentu, z čeho je předpoklad rozšíření možného zájmu o hlavní činnosti spolku. Díky portálu bude mít spolek celkově vyšší dosah do cíleného segmentu společnosti což vyústí i v podporu rozvoje stávající hlavní činnosti spolku. Komunikační kanály portálu budou zejména:

- webové rozhraní;
- sociální sítě;
- informace předávané v rámci informačního centra;

Předpokládá se, že v rámci portálu bude spolek spolupracovat s dalšími neziskovými organizacemi jako například sportovními kluby, spolky s kulturním zaměřením. Dalším spolupracujícím subjektem budou samosprávné úřady, kulturní centra, ale i komerční subjekty pořádající jednotlivé události.

3.6.3 Prezentace spolku

Rekonstrukce prezentace bude jedním z hlavních cílů krátkodobé strategie spolku. Jak již bylo zmíněno v bodě 3.9.1.2. ukotvení vedlejší aktivity, půjde především o zapojení mladých lidí. K dosažení vytyčených cílů je potřeba moderní prezentace spolku jako celku. Je známo, že mladí lidé tráví na internetu a sociálních sítích velké množství svého volného času. Navrhuje se využít tento faktor k vybudování vedlejší aktivity v podobě volnočasového portálu, který by mladým zajistil rychlý, jednoduchý a pohodlný přístup k různým událostem v jejich okolí právě prostřednictvím stráveného času na internetu. K dosažení toho, aby mladí lidé navštívili volnočasový portál, je potřeba dostat spolek do podvědomí mladých lidí ale i široké veřejnosti prostřednictvím kvalitního a moderního obsahu.

Navrhuje se zajistit prezentaci pomocí softwarů na vytváření příspěvků a videí, které se budou prezentovány na Facebooku, Instagramu a Tiktoku. K dosažení cílů spolku bude potřeba vytvořit obsah s přidanou hodnotou, jelikož uživatelé sociálních sítí si mohou vybírat z nepřeberného množství profilů, které nabízí pro každého uživatele něco zajímavého. K získání nových sledujících bude potřeba kvalitní obsah s přesahem. Jeden z hlavních cílů spolku při získání nových sledujících bude vytvoření virálního videa nebo příspěvku, který bude mít velký dosah. Potřeba je zapojit i stávající komunitu, která by se měla aktivně zapojovat do komentování a sdílení příspěvků pro větší dosah mimo naše sledující. Příspěvky a videa budou vytvářeny pro danou cílovou skupinu mladých lidí a jejich potřeb.

Na internetu je tolik informací, že si každý jedinec musí vybírat jakou informaci chce dostat. Proto se spolek pokusí o testování příspěvků, které budou naši stávající sledující ale i nesledující považovat za relevantní obsah. Na základě výsledků testování pak bude zvolena strategie obsahu, který bude na sociálních sítích prezentován.

Mladá generace se postupně přesouvá na Instagram a Tiktok, přičemž ještě mladší generace na těchto platformách již vyrůstá. Facebook se tedy stává přežitkem doby, kde lze najít starší generace na které není předpokládáno primárně cílit, avšak obsah bude sdílen i na Facebook pro zachování stejného obsahu na všech sociálních sítích.

3.6.4 Organizace spolku

Spolu se zavedením vedlejší činnosti a plánovaným rozvoje činnosti dojde ve spolku k postupné úpravě organizační struktury a rozložení jednotlivých činností v rámci aktivit. Rozložení vede k vyšší segmentaci v rámci horizontální i vertikální organizaci v návaznosti na specifické činnosti spolku. Současná struktura je postupně upravována horizontálně na vyšší segmentaci a rozdělení provozní/strategické a organizační činnosti. V rámci vertikály dochází k rozdělení činností mezi předsedu spolku a garanty za jednotlivé činnosti souběžně se vznikem nové provozně-technické role v rámci spolku. Na základě rozhovoru je kritické více se zaměřit na udržení zaměstnanců, kteří pracují na DPP, jelikož z pohledu krátkodobé strategie finanční analýza prokázala nutnost využívat těchto pracovníků a až po rozšíření činností a zavedení vedlejší činnosti může organizace přistoupit k zaměstnávání. Bližší popis v rámci změny organizace spolku je popsán v kapitole 3.10.3 Návrh procesu změny. Je doporučeno průběžně sledovat vývoj hlavní a vedlejší činnosti jako vstupních parametrech pro úpravu organizace spolku.

3.6.5 Mechanismy měření a kontroly

Spolek má již dlouhodobě ukotvené mechanismy měření a kontroly, které pomáhají v průběžné evaluaci činnosti spolku, tvorbě strategie a následné úpravy činností. Mechanismy kontroly jsou v situaci, kdy spolek musí reagovat na schválené projekty kriticky důležité. Výsledky kontrol a měření mohou iniciovat nutné změny v rámci strategie popřípadě zvolení alternativního scénáře.

Mezi mechanismy měření v rámci spolkových činností patří zejména:

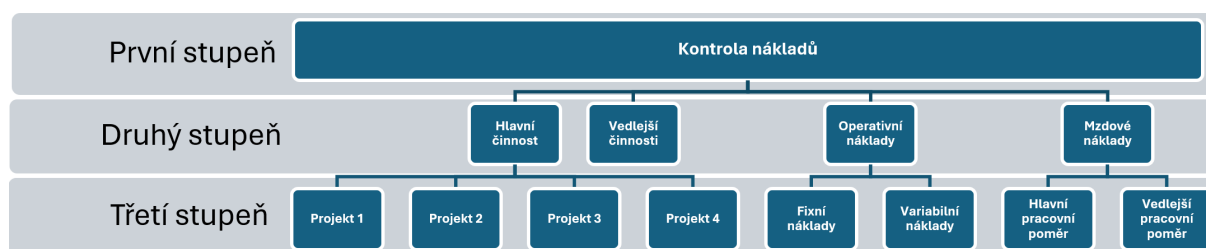
- účetnictví;
- vnitropodnikový kontroling;
- kalkulace jednotlivých projektů;
- sběr dat a evaluace v rámci poskytnutých služeb;
- sběr dat a evaluace organizovaných projektů;
- sledování návštěvnosti webových stránek spolku;
- sledování návštěvnosti sociálních sítí a reakce na příspěvky;
- množství použitých odkazů na organizaci;
- návštěvnost kanceláře informačního centra v Jindřichově Hradci.

Mezi nástroje kontroly patří zejména

- průběžná účetní kontrola a kontrola financování spolku;
- průběžná kontrola kvality všech realizovaných činností;
- mandatorní kontrola organizovaných projektů;
- externí audity;
- průběžná i roční kontrola hospodaření spolku.

V rámci rozšíření stávajících činností a uvedení v provoz portálu bude spolek pokračovat v zavedených mechanismech měření a kontroly, které aplikuje i na všechny nové či rozšířené aktivity. V rámci portálu bude spolek průběžně sbírat data o sledovanosti jednotlivých informací. Po jednotlivých událostech bude spolek sbírat informace o dopadu portálu na návštěvnosti tak, aby byly identifikovány ty nejúčinnější způsoby a kanály předávané informace. Zároveň bude sloužit výše zmíněné měření na přesnější určení poptávky po informačních službách v jednotlivých segmentech a následné reflexy v zaměření portálu či doplnění jednotlivých oblastí.

Obrázek 2 Logická struktura navrhované nákladové kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2 popisuje navrhovanou vertikální strukturu nákladové kontroly, kdy na obecnou kontrolu navazují kontroly základních nákladových struktur a poté kontroly jednotlivých konkrétních projektů či položek. Tato struktura nákladů pomůže včas identifikovat vysoké nákladové položky dle jednotlivých nákladových druhů a v návaznosti na identifikované skutečnosti náležitě reagovat.

3.7 Dlouhodobá strategie

Dlouhodobá strategie se zaměřuje na období 2026-2031. V rámci dlouhodobého plánování lze předpokládat, že organizace bude muset aplikovat alternativní scénáře a implementaci dlouhodobé strategie přizpůsobit rychlosti svého rozvoje. Proto v rámci dlouhodobé strategie jsou návrhy navazující na strategii krátkodobou. Dlouhodobá strategie může podléhat několika faktorům, které iniciují její úpravu z pohledu časování nebo obsahu. Může se jednat zejména o:

- změnu poptávky;
- změnu konkurenčního prostředí;
- změnu legislativního prostředí;
- změnu politického prostředí;
- změnu v technologiích.

Každá z uvedených změn může opozdit implementaci, popřípadě strategii upravit. Obecná pravidla, která jsou ale navržená budou aplikovatelná i při mírnějších změnách u výše popsaných faktorů. Ke změně dlouhodobé strategie také může dojít po vyhodnocení implementace strategie krátkodobé.

3.7.1 Rozvoj stávající činnosti

období Z pohledu dlouhodobé strategie má spolek za cíl dále pokračovat v rozvoji hlavní aktivity, který je podrobně popsán v krátkodobé strategii. Bude se jedna zejména o rozvoj kvality a množství poskytovaných služeb s cílem co nejvíce naplnit účel spolku. V rámci dlouhodobého výhledu je možné, že se organizaci naskytnou i jiné možnosti, jak financovat své projekty, proto je doporučeno sledovat měnící se legislativní a politické faktory ve společnosti jak na tuzemské úrovni, tak na úrovni Evropské unie. Rozvoj stávající činnosti lze logicky rozvíjet množstvím realizovaných projektů. Navrhuje se zvážit zřízení pobočného spolku pro projekty v jiném regionu. Zřízení pobočného spolu ale musí předcházet důkladná analýza trhu a financování pobočného spolku.

Druhou možností rozvoje stávající činnosti je možné navázání strategických partnerství s jinými organizacemi v rámci České republiky za účelem nalezení možných synergií podporujících naplnění cílů organizace.

Organizace musí důkladně sledovat vnější vlivy, zejména vlivy politické a legislativní z pohledu dlouhodobé udržitelnosti hlavní aktivity, kdy případná změna prostředí může potenciálně pozitivně i negativně ovlivnit rozsah hlavní činnosti. Jednotlivé instituce mohou změnit svou politiku a strategii podpory a zacílit na jiné oblasti, popřípadě na stejné oblasti ale jiným způsobem odrážejícím aktuální situaci či technologický vývoj. Z toho důvodu důkladný monitoring legislativního a politického prostředí je kritický pro rozvoj hlavní aktivity v dlouhodobém časovém horizontu.

Hlavní činnost se díky výše popsaným vlivům může i měnit. Projekty hlavní činnosti být upraveny z pohledu struktury, rozsahu, komunikace i organizace. Zároveň rozvoj vedlejších aktivit poskytne prostor organizaci v rámci inovací hlavní činnosti, kdy organizace bude moci podstoupit přiměřené riziko v rámci nových způsobů realizace hlavní činnosti, jelikož z pohledu financování sníží díky vedlejší aktivitě z dlouhodobého hlediska závislost na hlavní činnosti.

3.7.2 Rozvoj vedlejší aktivity

V rámci vedlejší aktivity spolek počítá z dlouhodobého hlediska s rozvojem v několika oblastech působení vedlejší aktivity:

- rozsah portfolia;
- geografická expanze.

První navrženou oblastí je rozsah portfolia služeb. Ten návrh lze rozdělit do dvou základních doporučení. Prvním doporučením je rozsah poskytovaných služeb v rámci informačního portálu. K jednotlivým událostem je možné krom základní informace a možnosti propojení s e-shopem v rámci nákupu lístků provést další aktivity a tím rozšířit služby. Jedná se například o možnosti:

- audiovizuální report z události;
- reportéři na místě s online zprávami;
- Fotogalerie z události;
- sběr zpětné vazby z události;
- potenciální participace na organizaci události;
- prodej drobných předmětů (merchandising).

Výše zmíněnými činnosti se bude služba stávat více komplexní a nabídne ucelený soubor jednotlivých pod služeb. Jako synergický efekt lze u výše zmíněných činnosti vidět další zviditelnění organizace, zvýšení svého dosahu, návštěvnosti stránek a tím také jako externalita pomoci hlavní činnosti.

Druhou navrženou oblastí je geografická expanze aktivity. Doporučuje se, aby informační portál byl tvořen jako samostatný modul v rámci ostatních aktivit a tím také umožnit portál aplikovat i na jiné regiony a tím také rozvíjet vedlejší aktivitu. V situaci, kdy bude mít informační portál ucelenou strukturu, nabídku služeb a již zaběhnuté operativní procesy

navrhuje se provést průzkum okolních regionů z pohledu poptávky služby informačního portálu. Portál může poměrně jednoduše expandovat. Z pohledu expanze bude kritické zajistit obsah portálu, tudíž je doporučeno provést důkladnou přípravu z pohledu obsahu. Jako řešení je doporučeno využít například systém regionálních reportérů, kteří budou centrálně řízeni. Regionální reportéři mohou zajišťovat obsah a výše zmíněné činnosti v rámci portfolia služeb informačního portálu.

3.7.3 Ukotvení dalších činností spolku

V rámci dlouhodobé strategie bude spolek po ukotvení vedlejší činnosti také zvažovat zavedení a realizaci dalších možných projektů vedlejších činností, které budou reflektovat společenskou situaci, poptávku a mezery v poskytovaných službách, které budou odrážet cíle spolku. Konkrétní aktivity budou zpracovány na základě situační analýzy po jasném ukotvení a automatizaci vedlejší činnosti – informačního portálu. Technologický vývoj spolu s vývojem společnosti může poskytnout příležitosti k ukotvení dalších vedlejších aktivit, proto se doporučuje důkladné sledování trhu, trendů tak, aby případný nástup nové příležitosti byl identifikovaný včas. Pro identifikaci pomůže také samotná činnost organizace, která spočívá v práci s mladými lidmi. Právě mladí lidé přináší nové trendy, což je pro organizaci unikátní příležitost tyto trendy adoptovat a případně reflektovat v další vedlejší aktivitě.

3.7.4 Prezentace spolku

Prezentace spolku z dlouhodobého hlediska navazuje na krátkodobý plán prezentace spolku v bodě 2.1.3. Na základě průzkumu a testování sledujících bude spolek publikovat obsah, který bude zajímat mladé lidi i širokou veřejnost.

Prezentace spolku se v dlouhodobém hledisku bude neustále rozvíjet, to bude mít za důsledek rozšíření personálu v organizační struktuře spolku. Předpokládá se, že obsah bude na sociálních sítích a ve vedlejší činnosti spolku časově na tolik náročný, že bude potřeba další člověk, který bude jednotlivé události v naší oblasti objíždět a zveřejňovat například živé přenosy, rozhovory nebo reporty z přímo z probíhajících akcí.

Spolek bude mít z dlouhodobého hlediska za cíl udržet si stávající sledující a postupné nabírání nových sledujících, které bude náš obsah zajímat. Prezentace spolku bude probíhat souběžně na sociálních sítích a již zabudované vedlejší aktivitě spolku. Bude se zapracovávat nový aktuální obsah z dění v našem regionu, to bude mít dopad i na sociální začlenění mladých lidí, kteří budou mít možnost se účastnit ať už našich akcí nebo publikovaných akcí prostřednictvím našich kanálů. Tím pádem se zachová i informační činnost spolku.

Do dlouhodobé prezentace spolku určitě patří i rozšiřování techniky, která zajistí kvalitní obsah na sociálních sítích a vedlejší činnosti spolku, například se může jednat o dron, který by zachytil průběh události z perspektivy, která by měla velký dosah na našich kanálech. Může se jednat i o softwary, které budou potřeba k postupného zkvalitňování vydávaného obsahu.

3.7.5 Organizace spolku

Spolu s rozvojem hlavních i vedlejších činností vznikne potřeba zajistit zdroje pro realizaci jednotlivých činností. Zdroje budou zajišťovány postupně z rozvoje činností dle jejich váhy v rámci kompletního portfolia. Spolek předpokládá rozvoj své komunikace s konzumenty služeb prostřednictvím sociálních sítí, tudíž počítá také se vznikem role komunikačního specialisty. Celková organizace spolku je kriticky závislá na rozvoji hlavní a vedlejší činnosti. Proto se doporučuje kontinuálně sledovat vývoj a rozvoj činností a včas reflektovat budoucí potřeby úpravy organizace. Díky tomu, že osobní náklady, konkrétně mzdy jsou dlouhodobě

nejvyšší nákladovou položkou v rámci rozvahy společnosti, je doporučeno klást velký důraz na správný management lidských zdrojů. Zároveň je doporučeno zvážit s rozvojem činností postupný přechod DPP smluv na smlouvy HPP, což zvýší organizační stabilitu, kontinuitu činností, ale i podporu jejich rozvoje.

3.7.6 Mechanismy měření a kontroly

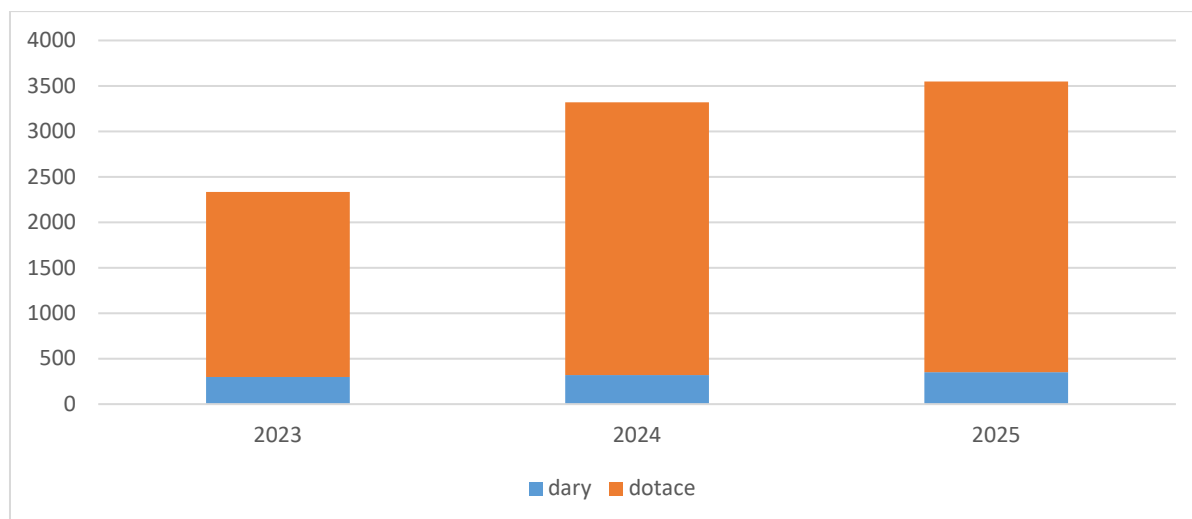
V rámci dlouhodobého rozvoje budou mechanismy měření a kontroly reflektovat rozvoj jednotlivých činností. Z pohledu struktury je navrženo dlouhodobě pokračovat s mechanismy, které byly popsány v krátkodobé strategii. Dlouhodobá implementace stejných kontrolních mechanismů pomůže v identifikaci trendů. Zároveň ale je navrženo důkladně sledovat vývoj prostředí a zavést případně nové mechanismy odrážející změnu situace a nové potřeby. V rámci struktury bude zachováno ukotvení popsané v krátkodobé a střednědobé strategii. Spolu s rozvojem bude nutné začlenit automatizaci do mechanismu měření. Spolek počítá se zavedením automatizovaných nástrojů měření do jednotlivých komunikačních platform informálního portálu. Zároveň spolek předpokládá úpravu organizace spolku popsané v přechodí kapitole, která poskytne dostatečnou kapacitu na provádění důsledné kontroly a zachování její kvality. Spolu s rozvojem činností bude spolek zavádět průběžný periodický systém interních auditů včetně zachování jednotné a řádné komunikace všem členům spolku a relevantním subjektům.

3.8 Návrh financování organizace

Financování spolkové činnosti bude rozděleno stejně jako strategie na krátkodobou a dlouhodobou, přičemž dlouhodobý návrh bude rozdělen do dvou období. Dlouhodobá strategie vytváří výhled na široké časové období, rozdělení dlouhodobého plánu dle časového rozlišení pomůže dodat detailnější návrh, který bude odrážet postupné kroky v rámci rozvoje organizace.

3.8.1 Krátkodobý plán financování

Graf 3 Krátkodobý finanční plán (v celých tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

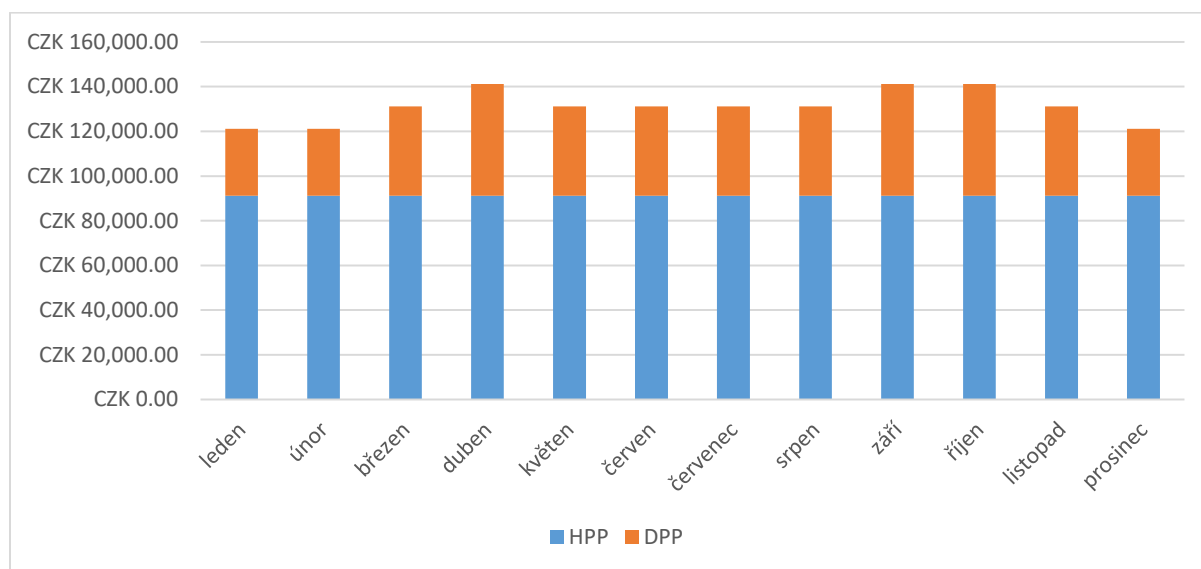
Krátkodobý plán financování bude zaměřen v období 2023–2025. Za rok 2023 spolek poskytl předběžná data, které ještě nejsou dostupná na portálu or.justice.cz. V této kapitole bude nastíněno financování v podobě dotací a darů, dále také odhad navýšení personálních nákladů.

Krátkodobý finanční plán v grafu 3 naznačuje ustálení darů a dotací v ICM Jindřichův Hradec, z. s., nejdůležitější roli v této predikci zastává získaná akreditace, která zaručuje stálost financování skrz dotace. Akreditace je stanovena na dobu určitou s možností prodloužení. Dary by se v tomto období měly pohybovat v rozmezí 300–350 tis. Kč. Dotace v roce 2023 činily málo přes dva miliony Kč. V letech 2024 a 2025 se předpokládá, že zmíněná akreditace zvýší dotace na zhruba 3 až 3,5 milionu Kč.

V krátkodobém plánu personálních nákladů je naznačena vize, která vyplívá z posledního sledovaného roku 2022 v tabulce 5. Rozdíl je v zaměstnanci na DPP, administrativní pracovník nebude jen na sezónnost, ale bude zaměstnán po celý rok. Facilitátor díky zvýšeným dotacím a tím pádem i více projektům bude zaměstnán na DPP více měsíců.

Personální náklady v grafu 4 se v krátkodobém plánu pohybují okolo 1 200 000 Kč ročně. Měsíční náklady na zaměstnance HPP jsou očekávány na bez mála 43 tis. Kč, na zaměstnance DPP pak 50–60 tis. Kč, podle měsíce a sezónnosti. Celkové roční náklady pracovníka na HPP jsou vyčísleny na 514 560 Kč. Celkové roční náklady pracovníků na DPP jsou vyčísleny na 670 000 Kč.

Graf 4 Personální náklady dle struktury – krátkodobý plán



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci krátkodobého plánu personálních nákladů, který zobrazuje graf 4, je patrný vliv hlavní činnosti na potřeby personálních zdrojů a z toho plynoucí rozdíly v průběhu roku. Sezónnost se odráží ve výši nákladů na pracovníky DPP. Rozvoj hlavní činnosti v rámci návrhu krátkodobé strategie bude klást nároky na rozšíření časového období realizace projektů, tudíž na rozšíření také časového období kdy organizace bude zvyšovat své náklady na pracovníky DPP.

3.8.2 Dlouhodobý plán financování

První časové období dlouhodobého financování bude zaměřen v období 2026–2028. V této kapitole bude nastíněno financování v podobě dotací a darů, dále také odhad navýšení personálních nákladů.

První období dlouhodobého finančního plánu odráží krátkodobý finanční plán z grafu 3. Dary se předpokládají v rozmezí 350-400 tis. Kč, tedy mírné navýšení oproti krátkodobému plánu. Dotace se odhadují díky stávající akreditaci na 3250-3500 tis. Kč. V prvním období

dlouhodobého plánu není nepočítáno se žádnou neočekávanou situací, jako to bylo v letech 2019-2021. Finance by díky akreditaci měly být stabilizovány.

V tabulce 7 je znázorněná struktura zaměstnanců ve v prvním období dlouhodobého plánu. Oproti krátkodobému plánu se počítá s tím, že bude stejně jako v roce 2018 viz. Tabulka 6 opět zaměstnán další pracovník na HPP. Další změnou je zaměstnání druhého facilitátora projektů na DPP. Při dotacích a množství projektů bude potřeba rozdělit jednotlivé projekty do různých týmů společně s facilitátory. Očekává se vytíženost v administrativě, a proto přibude i administrativní pracovník na DPP, který bude pracovat především v období projektů, tedy sezóně.

Personální náklady viz. Příloha 3 se v prvním období dlouhodobého plánu pohybují okolo 1 500 000 Kč ročně. Měsíční náklady na zaměstnance HPP jsou očekávány na zhruba 80 tis. Kč, na zaměstnance DPP pak 30–40 tis. Kč, podle měsíce a sezónnosti. Celkové roční náklady pracovníků na HPP jsou vyčísleny na 964 800 Kč. Celkové roční náklady pracovníků na DPP jsou vyčísleny na 670 000 Kč.

Tabulka 6 Struktura zaměstnanců v prvním období dlouhodobého plánu

	full/part	druh kontraktu	sezonnost
CEO	Full	HPP	ne
Projektový koordinátor	Full	HPP	ne
Facilitátor projektů	Part	DPP	ano
Facilitátor projektů	Part	DPP	ano
Komunikace s účastníky	Full	DPP	ne
Komunikace s organizacemi	Full	DPP	ne
Projektový koordinátor + IT	Full	DPP	ne
Administrativní pracovník	Full	DPP	ne
Administrativní pracovník	Part	DPP	ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhé období dlouhodobého financování bude zaměřen v období 2029–2031. V této části bude nastíněno financování v podobě dotací a darů, dále také odhad navýšení personálních nákladů.

V druhém období dlouhodobého finančního plánu se dary předpokládají v rozmezí 400-500 tis. Kč, opět drobné navýšení oproti krátkodobému a prvnímu období dlouhodobého plánu. Dotace se odhadují díky stávající akreditaci na 3500-4000 tis. Kč. V dlouhodobém plánu se počítá s navýšením darů i dotací, i kvůli přetrvávající inflaci. Zásadní bude pro spolek obnovení akreditace, která zajistí pokračující dotace.

V druhém období dlouhodobého plánu struktury zaměstnanců v příloze 4 se počítá s převedením druhého administrativního pracovníka DPP na celý rok. V celkovém pojetí struktury zaměstnanců v dlouhodobém plánu se nepočítá s přibíráním dalších pracovníků na HPP. V situaci více projektů nebo většího vytížení administrativní práce by byl případně tým doplněn o jednoho pracovníka na DPP, který by pomáhal nárazově, tedy v sezóně.

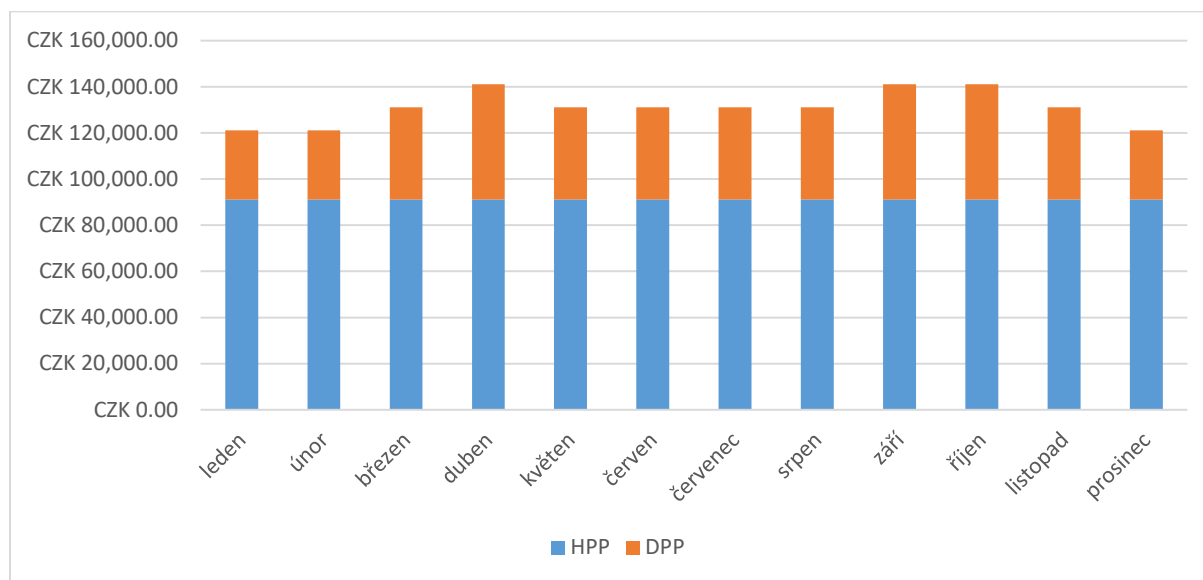
Personální náklady v grafu 5 se v druhém období dlouhodobého plánu pohybují nad 1 800 000 Kč ročně. Měsíční náklady na zaměstnance HPP jsou očekávány na více než 90 tis. Kč, na zaměstnance DPP pak 30–50 tis. Kč, podle měsíce a sezónnosti. Celkové roční náklady pracovníků na HPP jsou vyčísleny na 1 093 440 Kč. Celkové roční náklady pracovníků na DPP jsou vyčísleny na 720 000 Kč.

ICM Jindřichův Hradec, z. s. si stanovil dlouhodobé plánování na dvě části kvůli nepředvídatelnosti sektoru. Pokud by nastala situace, kdy by musela být jedna z částí vyjmuta, spolek si lehce upraví jednu z částí podle aktuální potřeby. Jelikož se pohybujeme v neziskovém sektoru, nic není dopředu jisté. Akreditace by měla spolku pomoci stabilizovat

finance na několik let, není však jisté, zdali se akreditace obnoví po uplynutí stávající doby. Proto je potřeba počítat s nenadálými situacemi, aby byl spolek připraven se vypořádat s nenadálými situacemi jako v letech 2019–2021.

V dlouhodobém plánování je potřeba počítat i s rozvojem vedlejší aktivity, kterou chce spolek vytvářet. Z tohoto důvodu je také dlouhodobé plánování rozděleno na dvě části tak, aby se mohl plán upravovat podle rozvoje vedlejší aktivity jak z pohledů financí, tak personálního stavu.

Graf 5 Personální náklady dle struktury – druhé období dlouhodobého plánu



Zdroj: Vlastní zpracování

I v rámci druhého období dlouhodobého plánu je z grafu 5 patrná sezónnost činností organizaci, když jednotlivé výkyvy jsou již omezené rozvoje vedlejší aktivity, která vyžaduje personální zdroje a nepodléhá sezónním vlivům tak vysoce, jako hlavní činnosti organizace.

3.9 Návrh procesu změny

Organizace musí agilně reagovat na všechny změny vnějších vlivů, přičemž ne všechny změny vnějších faktorů může organizace predikovat. Změny vnější faktorů, které identifikovala aplikace výzkumných metod, jejíž nastání lze alespoň rámcově definovat z pohledu času a dopadu, jsou zejména Politické a legislativní faktory, které byly v rámci aplikace analýzy PESTEL identifikovány. Politické změny lze předvídat spolu s jasně definovanými mandáty jednotlivých politických subjektů, přičemž každé volby může organizace identifikovat jako možnou změnu v rámci vstupů, které ovlivňují zvolenou strategii a mohou aktivovat změnu strategie a následně také celý proces implementace strategie a zavedení změny. Samozřejmě ani politické faktory nejsou plně předvídatelné, jelikož může dojít ne neočekávaným událostem, jako například umělé zkrácení mandátu a předčasným volbám. Politické faktory musí organizace sledovat na všech úrovních svého působení, jelikož organizací ovlivňují jak místní, tzn. Regionální politické faktory, faktory na státní úrovni, politické faktory Evropské unie, ale také politické faktory zemí, kde má organizace své partnery. Negativní potenciál změny politických faktorů může implikovat změnu dotační politiky či přímo změnu financování organizace. Jako důsledek může být organizace vystavena snížení dotačních objemů, které bude mít k dispozici. Změna politického zastoupení může změnit své priority, upravit směřování svých dotačních aktivit, či změnit své priority zásadnějším způsobem. Dalším faktorem, který zasahuje do změnového procesu a klade vysoké nároky na agilitu organizace v rámci možné

úpravy změny a celkově navrhované strategie a je možné je predikovat jsou legislativní faktory. Veškeré nové právní úpravy podléhají legislativnímu procesu, který je možné sledovat a s dostatečným předstihem v kombinaci s vyhodnocením politického fakturu předvídat.

Dalším externím faktorem, který identifikovala Porterova analýza pěti sil spolu s analýzou cílování trhu a segmentace je změna trhu. Změna trhu může mít tři základní podoby. Prvním je změna konkurence. Rozvoj neziskového sektoru v posledních deseti letech, po které je organizace aktivní zvýšil konkurenční prostředí na celostátní úrovni, i když nikoliv na regionální úrovni. V rámci celostátní úrovně jsou dotační programy vypisovány celostátně, tudíž konkurenční prostředí je širší, a tudíž také vyšší. Stále přicházejí noví konkurenti, kteří potenciálně zvyšují míru ředění distribuovaných prostředků ve vztahu je jednotlivé subjekty. V rámci regionu neexistuje prozatím konkurenční organizace. Nicméně konkurenční organizace v rámci širšího regionu může přijít. Z pohledu plánování změny je příchod nového regionálního konkurenta neohrožující z krátkodobého pohledu. Než nová organizace nastartuje svou činnost, získá znalosti pro realizaci projektů a vytvoří svou první žádost, uplyne minimálně rok a půl, což ICM Jindřichův Hradec, z.s. dává dostatek prostoru a příležitostí upravit svou strategii a následně změnový proces za účelem získání výhody v konkurenčním boji. Rizikovější by v rámci konkurenčního prostředí byla situace, kdy již etablovaná nezisková organizace, která působí v jiném regionu, otevře lokální pobočku na jindřichohradecku. V tu chvíli by ICM Jindřichův Hradec, z.s. měl omezený čas na získání konkurenční výhody. Monitoring konkurence je tedy velmi zásadní pro úspěšnost realizace změny vedoucí k implementaci navrhované strategie. Druhým faktorem v rámci trhu jsou zákazníci. Struktura zákazníků se díky společenským změnám vyvíjí a v průběhu času mění.

Zákazníci, tudíž v případě organizace mládež a mladí lidé jsou v každém časovém období velmi dynamická část soudobé společnosti, přičemž každá generace se snaží odlišit od té předcházející. S ohledem na výše zmíněné musí organizace také monitorovat změny v rámci svých zákazníků a reflektovat je ve své strategii a změnovém procesu. Vývoj společnosti je nicméně z časového pohledu spíše evoluční než revoluční, tudíž pokud organizace nasadí kvalitní mechanismy zpětných vazeb, může se průběžně zákaznické poptávce a charakteru přizpůsobovat. Nicméně i v rámci zákazníků mohou přijít externí vlivy, které zákazníky ve velmi krátkém čase změny. Jedním z takových případů je pandemie COVIDu, která změnila zákazníky, kteří v daleko větší míře postrádají sociální kompetence a schopnosti. Na druhou stranu tato skutečnost dává organizaci mnoho prostoru v rámci remediace této situace prostřednictvím pořádání příslušných projektů.

Posledním tržním faktorem je změna v rámci portfolia nabízených služeb. V rámci poskytovaných služeb mohou přijít substituty, které budou plnit stejnou funkci, respektive uspokojovat stejné potřeby a tím také cíle organizace. Může se jednat o jiné aktivity a činnosti, které budou rozvíjet mladou společnost lépe a efektivněji než plánované činnosti organizace. I v tomto případě pomůže zejména kvalitní monitoring trhu, nabízených služeb a trendů, přičemž musí být organizace připravena agilně měnit svou strategii v případě, že se na cílovém trhu objeví substituty. I to klade vysoké nároky na změnový proces a jeho nutnou fragmentaci do menších dílčích změn.

Z výše uvedených důvodů je nutné pro organizaci v rámci svého plánování zavést velmi kvalitní monitoring stavu a věnovat se zejména soustavné kontrole a evaluaci změny ve fázi její realizace. Opomenutí, či přehlédnutí některých z faktorů může vyústit ve vážné následky a ohrožení cílů organizace. V konečném důsledku bude změnový proces obsahovat mnoho menších aplikací změnových cyklů tak, aby zaručil stabilitu organizace, zvýšil pravděpodobnost úspěšné základní změny a tím zajistil plnění základních cílů organizace. Aplikace dílčích změnových cyklů v rámci hlavního umožní také výše zmíněnou včasnou identifikaci možné nutné úpravy strategie v případě, že dojde ke změně vstupů, na základě,

kterých se změna plánovala. Proces změny bude tedy z časového hlediska rozdělen v následujících kapitolách na změny z časově funkčního pohledu.

Z výše uvedených důvodů bude navržené změnové řízení rozděleno do hlavní změny a dvou nejzásadnějších dílčích změn. Hlavní změna bude realizace navržené strategie. Vedlejší dílčí změny, které souvisí s hlavní změnou budou zavedené změny v rámci jednotlivých dotačních programů a změny v rámci úpravy organizační struktury. Popsané dílčí změny mají nevyšší vliv na dosažení úspěchu v rámci implementace navržené strategie. Každá z dílčích změn bude obsahovat základní rámec pracovní a ekonomické náročnosti zohledňující délku cyklu a případnou periodicitu. Logické uspořádání změn zajistí strukturovaný přístup k její realizaci včetně možného rozdělení rolí a odpovědnost v rámci týmů či osob, které budou do změnového procesu vstupovat.

Pro realizaci změny byla vybrána aplikace Demingova cyklu, jakožto účinné, a přitom přehledné metody změnového procesu. Metoda poskytuje ucelený nástroj na proces změny, který nastaví základní postup pro realizaci navrhované strategie. Díky výše identifikovaným rizikům, které spočívají v překotné změně prostředí, ve kterém organizace působí je kritické průběžné vyhodnocování a kontrola realizace strategie. Samotný Demingův cyklus je velmi obecný nástroj, tudíž bude díky synergickým efektům aplikován také Okamusův implementační model. Okamusův model přehledně navazuje svou první kategorií na navrhovanou strategii a tím spojí navrhovanou strategii spolu s její implementací. Z Okamusova modelu také budou použity operační procesy, které se také částečně překrývají s realizací a kontrolou. Na výstup z Okamusova modelu naváže poslední krok v rámci Demingova cyklu, což je následná akce.

3.9.1 Samotná realizace strategie

Strategie je rozdělena na krátkodobou, a dlouhodobou, tudíž i z pohledu změny bude rozdělena do dvou základních změnových modelů, přičemž jednotlivé modely na sebe vzájemně navazují a z časového hlediska je implementace krátkodobé strategie předpokladem a vstupem pro dlouhodobou strategii.

Obsah krátkodobé strategie je navržený v předchozích kapitolách. V rámci plánování je navrženo operační plány rozdělit do základních funkčních skupin:

- projektová činnost;
- ukotvení vedlejší aktivity;
- prezentace a marketing organizace;
- úprava organizační struktury.

V oblasti projektových činnosti je navrženo zaměření na tři základní faktory, které jsou Témata projektů, kvalita projektů a jako poslední za předpokladu splnění předchozích dvou kvantita. Kvantita projektů je také závislá na operačním plánu úpravy organizační struktury. Ukotvení vedlejší činnosti je další cíl organizace v krátkodobém horizontu. Pro ukotvení vedlejší činnosti pomůže následně zmíněná úprava prezentace a marketingu organizace spolu se zvýšeným počtem projektů spojeným s efektivní personální politikou, což poskytne organizaci prostředí a zdroje pro ukotvení aktivity.

V oblasti plánování zdrojů s ohledem na finanční výsledky a jejich vývoj je navrženo koncipovat financování při realizaci čtyř projektů ročně po dobu prvních dvou let, na které krátkodobá strategie směřuje. V oblasti komunikace je navržen rozvoj prezentace a marketingu organizace. Prezentace organizace bude realizována pomocí nového loga a webových stránek

spolku s rekonstrukcí prezentace organizace na sociálních sítích. Z pohledu lidských zdrojů je navrženo flexibilně využívat krátkodobé smlouvy a dobrovolnickou činnosti pro pokrytí realizace naplánovaných projektů. Splní se tím jak potřeby organizace ve flexibilitě, tak částečně také cíl organizace, a to práce s mladými lidmi. Pro nábor je navrženo využít vysoké školy v Jindřichově Hradci. Kontrole implementace bude zajištěn díky důkladnému finančnímu kontrolingu a také díky monitoring spokojenosti zákazníků. Následně bude krátkodobá strategie vyhodnocena a dojde k případné úpravě dalších dílčích plánů, popřípadě dlouhodobé strategie.

Délka trvání implementačního cyklu krátkodobé strategie je vázána na navrhované období krátkodobé strategie, tj. 2 roky. Na implementační cyklus krátkodobé strategie bude navazovat s ohledem na strategii dlouhodobou další cyklus pro krátkodobou strategii vedoucí k dosažení navrhovaných cílů a opatření v dlouhodobé strategii. Období 2 let pro krátkodobou strategii bylo navrženo také s ohledem na periodicitu a cyklus jednotlivých projektů, které jsou realizovány v rámci hlavní činnosti.

Odhadovaná ekonomická náročnost cyklu vychází z krátkodobého plánu financování. Finanční náročnost lze rozdělit do dvou základních částí. První částí je navýšení personálních nákladů, které je znázorněno v grafu 4. V rámci DPP je navýšení oproti dat z roku 2022 o 170.000 Kč z 520 000 Kč na 670 000 Kč. Návrh navýšení personálních nákladů odráží náročnost na rozvoj stávající hlavní činnosti a zavedení vedlejší činnosti. V rámci hlavní činnosti je předpokládáno rozšíření DPP na administrativního pracovníka, který bude zaměstnán celoročně a zvýšené náklady na realizaci konkrétních projektů, konkrétně facilitátora. Rozšíření úvazku na administrativního pracovníka poskytne potřebné zdroje pro organizaci jednotlivých projektů hlavní činnosti a zároveň umožní pracovníkům na HPP zavedení vedlejší činnosti. Druhou částí ekonomické náročnosti cyklu jsou náklady na zavedení vedlejší činnosti a prezentace spolku. Ekonomická náročnost zavedení vedlejší činnosti bude rozložena do výše uvedeného navýšení personálních nákladů a do nákladů na nové webové stránky, které jsou obsaženy v nákladech na prezentaci organizace. Ekonomická náročnost úpravy prezentace organizace spočívá v novém logu organizace, webových stránkách a rekonstrukce komunikace na sociálních sítích. Odhadovaná ekonomická náročnost nového loga organizace pomocí externího dodavatele je 10.000 Kč. Náročnost pro zavedení nových webových stránek je odhadována na 25.000 Kč. Operativní náklady na provoz webových stránek zůstanou neměnné, jelikož nové webové stránky budou nasazeny na stávající doménu a budou využívat stávajících hosting služeb. Rekonstrukce komunikace na sociálních sítích bude realizována využitím vlastních zdrojů, tudíž ekonomická náročnost je pokrytá navýšením personálních nákladů.

Odpovědnosti pro realizaci je doporučeno rozdělit dle jednotlivých skupin operačních plánů a profilů disponibilních zdrojů. Pro projektovou činnost a úpravu organizační struktury je doporučeno stanovit odpovědnou osobu Mgr. Marcelu Kubincovou, která má z pohledu dostupných zdrojů nejvyšší zkušenosti s hlavní činností organizace. Pro skupinu ukotvení vedlejší činnosti a prezentaci a marketing je doporučeno stanovit odpovědnou osobou Ing. Jana Kubince, který má z pohledu svých odborných schopností nutné předpoklady pro úspěšnou realizaci scénářů.

Dlouhodobá strategie spočívá v úspěšné implementaci krátkodobé a následném rozvíjení činností, které krátkodobá strategie iniciuje. Operační plány je navrženo rozdělit do následujících skupin:

- rozvoj projektových činností;
- rozvoj portfolia služeb a geografického pokrytí vedlejší činnosti;
- úprava organizační struktury.

Graficky znázorněný implementační model pro krátkodobou strategii je přiložen k práci označený jako příloha 5. Implementační model znázorňuje logickou posloupnost a návaznost jednotlivých kroků při implementaci krátkodobé strategie.

Vstupem pro dlouhodobou strategii je výše zmíněný návrh dlouhodobé strategie. Dlouhodobá strategie bude průběžně měněna, pokud se budou měnit externí faktory, přičemž zásadnější potenciální změna může nastat po vyhodnocení strategie krátkodobé. Základním cílem dlouhodobé strategie je rozšíření činnosti v projektové oblasti na pět až šest realizovaných projektů ročně. Realizace většího množství projektů sebou přinese logistické výzvy, které bude nutné překonat. Vyšší počet realizovaných projektů přinese také potřebu přehodnotit z dlouhodobého hlediska personální politiku, přičemž takto vysoké množství projektů bude potřeba pokrývat již pracovníkem na hlavní pracovní poměr. Návrh úpravy vnitřní organizace bude popisovat samostatná kapitola. Zároveň dlouhodobá strategie navrhuje rozvoj vedlejší aktivity ať z pohledu šířky poskytovaných služeb či z geografického pohledu. I tato aktivita sebou přináší požadavky na efektivní řešení personální politiky. Z pohledu prezentace a marketingových aktivit dlouhodobá strategie navrhuje pokračovat s nastavenými způsoby, přičemž počítá s životním cyklem webových stránek přibližně 6 let, než dojde vlivem vnějších faktorů k zastarání. Obnovu webových stránek tudíž dlouhodobá strategie nebude uvažovat. Je navrhována důsledná kontrola dlouhodobé strategie v podobné formě jako krátkodobé, to znamená pomocí finanční kontroly a důkladné zpětné vazby. Na konci cyklu dlouhodobé strategie je navržena realizace vyhodnocení jako vstup pro další strategické plánování a změny.

Graficky znázorněný implementační model pro dlouhodobou strategii je přiložen k práci označený jako příloha 6. Implementační model znázorňuje logickou posloupnost a návaznost jednotlivých kroků při implementaci dlouhodobé strategie také ve vztahu na výsledky a nápravná opatření vycházející z krátkodobé strategie.

Délka cyklu pro dlouhodobou strategii je v souladu s návrhem strategie rozdělena na dvě období. Období prvního cyklu je navrženo roky 2026-2029. Druhé období je navrženo na roky 2029-2031. Je předpokládáno, že po realizaci cyklu krátkodobé strategie bude po zhodnocení výstupů z cyklu upraven první cyklus navrhované dlouhodobé strategie a stane tak cyklem pro strategii krátkodobou. Stejným principem bude proveden druhý cyklus dlouhodobé strategie v ve vztahu k upravenému prvnímu cyklu. Tím bude zajištěna strategická kontinuita a konzistence stejně tak jako návaznost jednotlivých cyklů.

Odhadovaná ekonomická náročnost prvního cyklu je zejména ve zvýšení personálních nákladů, které je znázorněno v grafu 5. Oproti krátkodobé strategii dojde v souladu s navrhovanou dlouhodobou strategií k navýšení nákladů na HPP ze 514.560 Kč na 964.000 Kč. Tím dojde k zajištění pokrytí zdrojů nutných na rozvoj projektových činností a rozvoj vedlejší aktivity. Navýšením personálních nákladů na HPP dojde k požadované stabilizaci v organizaci, která byla identifikovaná jako jeden z hlavních návrhů doporučené strategie.

Odpovědnosti pro realizaci je opět doporučeno rozdělit dle jednotlivých skupin operačních plánů a profilů disponibilních zdrojů. Pro projektovou činnost stanovit odpovědnou osobu Mgr. Marcelu Kubincovou, Pro skupinu rozšíření i vedlejší činnosti a úpravu organizace je doporučeno stanovit odpovědnou osobou Ing. Jana Kubince. V rámci odpovědnosti je patrná změna u scénáře úpravy organizace. Je předpokládáno že z dlouhodobého hlediska získá Ing. Jan Kubinec dostatek zkušeností pro provedení změny.

3.9.2 Implementace programů a projektů

Realizace projektů a programů je hlavní činnost kterou spolek vykonává, je pro spolek výhodná a zároveň přináší mnoho zdrojů tak jak, identifikovala aplikace Gruberovi a Mohrovi matice,

proto je navrženo věnovat zvýšenou pozornost implementačnímu a změnovému cyklu v rámci realizace jednotlivých projektů a projektových clusterů. V rámci realizace projektů se jedná zejména o následující činnosti:

- dotační žádosti;
- plánování projektu;
- realizace projektu;
- ukončení projektu a zpětná vazba.

Pro popsané činnosti je možné opět aplikovat kombinaci Demingova cyklu spolu s Okamusovým implementačním modelem, jelikož se jedná o kombinaci projektového a change managementu v rámci uceleného prostředí zavádění konkrétního projektu/programu.

Jako základní vstup bude pro model použita strategie a na ní navazující plán projektů. Plán projektů je poté rozpracován do dotačních žádostí, které jsou vždy definované v předem stanovených časových rámcích jak z pohledu podání žádosti, tak z pohledu realizace. Po rozhodnutí o přidělení programů může nastat jejich podrobné plánování a následná realizace. Po realizace dochází k jejich vykazování, získání zpětné vazby a určení oblastí s potenciálem zlepšení v následujícím běhu.

V rámci projektů je velmi důležité, dle zjištěných skutečností, správně a řádně rozdělit plánovací činnosti na činnost při podávání žádost a následně plánování pro realizaci. Již při podávání žádost na dotační výzvu musí mít organizace definované základní parametry možné realizace tak, aby si ověřila finanční životaschopnost a návratnost organizovaného projektu.

V rámci činnosti organizace bude implementováno dle navrhované strategie 4 a více projektů, proto bude implementační proces popsán tak, aby byla jeho možná aplikace na každý z organizovaných projektů typu Erasmus+. Graficky znázorněný implementační model pro projekty organizace je uveden v příloze 7. Model poskytuje graficky přehlednou posloupnost jednotlivých kroků v rámci implementace jednotlivých projektových cyklů v návaznosti na výše zmíněný strategický cíl rozšíření hlavní aktivity.

Cyklus implementace programů a projektů je závislá na dotačních obdobích, kdy jednotlivá období mají periodicitu 12 měsíců, přičemž začátek cyklu je vždy v listopadu a konec v říjnu následujícího roku. Cyklus nesleduje kalendářní rok z důvodu započítání nutných příprav realizace projektů v kalendářním roce ještě před jeho začátkem.

Ekonomická náročnost implementace projektů byla již vyčíslena v rámci popisované implementace samotné strategie. V rámci krátkodobé strategie dochází k navýšení nákladů na pracovníky v rámci DPP, kteří budou realizovat implementaci programů a projektů. Z pohledu prvního období dlouhodobé strategie bude náročnost v navýšení nákladů na nového pracovníka v rámci HPP. V druhém období dlouhodobé strategie bude ekonomická náročnost dále navýšena o celoročního pracovníka na DPP. Odpovědná osoba za implementaci programů a projektů byla již doporučena v rámci logického rozdělení odpovědností krátkodobé a dlouhodobé strategie. Doporučenou osobou je Mgr. Marcela Kubincová.

3.9.3 Úprava vnitřního uspořádání organizace

Vnitřní uspořádání organizace bude kriticky závislé na úspěšnosti implementace krátkodobé a dlouhodobé organizace spolu s počtem realizovaných projektů. Další identifikovanou závislostí bude efektivita řízení organizace a možná automatizace procesů, jako například rozvoj umělé inteligence při tvoření obsahu do vedlejších aktivit.

Organizaci se navrhuje efektivně postupně uspořádat organizační strukturu v návaznosti na realizaci strategie, která bude odrážet konkrétní potřeby, případě připravovat zdroje na nasazení nových aktivit či rozšíření stávajících. Jako vstupy pro úpravu je navrženo vzít v úvahu následující faktory:

- rozvoj hlavních aktivit organizace;
- rozvoj vedlejších aktivit organizace;
- externí vlivy přicházející z trhu práce.

Lze předpokládat, že pokud dojde k rozvoji hlavních aktivit organizace, zvýší se také požadavek na personální zdroje, které aktivity připravují, realizují a reportují. Hlavní nárok bude spočívat v samotné realizaci projektu, kdy je potřeba vysoké úsilí z pohledu organizace. Pokud dojde k úspěšnému nasazení vedlejší aktivity organizace a následně bude vyhodnocen další plán expanse ať už z pohledu šíře služeb, tak z pohledu geografického pokrytí, je navrženo zvážit úpravu struktury z pohledu funkčního dělení spolu s možným náborem nových zaměstnanců ať už na centrální, tak lokální (regionální) úrovni.

Na organizaci působí externí vlivy a lze předpokládat že jejich působení bude ovlivňovat organizaci i nadále. Proto je velmi důležitým předpokladem pro úspěšnou a efektivní personální organizace kvalitní monitoring a vyhodnocování pracovního trhu. Jak již bylo výše zmíněno, je navrženo, i vzhledem k cílům organizace, zaměřit se na získání mladých pracovníků v průběhu či po studiu. Organizace pracuje s mládeží, tudíž i generační blízkou je pozitivní externalita, která zvýší pravděpodobnost úspěšné komunikace se zákazníky a správnou identifikaci zákaznických potřeb, a tudíž také tematické směřování v rámci realizovaných projektů. Jako negativní faktor analýzy prokázali odliv mladých lidí z regionu, což může být v rámci lidských zdrojů riziko v budoucnu. Díky neziskovému charakteru a cílům organizace je navrženo se při výběru zdrojů zaměřit také na pracovní úřady.

Je navrženo postupně oddělit v rámci organizační struktury úrovně jak vertikální, tak horizontální. Z pohledu vertikální úrovně vzhledem k velikosti organizace není nutné implementovat mnohaúrovňovou strukturu, nýbrž jasně definovanou řídicí složku organizace. Z pohledu horizontálního členění, jak již bylo výše zmíněno, je navrženo spolu se zavedením vedlejší činnosti funkčně oddělit pozice, které zajišťují projekty a pozice zajišťující vedlejší činnosti. Jedním z důvodů je časové potřeby pro jednotlivé pozice z pohledu cyklické realizace projektů, druhým hlavním důvodem jsou rozdílné potřeby z pohledu profilu pracovníků.

Je navrženo důkladné zvážení, jakým způsobem bude organizace najímat nové pracovní síly. Pro realizaci jednotlivých projektů v omezeném období je navrženo uzavírat krátkodobé pracovní smlouvy tak, aby neházelo k jejich nedostatečné vytíženosti během zimních měsíců. Naopak v případě, že dojde k rozvoji vedlejší aktivity do plánovaného rozsahu, je navrženo řešit personální potřeby zaměstnancem na hlavní pracovní poměr, jelikož se bude jednat o soustavnou činnost. Dalším důležitým atributem je, že zaměstnanec na realizaci vedlejší činnosti organizace bude v případě rozvoje organizace řídit jednotlivé podpůrné pracovníky v regionech. Zajištěním pracovníka na hlavní pracovní poměr bude organizace realizovat kontinuální rozvoj vedlejší činnosti bez ztráty know-how. Implementační model pro úpravu organizace je zobrazen v příloze 8. Model zohledňuje jako vstupy implementaci krátkodobé strategie, dlouhodobé strategie a vnější vlivy na organizaci. Zobrazuje logickou návaznost jednotlivých kroků v rámci úpravy organizační struktury organizace.

Cyklus úpravy vnitřního uspořádání organizace se odvíjí od jednotlivých strategických období, které je navrženo sledovat. Je doporučeno upravovat vnitřní organizaci vždy při počátku cyklu

jednotlivých strategických období, přičemž díky vysoké ekonomické náročnosti úpravy je doporučeno provést důkladnou evaluaci vstupů z předešlého cyklu.

Ekonomická náročnost byla již vyčíslena v rámci implementace jednotlivých období navrhované strategie. Náklady jsou spojené s navyšováním personálních nákladů na DPP a HPP, přičemž v rámci krátkodobé strategie se jedná o pracovníky na DPP, v rámci dlouhodobé strategie o pracovníky na HPP i DPP.

Jednotlivé odpovědnosti vycházejí z návrhu odpovědností implantace jednotlivých období navrhované strategie. Pro první cyklus odrážející implementaci krátkodobé strategie je navržena Mgr. Marcela Kubincová. V rámci implementace dlouhodobé strategie je odpovědnost rozdělena. Pro první období je navržena Mgr. Marcela Kubincová, pro druhé období je navržen Ing. Jan Kubinec.

3.9.4 Ekonomická návratnost implementovaných změn

Implementaci změn v krátkodobé a dlouhé strategii znázorňuje tabulka 7, která uvádí jednotlivé cíle strategie, jejich odhadovanou cenu a návratnost v celých tis. Kč. Ekonomická návratnost odráží ekonomickou náročnost jednotlivých cyklů implementace v jednotlivých strategických období. Jelikož se jedná o návrh strategie, je obtížné určit počáteční náklady a odhadovanou návratnost zmíněných položek. Jedná se tedy o odhad na základě dostupných znalostí a situace na trhu. Do odhadu může vstoupit nespočet faktorů.

Tabulka 7 Krátkodobá a dlouhodobá strategie – odhad cen a návratnosti (v celých tis. Kč)

	Odhadovaná			Odhadovaná	
Krátkodobá strategie	Náklad	návratnost	Dlouhodobá strategie	Náklad	návratnost
Rozvoj stávající činnosti	290	350	Rozvoj stávající činnosti	1340	1800
Ukotvení vedlejší aktivity	40	30	Strategické partnerství	150	200
Sociální sítě	10	10	Rozvoj vedlejší aktivity	180	400
Webové stránky	25	15	Prezentace spolku	60	20
Logo	10	0			

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvoj stávající činnosti je důležitým faktorem pro obě strategie. V kapitole 3.6.1. je uvedeno, že cílem spolku není zvýšení činností na úkor kvality činností. Hlavní cenou v rámci rozvoje stávající činnosti jsou zvýšené personální náklady. Návratnost by se měla především odrazit v rozšíření množství projektů v rámci hlavní činnosti spolku. Ukotvení vedlejší aktivity v krátkodobé strategii bude záležet zejména na vytvoření konceptu, designu a implementačních nákladech. S tímto bodem úzce souvisí modernizace webových stránek, které umožní implementaci vedlejší aktivity. Z vedlejší aktivity i webových stránek se předpokládá, že zejména v prvních letech bude bilance záporná, přičemž křivka návratnosti bude mít v čase exponenciální charakter. Webové stránky budou profitovat zejména z nového designu, který umožní efektivnější nabídku projektů. S tím souvisí vyšší návštěvnost stránek a také možná návratnost z prodaného prostoru pro reklamy. Sociálními sítěmi se myslí větší prezentace spolku na Facebooku, Instagramu a rozšíření působnosti na Tiktok. Počáteční cena by u této strategie měl být pouze věnovaný čas k zaběhnutí sociálních sítí a potřebné algoritmu, návratnost by poté měla být zejména z reklam a potenciálních nabídek spolupráce. V krátkodobé strategii se počítá i s novým logem, které bude pouze výdajem bez žádné budoucí finanční návratnosti. Nové logo však pomůže k nové identitě spolku a všem zmíněným krokům v krátkodobé strategii.

V rámci nákladů na realizaci dlouhodobé strategie je stejně jako krátkodobé hlavním nákladem personální náklad, který byl již vyčíslen v dlouhodobém plánu financování a poté kategorizován do jednotlivých ekonomických náročností implementačních cyklů. Zvýšené náklady také odráží očekávanou návratnost v rámci hlavní aktivity. Rozvoj vedlejší aktivity v dlouhodobé strategii by měl být důležitým krokem k navýšení příjmů spolku, přičemž je zde ale velký stupeň nejistoty, jak se bude vedlejší aktivita rozvíjet. Je předpokládáno ale, že vedlejší aktivita bude v porovnání s hlavní aktivitou růst a zvyšovat se její význam z pohledu financování spolku. Dalším předpokladem je prezentace spolku, která by měla zahrnovat především reklamy, které by se měly vrátit minimálně ve stejném finančním množství. Poslední sledovanou položkou je organizace spolku, kam spadají především personální náklady spojené se získanou akreditací, navýšením počtu projektů a rozvojem stávající činnosti. Návratnost u personálních nákladů se nedá vyčíslit, jelikož bude potřeba sledovat aktuální stav spolku a trendy, které se mohou v průběhu let měnit.

4 Závěr

Výběr tématu diplomové práce zohlednilo několik faktorů, které vnukly myšlenku na zpracování tematiky strategie neziskové organizace. Prvním faktorem byla zvědavost, jakým způsobem je lze přistoupit ke specifické neziskové organizaci ve vztahu k její strategii, zejména s ohledem na porovnání se strategií, která se tvoří v organizacích působících v ziskovém sektoru. Druhým faktorem byla možná prospěšnost práce a její možná aplikace v existující organizaci. Organizace může za pomoci práce využít návrhy, popřípadě se minimálně jimi inspirovat. Práce byla koncipována tak, aby organizace mohla jednoduše jednotlivé návrhy přijmout a implementovat. Třetím faktorem byl obecný zájem o strategické řízení z pohledu jednotlivých kroků, které jsou nutné pro tvorbu strategie. Strategické řízení jeden ze základních pilířů schopností úspěšného manažera, které je nutné si osvojit a zejména být schopen je implementovat do praktických aplikací.

Cíly práce bylo vytvoření návrhu strategie organizace, identifikace kritických faktorů vedoucí k naplňování cílů organizace z dlouhodobého hlediska a rozvoji spolkové činnosti. Zároveň také vytvoření návrhu na změnu pro úspěšné zavedení strategie.

Návrh strategie organizace vycházel z důkladného sběru dat, informací provedení analýz, které byli popsány v teoretické části. Jednotlivé druhy analýz byli vybrány tak, aby byla zajištěna co nejvyšší efektivita získaných poznatků s ohledem na neziskový charakter organizace. Na základě výsledků zvolených metod byla v rámci analytické části práce byla navržena strategie organizace. Jednotlivé analýzy poukázali na aktuálně vysokou závislost organizace na pravidelném získávání projektů, proto byla strategie z důvodu nutné flexibility a vysoké míry nepredikovatelnosti finančních zdrojů rozdělena na krátkodobou a dlouhodobou. Krátkodobá strategie byla vzhledem k dotačním běhům cílena na 2 roky. V rámci krátkodobé strategie byla navrženy jednotlivé dílčí části a také doporučení. Krátkodobá strategie cílila na čtyři základní doporučení, přičemž všechna doporučení v krátkodobé strategii jsou stejné důležitosti a je mezi nimi jasný synergický efekt spolu s vysokým potenciálem pozitivních externalit.

Prvním je rozvoj hlavní činnosti organizace, tj. projektů ERASMUS+, které identifikovala aplikace Gruberovi a Mohrovi matice. Organizace má dlouholeté zkušenosti s organizováním projektů, stále má náskok před ostatními konkurenty, který dává organizaci konkurenční výhodu. Organizace má vysokou úspěšnost získávání projektů v rámci dotačních výzev a zároveň také s efektivní organizací realizační části projektů, kdy dokáže udržet vyrovnané financování při vysoké kvalitě poskytovaných služeb. Současná zpětná vazba od účastníků projektu je pozitivní, avšak s klesající tendencí. Jak již bylo zmíněno, jednotlivé doporučení jsou na sobě závislá. Rozvoj současné hlavní činnosti nicméně není možný bez aplikace čtvrtého níže zmiňovaného doporučení, tj. úprava organizační struktury organizace a zároveň bez třetího taktéž níže zmiňované rekonstrukce prezentace organizace.

Druhým hlavním doporučením je zavedení vedlejší aktivity organizace. Vedlejší aktivita organizace poskytne v budoucnosti dva hlavní přínosy. Prvním je možnost účinněji a jiným způsobem pracovat s a poskytovat služby mladým lidem v reakci na měnící se potřeby a poptávku, která se postupně evolučně vyvíjí. Druhým je diverzifikace portfolia služeb a v budoucnosti možné získávání zdrojů z více druhů aktivit. Tím v budoucnu dojde k cílenému snížení závislosti na schválených žádostech o projekty. Jako vedlejší aktivita bylo doporučeno vytvoření volnočasového portálu. Portál má vysoký potenciál z pohledu poskytování služeb mladým lidem, což je základní cíl organizace, k jehož plnění byla založena. Doporučený volnočasový portál může být nasazen průběžně ve jednotlivých fázích jak z tematického pohledu, tak z geografického pohledu. Nabízí tím také vysokou příležitost k postupnému růstu aktivity. Portál může pomocí návštěvnosti a přidruženému e-shopu generovat také nemalé finanční zdroje, které mohou být využity pro další plnění cílů spolku a zajistit například významné pokrytí fixních nákladů organizace. Důležitou závislostí v rámci navrhovaných

doporučení je závislost na třetím doporučení, tj. rekonstrukce prezentace organizace. Je zde také vztah na čtvrté doporučení, tj. úprava organizační struktury v případě, že bude volnočasová aktivita úspěšná a bude se rozvíjet dle předpokladů jako například zvyšování tematického portfolia či geografická expanze. Zároveň vedlejší aktivita může přinést vzájemně s hlavní aktivitou synergie, kdy vedlejší aktivita má potenciál pro organizaci například zvýšit svůj dosah v rámci obsazování projektů, rozšířit si seznam možných účastníků.

Třetím hlavním doporučením je prezentace organizace. Doporučení v rámci prezentace organizace směřují do tří základních oblastí. Prvním je vytvořením nového loga organizace, které bude reflektovat současné trendy a bude společnost reprezentovat. Druhým doporučením v rámci prezentace je vytvoření nových webových stránek organizace. Je doporučeno, aby nové webové stránky organizace byli jednoduché, přehledné a zároveň připravené na implementaci volnočasového portálu spolu s malým e-shopem včetně platební brány. Třetím doporučením je rekonstrukce prezentace organizace na sociálních sítích. Je doporučeno přehodnotit své aktivity na sociálních sítích a přizpůsobit je moderním trendům. Doporučením je také aktivní monitoring uživatelů sociálních sítí, který může přinést velmi cennou zpětnou vazbu.

Čtvrtým doporučením je úprava organizace spolku. V rámci krátkodobé strategie je doporučeno rozvíjet své aktivity v rámci svých hlavních a vedlejších činností, což sebou přinese další nároky a tím také práci, kterou musí organizace pokrýt. Zároveň jsou osobní náklady, respektive mzdy nejvyšší nákladovou položkou v rámci rozvahy organizace, tudíž je nutné je náležitě plánovat. S tím také souvisí zjištěný jev, kdy organizace čelí obtížím v rámci retence zaměstnancům a vysokému počtu DPP. S ohledem na aktivitu organizace nelze DPP zcela odstranit, nicméně díky zvýšenému počtu projektů a zavedení vedlejší aktivity bude možné rozšířit organizaci o další úvazky na HPP, čím si organizace zvýší stabilitu a tím také z dlouhodobého hlediska kvalitu poskytovaných služeb.

V rámci dlouhodobé strategie je navrženo pokračovat a rozvíjet aktivity, které budou implementovány v rámci krátkodobé strategie, kdy jsou navrhovány konkrétní kroky pro rozvoj hlavní a vedlejší činnosti organizace. Rozvoj hlavní činnosti z dlouhodobého pohledu spočívá zejména ve zvyšování počtu a kvality realizovaných projektů. Rozvoj vedlejší aktivity je doporučován v rámci rozšiřování portfolia pokrytých témat, možnému systému reportérů z událostí a také geografickou expanzí například pokrytím vedlejšího regionu. Případná úprava organizace z dlouhodobého pohledu bude přímo úměrná rozvoji hlavní a vedlejší činnosti organizace.

Součástí hlavního cíle práce bylo navrhnout změnu pro implementaci strategie. Tak, jak se práce postupně vytvářela z pohledu teoretické části a probíhal sběr dat na analytickou část, bylo logické přejít v rámci návrhu změny na logickou strukturu, kdy byly zpracovány jak základní návrhy implementace změny v rámci krátkodobé strategie a dlouhodobé strategie, tak i implementace kritických změn v rámci hlavní činnosti a úpravy vnitřního uspořádání organizace. Návrh byl vytvořen za pomoci implementace Demingova cyklu spolu s částí Okamusova implementačního diagramu. Při sběru informací pro teoretickou část byla identifikována synergie v rámci výše zmíněných modelů. Synergie spočívala zejména s ohledem na implementaci strategie organizace. Okamusův cyklus před samotným plánováním počítá se strategií a vnějšími faktory jako se vstupem a dále v rámci cyklu plánování počítá s jednotlivými operačními procesy. Dále stejně jako Demingův cyklus navazuje kontrolou, zpětnou vazbou a nápravnými opatřeními pro další cyklus. Kombinace obou přístupů zajistila ucelený pohled v rámci implementačního procesu strategie a kritických dílčích implementačních aktivit.

V rámci implementace strategie byl jako kritický faktor úspěšnosti identifikován důkladný systém sběru dat v rámci realizace, kontrol, monitoringu, získávání zpětné vazby a následnou evaluaci vedoucí k možné úpravě strategie či zvolení alternativního scénáře. Vzhledem k vysoké úrovni nejistoty ve financování organizace je kontrola a následná rychlá a agilní

reakce nutný předpoklad pro dlouhodobé udržení aktivit a rozvoj organizace. Proto i jednotlivé doporučení uvedená v rámci navrhované strategie lze flexibilně implementovat po částech s jednotlivými milníky, přičemž vyžadují jen omezené nutné počáteční úsilí a náklady. Tím dojde k zásadnímu zvýšení pravděpodobnosti úspěšné implementace strategie, kdy organizace může velmi flexibilně reagovat na aktuální situaci. Dalším kritickým faktorem pro úspěšné naplňování cílů organizace byla identifikovaná nutnost vyšší diverzifikace financování organizace. Tím bude eliminováno riziko omezení jednoho ze zdrojů financování a omezena velikost negativního dopadu snížení zdrojů.

Jako součást jednotlivých návrhů implementace změny byli zpracovány také přehledy jejich ekonomické náročnosti, délky trvání jednotlivých cyklů spolu definováním odpovědností. Zároveň byl zpracován základní přehled ekonomické návratnosti změnových návrhů, který je provázaný s navrhovanou strategií, časováním a zároveň odhadovanou ekonomickou náročností.

Dílním cílem práce bylo porovnat dostupnou teoretickou základnu a potvrdit možnou aplikaci pro tvorbu konceptu a strategie neziskové organizace. Bylo potvrzeno, že dostupná teoretická základna je při správném výběru zdrojů vhodná a lze jí aplikovat. Při výběru teoretických zdrojů je nutné zohlednit charakter neziskové organizace. Nezisková organizace na rozdíl od komerčních organizací nemá za cíl dosahovat zisk z dlouhodobého hlediska, nýbrž plnit cíle, které mají prospěšný charakter pro společnost. Cílem neziskových organizací tudíž není zisk, nýbrž co nejvyšší dosažená úroveň plnění cílů organizace. Neziskové organizace také musí mít ze zákona vyrovnaný rozpočet. Pokud jsou výše zmíněná specifika neziskové organizace zohledněna, je mnoho dostupných zdrojů, které lze aplikovat a to zdrojů, které se zaměřují na komerční subjekty. V konečném důsledku i nezisková organizace se pohybuje na trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou, je konkurenční prostředí a probíhá boj o zákazníka. Z pohledu výběru zdrojů je dostupných mnoho odborných knih i časopisů, ze kterých lze čerpat, přičemž záměr byl zdravý mix tuzemských i zahraničních zdrojů.

Na základě výše zmíněného lze považovat předsevzaté cíle práce jako splněné. Implementace navržené strategie má velký potenciál zajistit dlouhodobou udržitelnost, finanční stabilitu a vyrovnanost, rozvoj činností a tím zejména co nejvyšší plnění cílů organizace, pro které byla založena. Právě plnění cílů, tj. práce s mládeží vedoucí k pozitivnímu vývoji společnosti základním faktorem úspěšnosti organizace a k tomu může navržená strategie a doporučení dopomoci.

Literatura

Primární zdroje

DAVID Fred; DAVID Forest a DAVID, Meredith. *Strategic Management: Concept and Cases*. 17. vyd. Boston: Pearson, 2020. 635 s. ISBN 978-01-3517-3947.

DYCK Bruno; CAZA Arran a STARKE Frederick. *Management: Financial, social and ecological well-being*. 1. vyd. Winnipeg: Sapajo publishing, 2018. 643 s. ISBN:978-1-7750870-2-1.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. 235 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-9982-2.

HÁJKOVÁ, Alena; NEBUŽELSKÁ Miroslava a PAVLOK Petr. *Spolky a spolkové právo*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2015. 157 s. ISBN 978-80-7400-523-7.

HATTUTA Cansu a KOHLER Ines. *Change management Revisited*. 1. vyd. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2023. 127 s. ISBN:978-3-031-30239-8.

JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. 1. vyd. Praha: Economica, nakladatelství VŠE, 2019. 250 s. ISBN 978-50-245-2323-5.

KAISER Markus. *Change Management im Public Sector*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2021, 39s. ISBN: 978-3-658-35885-3.

KAUNE Axel; GLAUBKE Niko a HEMPEL Therese. *Change Management und Agilität*. 1.vyd. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2021. 136 s. ISBN:978-3-658-35235-6

KINDL, Milan; ERT, Zdeněk; FORMANOVÁ, Nikola; KINDL Tomáš a ŠÍMA, Alexander. *Úskalí spolkového práva*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. 395 s. ISBN 978-80-7380-642-2.

KOLLER Tim; GOEDHART Marc a WESSELS David. *Valuation: measuring and managing the value of companies*. 7. vyd. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2020. 929 s. ISBN 978-1-119-61188-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ Pavlína a HOMMEROVÁ Dita. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2018. 203 s. ISBN 978-80-247-3075-2.

LAUER Thomas. *Change Management, Fundamentals and Success Factors*. 1.vyd. Berlin: Springer-Verlag GmbH, 2021. 248 s. ISBN: 978-3-662-62186-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN:978-80-271-2034-5.

MCKEE, Annie. *Management – A focus on Leaders*. 1. vyd. New Jersey: Pearson Education publishing, 2014. 607 s. ISBN 978-0-13-257590-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání.* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. 160 s. ISBN 978-80-271-2117-5.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. 96 s. ISBN 978-80-244-5417-7.

KRYŠKOVÁ, Šárka. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně.* 2. aktualizované vydání. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Leges, 2022. 304 s. ISBN 978-80-7502-610-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů.* Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání.* 3. vyd. Praha: Grada, 2017. 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

ROBBINS Stephen P. a COULTER, Mary. *Management.* 14. vyd. Harlow: Pearson Education, 2018, 734 s. ISBN:978-1-282-21583-9.

ROTHAERMEL, Frank. *Strategic Management.* 6. vyd. New York: McGraw Hill LLC, 2024. 557 s. ISBN 978-1-266-19186-2.

WILLIAMS, Chuck. *Management.* 11. vyd. Boston: Centage Learning, 2018. 448 s. ISBN 978-1337407472.

ZACHAROVÁ, Andrea. *Ekonomické a právní aspekty neziskových organizací.* 1. vyd. Bratislava: Nakladatelství Wolters Kluwer s.r.o., 2015. 120 s. ISBN 978-80-8168-271-1.

Zákon 227/1997 Sb. ze dne 3. září 1997 o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech)

Zákon 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce

Zákon 3/2002 Sb. ze dne 27. listopadu 2001 o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech)

Zákon 304/2013 Sb. ze dne 12 září 2013 o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřenských fondů

Zákon 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví

Zákon 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanský zákoník

Zákon 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

Odborné knihy a časopisy

ABBIDDIN, NZ., et al. Non-Governmental Organisations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development. *MDPI, Basel, Switzerland, 2022, s. 3.* eISSN 2071-1050.

EMOVWODO, SO., et al. Risk communication and community engagement in COVID-19: Fighting infodemics among non-governmental/community-based organizations in Africa. *Pagepress Publ, Meditgroup, 2022, s. 2* ISSN 2038-9922

GOETTKE, E., et al. Conceptualising sustainability in the surgical work of non-governmental organisations in low and middle-income countries: a scoping review protocol. *BMJ publishing group*, 2021, s. 2 ISSN 2044-6055

MOHAN, M., et al. Afforestation, reforestation and new challenges from COVID-19: Thirty-three recommendations to support civil society organizations. *Cademic press ltd-elsevier science ltd*, 2021, s. 10 ISSN 0301-4797

ROMERO, MJR., ABRIL, C. Exploring the dimensions of NGO donor-based brand equity: A literature review. *Wiley periodicals, INC*, 2023, s. 8 ISSN 1048-66

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovory

Příloha 2 SWOT analýza

Příloha 3 Personální náklady dle struktury – první období dlouhodobý plán

Příloha 4 Struktura zaměstnanců v druhém období dlouhodobého plánu

Příloha 5 Implementační model krátkodobé strategie

Příloha 6 Implementační model Dlouhodobé strategie

Příloha 7 Implementační model projektů organizace

Příloha 8 Implementační model úpravy organizace

První rozhovor – Marcela Kubincová

Mohu Vás požádat o Vaše představení?

Jmenuji se Marcela Kubincová. Byla jsem v roce 2014 hlavním iniciátorem při zakládání spolku ICM Jindřichův Hradec z.s. Po 25 letech působení ve školství jako učitelka základní školy jsem se přestěhovala do Jindřichova Hradce a velmi těžko jsem hledala pracovní uplatnění. Viděla jsem ve spolku možnost mé seberealizace a využití všech zkušeností s prací s mládeží, které jsem v průběhu let získala.

Popište prosím, jaká je Vaše a role a pozice ve spolku?

V roce 2014 jsem byla zvolena předsedou spolku a tuto pozici jsem zastávala až do ledna 2024. Věkově jsem byla a jsem nejstarší. Moji mladší spolupracovníci respektovali mé zkušenosti a já vždy respektovala jejich názor. Spolupráce byla dobrá i vzhledem k tomu, že jsme se navzájem doplňovali. Mezi mé silné stránky patří znalost legislativy, schopnost orientovat se v grantových a dotačních příležitostech. Naučila jsem se psát grantové žádosti a projekty administrovat. Dokáží sestavit metodiku projektů. Doplnila jsem si vzdělání v oblasti projektového řízení. Mladí ve spolku se vždy lépe orientovali při využívání technologií a měli trpělivost učit mě s nimi pracovat. Jejich úroveň komunikace v anglickém jazyce je rovněž na vyšší úrovni, než má. Vždy jsem se snažila předávat své znalosti mladým spolupracovníkům a byla jsem jim mentorem. V současné době působím ve spolku na pozici projektový administrátor, již nepracuji přímo s cílovou skupinou spolku.

Můžete v krátkosti popsat cíle spolku, respektive rozvést cíle, které jsou uvedeny ve stanovách?

Spolek byl založen s cílem poskytovat mladým lidem informace, které jsou pro ně důležité, umožnit všem mladým lidem rovný přístup k neformálnímu vzdělávání a aktivně se podílet na organizaci mezinárodních vzdělávacích aktivit. Při zakládání spolku jsme brali v potaz podporu MŠMT finančně podporovat organizace, které získají akreditaci. Pokud organizace získala akreditaci, měla nárok na finanční dotaci. Pro spolek to znamenalo jistotu finančního příjmu na svou činnost. Postupně jsme se začali zapojovat do vzdělávacího programu Evropské unie ERASMUS+ a to jako partneři mezinárodních mobilit a jako jejich organizátoři na území České republiky. Od prvopočátku jsme organizovali na Jindřichohradecku participativní projekty, díky kterým se naučili mladí podílet na tom, co se děje kolem nich. Spolek zaštiťoval Městský parlament dětí a mládeže, který se bohužel po několika letech rozpadl z důvodu odchodu mladých na univerzitní studia. V prvních letech činnosti spolku jsme realizovali i projekty, které nebyly pro spolek výhodné, postupně se nám je podařilo z našeho portfolio zcela vyloučit.

Když jste spolek zakládala, jaké byly Vaše představy o činnosti a způsobu naplňování cílů?

Měla jsem představu, co bude náplní naší práce. Všichni jsme věřili, že se nám podaří nastavené cíle naplnit. MŠMT ale změnilo svou vzdělávací strategii a přestalo Informačním centrem v České republice poskytovat dotace. I přesto jsme se rozhodli v informační činnosti pokračovat a naučili jsme se získávat finanční prostředky na tuto činnost. První získané granty a následně úspěšně realizované projekty nás utvrdily v tom, že jdeme správnou cestou.

Jak se změnilo prostředí, ve kterém spolek působí od doby založení

Velmi. Nastoupila doba technologií, mladí mají jiné potřeby. Je potřeba sledovat legislativní změny, celkově sledovat co se děje v Česku, EU i ve světě kolem nás. Zažili jsme dobu pandemie koronaviru, která v podstatě zcela zastavila činnost spolku, neměli jsme nárok na podporu státu. Bylo to velmi těžké období a pokud by trvalo déle, spolek by zanikl. Vznikala celá řada neziskových organizací a my musíme sledovat jejich činnost, hledat mezi nimi spolehlivé partnery a navazovat spolupráci s nimi. Mladí ve spolku jsou inovativní, nebojí se změn a já jsem ráda, že všechny změny se mnou konzultují a stále mne vyhledávají jako jejich mentora a kouče. Zároveň vidíme poptávku mladých lidí po mimoškolním sociálním kontaktu, kdy nemají způsob, jak by se o aktivitách a událostech přehledně dozvěděli a mohli participovat. Provedli jsme již průzkum a zjistili jsme, že mladí jedinci nemají jednotné místo, kde by výše zmíněné aktivity a události našli.

Jakým způsobem je spolek financován, mění se v průběhu doby financování

Spolek získává prostředky na svou činnost z grantů, dotací, darů a v malé míře i ze své činnosti. V průběhu doby se financování mění, přibývá darů a průběžně se daří získávat finanční prostředky z grantů. Spolek získal akreditaci ERASMUS, což rovněž přispělo k finanční stabilitě.

Jak spolek přistupuje k personální politice?

Vždy bylo složité najít v neziskovém sektoru schopného spolehlivého zaměstnance. Důvodem jsou malé platy oproti platům v jiném sektoru. Spolek má 2 zaměstnance na hlavní pracovní poměr a 3-5 pracovníků na DPP. Ve spolku pracuje 6-10 dobrovolníků, bez dobrovolníků by se spolek neobešel. Dbáme na průběžné vzdělávání zaměstnanců i dobrovolníků. Snažíme se jim poskytovat kvalitní vzdělávání zdarma díky projektům, které jsou financovány Evropskou unií. Zaměstnancům poskytujeme možnost home office.

Jakým dle Vašeho názoru spolek čelí výzvám?

Do čela spolku byl zvolen nový předseda a je před ním celá řada výzev. Aby byl spolek konkurence schopný, musí být dobře řízen, mít dobrou strategii a komunita spolku musí být funkční. Činnost spolku je ovlivňována novými digitálními technologiemi, zde nesmí spolek zaspát.

Jak se vyvíjí konkurenční prostředí spolku?

Od roku 2014 vzniklo v našem okolí mnoho neziskových organizací, některé v průběhu let zanikly, některé stále existují. Každá nezisková organizace má svou cílovou skupinu a musím konstatovat, že ty organizace, které jsou zaměřeny na práci s dětmi a mládeží si navzájem neškodí. Snaží se spolupracovat. Neznamená to však, že v neziskovém sektoru neexistuje konkurenční boj. Existuje a uspějí jen ti, kteří se nezaleknou inovativních přístupů, dobře znají potřeby své cílové skupiny a umí si správně vyhodnotit vnější faktory, které ovlivňují činnost organizace.

Jak vnímáte vývoj zákazníků spolku?

Jejich nároky a očekávání se zvyšují, to každopádně. Někdy si říkám, že možná není dobré poskytovat všechny služby spolku zdarma. Setkala jsem se během své práce ve spolku i s tím, že mi jedna účastnice mezinárodní mobility řekla “ ale já mám nárok na...”. Jde o ojedinělé případy, každopádně si myslím, že velkou výzvou pro spolek je také učit mladé lidi kriticky myslet a učit je sebereflexi.

Působí na spolek některé zásadní vnější vlivy?

Ano, jsou to legislativní změny v oblasti neziskového sektoru, změny v dotační politice a samozřejmě vše, co ovlivňuje život lidí na této planetě.

Kde vidíte dle vašeho názoru oblasti, které musí spolek změnit?

Spolek musí určitě zavádět do své práce nové technologie a přístupy. Zároveň je nutné vylepšit komunikaci spolku s cílovou skupinou a veřejností. Je potřeba reflektovat nové trendy v oblasti prezentace spolku.

Kde vidíte spolek za dalších 5 let?

Spolek bude poskytovat kvalitní neformální vzdělávání své cílové skupině a jeho pozice v regionu se posílí.

Druhý rozhovor – Jan Kubinec

Mohu Vás požádat o Vaše představení?

Jmenuji se Jan Kubinec a ve spolku ICM Jindřichův Hradec z.s. působím od jeho založení, od svých 17 let. Studoval jsem Obchodní akademii v Jindřichově Hradci a poté VŠTE v Českých Budějovicích. Členem spolku jsem se stal zejména proto, že jsem chtěl mít příležitost organizovat a účastnit se akcí, které mě bavily a věřil jsem, že jsou přínosné i pro mé vrstevníky. V roce 2022 jsem se rozhodl doplnit si své vzdělání o pedagogické minimum, protože jsem to vnímal jako nutnost, pokud chci působit v neziskové organizaci, která se věnuje neformálnímu vzdělávání.

Popište prosím, jaká je Vaše a role a pozice ve spolku?

Nejdříve jsem ve spolku pracoval jako dobrovolník, poté jako zaměstnanec. V roce 2023 jsem ukončil studia, ve spolku pracuji na HPP a v roce 2024 jsem byl zvolen předsedou ICM Jindřichův Hradec z.s.

Můžete v krátkosti popsat cíle spolku, respektive rozvést cíle, které jsou uvedeny ve stanovách?

Spolek jsme zakládali s cílem poskytnout příležitost smysluplného neformálního vzdělávání, které se v roce 2014 na školách téměř neuplatňovalo. Chtěli jsme mladým lidem poskytovat informace, které jim umožňovali vzdělávat se zdarma prostřednictvím mezinárodních mobility mladých lidí a pomoci jim nastartovat pracovní kariéru. Začátky mé práce ve spolku nebyly jednoduché, musel jsem se mnoho naučit, aby má práce ve spolku plnohodnotně přispívala k naplňování cílů spolku.

Jak se změnilo prostředí, ve kterém spolek působí od doby založení?

Na tuto otázku bych odpověděl asi takto – vše se v průběhu času mění, nevyhnulo se to ani našemu spolku. Potýkali jsme se s mnoha situacemi, kdy bylo potřeba uskutečnit změnu, řešit krizovou situaci nebo řešit personální obsazení ve spolku. Zažili jsme si dobu pandemie a uvědomili jsme si, že činnost spolku může ze dne na den skončit. To byla těžká doba. Spolek zakládali nadšenci z řad student středních škol v Jindřichově Hradci, kteří během 14 let odcházeli studovat vysoké školy, zakládali rodiny, nastupovali do zaměstnání. Bylo neustále potřeba doplňovat skupinu dobrovolníků, protože jejich práce ve spolku je pro nás důležitá. Najít vzdělaného, spolehlivého pracovníka spolku také není lehké. Finanční ohodnocení se nemůže srovnávat se zaměstnancem státního nebo soukromého sektoru, nezisková organizace nevytváří zisk, tudíž mohou být odměňováni jen ze získaných grantů a dotací. Pokud organizace nemá příjem z nárokové dotace, což náš spolek nemá, je zde i velká nejistota, zda organizace dokáže získat prostředky na mzdy. Stabilitu dobrých zaměstnanců spolku bych viděl jako problém, kterému se spolek do budoucna musí věnovat.

Jakým způsobem je spolek financován, mění se v průběhu doby financování?

V současné době je finanční situace ve spolku dobrá. Ne vždy tomu tak bylo. Pomatuji doby, kdy se spolku nepodařilo získat plánovanou grantovou podporu a strachovali jsme se o to, zda dokážeme zaplatit odvody a mzdy zaměstnancům. Bylo to v době, kdy MŠMT zrušilo nárokovou podporu Informačním centřům pro mládež a pak v době pandemie, kdy ze zákona neměl spolek nárok na pomoc státu. V době pandemie byla situace nejhorší a bylo paradoxem, že naše předsedkyně nemohla dostat podporu státu, protože byla statutárním zástupcem organizace a ti na podporu nárok neměli. Problém byl i s vyplácením DPP, protože spolek uzavírá DPP do 10 000 Kč. Tito lidé rovněž neměli nárok na podporu. Finančně ustát tuto dobu bylo opravdu velmi náročné. Vše špatné je ale zároveň příležitostí změnit zažité způsoby financování. Snažíme se rozvíjet naši činnost i placenými službami, které přináší zatím jen

malé částky, ale postupem času mají potenciál vylepšit a stabilizovat finanční situaci ve spolku. Velmi důležité pro spolek bylo získání akreditace Erasmus+, která nám umožňuje plánovat finančně udržitelný stav ve spolku.

Jak spolek přistupuje k personální politice?

Personální politika v neziskové organizaci naší velikosti je oblast, která nám způsobuje nemalé trápení. Někteří lidé si neuvědomují, že zaměstnavatel platí za své zaměstnance odvody, které jsou v České republice opravdu vysoké. Spolek si může dovolit 1-3 zaměstnance na HPP. Tito lidé nedokáží zajistit plnohodnotné fungování činnosti spolku. Situaci řešíme uzavíráním DPP do 10 000 Kč. V male neziskové organizaci mohou pracovat jen skuteční nadšenci, protože všude jinde by jejich mzda byla jistě vyšší. Zaměstnanci na HPP mají vysokoškolské vzdělání, neustále se průběžně vzdělávají, musí být jazykově velmi dobře vybaveni a musí být časově flexibilní. Někdy mě mrzí, že si někteří myslí, že neziskový sektor vysává ze státního a evropského rozpočtu peníze. Je potřeba rozlišovat jednotlivé neziskové organizace a vážit si práce jejich zaměstnanců, kteří vykonávají často i práci na bázi dobrovolnosti.

Jakým dle Vašeho názoru spolek čelí výzvám?

Ve spolku pracuji již dlouho a myslím, že dokážu navázat na vše dobré a reagovat na změny, které nám přináší každodenní život. Víím, že se ve větší míře budeme muset věnovat zavádění inovativních postupů v oblasti digitálních technologií, zlepšit komunikaci s naší cílovou skupinou a partnery našich projektů. Zlepšit se musí také naše prezentace na internetu i v jiných médiích. Budeme muset sledovat vnější faktory, které ovlivňují činnost spolku. Je potřeba motivovat dobrovolníky, kteří by pro spolek chtěli pracovat a také zajistit podmínky pro zaměstnance, které by do jisté míry nahrazovaly finanční ohodnocení, které si spolek může dovolit. Velkou výzvou je i vytváření a udržení silné komunity spolku a pokračování ve spolupráci s neziskovým sektorem v region.

Jak se vyvíjí konkurenční prostředí spolku?

Nepomatuji si, že by během doby mého působení v ICM Jindřichův Hradec z.s., docházelo ke konkurenčnímu boji mezi neziskovými organizacemi v našem region. Spíše naopak, pomáháme si. Neznamená to ale, že si ve spolku neuvědomujeme, že konkurence existuje. Myslím, že máme dobře nastavený monitoring vnějšího prostředí a také velmi pečlivě monitorujeme změny potřeb naší cílové skupiny.

Jak vnímáte vývoj zákazníků spolku?

Je jasné, že naši rodiče vyrůstali v jiné době. Neměli počítače, telefony, neexistoval internet. Vyrůstali v socialistickém Československu. Dnešní mladí jsou draví, sebevědomí, mají mnoho možností dobrého vzdělání, mohou cestovat. Zároveň si uvědomují, že žijí v kapitalistickém zřízení a jsou strůjci svého štěstí. Zaznamenávám, a to nejen v komunitě spolku, že existují dvě skupiny mladých – ti, co se o sebe plánují postarat a ti, kteří se stále spoléhají na to, že jim někdo “ stát”, zaručí pohodový život. V dnešní době je zásadní umět kriticky myslet a mladí se musí v této oblasti systematicky vzdělávat. Předejde se tím jejich radikalizaci a pokud dokáží tuto schopnost nabýt, smysluplně přispějí k rozvoji demokracie v České republice i v Evropské unii. Zaznamenávám i rozdíly v ekonomické oblasti, někteří mladí pochází z rodin, které musí opravdu šetřit a pak je tu skupina “zlaté mládeže”, která si může dovolit vše. Pro další činnost spolku je zásadní správně identifikovat potřeby, které naše cílová skupina má.

Působí na spolek některé zásadní vnější vlivy?

Ano, bezesporu a myslím, že jich bude přibývat.

Kde vidíte dle vašeho názoru oblasti, které musí spolek změnit?

Podle mne jde především o oblast digitálních technologií, komunikace a prezentace.

Kde vidíte spolek za dalších 5 let?

Jsem přesvědčen, že za 5 let bude spolek existovat, bude moderní neziskovou organizací s dobře fungující spolkovou komunitou.

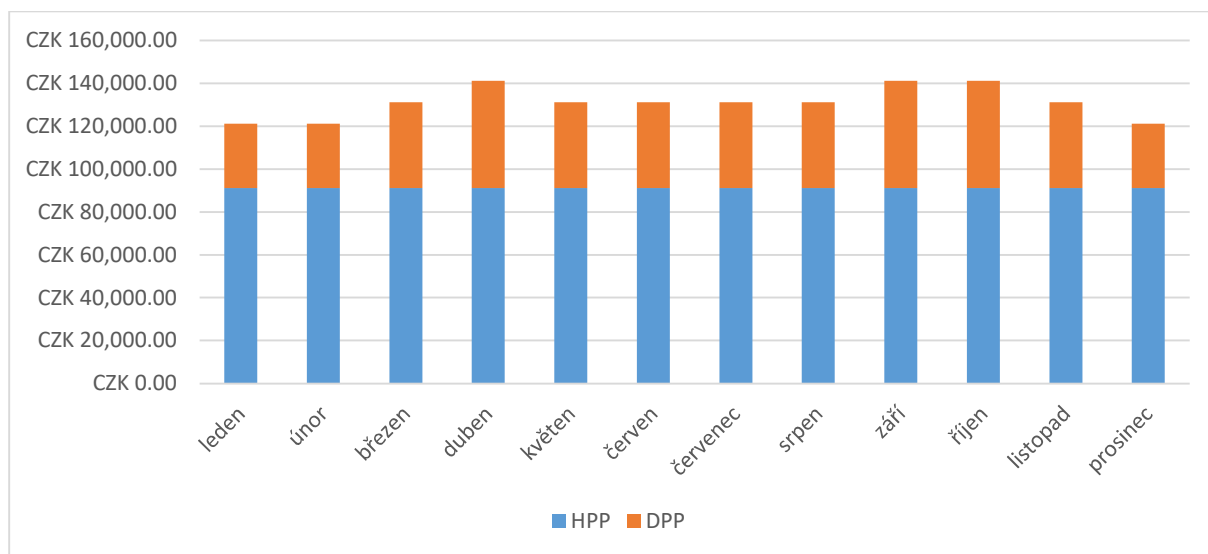
Příloha 2 SWOT analýza

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
Vnitřní vlivy	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personální stabilita vedení spolku – Kompetence a dovednosti zaměstnanců spolku – Stabilní, rozvíjející se komunita spolku – Schopnost průběžného získávání grantů, dotací a darů, které umožňují činnost spolku – Získání akreditace Erasmus +, která umožňuje dlouhodobé, plánovatelné zapojení organizace do mezinárodních aktivit – Stabilní portfolio spolehlivých partnerských organizací a školských zařízení v ČR i v EU – Jedinečnost poskytovaných služeb – spolek je jediné Informační centrum pro mládež v ČR, které poskytuje v plném rozsahu služby definované pro ICM Ministerstvem školství a mládeže 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> – Neuspokojivá motivace mladých lidí zapojovat se do dění v regionu – Odchod stávajících dobrovolníků spolku na studia do jiného města – Ukončení pracovního poměru zkušených zaměstnanců spolku – Nedostatečná prezentace spolku na internetu
Vnější vlivy	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aktivní vyhledávání nových poskytovatelů grantů a darů – Motivační akce, které podporují zapojení mladých lidí do dění v regionu – Rozvoj vedlejší činnosti spolku – Budování stabilního týmu dobrovolníků - zapojení dobrovolníků do aktivit spolku již od druhého stupně ZŠ, mladých lidí přicházejících do 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> – Změna dotační a grantové politiky v ČR a EU – Neatraktivní obsah prezentace spolku na internetu – Nezájem mladých lidí o zapojení do komunity v regionu

	Jindřichova Hradce studovat, dospělých z řad veřejnosti – Zkvalitnění prezentovaného obsahu na sociálních sítích	– Bezpečnostní situace v rámci EU
--	---	-----------------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Personální náklady dle struktury – první období dlouhodobý plán



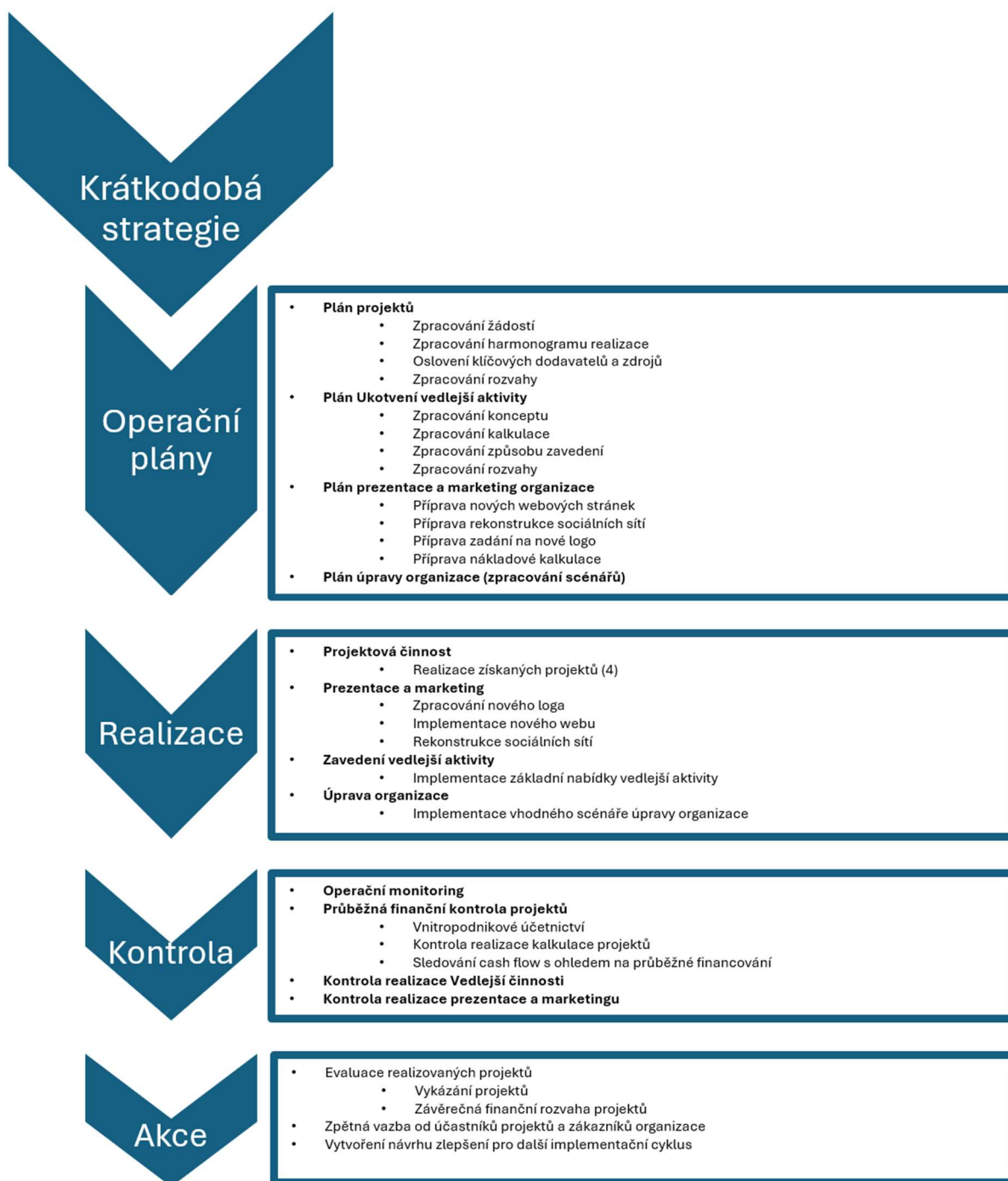
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Struktura zaměstnanců v druhém období dlouhodobého plánu

	full/part	druh kontraktu	sezonnost
CEO	Full	HPP	ne
Projektový koordinátor	Full	HPP	ne
Facilitátor projektů	Part	DPP	ano
Facilitátor projektů	Part	DPP	ano
Komunikace s účastníky	Full	DPP	ne
Komunikace s organizacemi	Full	DPP	ne
Projektový koordinátor + IT	Full	DPP	ne
Administrativní pracovník	Full	DPP	ne
Administrativní pracovník	Full	DPP	ne

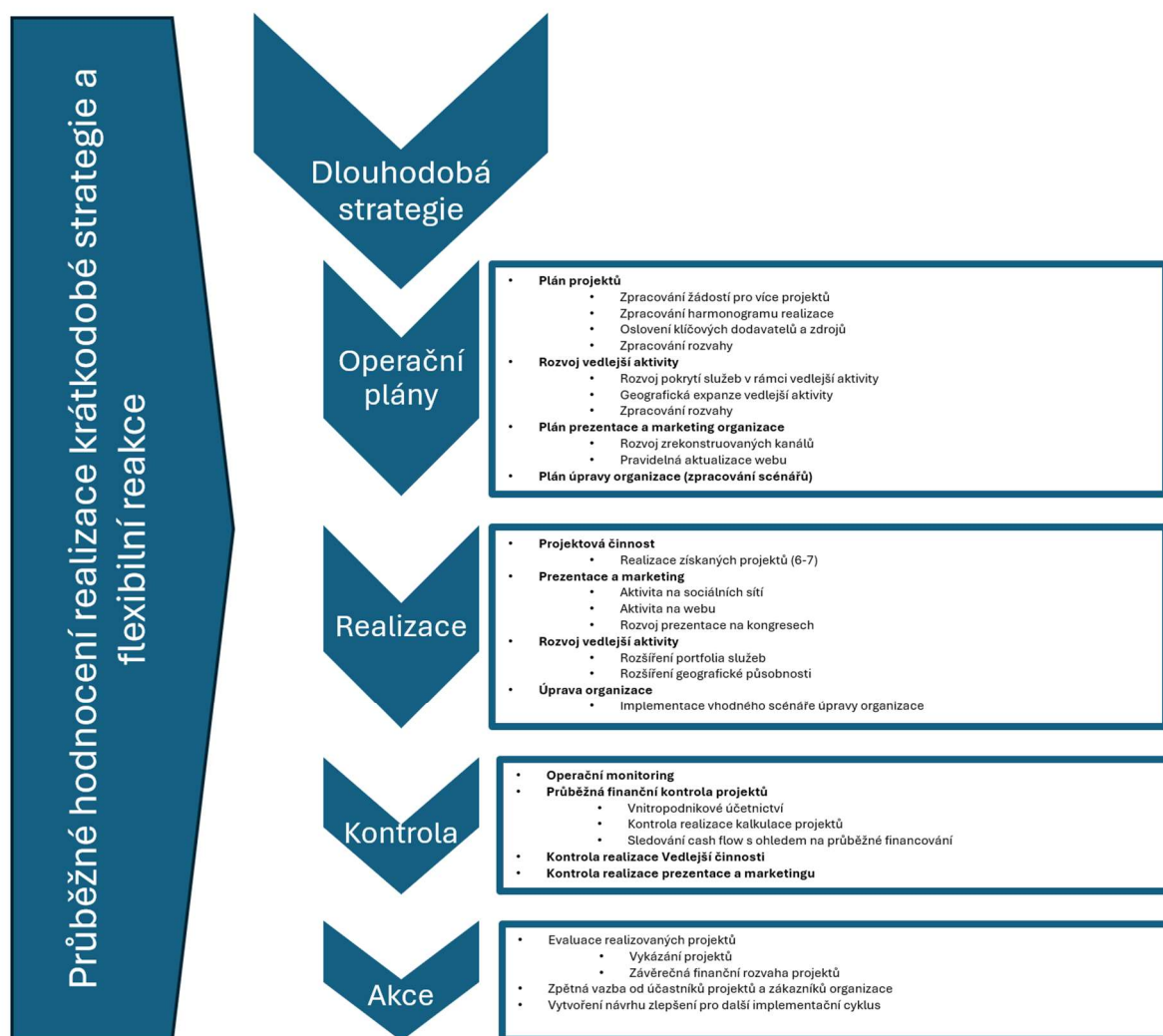
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Implementační model krátkodobé strategie



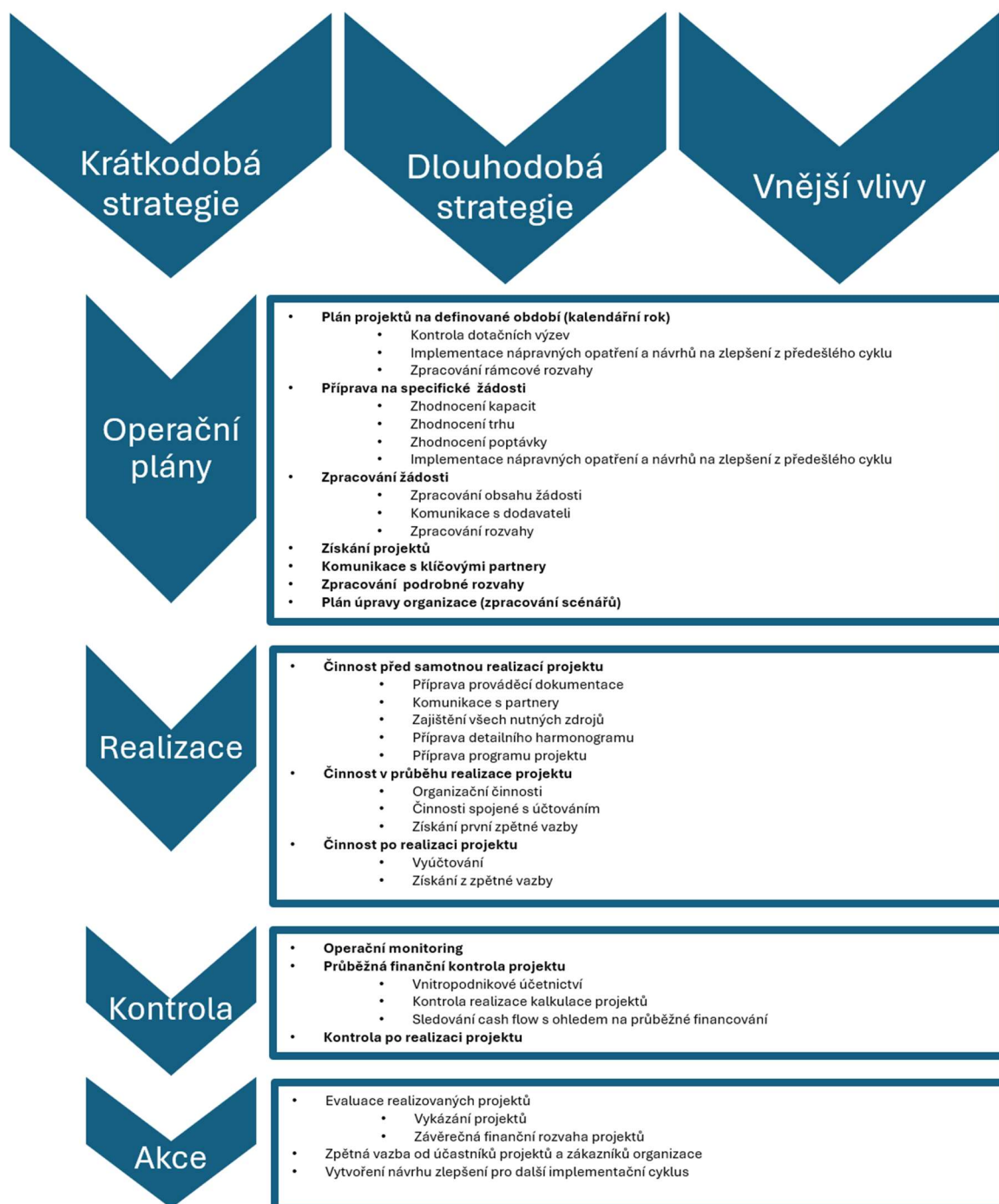
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Implementační model Dlouhodobé strategie



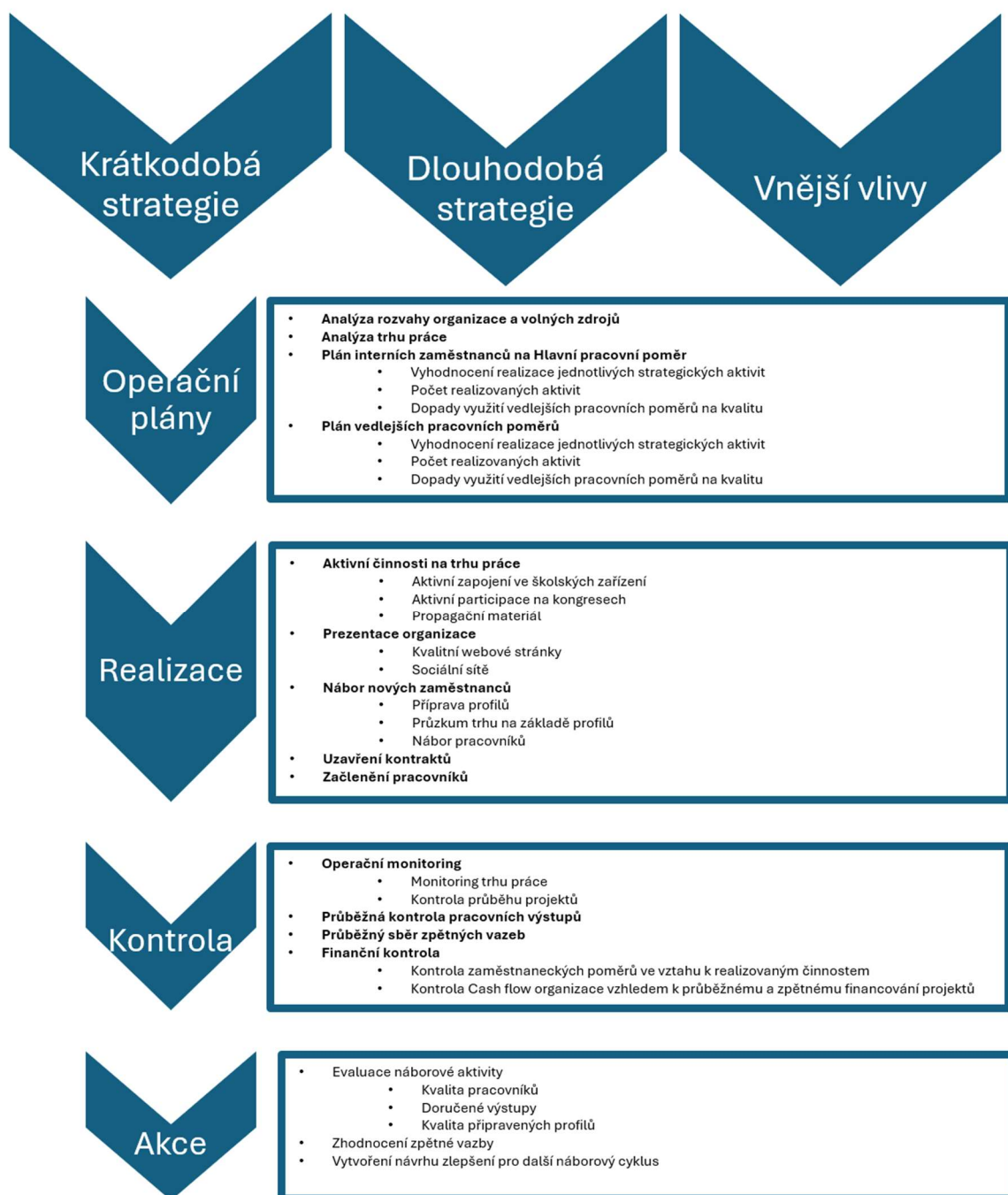
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Implementační model projektů organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Implementační model úpravy organizace



Zdroj: Vlastní zpracování



Koncept a strategie spolku ICM Jindřichův Hradec, z.s.

Michal Hejsek, KEMMA07

Řešená problematika

Úvod

Nezisková organizace je dlouhodobě etablovaná.

Organizace má od svého založení původní koncept a strategii. Cílem je práce s mládeží

Problém

Organizace čelí vnějším vlivům a tlakům. Měnící se vnější vlivy snižují konkurenční schopnost organizace za současného stavu. Pro udržení organizace a rozvoj je nutné organizaci změnit

Přístup

Logicky shrnout dostupný teoretický základ zohledňující charakter organizace, zvolit vhodné metody. Aplikovat metody se závěry. Ověřit platnost konceptu a navrhnout úpravu strategie spolu s implementací.

Teoretický základ

Zdroje

- Jako teoretické zdroje byly využity
 - Zahraniční odborné publikace
 - Tuzemské odborné publikace
 - Zahraniční odborné články
- Dbáno na aktuálnost použitých zdrojů
- Zohledněn charakter organizace

Zpracování

- Uspořádáno do logických celků
- Celky uspořádány od obecného k detailnímu popisu
- V dostupných případech dodržen princip kontroly z více zdrojů

Metodika

Zvolené metody

- Otevřený rozhovor
- SWOT analýza
- PESTEL analýze
- Groberova a Mohorova matice
- Analýza cílování trhu a segmentace
- Demingův cyklus
- Okamusův implementační model

získávání

- Rozhovory se zástupci organizace
- Data získaná přímo z organizace
- Data získaná z veřejných rejstříků

zpracování

- Provedení metod
- Vyhodnocení
- Návrhy

Aplikační část

Implementace metod

- Implementace zvolených metod
- Každá metoda vyhodnocena
- Proveden rozbor financování organizace
- Grafické zpracování

Zpracování návrhů

- Návrh krátkodobé strategie
- Návrh dlouhodobé strategie
- Návrh financování organizace
- Návrh změny a její implementace

Výsledky zvolených metod

Z výsledků aplikace zvolených metod vplynuly vstupy pro zpracování návrhů a doporučení

- Organizace čelí vnějším legislativním a politickým vlivům
- Financování organizace není dostatečně diverzifikované
- Organizace má zastaralou prezentaci
- Vývoj indikuje riziko úpadku organizace vzhledem k vývoji poptávky
- Organizace si je vědoma nutné změny a je ochotna k ní přistoupit
- **Z dat lze vyčíst fakta:**
 - Závislost organizace na fondech Evropské unie
 - Nejvyšší nákladový segment jsou osobní náklady

Doporučení

Ze získaných dat byly zpracovány základní bloky doporučení a návrhů



Krátkodobá strategie

- Rozvoj hlavní aktivity
- Diverzifikace zdrojů pomocí zavedení vedlejší aktivity
- Rekonstrukce prezentace organizace
- Kontrola a zpětná vazba

Financování organizace z krátkodobého pohledu



Změna Strategie a její implementace

- Implementace Krátkodobé strategie
 - Implementace dlouhodobé strategie
 - Implementace rozšíření projektů hlavní aktivity
 - Implementace změny organizační struktury
 - Kontrola a zpětná vazba
-



Dlouhodobá strategie

- Rozvoj hlavní aktivity
- Rozvoj a expanze vedlejší aktivity
- Kontrola a zpětná vazba

Financování organizace z dlouhodobé pohledu

- Rozdělení na dvě časová období

Závěr



Práce přinesla návrhy pro organizaci, které pomohou organizaci čelit současným výzvám, dlouhodobě se udržet a rozvíjet, což znamená naplňovat své cíle prospěšné pro společnost.



Byla navržena nová strategie organizace z krátkodobého a dlouhodobého pohledu spočívající v úpravě a rozvoji stávajících činností, zavedení nových činností a s novou prezentací organizace. Dále byla navržena implementace změny pro úspěšnou realizaci navržené strategie



Problematika byla posunuta díky důkladně vybrané a popsané teoretické základně, kvalitě získaných dat, identifikaci kritických faktorů a následně zpracovaným návrhům

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**