

Řízení obecně prospěšné společnosti VIS Bílé Karpaty

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Renata Kučerová Ph.D.

Dominika Čevelová

Brno 2015

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Renatě Kučerové, Ph.D. za vedení práce, vstřícnost, odborné a cenné rady, které jsem při psaní práce uplatnila. Dále děkuji Marii Petrů, DiS. za poskytnutí interních informací o společnosti VIS Bílé Karpaty o. p. s. Velké poděkování patří také Mgr. Petru Večeřovi a Ing. Romanu Dubovému za odbornou konzultaci.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Řízení obecně prospěšné společnosti VIS Bílé Karpaty.**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

Abstract

Čevelová D., Generally beneficial company management VIS Bílé Karpaty. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The bachelor thesis is concerned with the situation analysis of non-profit organisation working in the field of environmental education, raising awareness and providing information. The main goal of this work is based on setting analysing and assessing the activities of VIS Bílé Karpaty o. p. s. to propose new measures leading to its development. The introduction is devoted to theoretical knowledge obtained from literature. In the final section of work is environmental internal analysis conducted through PESTLE analysis and Porter's five competitive forces model. The internal environment of the organisation is characterised according to the principle of key factors and using analysis of potentials by Eschenbach. A substantial part of the work consists of SWOT analysis with concrete suggestions which in the future may lead to the development of society. In conclusion, one of the selected strategies is economically evaluated.

Keywords

generally beneficial company, external and internal environment, SWOT analysis, strategies

Abstrakt

Čevelová, D., Řízení obecně prospěšné společnosti VIS Bílé Karpaty. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita, 2015.

Bakalářská práce se zabývá situační analýzou neziskové organizace působící v oblasti environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty a poskytování informací. Hlavním cílem této práce je na základě analýzy prostředí a zhodnocení činnosti VIS Bílé Karpaty o. p. s. navrhnout nová opatření vedoucí k jeho rozvoji. Úvodní část práce je věnována teoretickým poznatkům získaných na základě odborné literatury. Ve výsledkové části práce je analýza vnějšího prostředí provedena prostřednictvím PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí společnosti je charakterizováno podle principu klíčových faktorů a využitím analýzy potenciálů podle Eschenbacha. Podstatnou část práce tvoří SWOT analýza s konkrétními návrhy, které mohou vést v dalších letech k rozvoji společnosti. Na závěr práce je ekonomicky zhodnocena jedna z vybraných strategií.

Klíčová slova

obecně prospěšná společnost, vnější a vnitřní prostředí, SWOT analýza, strategie

Obsah

1	Úvod	10
2	Literární přehled	11
2.1	Prostředí managementu.....	11
2.2	Vnější prostředí.....	11
2.2.1	Makroprostředí.....	12
2.2.2	Odvětvové (oborové) prostředí.....	13
2.3	Vnitřní prostředí.....	16
2.4	Situační analýza	19
2.5	SWOT analýza	23
2.6	Specifika strategického řízení neziskových organizací	24
2.6.1	Právní úprava činnosti obecně prospěšné společnosti	25
2.6.2	Strategické řízení neziskových organizací	28
3	Cíl práce a metodika	33
3.1	Cíl práce.....	33
3.2	Metodika.....	33
4	Výsledky	35
4.1	Charakteristika VIS Bílé Karpaty o. p. s.	35
4.2	Situační analýza vnějšího prostředí.....	38
4.2.1	PESTLE analýza.....	38
4.2.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	45
4.3	Situační analýza vnitřního prostředí	54
4.3.1	Klíčové faktory vnitřního prostředí	54
4.4	SWOT analýza	64
4.4.1	Matrice SWOT	64
4.4.2	Formulace strategií.....	65
4.5	Zhodnocení navrhované strategie	67
5	Diskuze	76

6	Závěr	78
7	Literatura	79
A	Nový vzhled webových stránek společnosti	85
B	Starý vzhled webových stránek společnosti	86
C	Náklady na propagaci	87

Seznam obrázků

Obr. 1	Prostředí managementu	11
Obr. 2	Porterův diamant	14
Obr. 3	Pět konkurenčních (hybných) sil	15
Obr. 4	Model „7S“ firmy McKinsey	17
Obr. 5	Hodnotový řetězec podle Portera	19
Obr. 6	Matice EFE	20
Obr. 7	Identifikace příležitostí a hrozeb s pravděpodobností jejich výskytu a vlivu na organizaci	21
Obr. 8	Hodnotící stupnice pro srovnávací analýzu faktorů úspěchu	23
Obr. 9	Matice SWOT	24
Obr. 10	Proces strategického managementu	29
Obr. 11	Logo společnosti VIS Bílé Karpaty	36
Obr. 12	Počet dětí, které v letech 2008–2013 absolvovaly výukové programy nabízené společnostmi VIS Bílé Karpaty	37
Obr. 13	Vývoj regionálního HDP na obyvatele v Zlínském a Jihomoravském kraji v letech 2008–2013	40
Obr. 14	Podíl celkových výdajů na ochranu ŽP na HDP v ČR [%]	41
Obr. 15	Vývoj dotací ze státního rozpočtu v letech 2009–2013 na vědu a výzkum, vzdělávání a ochranu životního prostředí	42
Obr. 16	Struktura společnosti VIS Bílé Karpaty	58
Obr. 17	Výnosy a náklady v tis. Kč společnosti VIS Bílé Karpaty v letech 2011–2013	60
Obr. 18	Přehled počtu zákazníků v jednotlivých měsících roku 2014	68

Obr. 19	Představa společnosti o objednávkách exkurzí v měsících červenec až říjen po zavedení propagačních aktivit	73
Obr. 20	Časový harmonogram propagačních aktivit	74

Seznam tabulek

Tab. 1	Klíčové faktory vnitřního prostředí	18
Tab. 2	Matice priorit pro příležitosti a hrozby	21
Tab. 3	Počet výukových programů v jednotlivých měsících roku 2013	37
Tab. 4	Cenová a tematická podobnost EVVO vybraných středisek	46
Tab. 5	Hodnocení pravděpodobnosti výskytu a vlivů příležitostí a hrozeb	51
Tab. 6	Matice priorit příležitostí VIS Bílé Karpaty o. p. s.	53
Tab. 7	Matice priorit hrozeb VIS Bílé Karpaty o. p. s.	53
Tab. 8	Struktura zaměstnanců k 31. 12. v letech 2010–2013	54
Tab. 9	Zaměstnanci a jejich dosažené vzdělání k 1. 1. 2014	56
Tab. 10	Cena za výlep plakátů ve vybraných městech regionu na týden	69
Tab. 11	Ceník inzerce ve vybraných novinách	70
Tab. 12	Celkové náklady na inzerci v novinách	70
Tab. 13	Přehled počtu návštěvníků, ceny za pronájem stánku a náklady na dopravu	71
Tab. 14	Celkové náklady na propagaci na rok	72
Tab. 15	Mzdové náklady na zaměstnance a externisty	74

1 Úvod

Ochrana životního prostředí, ekologická výchova i cestovní ruch má v České republice dlouholetou tradici. Pro člověka představovala krajina zdroj obživy a nedílnou součást života, podle toho si ji také vážil a šetrně využíval. Situace se ale vlivem moderní technologie během posledních let zásadně změnila. Lidé ztratili vztah k přírodě a přestali ji chápat jako dědictví, o které je nutné pečovat.

I díky tomu vznikly desítky neziskových organizací zaměřených na tuto problematiku. Jejich počet v ČR neustále roste, finanční podpora státem však klesá. Pro tyto organizace je zásadní způsob financování a snaha nebyť závislý pouze na dotacích. Proto musí vynakládat velké úsilí při hledání sponzorů či dárců, udržovat dobré vztahy se spolupracujícími subjekty a také pravidelně informovat o své činnosti. Podstatná je soustavná komunikace se zákazníky, znalost jejich potřeb a snaha organizace je uspokojit. Dodržování výše uvedených zásad je předpokladem dlouhodobé stability a prosperity organizace.

Bakalářská práce se bude zabývat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí neziskové organizace. Konkrétně se jedná o obecně prospěšnou společnost Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty sídlící ve Veselí nad Moravou, která se zaměřuje na environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu a poskytování informací v regionu jihovýchodní Moravy. Cílem práce je využitím poznatků získaných z analýzy prostředí a zhodnocení činnosti společnosti navrhnout opatření, která mohou vést v dalších letech k jejímu rozvoji. V práci bude rozebrána základní problematika týkající se prostředí managementu, obecně prospěšných společností a strategického řízení neziskových organizací. Na základě teoretických poznatků a vybraných metod bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí této společnosti.

Získané poznatky z provedených analýz umožní navrhnout strategie pro rozvoj této společnosti. Na závěr dojde k ekonomickému zhodnocení preferované strategie.

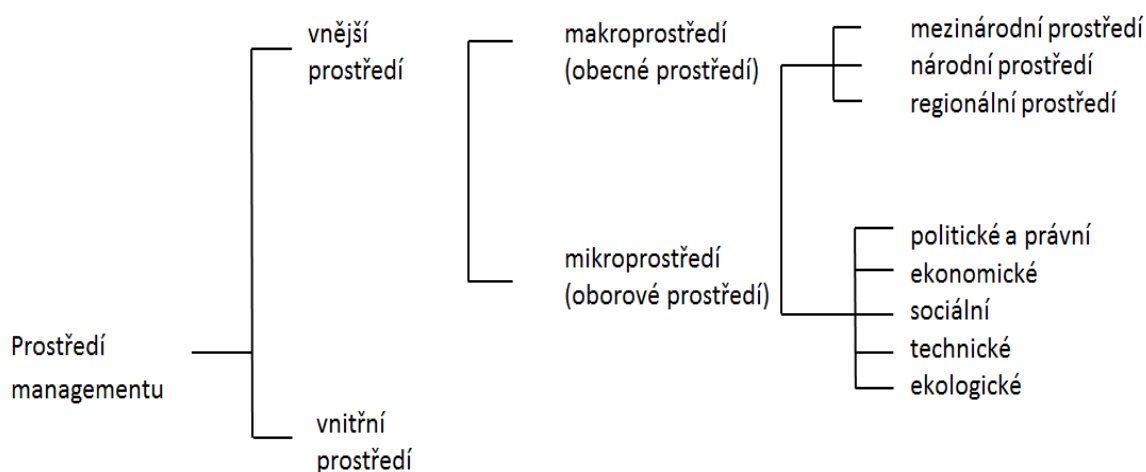
2 Literární přehled

Následující kapitoly se zabývají prostředím managementu a vybranými metodami, dále je popsána SWOT analýza. Druhá část literárního přehledu popisuje specifika strategického řízení neziskových organizací.

2.1 Prostředí managementu

Management je systematický proces zahrnující organizování, vedení lidí a kontrolování, které směřuje k dosažení cílů organizace. Tvoří jej soustava aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané a jsou odvozovány z cílů organizace. Manažer by měl své aktivity vykonávat způsobem, který akceptují i ostatní členové organizace a je v souladu s jejich očekáváním (Bělohlávek a kol., 2001, s. 24).

Prostředí managementu je vysoce provázaný prostor, ve kterém manažeři vykonávají své role a uskutečňují svá rozhodnutí. Jeho součástí jsou i vlivy okolního světa, které manažery při výkonu činnosti obklopují, mají na ně vliv a vytváří podmínky pro plnění úkolů. Prostředí managementu zahrnuje nejen manažery, ale například i podniky, organizace, společnost, instituce aj. Součástí prostředí tvoří rovněž velké množství složek, vlivů a faktorů. Z toho důvodu je nutná jejich klasifikace, kterou znázorňuje obr. 1 (Pošvář, Chládková, 2009, s. 36).



Obr. 1 Prostředí managementu
Zdroj: Pošvář, Chládková, 2009

2.2 Vnější prostředí

Vnější (externí) prostředí managementu tvoří souhrn faktorů, které vznikly mimo organizaci, a to v tzv. makroprostředí a v oborovém prostředí. Zmíněné faktory mohou mít na organizaci příznivý i nepříznivý vliv (Pošvář, Chládková, 2009, s. 37).

Horváthová (2013, s. 11) ve své knize uvádí, že faktory vnějšího prostředí dělíme na přímé a nepřímé. Přímé faktory přímo ovlivňují fungování organizace, zatímco nepřímé faktory ovlivňují prostředí, ve kterém organizace funguje.

2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí představuje pro firmu a její činnost nepředvídatelné vlivy, které působí neustále a proměnlivě, a proto je firma nemůže nijak ovlivnit. Avšak je důležité vlivy okolí nepřetržitě sledovat a systematicky analyzovat, aby se jim firma dokázala pružně přizpůsobit. Makroprostředí managementu je součástí vnějšího prostředí, kde na firmu nepůsobí vlivy pouze z nejbližšího okolí, ale i vlivy vznikající v prostředí mezinárodním, národním a regionálním. Změny, které se v makroprostředí odehrávají, mohou přinést nové příležitosti pro jednoho a současně hrozby pro druhého (Kozel, 2006, s. 16).

K provedení analýzy makroprostředí se nejčastěji využívá klasifikace složek makroprostředí – PESTE analýza. V tomto modelu jsou zahrnovány externí faktory, které podle svého názoru považuje firma za důležité. Existuje několik modifikací této analýzy, například STEP, SLEPTE, STEPE či PESTLE analýza (Kovář, Štrach, 2008, s. 68).

V této práci bude provedena analýza makroprostředí prostřednictvím metody PESTLE, která člení okolí na několik typů prostředí:

P – politické – politické prostředí zahrnuje politické vlivy různých skupin, hodnocení politické stability, politický postoj aj., které určitým způsobem působí na každou organizaci (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16).

E – ekonomické – tvořeno faktory ovlivňující vývoj a strukturu národního hospodářství. Na manažery a organizaci působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky např. inflace, státní rozpočet (Pošvář, Chládková, 2009, s. 39).

S – sociální – stáří, životní styl, vzdělanost či zájem o vyšší kvality je důležitým faktorem pro manažerské rozhodování a ovlivňuje organizace při volbě co a pro koho vyrábět (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

T – technologické – nutnost manažerů neustále sledovat rozvoj techniky a technologie, zajistit inovaci výroby a služeb jako předpoklad pro dlouhodobou životaschopnost podniku (Pošvář, Chládková, 2009, s. 39).

L – legislativní – právní omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňové politiky, protimonopolních zákonů, regulačních opatření atd. V případě jejich nedodržení dochází k udělení sankcí a pokut (Grasseová a kol., 2012, s. 180).

E – ekologické – představuje faktory, vyžadující nezbytně nutnou ochranu trvale udržitelného rozvoje životního prostředí, a to například pomocí zvýhodnění pro podniky, které recyklují odpad (Pošvář, Chládková, 2009, s. 39).

Mezinárodní prostředí

Díky celosvětové globalizaci obchodu došlo k mnoha změnám, které čím dál více ovlivňují podnikatelskou činnost. V dnešní době už mezi sebou nesoupeří státy, ale nadnárodní společnosti. Výroba se přesouvá do míst tam, kde jsou nejnižší mzdy, a tak se rozvojové země postupně více přibližují k zemím vyspělým. V rámci celého

světa dochází k odbourávání národních a obchodních překážek, k uzavírání dohod o volném obchodu a k mezinárodnímu obchodnímu propojování států, např. GATT, WTO a OPEC (Pošvář, Erbes, 2008, s. 29).

Národní prostředí

V každém státu se rozlišují různá specifika národního prostředí (Pošvář, Chládková, 2009, s. 40):

- národní kultura
- podnikatelské prostředí – právní normy, konkurence, formy podnikání atd.
- stakeholders – zájmové skupiny, které určitým způsobem ovlivňují organizaci
- dopravní, informační a komunikační infrastruktura
- přírodní prostředí

Regionální prostředí

Regionální prostředí je tvořeno faktory působící v nejbližším okolí sídla podniku. Jedná se především o vztahy zastupitelských orgánů a orgánů státní správy k organizaci a naopak. Regionální prostředí ovlivňuje zejména drobné podnikatele (Pošvář, Erbes, 2008, s. 32).

2.2.2 Odvětvové (oborové) prostředí

Podle paní Horváthové (2013, s. 205) odvětvové prostředí ovlivňuje organizace s podobným oborem podnikání, které uspokojují stejné či obdobné potřeby zákazníků, a vyskytuje se možnost jejich výroby či služby nahradit. Prvky oborového prostředí zásadně ovlivňují činnost určité organizace a zároveň sama organizace může svými aktivitami tyto prvky ovlivnit.

Na vytváření oborového prostředí se podle Kotlera (2000) nejvíce podílejí tzv. 3C a to: Consumers – spotřebitelé, zákazníci, Collaborators – ti, kteří pomáhají zajišťovat chod organizace a dosažení cíle, např. spolupracovníci, prostředníci, dodavatelé aj. a Competitors – konkurenti (Pošvář, Erbes, 2008, s. 33).

Součástí oborového prostředí je velké množství různorodých složek, které působí na rozhodování organizací či manažerů a na základě kterých lze rozlišit následující skupiny činitelů (Pošvář, Chládková, 2009, s. 44):

- velikost trhu
- úroveň odvětví
- životní stádium odvětví
- konkurence v odvětví
- závislost odvětví
- ziskovost odvětví

Porterův diamant

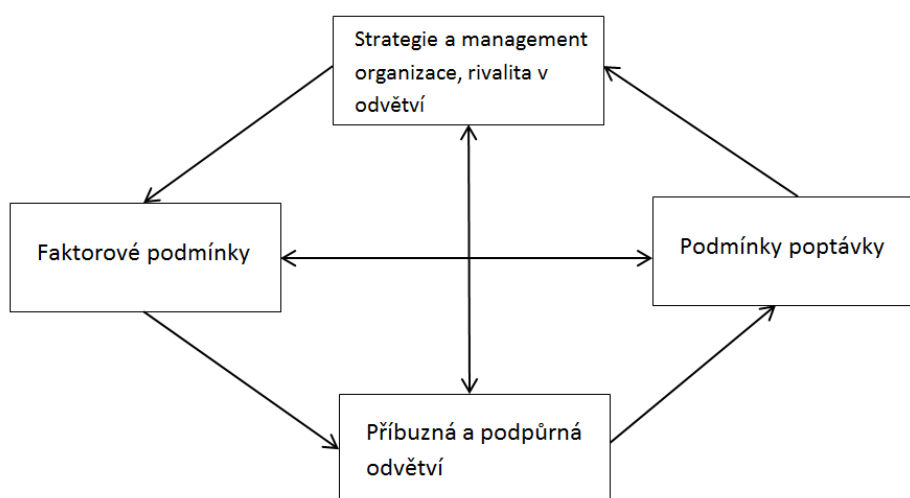
Oborové prostředí zkoumal rovněž Porter. Na základě jeho poznatků je úroveň odvětví ovlivňována čtyřmi skupinami faktorů, jež tvoří Porterův diamant (Pošvář, Chládková, 2009, s. 44).

Strategie a management organizace, rivalita v odvětví – jedná se o dovednosti, znalosti a kompetence manažerů organizací, které se podílejí na produkci výrobků a služeb a konkurence v odvětví.

Podmínky poptávky – tvoří ji spotřebitelé a zákazníci. Díky jejich náročnosti, vysokých požadavků na kvalitu výrobků a služeb pozitivně ovlivňují úroveň odvětví.

Příbuzná a podpůrná odvětví – činitelé (spolupracující firmy, dodavatelé), kteří nízkou kvalitou výrobků a služeb z dodavatelských odvětví zpomalují rozvoj oboru, který využívají pro své finální výrobky.

Faktorové podmínky – skupina faktorů ovlivňující úroveň odvětví určité oblasti. Například přírodní podmínky, vzdělanost a životní úroveň obyvatelstva, právní prostředí aj. (Pošvář, Erbes, 2008, s. 33).



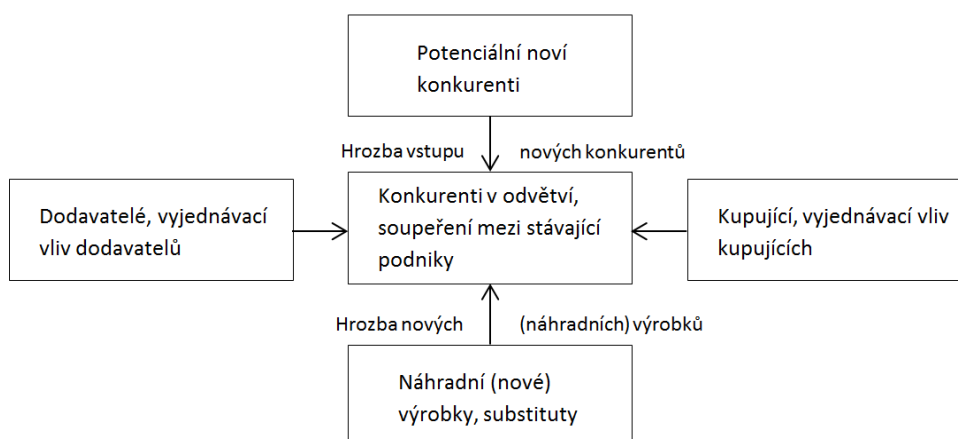
Obr. 2 Porterův diamant
Zdroj: Pošvář, Chládková, 2009

Model pěti konkurenčních sil

Součástí analýzy oborového prostředí je analýza konkurenčního okolí. Snahou každého podniku je definovat, nalézt a udržet si konkurenční výhodu. Proto je nutné věnovat pozornost vlivům, které svým působením ovlivňují dopad na vytváření konkurenční výhody podniku.

Podle Portera musí podnik dříve, než vstoupí na trh určitého odvětví, analyzovat pět sil, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model předpokládá, že strategická pozice podniku v daném odvětví je určena hlavně působením pěti základních činitelů. Rovněž je nutné brát v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Porterův model umožňuje tedy podniku proniknout do struktury daného odvětví a určit faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví podstatné (Grassová a kol., 2012, s. 191).

Porterův model pěti sil bude v této práci využit při analýze oborového okolí zkoumané organizace.



Obr. 3 Pět konkurenčních (hybných) sil

Zdroj: Pošvář, Chládková, 2009

Potenciální noví konkurenti – jedná se o firmy, které si v dnešní době nekonkurují, avšak do budoucna na základě jejich rozhodnutí se konkurenty mohou stát. Hrozba vstupu nového konkurenta závisí na množství faktorů, které zabraňují firmě se prosadit v určitém mikrookolí, především záleží na výši bariér vstupu. Pokud jsou bariéry vysoké, musí potenciální konkurenti vynaložit vyšší náklady. Joe Bain vymezil tři hlavní zdroje bariér nového vstupu, a to oddanost zákazníků, absolutní nákladové výhody a míru hospodárnosti. Hrozba vstupu potenciálního konkurenta v daném mikrookolí představuje určité riziko pro ziskovost firmy. Naopak nízké riziko jejich vstupu znamená příležitost, kdy firma může zvýšit cenu a tím dosáhnout vyšší ziskovosti.

Konkurenti v odvětví – v situaci, kdy je nízká konkurence v daném mikrookolí, firmy mají příležitost zvýšit ceny a mít vyšší zisk. Na druhé straně při existenci vysoké konkurenční síly dochází k cenovým válkám, které mohou snížit výnos z prodeje. Znamenají tedy hrozbu pro ziskovost.

Vyjednávací vliv kupujících – kupující mohou pro firmu znamenat hrozbu v případě, kdy tlačí ceny dolů nebo kladou vyšší požadavky na kvalitu a servis.

Vyjednávací vliv dodavatelů – dodavatelé představují pro podnik hrozbu v případě, kdy zvyšují ceny dodávaných produktů. Firma toto zvýšení musí zaplatit anebo přejít k levnějším produktům na úkor kvality. Oba případy však vedou k poklesu zisku. Na druhou stranu slabí dodavatelé nabízí podniku možnost snížit cenu a žádat vyšší kvalitu.

Náhradní výrobky, substituty – výskyt blízkých substitutů tvoří konkurenční hrozbu, která limituje ceny prodeje, a tím limituje i ziskovost firmy. Pokud existuje nízký počet substitutů, měla by firma využít této příležitosti a ceny produktů zvýšit (Dedouchová, 2001, s. 19–23).

2.3 Vnitřní prostředí

Následující kapitola je věnovaná vnitřnímu (internímu) prostředí podniku. Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji firmy a schopnostmi disponibilních zdrojů využívat. Zdroje firmy představují materiálové, lidské i finanční prvky. Příkladem může být struktura podniku, mezilidské vztahy, etika, kultura firmy aj. Analýza vnitřního prostředí se skládá z hodnocení lidských zdrojů, výrobních technologií, marketingu, prodeje, finanční situace podniku, image atd. Díky získaným poznatkům umožňuje interní analýza porozumět schopnostem firmy a vytvořit představu o postavení firmy na trhu. Na základě interní analýzy jsou poté identifikovány slabé a silné stránky podniku (Jakubíková, 2008, s. 88).

Ke klasifikaci a charakteristice vnitřního prostředí existují nejrůznější metody, např. Šťastný atom „7S“ firmy McKinsey, princip klíčových faktorů, princip potenciálů úspěchu, Hodnotový řetězec podle Portera, Model BSC (Balanced Scorecard) a mnohé další. V následující části jsou popsány tři vybrané metody.

Model „7S“ firmy McKinsey

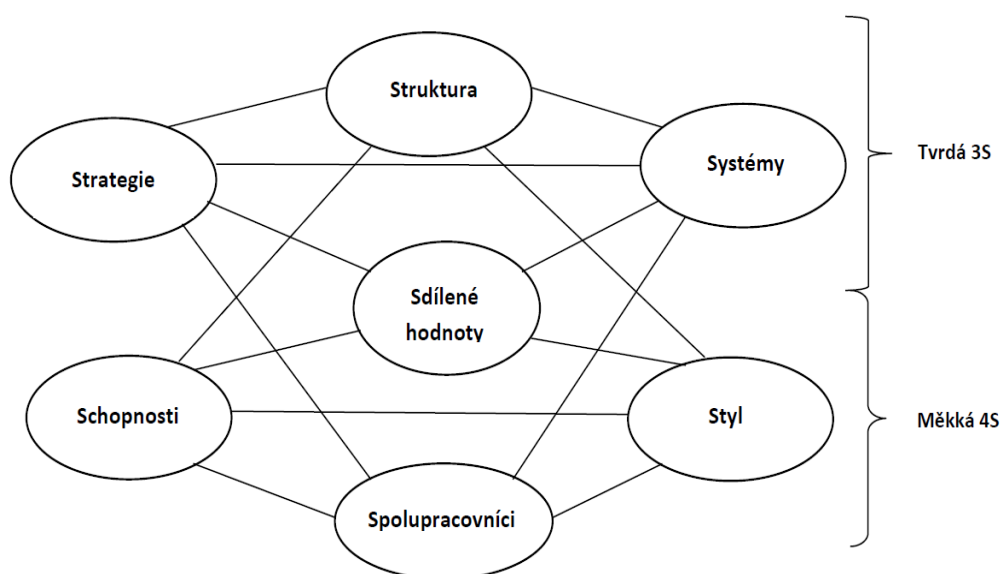
Řada nejlépe hodnocených společností používají strategický přístup známý jako model „7S“ firmy McKinsey, který pomáhá efektivním způsobem organizovat firmu. Tento model zajišťuje, aby všechny části organizace pracovaly v harmonii (Smith, Sigauw, 2011, s. 80).

Mallya (2007, s. 74) ve své knize zmiňuje, že model „7S“ rozlišuje tvrdá 3S a měkká 4S. Mezi „tvrdá 3S“ řadíme strategii, strukturu a systémy.

- **Strategie** vyjadřuje schopnost firmy reagovat na příležitosti a hrozby a schopnost dosáhnout své vize.
- **Strukturou** se myslí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (nadřízenost, podřízenost, vztahy mezi podnikatelskými jednotkami aj.).
- **Systémy** tvoří formální a neformální procedury sloužící k řízení každodenních aktivit a organizace. Zároveň zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, systémy alokace zdrojů atd.

Dolní stranu modelu tvoří čtyři méně hmatatelné faktory nazývané „měkká 4S“.

- **Spolupracovníci** tvoří lidský zdroj organizace. Současně faktor zahrnuje jejich rozvoj, vztahy mezi nimi, školení, funkce, motivace, chování vůči firmě atd.
- **Schopností** se míní profesionální znalost a kompetenci existující uvnitř organizace. Uvnitř organizace musí být vytvořeno takové prostředí, aby pracovníci mohli přijímat nové požadované znalosti nebo schopnosti.
- **Styl** vyjadřuje to, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů.
- **Sdílené hodnoty** vyjadřují základní skutečnosti, principy a ideje, které jsou respektovány pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami.



Obr. 4 Model „7S“ firmy McKinsey
Zdroj: Mallya, 2007

Princip klíčových faktorů

Veber a kol. (2006, s. 105) ve své knize popisuje princip klíčových faktorů jako metodu, která v sobě zahrnuje pět rozlišných skupin klíčových faktorů. Klíčové faktory představují takové momenty, prvky a skutečnosti, na kterých organizace může založit svůj úspěšný vývoj. Většinou se jedná o faktory, které podniku zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu. Aby byly faktory vnímány jako pozitivní atributy, je potřeba splnit následující předpoklady:

Zvláštnost – na základě tohoto prvku se organizace odlišuje od konkurenčních subjektů.

Jedinečnost – atribut, který lze velmi těžce dosáhnout a napodobit.

Užitečnost – atribut, který přináší zákazníkovi užitek.

Udržitelnost – atribut je možno dlouhodobě obnovovat.

Ziskovost – atribut, jenž přináší příznivé důsledky pro organizaci.

Princip klíčových faktorů se používá ke klasifikaci složek vnitřního prostředí. Mezi tyto skupiny klíčových faktorů se zařazují lidské zdroje, výzkum a vývoj, finance a účetnictví, marketing, organizační úroveň a image společnosti. Prostřednictvím klíčových faktorů a více než padesáti dílčích ukazatelů je pak následně popsána situace uvnitř organizace (Pošvář, Chládková, 2009, s. 54).

Tab. 1 Klíčové faktory vnitřního prostředí

Skupina klíčových faktorů	Vybrané dílčí ukazatele
Lidské zdroje	Úroveň personálního managementu Vztahy mezi pracovníky Schopnosti a dovednosti pracovníků Specializace pracovníků Fluktuace Motivace
Vývoj a výzkum	Rozmístění zdrojů Technologie Využití kapacit Řízení zásob Inovace Patenty, ochranné značky Kooperace a integrace
Finance a účetnictví	Finanční strategie Finanční plánování Náklady Pohotové peněžní prostředky Výsledky hospodaření
Marketing	Znalosti zákazníků Reklama a podpora prodeje Distribuční kanály Podíl na trhu Poprodejní služby
Organizační úroveň a image	Organizační struktura Komunikace v organizaci Vnitřní kontrolní systém Organizační kultura Schopnosti a kvalifikace manažerů

Zdroj: Pošvář, Chládková, 2009

Princip hodnotového řetězce

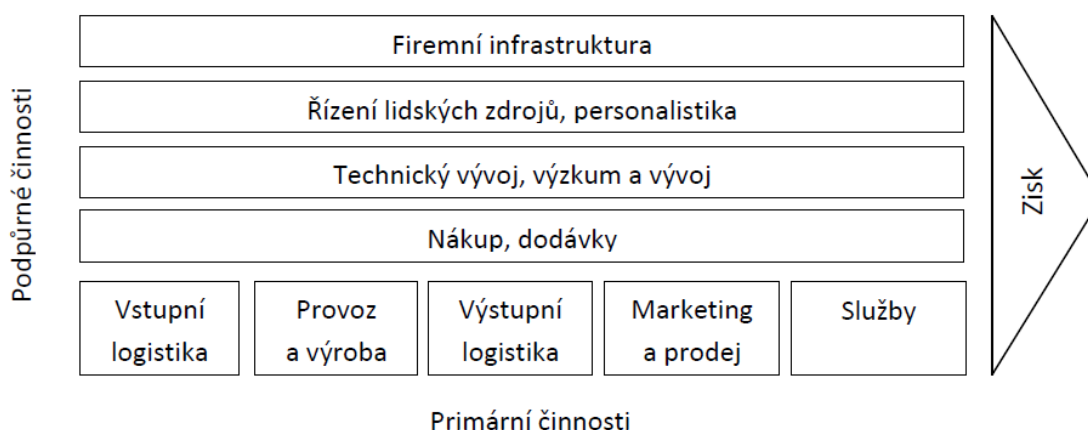
Hodnotový řetězec podle Michaela Portera slouží k identifikaci konkurenčních výhod, lepšímu pochopení jednotlivých aktivit ve firmě a nalezení pozice firmy v rámci hodnotového systému, tzn. řetězec dodavatelů a zákazníků (Blažková, 2007, s. 174).

Hodnotový řetězec rozděluje firmu na devět strategicky důležitých typů činností, které vytvářejí hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví. Firma má za úkol prošetřit své náklady a výkon v každé hodnototvorné činnosti a hledat způsoby, jak zlepšit výkon či snížit náklad. Rovněž by měla zjistit náklady a výkony konkurence a používat je jako měřítko k porovnání vlastních nákladů a výkonů (Kotler, Keller, 2007, s. 76).

Pošvář a Chládková (2009, s. 55) ve své knize zmiňují, že Porter v hodnotovém řetězci rozlišuje činnosti firmy do dvou skupin.

Primární činnosti – takové činnosti, které jsou přímo spojeny s vytvořením a dodáním výrobku jako například řízení vstupních operací, řízení výroby a provozu, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby.

Sekundární (podpůrné) činnosti – takové činnosti, které nejsou přímo zapojeny do výroby, např. organizační a řídicí struktura podniku, řízení pracovních sil, technický rozvoj a obstaravatelské činnosti.



Obr. 5 Hodnotový řetězec podle Portera
Zdroj: Blažková, 2007

2.4 Situační analýza

Situační analýza systematicky zkoumá situaci podniku na trhu a jeho postavení v určitém prostředí ve třech časových horizontech, a to dosavadní vývoj, současný stav a odhad možného budoucího vývoje. Hlavním výstupem situační analýzy je identifikace příležitostí a hrozeb, které přichází z vnějšího prostředí a profil firmy vymezující slabé a silné stránky firmy. Výsledky získané na základě situační analýzy slouží organizaci pro stanovení cílů, generování alternativ strategií a tvorbu strategických plánů. Rovněž také dochází k odhalení firemních schopností a její jedinečnosti (Kozel, 2006, s. 38).

Situační analýza vnějšího prostředí

Podstatným úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je získat informace o okolí, které organizaci obklopuje. A dále se pak pokusit předvídat na základě zjištěných skutečností, jaký vliv můžou mít na činnost a existenci organizace a jak by se měla organizace na případné změny připravit. Konkrétně analýza situace vnějšího prostředí zkoumá tržní příležitosti, které se na trhu nabízejí a hrozby, kterým musí organizace čelit. Příležitosti a hrozby se vztahují vždy k určité službě, organizaci či výrobku (Pošvář, Chládková, 2009, s. 50).

Tržní příležitostí se rozumí okruh potřeby a zájmů kupujících, ve kterém se vyskytuje velká pravděpodobnost, že podnik tuto potřebu uspokojí a dosáhne zisku. Hrozby v okolním prostředí mají svým působením negativní vliv na organizaci, a to do takové míry, že v konečném důsledku může dojít i k zániku organizace (Pošvář, Erbes, 2008, s. 36).

Pro snadnější hodnocení identifikovaných příležitostí a hrozeb lze využít hned několik metod. Pro tyto účely se využívá například matice EFE (External Factor Evaluation Matrix). Smyslem této metody je zvolit z identifikovaných příležitostí a hrozeb takové faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy. K příležitostem a hrozbám se přiřadí váhy podle významnosti, a to od 0,0 do 1,00. Součet vah musí být roven 1,00. Dalším krokem je přidělení známky (od 1 do 4) na základě toho, jak jednotlivé strategie firmy reagují na daný faktor, přičemž 1 je velmi slabá reakce, 2 je slabá reakce, 3 je střední reakce a 4 je velmi dobrá reakce. Poté jsou přidělené váhy a známky jednotlivých faktorů mezi sebou vynásobeny. Výsledkem je celkové vážené skóre, kdy nejlepší možné hodnocení je 4 (podnik má silnou externí pozici) a nejhorší 1 (Svoboda, 2006, s. 81).

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti				
1.				
2.				
...				
Hrozby				
1.				
2.				
...				
Součty		1,00		Σ

Obr. 6 Matice EFE
Zdroj: Jakubíková, 2008

Další metoda pro snadnější zjištění příležitostí a hrozeb a hodnocení pravděpodobnosti jejich výskytu a vlivů, která bude využita i ve výsledkové části práce, je znázorněna na obr. 7. Informace z tabulky dále slouží jako podklad pro zpracování matice priorit příležitostí a hrozeb a k určení pořadí reakcí organizace na změny prostředí.

Faktor	O/T	Pravděpodobnost současná		Pravděpodobnost blízké budoucnosti (za 3 – 5 let)		Pravděpodobnost vzdálené budoucnosti (za 8 – 10let)	
		výskyt	vliv	výskyt	vliv	výskyt	vliv
1.							
2.							
3.							

Obr. 7 Identifikace příležitostí a hrozeb s pravděpodobností jejich výskytu a vlivu na organizaci
Zdroj: Pošvář, Chládková, 2009

Příležitosti a hrozby se v čase a prostoru mění. V tomto ohledu může dojít k tomu, že stejná situace je pro organizaci v určitém časovém období příležitostí, ale v jiném období se může stát hrozbou a naopak. Tabulka obsahuje 3 časová období, a to současnost, poté blízkou budoucnost, která nastává za 3 až 5 let a vzdálenou budoucnost, ke které dochází za 8 až 10 let. Pro každé z uvedených období se k jednotlivým faktorům přidělují hodnoty pravděpodobnosti výskytu a vlivu na stupnici od 1 – nízká do 3 – vysoká (Pošvář, Chládková, 2009, s. 50).

Tab. 2 Matice priorit pro příležitosti a hrozby

Pravděpodobnost výskytu příležitostí	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	vysoká	střední	nízká
Vysoká	vysoká priorita	vysoká priorita	střední priorita
Střední	vysoká priorita	střední priorita	nízká priorita
Nízká	střední priorita	nízká priorita	nízká priorita

Zdroj: Pošvář, Chládková, 2009

Situační analýza vnitřního prostředí

Velkou pozornost musí podnik věnovat i analýze vnitřního prostředí. Úkolem situační analýzy vnitřního prostředí je formulovat silné a slabé stránky podniku a jeho postavení na trhu a v odvětví (Pošvář, Erbes, 2008, s. 29).

Za silné stránky firmy se považují pozitivní vnitřní faktory, díky kterým má silné postavení na trhu. Týkají se oblastí, ve kterých je firma dobrá. Posuzují se zejména podnikové dovednosti, schopnosti, potenciál a zdrojové možnosti. Vyhodnocení silných stránek lze použít jako podklad pro určení konkurenční výhody. Slabé stránky firmy jsou opakem silných stránek. Firma má nízkou úroveň faktorů a nedostatek určité silné stránky může bránit k jejímu efektivnímu výkonu (Blažková, 2007, s. 156).

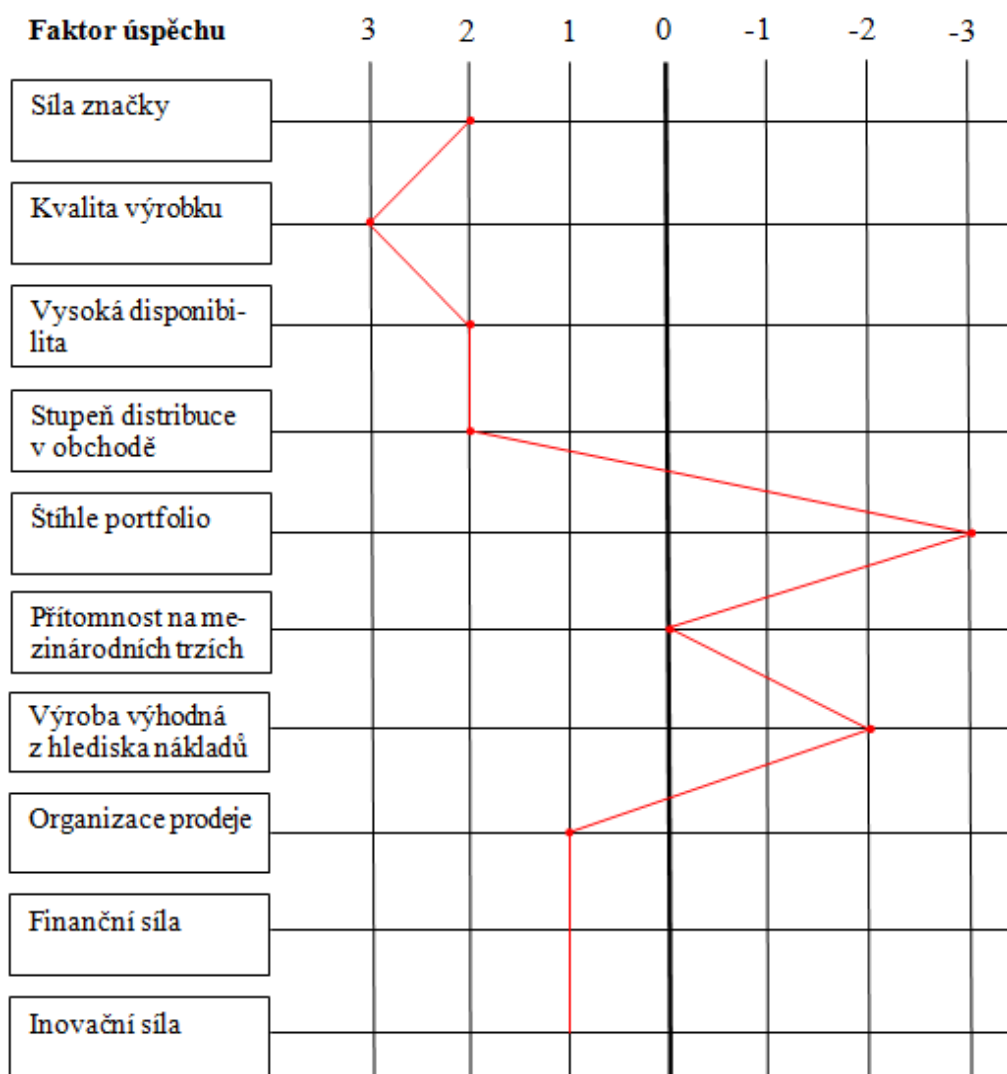
Silné a slabé stránky mohou být správně formulovány pouze na základě porovnání s konkurenčními organizacemi či výrobky, proto je jejich formulace poměrně náročná. Z toho důvodu se k usnadnění situační analýzy vnitřního prostředí doporučuje využití metody skupinového řešení problémů. Příkladem metody může být metoda IFE nebo hodnocení potenciálů úspěchu podle Eschenbacha (Pošvář, Chládková, 2009, s. 58).

Matice faktorů vnitřního prostředí (Internal Factor Evaluation Matrix – IFE) je založena na stejném metodickém principu jako metoda EFE. Analýza faktorů se provádí ve vztahu k danému strategickému záměru firmy. Konstrukce matice je stejná s maticí EFE, která je uvedena na obr. 6, s tím rozdílem, že místo příležitostí a hrozeb se hodnotí silné a slabé stránky firmy (Jakubíková, 2008, s. 152).

Metoda hodnocení potenciálů úspěchu, jež bude využita ve výsledkové části práce, spočívá ve třech hlavních krocích. Prvním krokem je zjištění silných a slabých stránek firmy. Jedná se hlavně o oblast týkající se výroby, logistiky, vývoje a výzkumu, lidských zdrojů, managementu a finanční oblast. Aby firma získala objektivnější obraz silných a slabých stránek, měly by být součástí zkoumání i názory dodavatelů, zákazníků či spolupracujících organizací. Ve druhé fázi je úkolem analyzovat faktory úspěchu organizace v odvětví, např. znalost značky a její hodnocení, kvalita výroby, distribuce, služby zákazníkům aj. Zvolené faktory jsou poté porovnávány s jedním nebo více nejsilnějšími konkurenty (Pošvář, Erbes, 2008, s. 41).

Pro lepší porovnání faktorů úspěchu s vybranou konkurencí se doporučuje využít sedmibodovou stupnici v rozsahu od -3 do +3, která je znázorněna na obr. 8. Zvolený konkurent a jeho potenciál se nachází na stupnici v bodě nula. V případě, že úroveň faktoru zkoumané firmy leží v oblasti mínusové, jedná se o slabou stránku, naopak vyskytuje se v oblasti plusové, jedná se o silnou stránku (Pošvář, Chládková, 2009, s. 59).

Posledním krokem této metody je stanovení klíčových schopností, např. schopnost, zručnost či znalost tvořící v odlišných oblastech podniku zdroj konkurenční výhody (Pošvář, Erbes, 2008, s. 42).



Obr. 8 Hodnotící stupnice pro srovnávací analýzu faktorů úspěchu
Zdroj: Pošvář, Erbes, 2008

2.5 SWOT analýza

Analýza SWOT se řadí mezi základní metody strategické analýzy. SWOT analýza pracuje s informacemi a daty, které získává v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její dílčí části, a to pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení vnějšího prostředí (současného okolí organizace) a vnitřního prostředí (současného stavu organizace). V rámci této analýzy je možné provést odhad objemu zdrojů, které jsou k dispozici, posoudit, jakým způsobem je možné s těmito zdroji pracovat a zda jsou jedinečné nebo nahraditelné (Grasseová a kol., 2012, s. 296).

Metoda SWOT se využívá k prozkoumání vzájemných vztahů výsledků externí a interní analýzy. Výsledky jsou zapsány do tabulky, kde v řádcích se nacházejí pří-

ležitosti a hrozby a ve sloupcích jsou znázorněny silné a slabé stránky (Dedouchová, 2001, s. 50).

Grasseová a kol. (2012, s. 318) ve své knize uvádí, že vytváření alternativ strategií záleží na kombinování slabých a silných stránek se zjištěnými příležitostmi a hrozbami. V matici tak vznikají čtyři možné skupiny strategií:

Strategie WO – strategie hledání. Zaměřují se na překonávání vlastních slabých stránek využitím výhod z příležitostí. Pro jejich provedení bývá typické, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.

Strategie SO – strategie využití. Jedná se o strategie využívající silných stránek organizace za účelem zhodnocení příležitostí vnějšího prostředí. Tvoří základ pro formulaci vize a cílů.

Strategie WT – strategie vyhýbání. Obranné strategie zaměřující se na překonání slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.

Strategie ST – strategie konfrontace. Strategie jsou možné jen v případě, že organizace je dost silná na přímý střet s ohrožením.

Vnější faktory \ Vnitřní faktory	Slabé stránky (<u>Weaknesses</u>)	Silné stránky (<u>Strengths</u>)
Příležitosti (<u>Opportunities</u>)	Strategie WO <i>Překonání slabé stránky využitím příležitostí.</i>	Strategie SO <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitostí.</i>
Hrozby (<u>Threats</u>)	Strategie WT <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.</i>	Strategie ST <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.</i>

Obr. 9 Matice SWOT
Zdroj: Grasseová a kol., 2012

2.6 Specifika strategického řízení neziskových organizací

Neziskové organizace jsou nestátní neziskové organizace (NNO), které nabízejí služby veřejnosti v podobě sociálních služeb, vzdělávání, služby pro tělesně postižené atd. V České republice se jedná o občanské sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy a církevní právnické osoby. Jejich hlavním smys-

lem existence je uspokojování požadavků svých zákazníků, přičemž nejsou primárně zaměřeny na zisk. Poslední dobou se neziskové organizace setkávají se změnami ve financování a se zvýšenou konkurencí, které musí účinně čelit. Neziskové organizace mezi sebou soutěží především o dotace, granty a dary. Pro úspěšnost je tedy žádoucí se zaměřit na problematiku strategického řízení (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 90).

2.6.1 Právní úprava činnosti obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšnou společnost (OPS) lze definovat jako právnickou osobou, která byla zřízena za účelem poskytování obecně prospěšné služeb veřejnosti za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Případný zisk se nesmí použít ve prospěch zakladatelů ani zaměstnanců, ale společnost jej musí využít na poskytování služeb, pro které byla založena (Merlíčková Růžičková, 2003, s. 18).

Obecně prospěšná společnost je upravena zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších novel. Od 1. ledna 2014 byl zákon č. 248/1995 Sb. s příchodem nového občanského zákoníku (NOZ) zrušen. Tedy není už možné zakládat nové OPS jako samostatné právní formy. Ale na základě přechodných ustanovení (§ 3050 NOZ) si mohou stávající OPS tuto právní formu zachovat a budou fungovat podle zmíněného zrušeného zákona. Nebo mají právo transformovat svoji právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond podle NOZ (Zuska, Kliman, 2013).

Založení a vznik obecně prospěšné společnosti

Zakladatelem OPS mohou být fyzické osoby, právnické osoby (tedy i obce a kraje) nebo Česká republika (stát). Obecně prospěšnou společnost lze založit pomocí zakládající smlouvy podepsanou všemi zakladateli. Zřizovatelem může být i jednotlivec. V tomto případě se společnost zakládá zakladatelskou listinou, ověřenou notářem (Boukal, 2009, s. 58).

Zákon stanovuje, že v zájmu dalších osob musí zakládající listina zahrnovat informace. Zakládající smlouva obsahuje následující údaje:

- identifikační údaje o společnosti
- název a sídlo o. p. s.
- druh poskytujících obecně prospěšných služeb
- podmínky poskytování jednotlivých druhů obecně prospěšných služeb
- dobu, na kterou se organizace zakládá (pokud není založena na dobu neurčitou)
- jméno, příjmení, rodné číslo, u cizích státních příslušníků datum narození, nebylo-li rodné číslo přiděleno, a trvalý pobyt členů správní rady a dozorčí rady
- hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, jsou-li vkládány, u nepeněžního vkladu určení jeho předmětu a ocenění odborným odhadcem

- způsob zveřejňování výroční zprávy o činnosti a hospodaření obecně prospěšné společnosti
- způsob jednání správní rady (Boukal, 2009, s. 58)

Informace uvedené v zakládající smlouvě slouží především k dostatečné identifikaci OPS a jejich reprezentantů. Zakladatel má právo rozhodovat o počtu členů dozorčí a správní rady. I co se týká vložené majetku, může určit podmínky, např. zda bude majetek používán k určitému účelu apod. (Jasanský, 1997, s. 15).

Po založení obecně prospěšné společnosti pořizováním zakládající listiny nebo uzavřením zakládající smlouvy, následuje zápis do rejstříku obecně prospěšných společností. Po provedení zápisu vzniká OPS jako právnická osoba. Návrh na zápis podává zakladatel nebo osoba, která je k tomu zakladatelem písemně zmocněná. Návrh na zápis musí být podán do 90 dnů od založení OPS (Dvořák, 2010, s. 28).

Zrušení, likvidace a zánik obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšná společnost zaniká výmazem z rejstříku obecně prospěšných společností. Důvod, proč obecně prospěšná společnost může zaniknout, je uplynutím doby nebo účelu, který byl stanoven při vzniku, prohlášením konkursu nebo rozhodnutím správní rady či soudu (Merlíčková Růžičková, 2003, s. 19).

V případě dobrovolného zrušení OPS správní radou, musí správní rada s tímto rozhodnutím seznámit zakladatele, a to minimálně s dvouměsíčním předstihem. Zakladatel má právo se k rozhodnutí vyjádřit. Co se týče nuceného zrušení OPS soudem, důvodem může být absence nových členů orgánů, pasivní správní rada či nedostatky v činnosti, např. nízká kvalita, rozsahu, dostupnosti služeb (Jasanský, 1997, s. 19).

Před zánikem obecně prospěšné společnosti předchází její zrušení s likvidací nebo bez likvidace. O zrušení OPS bez likvidace se jedná tehdy, pokud dochází k přeměně společnosti formou rozdělení na jiné obecně prospěšné společnosti, splynutí nebo sloučení s jinou obecně prospěšnou společností. V jiném případě se jedná o zrušení obecně prospěšné společnosti s likvidací, kdy správní rada jmenuje k jejímu provedení likvidátora. V případě, že není jmenován správní radou, jmenuje ji příslušný soud podle sídla OPS (Dvořák, 2010, s. 36).

Orgány obecně prospěšné společnosti

K orgánům obecně prospěšné společnosti se řadí správní rada, dozorčí rada a ředitel. Nejvyšším řídicím orgánem je správní rada. Jako statutární orgán má právo jednat navenek ve věcech OPS. Správní rada se skládá nejméně ze tří členů, které jmenuje zakladatel. Musí se jednat o fyzickou osobu, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům. Členství ve správní radě má dvě vlastnosti, je nezastupitelné a neslučitelné s členstvím v dozorčí radě téže obecně prospěšné společnosti. Členství ve správní radě zaniká uplynutím funkčního období, úmrtím, odstoupením, odvoláním anebo zánikem obecně prospěšné společnosti (Duben, 1996, s. 49).

Správní rada koná nejméně dvakrát ročně jednání, v jehož čele stojí předseda správní rady. Mezi funkce správní rady patří například schvalování rozpočtu,

schvalování změn zakládající listiny, schvalování roční závěrky a výroční zprávy a další. Rovněž dbá o zachování účelu, pro který byla OPS zřízena (Jasanský, 1997, s. 36).

Obecně prospěšná společnost musí mít i svůj kontrolní orgán, kterým je dozorčí rada, a to v případě, že užívá nemovitého majetku státu nebo obce, vede podvojný účetnictví nebo do jejíhož majetku je vložen majetek státu a obce. Dozorčí rada je tříčlenná. Její členové volí ze svého středu předsedu, který má za úkol svolávat a řídit jednání dozorčí rady. Mezi funkce dozorčí rady patří zejména přezkoumávat řádné a mimořádné účetní závěrky a výroční zprávy. Nejméně jedenkrát ročně podávat zprávy řediteli a správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti. A v neposlední řadě kontrolovat, zda OPS vyvíjí svou činnost v souladu se zákony a zakládající listinou OPS. Dozorčí rada je oprávněna se zúčastnit jednání správní rady (Dvořák, 2010, s. 63).

Výkonným orgánem obecně prospěšné společnosti je ředitel, který řídí činnost organizace a vystupuje jejím jménem. Ředitele jmenuje a odvolává správní rada. Ředitel nesmí být členem správní ani dozorčí rady, ale může se zúčastnit jejich jednání (Duben, 1996, s. 50).

Činnost obecně prospěšné činnosti

Obecně prospěšná společnost provozuje veřejnosti obecně prospěšné služby, které jsou zprostředkovány všem za stejných podmínek. Její hlavní činnost působí zejména v oblasti školství (soukromé školy), zdravotnictví, kultury (divadla, galerie) a v oblasti sociální péče. Jedná se o poskytování takových služeb, u kterých není zisk rozhodujícím kritériem při zabezpečování společnosti. Platí zde pravidlo, že výdaje jsou vyšší než příjmy, pokud nastane opak, musí dojít k přehodnocení statutu, popř. jí bude odebrán (Jasanský, 1997, s. 28).

Mimo hlavní činnost OPS může společnost vykonávat i jiné („doplňkové“) činnosti za účelem získání dalších peněžních prostředků. Podmínkou je, že se nesmí zúčastnit na podnikání jiných osob. Hospodářský výsledek z doplňkové činnosti se převádí do rezervního fondu, který slouží ke krytí ztráty v následujících účetních obdobích (Merlíčková Růžičková, 2003, s. 19).

Hospodaření a financování obecně prospěšné společnosti

Pro zachování stability obecně prospěšné společnosti je výhodou mít i kromě finančních prostředků získaných z veřejných zdrojů také k dispozici vlastní finanční prostředky.

Rektořík (2010, s. 89) ve své knize uvádí, že finanční zdroje neziskové organizace lze rozdělit na základní skupiny:

- členské příspěvky
- příspěvky státních a územních rozpočtů, fondů a nadací (granty)
- dary od občanů a firem
- tržby z vlastní činnosti

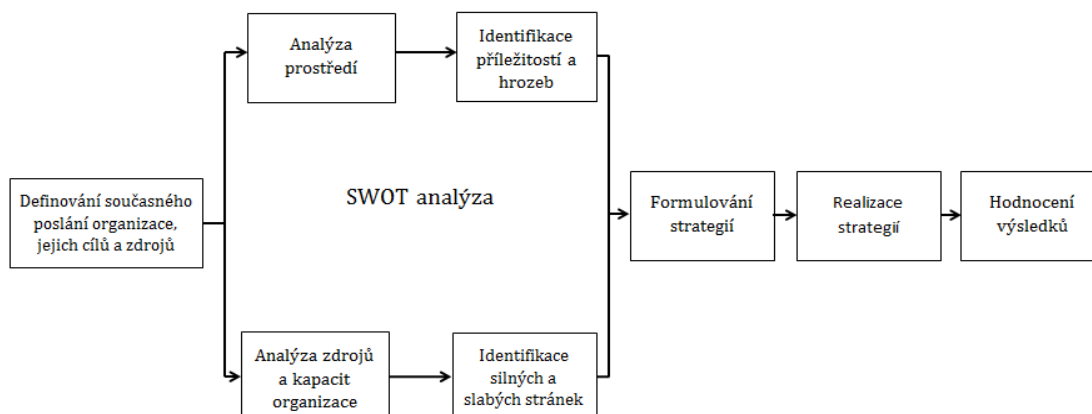
Aby mohla organizace v dnešní době vůbec obstát, musí neustále zlepšovat své služby, rozšiřovat činnost, inovovat, komunikovat se zákazníky apod., k tomu ale potřebuje peněžní prostředky, které není díky administrativní náročnosti, poklesu projektových výzev apod. jednoduché získat. Proto tyto organizace začínají stále více využívat fundraisingu. Jedná se o metody a postupy, díky kterým nezisková organizace získává finanční i nefinanční zdroje. Získané prostředky využívá k realizaci svého poslání. Fundraising představuje průběžnou plánovanou činnost s cílem zajistit potřebné zdroje. Zdroje získané pomocí fundraisingu mají mnoho podob. Příkladem můžou být hmotné zdroje, kdy oslovený subjekt nabídne věcnou hodnotu, práva, které jsou využívány především v marketingové strategii neziskové organizace, např. využití domluveného prostoru. Dalším zdrojem můžou být informace, práce a služby. Fundraisingovými aktivitami se zabývá fundraiser, kterým je u malých NNO ředitel nebo vedoucí, u větších NNO se může jednat o externího specialistu (Boukal a kol., 2013, s. 34–35).

Každá OPS musí vést účetnictví, a to ve zjednodušeném nebo plném rozsahu. Její povinností je rovněž oddělit náklady a výnosy spojené s doplňkovými činnostmi, obecně prospěšnými službami a náklady a výnosy, které nepatří do předchozích skupin a jsou spojené se správou obecně prospěšné společnosti. V případě, že OPS jsou příjemci dotací nebo jiných příjmů ze státního rozpočtu, rozpočtu obce, jiného územního orgánu či státního fondu, kdy celkový objem v daném účetním období přesáhne jeden milion Kč nebo ve výši čistého obrátu překročí deset milionů Kč, musí mít řádnou a mimořádnou účetní uzávěrku ověřenou auditorem (Dvořák, 2010, s. 48).

OPS každoročně zpracovává výroční zprávu o činnosti a hospodaření, která musí být zveřejněna, a to v termínu, který stanoví správní rada nebo nejpozději do šesti měsíců po skončení hodnoceného období. Za hodnocené období se považuje kalendářní rok (Dvořák, 2010, s. 50).

2.6.2 Strategické řízení neziskových organizací

Strategické řízení je v dnešní době čím dál více využíváno nejen v podniku, ale i v neziskových organizacích. Manažerům tak poskytuje ucelený nástroj pro analýzu prostředí, určení silných a slabých stránek, nalezení příležitostí a hrozeb, které tvoří základ pro formulaci strategií. Jedná se o soubor zahrnující manažerské rozhodnutí a aktivity, které napomáhají k dlouhodobé výkonnosti organizace. Strategický management se dotýká všech hlavních manažerských funkcí, tzn., že strategie musí být plánované, organizované, realizovatelné a kontrolovatelné. Schéma na obr. 10 znázorňuje proces strategického managementu, který je složen z osmi kroků spojující strategické plánování, realizaci a hodnocení (Robbins a kol., 2004, s. 192).



Obr. 10 Proces strategického managementu

Zdroj: Robbins a kol., 2004

Pro úspěšnou činnost a existenci neziskové organizace je základním předpokladem strategické řízení a zpracování strategie činnosti. Dle Brysona (2011, s. 8) je úkolem strategického řízení neziskových organizací zajistit, aby členové dané společnosti dělali svoji práci lépe, měli vytyčený stejný cíl a usilovali o jeho dosažení. Strategické řízení dále vyhodnocuje a nastavuje směr organizace v závislosti na změně okolí se zaměřením na svou budoucnost.

Vize, poslání, cíle neziskové organizace

Prvním krokem pro založení organizace, úspěšného uplatnění poslání organizace a vypracování strategického plánu je formulace vize. Formulace vize by měla být srozumitelná pro každého a měla by obsahovat pohled do daleké budoucnosti. Rovněž by měla být inspirací pro všechny pracovníky organizace (Rektořík, 2010, s. 34).

Poté by se každá nezisková organizace měla zamyslet nad smyslem svojí existence, nad konkrétním cílem a konkrétním posláním, zda je toto poslání vůbec reálné. Poslání bývá zpravidla určeno již na počátku fungování organizace. Postupem času a s příchodem změn v prostředí organizace avšak může dojít ke ztrátě jeho původního smyslu nebo zájmu manažerů o jeho naplňování. Poslání by mělo vytyčovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika odlišujících se od podobných organizací. Jeho smyslem je poskytnout všem členům jasnou představu o záměru a významu činností organizace (Gibson a kol., 1997, s. 205).

Pro úspěšné naplnění poslání neziskové organizace jsou důležité tři předpoklady, a to vyhledat nové příležitosti, prokázat slušnou kompetenci a bezvýhradně se angažovat (Duben, 1996, s. 131).

Dalším nezbytným úkolem organizace je formulace cílů, jež jsou odvozeny od poslání. Většinou jsou součástí koncepce rozvoje či strategického plánu organizace a napomáhají tak vytvářet strategii. Cílem neziskové instituce je snaha změnit chování a jednání jednotlivce či společnosti (Rektořík, 2010, s. 37).

Strategické řízení neziskové organizace

Následující kapitola se zabývá problematikou strategického řízení neziskových organizací. Aby byla nezisková organizace efektivně výkonná, potřebuje splnit několik nezbytných podmínek a předpokladů, a to především mít dobrý plán, vhodný marketing, schopné pracovníky a spolupracovníky a finanční prostředky (Duben, 1996, s. 131).

Strategie tvoří určitou cestu vedoucí k přeměně poslání a cílů neziskových organizací ve výsledky. Pro účinnost strategie musí organizace věnovat pozornost několika následujícím strategickým úkolům.

Nejdříve si musí stanovit plán, jehož smyslem je definovat, kde se organizace nachází a kde by se chtěla nacházet v budoucnu. Na jeho tvorbě se podílí většinou menší skupina členů, kteří obvykle mají nepřímou zodpovědnost za jeho realizaci. Samotné plánování v organizaci netvoří výsledky, avšak dobře vyvinuté plány zvyšují možnost, že každodenní aktivity organizace povedou k potřebným výsledkům. Plánování toto zajišťuje dvěma způsoby, a to tak, že pomáhá členům organizace se soustředit na priority organizace a zlepšuje proces spolupráce v čase sledování těchto priorit (Kaye, Allison, 2005, s. 3).

Anthony a Young (1988, s. 108) ve své knize uvádí, že úspěšné strategické plánování zlepšuje zaměřenost organizace. A to pochopením cílů a strategií organizace, vytvářením morálky mezi pracovníky, vedením a zákazníky. Dále tvorbou plánu akcí, který je založený na aktuálních informacích, širokého milníku pro monitorování úspěchů a vyhodnocení výsledků a rovněž získáním informací, které organizace může použít k obchodování s veřejností a potenciálními investory.

Druhým strategickým úkolem je optimální marketingová strategie. Často se i nezisková organizace ocitne v soutěži o získání zákazníků nebo finančních prostředků. Rovněž musí čelit růstu požadavků zákazníků, kteří chtějí vyšší kvalitu nebo změny v nabízených službách. Výsledky marketingového výzkumu se mohou využít k identifikaci okolí, jeho požadavků, což je předpokladem pro stanovení cílů, rozpočtu organizace aj. Proto je nezbytně nutné věnovat této oblasti pozornost (Rektořík a kol., 2010, s. 87).

Aby byla marketingová strategie účelná, musí být zapojena přímo do koncepce služby, a to je úkolem vrcholového vedení. K dosažení efektivnosti je důležitá znalost zákazníků, informace od spolupracovníků, informace o trhu, informace z výzkumu a vývoje (Drucker, 1994, s. 55).

Každá firma či nezisková organizace by si měla uvědomit, že její fungování závisí rovněž na lidských zdrojích. V neziskové organizaci jsou součástí personální strategie nejen pracovníci, ale i dobrovolníci, kteří jsou schopni a ochotni plnit poslání a úkoly organizace. Podle Boukala (2009, s. 152) je úkolem managementu neziskové organizace v první řadě rozšířit poslání organizace mezi všechny pracovníky i dobrovolníky takovým způsobem, aby se všichni navzájem poznali i vnitřně přijali, a vyhnuli se tak případným konfliktům. Důležitý je zároveň výběr těchto jednotlivců. Pracovníci a dobrovolníci by měli být motivováni, mít odborné znalosti a být k dispozici v případě potřeby. Personální strategie má za cíl ovlivňo-

vat kvalitu a strukturu lidských zdrojů takovým způsobem, aby odpovídal nárokům dnešnímu stále se měnícímu okolí.

Šedivý a Medlíková (2011, s. 76) ve své knize uvádí, že při vytváření personální strategie je nutné zohledňovat několik následujících skutečností:

- Plán počtu pracovníků – vychází se z poslání a strategie organizace.
- Nábor a výběr zaměstnanců – princip, podle kterého si organizace vybírá své lidi a jaké kompetence mají mít.
- Adaptační program a zaškolení – adaptační plány pro nové pracovníky, proces zaškolení.
- Systém hodnocení zaměstnanců
- Způsob odměňování, motivace pracovníků
- Rozvoj a vzdělání zaměstnanců
- Zařazení lidí na pozicích, plánování pracovní kariéry
- Způsob ukončení pracovního poměru
- Nutná administrativa související s evidencí pracovníků

Neziskové organizace často podceňují oblast finančního řízení. K naplnění poslání neziskové organizace jsou potřeba finanční zdroje. Tvorba finanční strategie spočívá v tom, že nezisková organizace se programově obrací na subjekty, které se chtějí ve větší či menší míře podílet na jejím poslání. Budování struktury finančních zdrojů je pro neziskové instituce jejich dlouhodobým strategickým rozhodnutím (Boukal, 2009, s. 71).

Aby mohla nezisková organizace sledovat svou efektivitu fungování organizace, je potřeba stanovit finanční analýzu. Finanční analýza se vytváří především na základě účetních dat. Práce s výstupy z finanční analýzy pak pozitivně zvyšují efektivnost neziskových organizací. Velký důraz v rámci finanční strategie se klade také na rozpočet, jenž je stanovován na jeden rok (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 85).

Formulace strategie neziskové organizace

Podstatnou součástí strategického plánování je volba optimální strategie. Samotné vytváření strategie organizace je časově i pracovní náročné. Aby byla strategie při řešení daného problému efektivní, musí být koncepce strategie postavena na reálných podmínkách, ve kterých organizace působí. V dobře vypracované strategii vidí zaměstnanci určitý pocit jistoty, že i vedení v případě složitých podmínek se bude snažit o zabezpečení slušné životní úrovně. Proto je nutné předložit návrh strategie celému pracovnímu kolektivu a umožnit zaměstnanci se k jejímu zpracování vyjádřit (Duben, 1996, s. 179).

Strategie transformují poslání a cíle neziskové organizace v konkrétní výsledky. Aby byla zajištěna dlouhodobá prosperita dané neziskové instituce, musí být strategie zaměřena na rozložení disponibilní zdrojů do různých oblastí její činnosti s ohledem na atraktivitu trhu. Při výběru určité strategie musí organizace zvážit, zda je strategie přijatelná pro zájmové skupiny a splní jejich očekávání. Dále musí být přiměřená podmínkám, ve kterých se organizace právě nachází, realizovatelná

z pohledu dostupných zdrojů, jimiž organizace disponuje, a poskytovat konkurenční výhodu (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 105).

Každá firma či organizace by si měla uvědomovat své silné stránky, které se dají využít k efektivnímu plnění úkolu, kvalitnímu uspokojování potřeb aj., a současně i slabé stránky, které je žádoucí eliminovat. Při formulaci strategie se musí brát v úvahu všechny aspekty vnitřní a vnější situace organizace. Zvolená strategie představující podrobný plán, který vede k dosažení požadovaných výsledků, musí vždy odpovídat stanoveným cílům organizace (Duben, 1996, s. 180).

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy prostředí a zhodnocení činnosti obecně prospěšné společnosti VIS Bílé Karpaty navrhnout nová opatření pro rozvoj této organizace.

3.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část literární a část výsledkovou. První část je zpracována s využitím odborné literatury k dané problematice, jejíž seznam je uveden na konci práce. Literární přehled zahrnuje informace a pojmy týkající se managementu a jeho prostředí, strategického řízení neziskových organizací a dále obecně prospěšných společností, kde podstatné informace jsou čerpány ze zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Součástí popisu prostředí managementu jsou i vybrané metody charakterizující vnější a vnitřní prostředí. Získané teoretické poznatky jsou poté využity ve výsledkové části.

Výsledková část se věnuje nejprve charakteristice obecně prospěšné společnosti VIS Bílé Karpaty a její činnosti. Následně je provedena analýza makroprostředí pomocí PESTLE analýzy. Na základě této analýzy jsou zkoumány faktory vnějšího prostředí, které mohou určitým způsobem ovlivnit společnost VIS Bílé Karpaty. Z důvodu působení společnosti převážně v okrese Uherské Hradiště a Hodonín je ekonomické, sociální a demografické prostředí zaměřeno na uvedené okresy. Použitá data byla získána z Českého statistického úřadu, ekonomických rubrik novin a jiných publikací. V případě chybějících údajů určitého okresu, byly využity data za celý kraj, a to Zlínský a Jihomoravský. Legislativní, politické, ekologické a technologické faktory jsou popsány na úrovni celé ČR.

Analýza vnějšího prostředí zahrnuje také analýzu konkurenčního prostředí v odvětví, především v regionu jihovýchodní Moravy, kde forma a intenzita konkurence je určena pěti konkurenčními silami podle Portera (potencionální konkurence, stávající konkurence, dodavatelé, kupující a substituty). Na základě provedených analýz jsou vyvozeny příležitosti a hrozby organizace, které jsou shrnuty v tabulce a pro snadnější orientaci se rovněž nachází i v samotném textu. Příležitosti jsou označeny písmenem O, hrozby písmenem T. Oba faktory (O, T) mají navíc vždy i číselný index. Ke každému identifikovanému faktoru je po konzultaci se zaměstnanci přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu a vlivu pomocí stupnice: nízká – 1, střední – 2 a vysoká – 3. Dále jsou příležitosti a hrozby podle výše hodnoty zařazeny do matic priorit pro příležitosti a hrozby. Z matic vyplývá, kterým příležitostem a hrozbám by měla společnost VIS Bílé Karpaty přednostně věnovat pozornost.

Další část vlastní práce tvoří analýza vnitřního prostředí společnosti. S využitím metody klíčových faktorů je podrobně popsána interní situace společnosti

VIS Bílé Karpaty. V rámci této analýzy jsou klíčové faktory rozlišeny na jednotlivé skupiny: lidské zdroje, marketing, organizační úroveň, výzkum a vývoj, finance a účetnictví. Poté je na základě vhodně vybraných dílčích ukazatelů detailně hodnocena vnitřní situace společnosti. Poznatky z této analýzy slouží k identifikaci silných a slabých stránek společnosti. Na jednotlivé silné a slabé stránky je pro lepší přehlednost postupně odkazováno – silné stránky jsou označeny písmenem S, slabé stránky písmenem W. Rychlou orientaci opět umožňuje použití číselných indexů. Informace o společnosti VIS Bílé Karpaty jsou získány především z výročních zpráv a konzultací se zaměstnanci.

Poslední vypracovanou analýzou je analýza potenciálů úspěchu podle Eschenbacha. Nejprve jsou zvoleny klíčové faktory úspěchu: povědomí o organizaci, kvalita služeb, dlouholetá tradice, zázemí organizace, odbornost zaměstnanců, finanční závislost, inovace služeb, propagace, finanční podpora města, dobré vztahy s organizacemi a sponzoring. Následně jsou vybrané faktory srovnány s nejvhodnějším konkurentem, a to příspěvkovou organizací Středisko volného času Hodonín, které působí stejně jako VIS Bílé Karpaty v okrese Hodonín. Organizace je srovnatelná i z hlediska počtu zaměstnanců a způsobu financování. Zvolené klíčové faktory jsou ohodnoceny sedmibodovou stupnicí. Provedenou analýzou podle Eschenbacha je možné zjistit, zda má společnost v dané oblasti určitý potenciál, který by dále mohla rozvíjet. Získané poznatky jsou využity pro návrh strategií.

Součástí výsledkové práce tvoří rovněž SWOT analýza, kde na základě vhodné kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti jsou navrženy čtyři strategie. V matici SWOT jsou zahrnuty silné a slabé stránky, které na základě provedené analýzy ukazují největší potenciál společnosti nebo naopak problémové místo, a příležitosti a hrozby s vysokou prioritou. Navrhnutá doporučení jsou následně okomentována.

Na závěr byla po konzultaci s vedením společnosti VIS Bílé Karpaty vybrána nejvhodnější strategie, která je následně ekonomicky zhodnocena.

4 Výsledky

4.1 Charakteristika VIS Bílé Karpaty o. p. s.

Společnost VIS Bílé Karpaty vznikla v roce 1997 jako servisní organizace pro Správu chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty za účelem šíření poslání. Správa se zaručila po dobu deseti let financovat tuto společnost ve výši 250 000 Kč ročně. Činnost střediska klade důraz na dva hlavní pilíře, a to vzdělávání škol a veřejnosti a poskytování informací v oblasti ochrany přírody a životního prostředí.

Od roku 1999 je členem sítě středisek ekologické výchovy Pavučina (SSEV Pavučina). Stát se členem SSEV Pavučina bylo nejvyšším stupněm poradenství v oblasti environmentálního vzdělávání výchovy a osvěty (EVVO). EVVO podporuje mimo jiné i samotný stát a EU, avšak podpora každým rokem klesá.

V roce 2000 organizace vstoupila do Sítě ekologických poraden (STEP). Krátce na to došlo k personálním změnám ve vedení společnosti. Od roku 2006 se VIS Bílé Karpaty zapojilo do mezinárodních jednání o tzv. Karpatské úmluvě.

Od svého založení nabízela společnost VIS Bílé Karpaty převážně pro mateřské a základní školy krátkodobé výukové programy, jejichž délka trvala maximálně 90 minut. K této službě se později přidala i nabídka exkurzí pro školy a veřejnost.

V roce 2012 se rozšířila nabídka ekologických výukových programů (EVP) o množství několikadenních EVP, které se realizovaly na nově vybudovaném Ekocentru Karpaty v obci Nová Lhota. Od tohoto roku společnost začala úzce spolupracovat s obcí Nová Lhota a jejich Ekocentrem.

Rok 2013 byl ve znamení zásadních změn ve financování. Na základě toho došlo mimo jiné i k omezení jedné z činností – poskytování informací, tedy omezení činnosti informačního centra.

Základní údaje

Název společnosti: VIS Bílé Karpaty o. p. s.

Sídlo společnosti:

Bartolomějské náměstí 47
698 01 Veselí nad Moravou
Česká republika

Právní forma: Obecně prospěšná společnost

Identifikační číslo: 25504525



Obr. 11 Logo společnosti VIS Bílé Karpaty

Zdroj: Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o. p. s., 2015

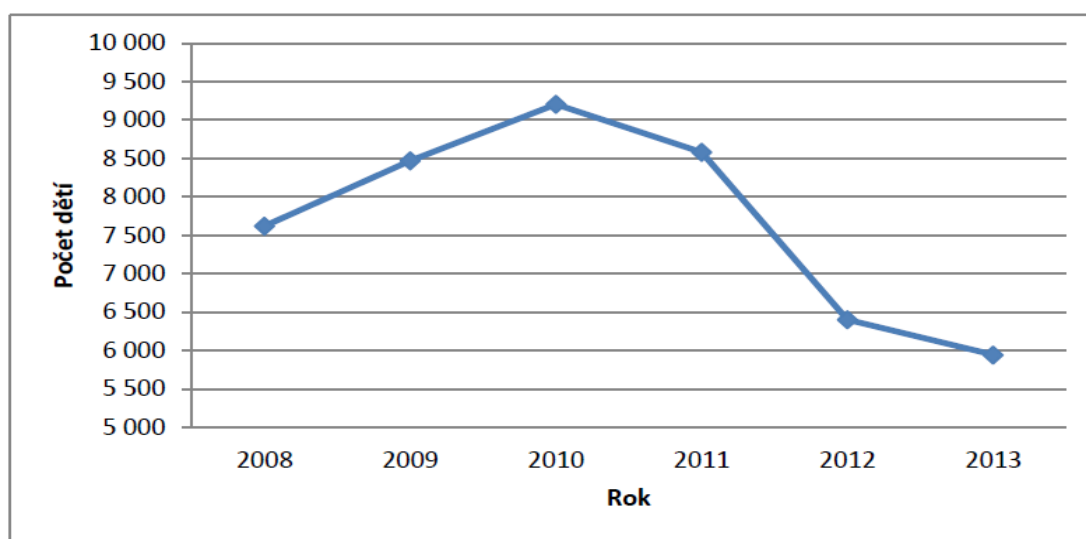
Činnost VIS Bílé Karpaty

Činnost VIS Bílé Karpaty stojí na dvou pilířích. První z nich je ekologická výchova a osvěta:

- osvěta a výchova obyvatel jihovýchodní Moravy v oblasti ochrany přírody a životního prostředí převážně se zaměřením na oblast CHKO Bílé Karpaty a okresy Hodonín a Uherské Hradiště
- výukové programy pro všechny stupně škol v rámci školního vyučování
- semináře v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- projektové dny (Den Země, akce Hurá do školy)
- přednášky pro veřejnost (cestopisné večery)
- terénní exkurze s odborným výkladem do chráněných území s důrazem na CHKO Bílé Karpaty (Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o. p. s., 2015)

Na exkurze navazuje nově vznikající průvodcovská služba, která klade důraz na zásady dobré interpretace místního dědictví. Nabídka tímto způsobem vedených exkurzí se v současné době připravuje.

Na následujícím grafu je znázorněn počet dětí, které v jednotlivých letech absolvovaly výukové programy nabízené společností VIS Bílé Karpaty. V období 2008–2010 docházelo k rostoucímu trendu. Tento fakt může být způsoben vyšší finanční podporou státu a EU v rozpočtovém období 2000–2010, dále pak zájmem škol obohatit něčím novým, menší nabídkou školních aktivit, změnou vzdělávacích dokumentů (EVP a ŽVP) aj. Avšak začátkem roku 2011 došlo k velkému poklesu zájmu škol. Tento klesající trend pozorujeme i v současnosti (Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o. p. s., 2014, s. 8).



Obr. 12 Počet dětí, které v letech 2008–2013 absolvovaly výukové programy nabízené společností VIS Bílé Karpaty
Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Tab. 3 Počet výukových programů v jednotlivých měsících roku 2013

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
MŠ	6	5	16	14	17	8	2	0	4	15	17	7
1. stupeň ZŠ	11	2	14	22	13	4	0	0	6	11	5	6
2. stupeň ZŠ	0	0	6	7	5	9	0	0	3	2	3	4
SŠ	0	0	0	1	3	5	0	0	0	0	0	0
Jiné	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	0	1
Celkem	17	7	36	46	40	26	2	0	13	29	25	18

Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Mezi měsíce s největším množstvím odučených žáků patří již dlouhodobě březen až květen. Důvodem je tematické zaměření výukových programů, počasí umožňující návštěvu střediska, realizaci výuky venku, např. park, školní zahrada apod. nebo všeobecná atraktivita jarních měsíců. Naopak výrazný úbytek realizovaných programů je viditelný v období letních prázdnin.

Celkový počet odučených výukových programů za rok 2013 je 259, z toho 189 školská zařízení v Jihomoravském kraji, 70 v kraji Zlínském a poslední 2 školy z jiných oblastí ČR (Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o. p. s., 2014,

s. 9). Z údajů je tedy zřejmá administrativní příslušnost města Veselí nad Moravou k Jihomoravskému kraji.

Druhým pilířem je ekoporadenství a informační činnost:

- provozování ekologické poradny (v současnosti funguje pouze v omezené míře)
- půjčovna odborné literatury a pomůcek pro ekologickou výchovu
- poradenství pro rozvoj šetrného cestovního ruchu
- zajišťování odborných praxí a konzultací studentů SŠ a VŠ

K dalším činnostem, kterým se společnost věnuje, patří:

- práce s veřejností a dokumentace pro Správu CHKO Bílé Karpaty
- spolupráce se Správou CHKO Bílé Karpaty při realizaci společných projektů
- pořádání akcí k významným dnům (Den Země, Evropský den parků, Den dětí atd.)
- vydávání informačních materiálů a odborných publikací
- uskutečňování komunitních projektů v oblasti ochrany přírody, životního prostředí a ekologické výchovy (Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o. p. s., 2015)

Poslání a cíle společnosti

Posláním organizace je posílit kladný vztah člověka k přírodě, nabízet environmentální výchovu a osvětu v regionu jihovýchodní Moravy a podávat informace o místním dědictví.

Cílem společnosti VIS Bílé Karpaty je poskytovat ekologickou výchovu a osvětu pro školy a veřejnost, informovat veřejnost především o přírodních a kulturních zajímavostech CHKO Bílé Karpaty a okolí.

4.2 Situační analýza vnějšího prostředí

Následující kapitola se věnuje analýze makroprostředí s využitím metody PESTLE a analýze oborového prostředí, kde je forma a intenzita konkurence určena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

4.2.1 PESTLE analýza

Politické faktory

Politické prostředí má nepřetržitý vliv na každý podnik i neziskovou organizaci. Současně vymezuje směr jejich vývoje a nabízí možnosti seberealizace.

Politické faktory ovlivňující životní prostředí jsou zaměřeny především na změnu výrobního a spotřebního chování subjektů, např. omezení spotřeby energií a pohonných hmot. K prosazování cílů této politiky slouží několik administrativních a ekonomických nástrojů – zákazy, omezení, daně, poplatky, dotace,

emisní povolení aj. (Pavel, 2006, s. 12–13). Podle údajů z Českého statistického úřadu (2015) výdaje na konečnou spotřebu domácností neustále rostou. Růst výdajů byl rovněž zachycen u energií a paliva, kdy v roce 2013 hodnota činila 569473 mil. Kč. Oproti roku 2008 stouply výdaje na spotřebu energií a paliva celkem o 73535 mil. Kč. (T₁)

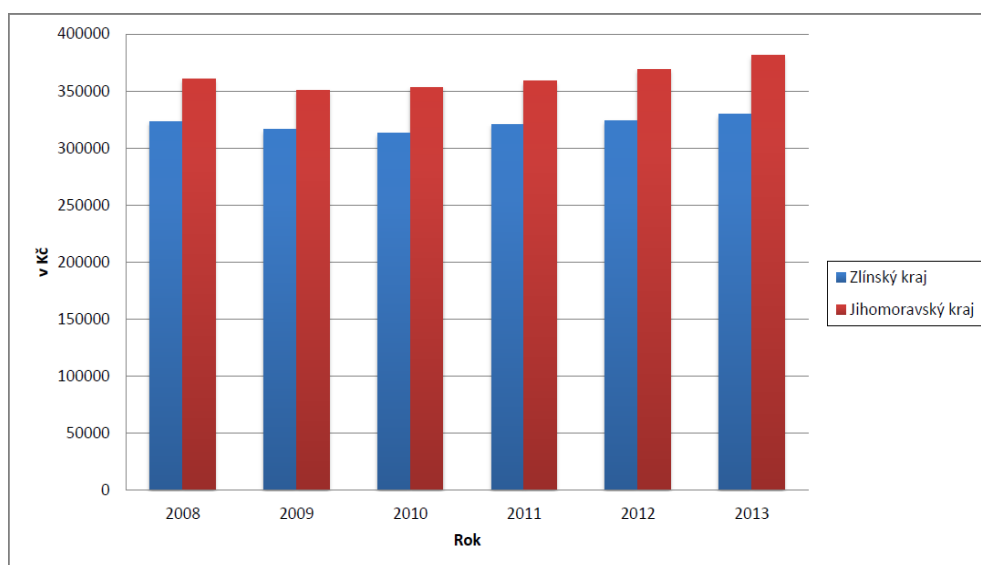
Vstup České Republiky v roce 2004 do Evropské Unie má do dnešní doby značný vliv na NNO, tedy i na obecně prospěšné společnosti. Se vstupem přišly nové projekty realizované z fondů EU, které jsou zaměřeny rovněž na ochranu životního prostředí, vzdělávání, oblast sociální apod. (O₁)

V roce 2014 vláda schválila změny ve financování NNO. Dříve mohly organizace využít pouze jednoletého financování a i přes jejich úspěšnost, finanční prostředky získaly v březnu až dubnu. Do té doby musely vyhledat jiné finanční zdroje, popř. dočasně propustit zaměstnance. Nová změna umožňuje ministerstvům uzavřít s neziskovými organizacemi smlouvu o dlouhodobé spolupráci, a tak překonat časový horizont jednoho rozpočtového roku, na který organizace získala peněžní prostředky. Za splnění určitých podmínek budou ministerstva garantovat přísun finančních prostředků i v následujících letech. (O₂) I přesto ale financování NNO nemůže být omezeno jen na podporu státu ze státního rozpočtu. Je potřeba rovněž věnovat pozornost spolupráci s kraji, obcemi a soukromou sférou v místech, kde NNO realizuje svou činnost (Vláda České republiky, 2014).

Ekonomické faktory

Ekonomické aspekty mají značný vliv i na oblast životního prostředí a vzdělávání. K důležitým makroekonomickým ukazatelům ovlivňující společnost VIS Bílé Karpaty patří HDP, míra nezaměstnanosti a hrubá mzda. Rovněž je v této části věnována pozornost výdajům na ochranu životního prostředí a dotacím ze státního rozpočtu.

Pro měření výkonnosti ekonomiky určitého území slouží ukazatel HDP. Vzhledem k působení společnosti především v okrese Uherské Hradiště a Hodonín je analýza zaměřena na vývoj regionálního HDP (RHDP) na jednoho obyvatele, a to ve Zlínském a Jihomoravském kraji. Do roku 2008 vykazoval RHDP ve sledovaných krajích rostoucí trend. V období roku 2009 s příchodem hospodářské krize došlo k propadu RHDP a následnému zpomalení růstu ekonomiky. RHDP ve Zlínském kraji tak dosáhl 316 007 Kč na obyvatele, což je oproti roku 2008 pokles o 7 235 Kč. V Jihomoravském kraji byla tato hodnota 350 464 Kč na obyvatele, ve srovnání s předcházejícím rokem RHDP poklesl o 10 038 Kč. V dalších letech 2010–2011 došlo ve zkoumaných krajích k meziročnímu růstu, ale předkrizových hodnot dosaženo nebylo. Až v roce 2012 dosáhl RHDP podobných hodnot jako v roce 2009 (Český statistický úřad, 2015).

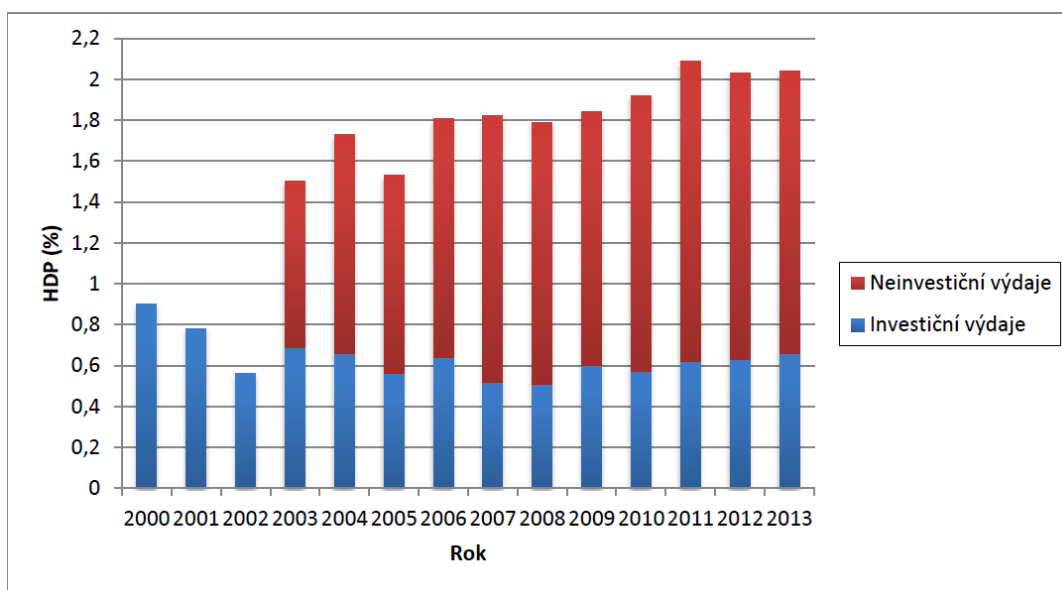


Obr. 13 Vývoj regionálního HDP na obyvatele v Zlínském a Jihomoravském kraji v letech 2008–2013

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

V roce 2013 byl zaregistrován v Jihomoravském kraji jeden z nejvyšších přírůstků reálného HDP v ČR (o 1,7 %) a podíl kraje na celorepublikovém HDP vzrostl z 10,6 % na 10,9 %. Výkonnost ekonomiky ve Zlínském kraji meziročně stagnovala. Reálné vyjádření pokleslo o 0,2 % a podíl kraje na celostátním HDP setrval na 4,7 % (Český statistický úřad, 2015). (O₃)

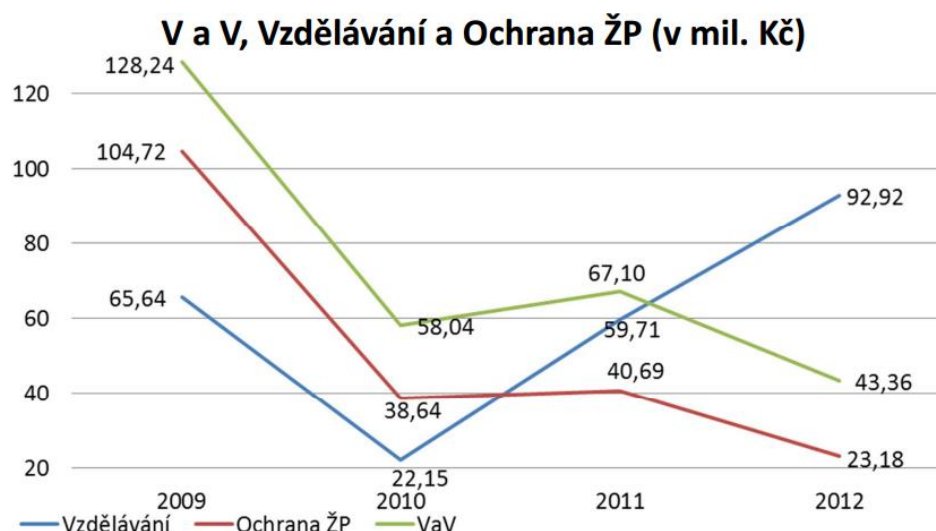
Výdaje na ochranu životního prostředí představují jeden z rozšířených a využívaných indikátorů péče o životní prostředí a přístupu k němu. K celkovému posouzení výše výdajů na ochranu životního prostředí slouží jejich poměr k celkovému výkonu ekonomiky měřenému hrubým domácím produktem v běžných cenách.



Obr. 14 Podíl celkových výdajů na ochranu ŽP na HDP v ČR [%]
Zdroj: Český statistický úřad, 2015

V roce 2013 se celkové výdaje na ochranu životního prostředí rovnaly 83,6 mld. Kč a ve srovnání s rokem 2012 vzrostly o 1,8 %. Vynaložení finančních prostředků na ochranu životního prostředí vykazuje tak setrvalý vzestupný trend. (O₄) Stejně jako v předešlých letech, rovněž i v roce 2013 dominují zejména neinvestiční náklady představující mzdové náklady, platby za spotřebu energie a služby, jejichž cílem je snížení či likvidace znečištění, které vznikly ve výrobním procesu (Informační systém statistiky a reportingu, 2015).

Přístup k finančním zdrojům pro OPS není jednoduchý, a už vůbec ne v oblasti ochrany životního prostředí, protože poskytování objemu dotací nestátním neziskovým organizacím ze státního rozpočtu v této oblasti z ekonomického hlediska dlouhodobě stále klesá. Podle posledních aktuálních informací z roku 2012 ČSÚ se poskytování objemu dotací ze státního rozpočtu od roku 2009 zvýšilo v oblasti tělovýchovy, zemědělství, lesní hospodářství, vzdělání aj. a naopak se se snížilo v oblasti zdravotnictví, ochrany životního prostředí, výzkumu a vývoje (Prouzová, 2014). (T₂)



Obr. 15 Vývoj dotací ze státního rozpočtu v letech 2009–2013 na vědu a výzkum, vzdělávání a ochranu životního prostředí
Zdroj: Prouzová, 2014

Ke konci roku 2014 podíl nezaměstnaných osob ve věku 14–64 let v Jihomoravském kraji činil 8,25 %, konkrétně v okrese Hodonín se poslední naměřená hodnota pohybovala kolem 10,41 %. V porovnání s rokem 2013 se v okrese snížil podíl o 0,14 bodu. Napříč poklesu patří Hodonínsko stále k okresům s nejvyšší mírou nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji. Zlínský kraj dosáhl hodnoty koncem roku 2014 7,36 %. Podíl nezaměstnaných se ve všech okresech kraje snížil. V okrese Uherské Hradiště se pohybovala hodnota pod průměrem kraje, a to 6,43 %. Meziroční pokles podílu nezaměstnaných byl o 1,34 procentního bodu, což je o 1 461 osob méně (Český statistický úřad, 2015).

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v roce 2014 dosáhla 26 550 Kč, kdy oproti roku 2013 vzrostla o 2,4 %. V rámci srovnání se všemi kraji, byla mzda třetí nejvyšší. Ve Zlínském kraji je průměrná mzda pracovníka dlouhodobě nejnižší, popřípadě druhá nejnižší ze všech krajů. V období 2014 byla zaregistrována průměrná mzda ve výši 24 289 Kč. Ačkoli měla průměrná mzda nejrychlejší meziroční růst ze všech krajů (3,6 %), řadí se mezi druhou nejnižší v ČR. Nejnižší průměrnou mzdu měl pak Karlovarský kraj, a to s rozdílem 693 Kč (Český statistický úřad, 2015).

Sociální faktory

Znalost sociálního prostředí zahrnuje v sobě rovněž i znalost demografického a kulturního prostředí. Stejně jako ve zbytku státu, tak i ve sledovaném okrese Uherské Hradiště a Hodonín, počet obyvatel v letech 2011–2013 dlouhodobě klesá. Důvodem může být nestabilita natalitní politiky, např. porodné a přídatky na děti, mateřská dovolená, dále jistota práce či zadluženost rodin. Napříč tomu počet dětí ve věku 0–14 v uvedených letech ve sledovaném regionu nepatrně vzrostl. Pro nabízené služby společnosti může být cenným ukazatelem celkový počet dětí v okre-

su Uherské Hradiště a Hodonín. K 31. 12. 2013 jich bylo 27 900. (O₅) Naopak mírný pokles o 3 p.b. se zaznamenal za stejné období u skupiny obyvatel v produktivním věku (15–64). Díky lepším životním a pracovním podmínkám, sociálnímu rozvoji či pokroku v medicíně dochází k prodlužování délky života, a tak počet lidí v důchodovém věku 65+ roste. V regionu Slovácko je to meziročně přibližně o 1 p.b. a je dosti pravděpodobné, že počet lidí v postproduktivním věku bude vykazovat rostoucí trend i v dalších letech (Český statistický úřad, 2015). (O₆)

Vzdělání má v České Republice dlouhou tradici a jeho nepostradatelnost pro budoucí povolání přetrvala dodnes. Z toho důvodu máme i přes nutná úsporná opatření v posledních letech poměrně velké množství škol. (O₇) V okrese Uherské Hradiště se nachází 78 mateřských škol, 70 základních škol a 16 středních škol. Na Hodonínsku je situace podobná – 79 mateřských škol, 76 základních škol a 11 středních škol (Seznamskol.cz, 2015).

Ochrana přírody hrála nepřímo u místních obyvatel důležitou roli. V dnešní moderní době plné technologií tráví spousta lidí volný čas spíše doma u počítače, ať už kvůli zábavě, komunikaci s přáteli, nebo také díky vyšší pracovní vytíženosti. Pohodlnost společnosti se odráží i v jejich zájmu o přírodu. Preference lidí tak doznaly obrovských změn. Čím dál méně pobývají lidé v přírodě, netouží po nových informacích a už vůbec se nepodílí aktivně na ochraně přírody (ohleduplnost vůči prostředí, udržování tradic, původní způsob hospodaření, finanční podpora atd.). Zájem již nejeví ani děti či studenti. (T₃) Škola sice nabízí nepřehledné množství aktivit, besed, kroužků, ale je velmi těžké se v nich zorientovat, popřípadě vzhledem k finanční náročnosti vůbec je absolvovat. (T₄)

Národopisná oblast Slovácko se rozkládá na jihovýchodní Moravě. Jedná se o kulturně založenou oblast, kde se každoročně koná několik desítek tradičních akcí. Návštěvníci mají jedinečnou možnost poznat přírodní a kulturní bohatství regionu. Kulturní bohatství bylo dokonce oceněno na mezinárodní úrovni. Jízda králů a moravský verbuňk byly tak zapsány na seznam nehmotného dědictví UNESCO. K nejnavštěvovanějším (cca 10 000–45 000 návštěvníků) akcím regionu patří Slavnosti vína a piva nebo Letní filmová škola v Uherském Hradišti, jízda králů ve Vlčnově či v Hluku nebo také Strážnické slavnosti. (O₈)

Slovácko se stalo za posledních pár let územím s nejhustší sítí cyklostezek. (O₉) Zájemci si tak mohou vybrat z několika dostupných tras a na kole tak poznat to nejlepší z Bílých Karpat nebo Lednicko - valtického areálu. Cyklisté začínají jezdit už od května v souvislosti s provozem Baťova kanálu. Osou regionu je moravská vinná stezka vedoucí podél Baťova kanálu a spojující dvě kulturní centra – Uherské Hradiště na severu a Znojmo na jihu. Začátkem května roste i počet návštěvníků přijíždějící do Luhačovic na kratší lázeňské pobyty, kteří zde chtějí i aktivně trávit čas. Mimo sezónu je návštěvnost Bílých Karpat nízká (Slovácko, 2008).

Technologické faktory

Využívání informačních a komunikačních technologií se v současnosti stalo samozřejmostí. Svým vlivem působí na celý chod organizace a jsou nepostradatelné pro efektivní fungování. Investice do technického a technologického vybavení usnad-

ňuje práci a vzájemnou komunikaci mezi partnery či zákazníky, rovněž zvyšuje i kvalitu a atraktivitu služeb. (O₁₀)

Za posledních deset let došlo k výraznému rozvoji internetu. Jeho vysoké pokrytí umožňuje připojení skoro ze všech míst a počet uživatelů stále roste. S rozvojem internetu došlo i k rozšíření internetového marketingu a tím i k oslovování většího počtu potenciálních zákazníků a ovlivňování jejich rozhodování.

I v oblasti vzdělávání a ochrany životního prostředí hraje technologie významnou úlohu. Takto zaměřené organizace využívají internet či mobil především pro komunikaci s jinými spolupracujícími organizacemi, školami, starosty, zemědělci, orgány ochrany přírody, dále k propagaci společnosti, tvorbě atraktivních služeb pro své zákazníky aj.

Legislativní faktory

Znalost a dodržování zákonů, vyhlášek či směrnic především v oblasti, ve které organizace působí, je nedílnou součástí zajištění jejího chodu bez postihu.

S příchodem nového občanského zákoníku – zákon č. 89/2012 Sb. v roce 2014 došlo k řadě změn týkající se obecně prospěšných společností. OPS byla považována za nevhodnou a nestandardní formu nestátní neziskové organizace, proto byl zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech od 1. ledna 2014 zrušen a již nemohou vzniknout nové OPS. Existujícím OPS se tak vyskytly dvě možnosti. Buď mohou dále pokračovat a řídit se zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, nebo mají příležitost se transformovat na ústav, nadaci nebo nadační fond. Nebo mohou zřídit ústav, nadaci nebo nadační fond, případně jinou právnickou instituci se statusem veřejné prospěšnosti (epravo.cz, 2015). (O₁₁)

Jeden z dalších stěžejních zákonů pro OPS, je zákon č. 563/1991 sb. o účetnictví. V roce 2011 došlo v této oblasti ke změně. Ministerstva poskytující dotace vyžadují už několik let po příjemcích podvojně účetnictví. Dalším důvodem jeho zavedení je fakt, že podvojně účetnictví s sebou nese pravdivý obraz o nakládání s veřejnými finančními prostředky lépe než účetnictví jednoduché (Fřištenská, 2011). OPS vedou podvojně účetnictví tedy vždy, když vykonávají vedlejší činnost nebo jejich celkové výnosy v předchozím roce činily tři miliony Kč či čerpají státní dotace.

Získání finančních prostředků není pro OPS snadné. Na zájemce o dotace je každým rokem vyvíjen větší tlak a i v případě jejich úspěšnosti omezuje administrativní náročnost projektu plynulý chod OPS. (T₅) Základní zákon upravující financování nestátních neziskových organizací je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů.

Mezi další podstatné zákony patří například:

Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů v aktuálním znění

Ekologické faktory

Ekologie a ochrana životního prostředí je v současnosti velmi diskutovaným tématem. Spousta organizací se prostřednictvím finančních dotací snaží ukázat smysluplnost ochrany přírody a soužití člověka s ní. Přitom usiluje o zachování udržitelného rozvoje.

Organizace zaměřené na ochranu přírody a poskytující ekoporadenství nemusí zpravidla řešit problémy s nedodržováním ekologických norem.

4.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence mezi stávajícími organizacemi

V regionu Slovácko se v současnosti vyskytuje několik organizací s podobnou nabídkou služeb. Většina níže uvedených organizací působí převážně v Uherském Hradišti a jeho bezprostředním okolí.

Mezi srovnávaná střediska se řadí CEV Důbrava v Hodoníně, Přírodovědné centrum Trnka v Uherském Hradišti a CEV Žabka ve Starém Městě.

Cílem **Centra ekologické výchovy Důbrava** je zviditelnit a objasnit ekologickou výchovu místním lidem a okolí. Stejně jako společnost VIS Bílé Karpaty se i CEV Důbrava podílí na ochraně přírody a životního prostředí a především se zaměřuje na výukové programy pro mateřské, základní i střední školy. Na rozdíl od VIS Bílé Karpaty doplňují jeho nabídku služeb rovněž letní, zimní nebo příměstské tábory a zájmové kroužky (SVC Hodonín, 2012).

Přírodovědné centrum Trnka zajišťuje pomoc veřejnosti, školám a jiným institucím v oblasti environmentálního vzdělávání a osvěty. Centrum Trnka se orientuje v první řadě na region Uherské Hradiště, kterému nabízí zejména výukové programy pro mateřské, základní i střední školy, pořádání besed, výstav a odborných přednášek pro veřejnost, pořádání vzdělávacích seminářů aj. I přes velkou shodu nabídky s VIS Bílé Karpaty se liší centrum Trnka, stejně jako CEV Důbrava, pořádáním zájmových kroužků a příměstských táborů (Přírodovědné centrum TRNKA, oddělení Domu dětí a mládeže Uherské Hradiště, 2015).

Centrum ekologické výchovy Žabka poskytuje výukové programy a další aktivity environmentálního zaměření pro školy ve Zlínském kraji. V nabídce nechybí volnočasové aktivity a kromě toho i prázdninové a táborové činnosti, kterými se odlišují od společnosti VIS Bílé Karpaty. Co se týká široké veřejnosti, připravuje CEV Žabka osvětové kampaně a akce a pro pedagogy nabízí odborné semináře a poradenství. Jako jediná z uvedených organizací zajišťuje programy na míru, kdy na základě požadavků zájemců připraví vyhovující environmentální program např. školní výlety, školy v přírodě, přírodovědné soutěže ve škole aj. (Žabka – centrum ekologické výchovy, 2010).

Výše zmíněné organizace svou činností výrazně nekonkurují společnosti VIS Bílé Karpaty. Podobnost nabízených služeb zmíněných konkurentů je spíše důležitým nástrojem pro dodržování jejich poslání – šířit osvětu a EVVO v regionu. Avšak střediska si vzájemně konkurují v jiné oblasti. Protože hlavní zdroj financování všech organizací stále tvoří státní fondy a fondy EU, konkurují si střediska v získá-

vání dotací, darů či sponzorů, díky kterým mají možnost svou organizaci určitým způsobem dále rozvíjet a oslovovat potenciální zákazníci.

Tab. 4 Cenová a tematická podobnost EVVO vybraných středisek

VIS Bílé Karpaty	PC Trnka	CEV Žabka	CEV Důbrava
Tajemství včel Délka programu: 60/90 min Cena: 15 Kč/25 Kč/žák	Vůně medu Délka programu: 120 minut Cena: 25 Kč/žák	Program není v nabídce.	Království včel Délka programu: 120 min Cena: 30 Kč/žák
Mraveneček Délka programu: 45/60 min Cena: 15 Kč/žák	Jak to chodí u mravenců Délka programu: 120 min Cena: 25 Kč/žák	Mraveneček Délka programu: 90 min Cena: 20 Kč/žák	Mravenčí království Délka programu: 120 min Cena: 30 Kč/žák
Popelnice Délka programu: 45 min Cena: 15 Kč/žák	Pohádka z popelnice Délka programu: 120 min Cena: 25 Kč/žák	Není odpad jako odpad Délka programu: 90 min Cena: 25 Kč/žák	Smutek v pohádkovém lese Délka programu: 120 min Cena: 30Kč/žák

Srovnávané programy byly vybrány na základě podobností svých anotací, popř. po konzultaci s pracovníky středisek. Jak lze vidět v tabulce, cena výukových programů vzhledem k minimálním rozdílům u jednotlivých organizací nehraje významnou roli u zákazníka při jejich výběru. Výše uvedená střediska nabízí služby (krátkodobé výukové programy), které jsou jak cenově, tak tematicky velmi podobné. (T₆) Zákazník se tak může rozhodovat na základě časové dostupnosti, zkušeností a doporučení svých známých či dobré reklamě dané organizace.

Společnost VIS Bílé Karpaty se v posledních letech se změnou grantového systému potýká s dalším konkurentem, a to s **příspěvkovou organizací Dům dětí a mládeže ve Veselí nad Moravou**. Napříč tomu, že organizace nabízí poněkud odlišné služby, žádají společně s VIS Bílé Karpaty o granty města Veselí nad Moravou ve stejné oblasti (ostatní volnočasové aktivity).

V rámci nabízení ekoporadenství a především informací patří mezi hlavní konkurenty turistické informační centrum (TIC) Veselí nad Moravou, TIC Uherské Hradiště, TIC Strážnice, TIC Uherský Ostroh. Tato střediska se zaměřují podobně jako VIS Bílé Karpaty na poskytování informací v první řadě turistům přijíždějícím kvůli Baťovu kanálu či přírodě (CHKO Bílé Karpaty, Chřiby). Výše uvedená centra jsou považována za konkurenty primárně z důvodu blízkosti Veselí nad Moravou. (T₇)

Hrozba vstupu nových konkurentů

V době vzniku společnosti VIS Bílé Karpaty neexistovalo více podobných středisek v regionu jihovýchodní Moravy. Postupem času, s minimálními vstupními bariérami a rostoucí poptávkou jak po EVVO, tak i informací o regionu, začaly vznikat organizace s podobnými službami, jako nabízí VIS Bílé Karpaty. A právě díky množství již existujících organizací a současně složitější finanční a administrativní situaci, se nepředpokládá vstup potenciálního konkurenta na trh. (O₁₂) (T₈)

Hrozby substitutů

Služby zaměřené na EVVO, poskytování informací o přírodě, kultuře aj., lze určitým způsobem nahradit. Jejich informační hodnota bude vždy podobná, ale způsob podání bude odlišný. Exkurze s průvodcem či výukové programy mohou nahradit dokumentární filmy nadšenců, knihy a jiné tiskoviny vztahující se k tématu (brožury, letáky, mapy s doplňujícími informacemi), online informační systém, informační cedule podél turistických a cyklistických tras nebo tematicky podobné služby jiných středisek. Využitím substitutů se mohou stát služby společnosti VIS Bílé Karpaty méně atraktivní a zájem o ně může poklesnout. (T₉)

Vyjednávací síla dodavatelů

Podle vedení VIS Bílé Karpaty existují v případě výběru dodavatelů důležitá kritéria – cena, flexibilita, kvalita a široká nabídka služeb, popř. rychlost vyřízení a dodání objednávky. Například kancelářské potřeby se organizace snaží objednat vždy od jednoho dodavatele nebo vytvoří hromadnou objednávku s partnerskou institucí. Tím šetří čas a finanční prostředky. Díky výskytu velkého množství firem s požadovanými produkty, a tedy i možnosti jejich volby, je vyjednávací síla dodavatelů nízká. (O₁₃) K pravidelným dodavatelům patří tyto firmy:

Velkoobchod plus – internetový obchod Chalupa a Klíma s. r. o., který nabízí široký sortiment od prodeje kancelářské a manipulační techniky, po kancelářské potřeby, papír aj. Společnost VIS Bílé Karpaty využívá e-shop z důvodu zvýhodněné přepravy, dobré komunikaci, rychlosti dodání, množstevních slev a velké nabídky školních, kancelářských, rýsovacích a jiných pomůcek.

SMERO spol, s. r. o. – brněnská firma nabízející podobné služby jako u předchozího dodavatele. Současně poskytuje tvorbu reklamních předmětů za přijatelné ceny. Výhodou pro společnost VIS Bílé Karpaty je současně rychlá dodací doba a kvalitní balení.

Z finančních prostředků projektu je občas nutné nakupovat speciální výrobky. Mezi ně patří například laboratorní vybavení (kádinky, zkumavky, Petriho misky, nálevky aj.). Společnost odebírá výrobky od firmy **MERCI s. r. o.**, **VERKON s. r. o.** a **P-LAB a. s.** Uvedené firmy distribuují laboratorní vybavení a chemikálie převážně na českém trhu, a to organizacím z oblasti průmyslu, vědy a výzkumu a rovněž i školství. Po porovnání nabízených služeb výše zmíněných firem lze říct, že nejsou mezi nimi značné rozdíly.

Organizace vydává velké množství tiskovin a propagačních materiálů. Jejich výrobu zprostředkovávají firma **Joker, spol, s. r. o.** v Uherském Hradišti, která svou dlouholetou zkušeností, kvalitou a spolehlivostí splňuje požadavky dodavate-

le společnosti VIS Bílé Karpaty. Dále firma **Chludil** ve Veselí nad Moravou, u kterého si společnost objednává i výrobu firemních oděvů.

Vyjednávací vliv zákazníků

Hlavní skupinu zákazníků tvoří v oblasti EVVO a poskytování informací o ochraně přírody především mateřské, základní a střední školy. Dále pak rodiny s dětmi, cyklisté, zájemci o přírodu a aktivní senioři.

Občas se zaměstnanci setkávají se zákazníky, kteří požadují zvláštní podmínky, jako je třeba vyjednávání množství účastníků exkurze, změna trasy, tématu nebo její délky, časovou flexibilitu lektorů (exkurze o víkendu či svátcích, v odpoledních hodinách), díky předchozí zkušenosti se objevují i požadavky na konkrétního lektora. (T₁₀) Vyhovění zmíněným požadavkům může organizace získat mezi lidmi dobrý ohlas a pocit kvalitní péče o zákazníka, na druhou stranu to však může uvnitř organizace vyvolat diskuzi na téma pracovní doby, příplatků za přesčasy a víkendy či snížení kvality služby. Naopak nerespektování alespoň některých požadavků může vést ke ztrátě zákazníků, jejich využití podobných služeb jinde, šíření špatného jména organizace apod. I přes výše uvedené požadavky je vyjednávací vliv zákazníků malý.

Identifikace příležitostí a hrozeb

Příležitosti

O₁ – nové projekty realizované z fondů EU – možnost společnosti získat dotace z projektů financované EU a rozšířit tak nabídku svých služeb, zkvalitnit stávající služby apod.

O₂ – dlouhodobá spolupráce s ministerstvy – víceleté financování může zjednodušit administrativu, přináší větší finanční jistotu pro společnost a řeší problém prolevy ve financování.

O₃ – růst HDP – dlouhodobý růst HDP a životní úroveň obyvatel může mít pozitivní vliv na ochranu životního prostředí. Vzroste zájem lidí se učit o výhodách čistého životního prostředí, což může vést k účasti na jeho ochraně (recyklace, redukce odpad aj.) a současně využití služeb společnosti.

O₄ – vyšší investice na ochranu životního prostředí – snaha ČR řešit aktuální problémy týkající se znečištění ovzduší, koncentrace znečišťujících látek ve vodních tocích aj. prostřednictvím finanční podpory může pozitivně ovlivnit nejen kvalitu životního prostředí, ale i služeb společnosti.

O₅ – rostoucí počet obyvatel ve věku 0–14 – možnost získání nových zákazníků, a tím zvýšení frekvence objednávek služeb, popř. udržení jejich stávajícího počtu.

O₆ – rostoucí trend počtu obyvatel v postproduktivním věku – volný čas, zájem seniorů a vyšší důchod může vést ke zvýšení poptávky po konkrétních službách, např. cestopisné večery, exkurze s průvodcem, poskytování informací aj.

O₇ – velké množství škol – oslovení dalších škol, se kterými společnost nespolupracuje, a získání tak nových zákazníků či partnerů (projekty, organizace akcí).

O₈ – tradiční akce regionu Slovácko – využití přítomnosti velkého množství zájemců o místní kulturní a přírodní bohatství k šíření povědomí o společnosti a oslovení tak nových potenciálních zákazníků.

O₉ – hustá síť cyklostezek – především každoročně vysoký počet cyklistů je reálným předpokladem pro vysokou návštěvnost informačního centra a využití jeho služeb cyklisty.

O₁₀ – informační a komunikační technologie – její neustálé zdokonalování a předpokládané vyšší dovednosti a znalosti cílové skupiny s touto technologií (např. mobilní telefon, internet aj.) lze využít k zatraktivnění nabízených služeb.

O₁₁ – změna právní formy společnosti – využití výhod plynoucí ze statutu (posílení důvěryhodnosti vůči státu, veřejnosti či dárcům, daňové úlevy aj.).

O₁₂ – malá pravděpodobnost vstupu nového konkurenta – díky existenci velkého množství organizací v oblasti environmentálního vzdělávání a ochrany životního prostředí v regionu jihovýchodní Moravy není vstup pro nového konkurenta tolik atraktivní.

O₁₃ – nízká vyjednávací síla dodavatelů – velké množství dodavatelů s podobnou nabídkou služeb umožňuje společnosti využít služeb jiného dodavatele v případě zvýšení cen produktů nebo jiných podmínek nákupu dodavatele stávajícího.

Hrozby

T₁ – růst výdajů domácností na spotřebu energie a paliva – značná spotřeba domácností má negativní dopad na životní prostředí a způsobuje tak zhoršení jeho kvality, což může ohrozit postupem času i činnost společnosti VIS Bílé Karpaty.

T₂ – pokles státních dotací na ochranu životního prostředí – způsobují reálný pokles aktivit nebo jejich intenzity zaměřených na péči CHKO Bílé Karpaty. Tato opatření udržují nebo zlepšují kvalitu prostředí a mohou ovlivnit atraktivitu regionu, a tím i zájem zákazníků o něj.

T₃ – snížený zájem lidí o přírodu a získávání informací – malý vztah k přírodě se odráží ve výši poptávky po takových službách, jako nabízí společnost VIS Bílé Karpaty. Rovněž dochází i k úbytku dobrovolníků pečující o navštěvované lokality.

T₄ – preference odlišně zaměřených aktivit a kroužků – velký výběr může vést k volbě takových aktivit, které nejsou žádným způsobem spojené s přírodovědným vzděláním.

T₅ – administrativní náročnost žádání o dotace – nejistota a neustálé soustředění se na zajištění peněžních prostředků může vést k propouštění zaměstnanců, omezení a k narušení plynulého chodu společnosti

T₆ – tematická a cenová podobnost nabízených služeb – zákazník se nebude rozhodovat podle obsahu služby či ceny, ale na základě zkušeností svých přátel, reklamě, časové dostupnosti a jiných doplňkových služeb jemu nabízených aj.

T₇ – velký počet turistických informačních center – vysoká koncentrace informačních center v regionu nabízí turistům možnost volby pro získání potřebných informací. Návštěva daného TIC závisí na vzdálenosti turistů, množství poskytovaných informací, jazykových schopnostech zaměstnanců, prodejních službách apod. Pestřejší nabídka jiných IC způsobí odchod zákazníků ke konkurenci.

T₈ – hrozba vstupu nového konkurenta – díky minimálním bariérám vstupu může dojít ke vzniku nebo příchodu nové organizace s podobnou nabídkou služeb.

T₉ – výskyt substitutů – nahraditelnost služeb snižuje jejich atraktivitu. Je nutné sledovat vývoj cen těchto substitutů a moderní trendy ve výuce. Rovněž i pružně reagovat na situaci na trhu.

T₁₀ – nestandardní požadavky zákazníků – reálný předpoklad rostoucí intenzity požadavků ze strany zákazníků na konkrétní služby vede k situacím, kdy organizace bude muset buď určitým způsobem požadavky akceptovat na úkor kvality služeb, nebo je odmítnout a riskovat tím ztrátu zákazníků, šíření špatného jména apod.

Výše identifikované příležitosti a hrozby byly zaneseny do tabulky. Ke každému z těchto vnějších faktorů byla po konzultaci se zaměstnanci společnosti přiřazena pomocí bodové stupnice váha. Hodnocení se týká nejprve určení pravděpodobnosti, s jakou daný faktor vznikne, a poté vlivu na následný chod organizace VIS Bílé Karpaty v případě, že nastane.

Tab. 5 Hodnocení pravděpodobnosti výskytu a vlivů příležitostí a hrozeb

Faktor	O/T	Pravděpodobnost současná		Pravděpodobnost blízké budoucnosti (za 3-5 let)		Pravděpodobnost vzdálené budoucnosti (za 8-10 let)	
		výskyt	vliv	výskyt	vliv	výskyt	vliv
Nové projekty realizované z fondů EU	O ₁	2	2	2	2	1	1
Dlouhodobá spolupráce s ministerstvy	O ₂	2	2	2	2	2	1
Růst HDP	O ₃	2	1	2	1	2	2
Vyšší investice na ochranu životního prostředí	O ₄	2	1	2	2	2	2
Rostoucí počet obyvatel ve věku 0-14	O ₅	2	2	1	1	1	1
Rostoucí trend počtu obyvatel v postproduktivní m věku	O ₆	2	2	2	2	2	2
Velké množství škol	O ₇	3	2	2	2	1	2
Tradiční akce regionu Slovácko	O ₈	3	3	3	2	2	2
Hustá síť cyklostezek	O ₉	3	3	3	2	3	2
Informační a komunikační technologie	O ₁₀	3	3	2	2	2	2
Změna právní formy společnosti	O ₁₁	3	1	3	2	2	1
Malá pravděpodobnost vstupu nového konkurenta	O ₁₂	2	2	2	2	2	2

Nízká vyjednávací síla dodavatelů	O ₁₃	2	1	2	1	2	1
Růst výdajů na spotřebu domácností	T ₁	2	2	2	2	3	2
Pokles státních dotací pro NNO na ochranu životního prostředí	T ₂	3	2	2	2	3	2
Snížení zájmu lidí o přírodu a informace	T ₃	3	3	2	3	2	3
Preference odlišně zaměřených aktivit a kroužků	T ₄	2	1	2	2	2	2
Administrativní náročnost žádání o dotace	T ₅	3	3	2	2	2	2
Tematická a cenová podobnost nabízených služeb	T ₆	3	1	2	2	2	2
Velký počet turistických informačních center	T ₇	2	2	2	1	2	1
Hrozba vstupu nového konkurenta	T ₈	1	2	1	2	1	2
Výskyt substitutů	T ₉	3	2	3	1	3	2
Nestandardní požadavky zákazníků	T ₁₀	2	1	2	1	2	1

Tab. 6 Matice priorit příležitostí VIS Bílé Karpaty o. p. s.

Pravděpodobnost výskytu příležitostí	Pravděpodobnost vlivu příležitostí		
	vysoká	střední	nízká
Vysoká	O ₈ , O ₉ , O ₁₀	O ₇	O ₁₁
Střední		O ₁ , O ₂ , O ₅ , O ₆ , O ₁₂	O ₃ , O ₄ , O ₁₃
Nízká			

Tab. 7 Matice priorit hrozeb VIS Bílé Karpaty o. p. s.

Pravděpodobnost výskytu hrozeb	Pravděpodobnost vlivu hrozeb		
	vysoká	střední	nízká
Vysoká	T ₃ , T ₅	T ₂ , T ₉	T ₆
Střední		T ₁ , T ₇	T ₄ , T ₁₀
Nízká		T ₈	

Pro stanovení pořadí priorit vnějších faktorů byly poté vypracovány matice příležitostí a hrozeb. Uvedené faktory svou váhou ovlivní činnost organizace v současné době. Z tab. 6 lze vyčíst, že pro společnost VIS Bílé Karpaty je zásadní věnovat pozornost příležitostem O₇, O₈, O₉ a O₁₀. Z Matice priorit hrozeb VIS Bílé Karpaty o. p. s. je zřejmé, že společnost se musí zaměřit na hrozby s nejvyšší závažností jejich dopadu, a to T₂, T₃, T₅ a T₉.

4.3 Situační analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí společnosti VIS Bílé Karpaty je provedena metodou klíčových faktorů a vybraných dílčích ukazatelů. Následně je využita pro nalezení faktorů úspěchu společnosti VIS Bílé Karpaty analýza potenciálů podle Eschenbacha.

4.3.1 Klíčové faktory vnitřního prostředí

Lidské zdroje

Poskytování informací a vzdělávání jsou do značné míry závislé na kvalitě lidských zdrojů. V případě poskytování informací je znalost zájmového území (regionu) a problematiky s ním spojené základní podmínkou při výběru vhodného zaměstnance společnosti VIS Bílé Karpaty. Z výše uvedeným také úzce souvisí schopnost zaměstnanců komunikovat s lidmi a předávat přesné a aktuální informace, a to srozumitelným způsobem. Tyto předpoklady jsou rovněž žádoucí při vzdělávání žáků i dospělých. Více než na cokoli jiného je kladen důraz na odbornou vzdělanost v oblasti ekologie, biologie a příbuzných oborech. S vývojem technologického pokroku a činností, které společnost provozuje, došlo i ke změně požadavků na manuální zručnost, fyzickou zdatnost zaměstnanců a jejich schopnost řídit motorová vozidla. Z toho důvodu je výběr potenciálních uchazečů poměrně složitý a zdoluhavý proces.

Struktura zaměstnanců

Dle počtu zaměstnanců patří společnost mezi malé organizace. V současné době zaměstnává sedm pracovníků s rozdílnou výší úvazku. (S₁) Kromě těchto kmenových zaměstnanců může společnost využít ještě dvou externistů. Tento počet doplňují navíc každoročně 2–3 stážisti. (S₂)

Tab. 8 Struktura zaměstnanců k 31. 12. v letech 2010–2013

Počet zaměstnanců	2010	2011	2012	2013
Muži	2	2	3	3
Ženy	5	4	4	6
Celkem	7	6	7	9

Zdroj: Výroční zpráva, 2014

Vzdělávání zaměstnanců

Odborné schopnosti a dovednosti si mohou pracovníci zvyšovat díky pravidelnému školení konané přímo ve středisku VIS Bílé Karpaty ve Veselí nad Moravou. Vyšší konkurenceschopnost v oblasti průvodcovství umožní dlouhodobý projekt (2012–2014) financovaný z evropských fondů „Průvodcovství v CHKO Bílé Karpaty“ a na-

vazující projekt „ Interpretace místního dědictví v CHKO Bílé Karpaty“ (2014–2015). (S₃)

V průběhu školení zaměstnanci získávají hlubší znalosti a širší souvislosti o přírodním a kulturním dědictví Bílých Karpat a přilehlého regionu, praktické dovednosti v oblasti komunikace, marketingu, tvorby tištěných materiálů, expozic, poskytování první pomoci a další.

Další způsob, jak se zaměstnanci organizace vzdělávají, je možnost zúčastnit se veletrhů ekologických výukových programů (praktické ukázky pomůcek a realizace výukových programů, společná diskuze na toto téma a jiné) nebo odborných přednášek (cestopisné večery, botanické sekce pořádané Správou Bílé Karpaty, setkání starostů či zemědělců atd.). Ne vždy je téma přednášek pro zaměstnance přínosné (jiné tematické zaměření).

Někteří zaměstnanci absolvovali různé kurzy (např. kurz nízkých lanových aktivit) a školení (badatelsky orientovaná výuka a Les ve škole realizované Sdružením Tereza).

Řadu informací si zaměstnanci zjišťují v průběhu pracovní doby (poskytování turistických informací, realizace výuky atd.). K dispozici je i rozsáhlá knihovna, tvořena především odbornými publikacemi (botanika, zoologie, ekologie, geografie, informace o regionu aj.).

Velkou zkušenost představuje rovněž i každoročně konaná mezinárodní konference COP věnovaná celému pohoří Karpaty a jeho mezinárodní ochraně. Této konferenci se již tradičně účastní více než stovka převážně odborníků z mnoha států Evropy a prezentuje zde svou činnost, výsledky, popřípadě řešení. (S₄)

Výběr a přijetí zaměstnanců

Společnost Bílé Karpaty nemá personální oddělení. Potencionální uchazeče si vybírá sama ředitelka většinou po společné konzultaci se zaměstnanci. Vzhledem k úzkým vazbám s bývalou mateřskou společností Správa CHKO Bílé Karpaty dostává společnost pravidelně množství životopisů původně určených pro Správu. Uchazeči splňující požadavky jsou následně pozváni k osobnímu pohovoru. Při selekci uchazečů se využívají různé metody, které hodnotí komplexní vlastnosti uchazeče, především kooperaci.

Specializace zaměstnanců

Stejně jako ve školství, jsou zde i nároky na odbornost pracovníků vysoké. Vzhledem k činnostem, které se realizují (lektor, metodik, průvodce, ochrana přírody, ekoporadenství) je vhodné, aby měli zaměstnanci přírodovědné vzdělání, popřípadě několikaletou praxi v oboru. Díky tomu se zvyšuje efektivita práce a buduje dobré jméno společnosti.

Vzhledem k rozdílné specializaci jednotlivých zaměstnanců funguje v organizaci nepsané pravidlo, že lektoři vyučující v mateřských školách neučí na základních a středních školách a naopak. Avšak některé poskytované služby jsou zastupitelné, tzn., že je může realizovat hned několik lektorů (S₅).

Tab. 9 Zaměstnanci a jejich dosažené vzdělání k 1. 1. 2014

Zaměstnanci	Stupeň vzdělání	Obor
A	SŠ s maturitou	-
B	VOŠ	-
C	VŠ	Ekologie
D	VŠ	Ekologie
E	VŠ	Biologie a geografie
F	VŠ	Geografie pro veřejnou správu
G	VŠ	Chemie a technologie potravin

Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců může mít v organizaci negativní vliv na její politiku a na vývoj dlouhodobých strategií. Převážně z finančních důvodů je nemožné chod společnosti VIS Bílé Karpaty několik let dopředu plánovat. I díky tomu dochází k relativně časté obměně pracovníků a firma tak přichází o zkušené zaměstnance. (W₁) Příčinou může být také odchod na mateřskou dovolenou, protože zaměstnanec tvoří převážně absolventi.

Motivace zaměstnanců

Jedním z motivačních prvků bývají pro pracovníky zaměstnanecké výhody. Ty mohou mít u různých firem různé podoby. V případě organizace VIS Bílé Karpaty mezi ně patří stravenky, flexibilní pracovní doba, kompenzace za služební cesty, firemní trička, bundy, vesty aj. Pro některé může být motivací i práce v terénu anebo také její pestrost. Co naopak může zaměstnance demotivovat, je výše finančního ohodnocení v kombinaci s nejistotou dlouhodobějšího pracovního poměru. (W₂)

Komunikace mezi zaměstnanci

Komunikace mezi zaměstnanci je na dobré úrovni. Vzniklé problémy či nejasnosti řeší zaměstnanci spolu s ředitelkou a snaží se najít společné východisko. Celý proces bývá zpravidla efektivní a velmi rychlý. V kolektivu funguje dobře týmová spolupráce. (S₆)

Marketing

Marketing jako jeden z dalších klíčových faktorů má důležitý vliv na chod společnosti. Vysoké povědomí o značce může vést k získání věrných zákazníků a díky tomu také k rozvoji společnosti.

Znalost zákazníků

Již dlouhodobě jsou hlavními zákazníky ve vzdělávací činnosti mateřské, základní a mateřské školy okresu Hodonín a Uherské Hradiště. K těmto školám organizace nabízí krátkodobé výukové programy a exkurze do přírody. Objednávání výukových programů pro školu zajišťuje zpravidla konkrétní pověřená osoba např. učitel biologie. Vzájemná komunikace a dobré vztahy s těmito lidmi jsou tudíž velmi užiti-

tečné. Významnou skupinu představují skupiny aktivních důchodců a ekologických organizací, které preferují exkurze.

V rámci informační činnosti můžeme návštěvníky rozdělit do několika hlavních skupin. Nejpočetnější skupinu představují cyklisté např. malé skupinky v aktivním věku, rodiny s dětmi, mladé páry. Důvodem velkého množství cyklistů je těsná blízkost velmi frekventované cyklotrasy č. 47 podél Baťova kanálu. Další významnou skupinou tvoří turisté a organizované skupiny (školní výlety, senioři a zájemci o přírodu). Návštěvnost se koncentruje během sezóny od května do září.

Reklama a podpora prodeje

Propagace a její nástroje (reklama, podpora prodeje, public relations aj.) jsou důležitou součástí každé organizace. VIS Bílé Karpaty využívá hned několik způsobů propagace, avšak z důvodu nedostatku financí preferuje její levnější formy. Propagace společnosti je ale nedostatečná a často působí nejednotně. (W₃)

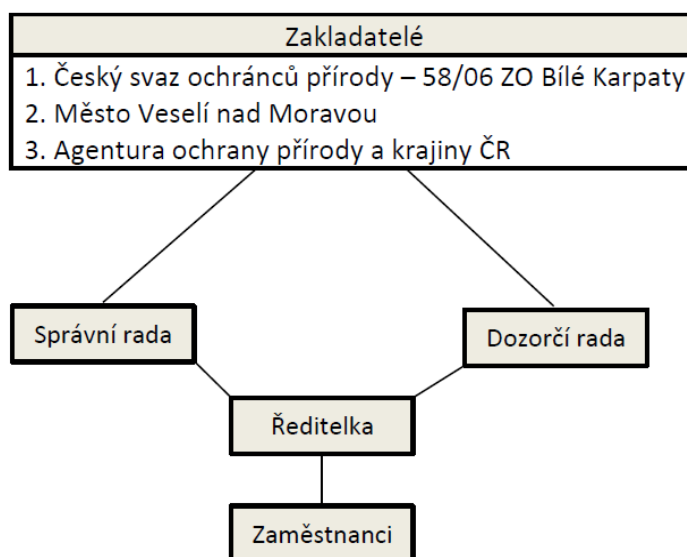
Mezi nejčastěji využívané prostředky propagace patří webové stránky (oficiální web organizace, sociální sítě, centrální web AOPK ČR). Dále nabízí desky, hry a brožury s logem společnosti. Na akcích pro veřejnost se pracovníci prezentují totožným oděvem s logem. K nejvýznamnějším z nich patří Den Země – Ekojarmark, Hurá do školy, Ozvěny Hornácka, Hornácké kosení, Týká se to také tebe (TSTTT), exkurze pro veřejnost aj.

Organizační úroveň

Zakládajícími členy organizace VIS Bílé Karpaty byly tři instituce, viz obr. 16. Organizace je tvořena dvěma orgány, a to statutárním orgánem správní radou a kontrolním orgánem dozorčí radou.

Správní rada má devět členů, které do funkce jmenují zakladatelé. Úkolem správní rady je dohlížet na zachování účelu, pro který byla společnost vytvořena. Dozorčí radu tvoří tři členové, kteří jsou rovněž jmenováni zakladateli na tříleté funkční období.

Výkonným orgánem je ředitelka, která řídí chod celé společnosti a jedná za ni na základě plné moci, jež jí svěřila správní rada. Důležitou součástí její manažerské činnosti je komunikace se správní radou, která je v tomto případě pasivní až nečinná. Čas a vložení energie do společných schůzí je tedy často zbytečné. (W₄). Jeden ze stěžejních úkolů ředitelky je žádat o granty, a tím zajistit finance pro svou společnost. I přes náročnější podmínky je ředitelka mnohdy úspěšná. (S₇) Celou organizační strukturu doplňuje celkem sedm zaměstnanců.



Obr. 16 Struktura společnosti VIS Bílé Karpaty
Zdroj: Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, 2014

Komunikace v organizaci

Základem komunikace uvnitř organizace jsou společné porady konané dle potřeby (v průměru jedenkrát za měsíc). Na poradách se projednává přerozdělení úloh, realizace projektů, inspirace a hledání kompromisů.

Nevýhodou v rámci komunikace ale mohou být do značné míry částečné pracovní úvazky nebo nepřítomnost některých zaměstnanců z důvodu realizace výuky na jiných pracovištích. (W₅) Zmínění zaměstnanci tedy mohou informace obdržet zkreslené nebo nedostatečné. Tento problém se organizace snaží řešit prostřednictvím zápisů z porad, na základě kterých mohou i nepřítomní pracovníci získat rychlý přehled o dění v organizaci. (W₆) Jedna z dalších forem komunikace ve společnosti jsou e-maily a telefony.

Organizační kultura

Ve společnosti VIS Bílé Karpaty se zaměstnanci snaží podávat aktuální a přesné informace srozumitelným způsobem. Organizace se snaží jít příkladem pro okolí, především v otázkách ekologie (úplné třídění odpadu, využívání solární energie na ohřev vody, redukce papírového odpadu, v rámci možností používání recyklovaného papíru). Dále podporuje regionální výrobce, a to nákupem jejich produktů. Společnost také udržuje aktivní vztahy s organizacemi a místními prodejci služeb při realizaci projektů. (S₈)

Výzkum a vývoj

Výukové programy prošly v posledních letech jen částečnou obměnou. Jejich nabídka se rozšířila o několik dlouhodobých programů. Naopak z organizačního dů-

vodu bylo nuceno středisko zrušit některé programy. (W₇) Příčinou byl nezáměr ze strany škol, zastaralé pomůcky či odchod lektorů.

Společnost umožňuje zájemcům o nabízené služby využití vlastních prostorů (S₉), které jsou vhodné jak pro výuku, tak i ke konání setkání, pořádání cestovních večerů aj.

Inovace

Za finanční podpory projektu zaměřeného na vzdělávání průvodců se snaží pracovníci organizace zařadit do výuky prvky dobré interpretace, využívat atraktivní metody a formy. Před několika lety bylo možné v rámci projektu „Vítá do krabic“ inovovat, popřípadě vytvořit další výukové programy a následně je nabízet v této podobě zákazníkům.

Poskytování informací turistům bylo možné zefektivnit a obohatit opět díky školení. Tak získali zaměstnanci nové informace o přírodních, kulturních a historických zájmovostech regionu a také schopnost tyto informace atraktivně a srozumitelně podávat. Proces inovace se bohužel nedotkl velké části již existujících služeb, které zákazníci stále využívají. Proto je pravděpodobné, že může poptávka po těchto službách postupně klesat. Jistou slabinou je současná podoba webových stránek, jež mohou působit nepřehledným a složitým dojmem. (W₈)

V roce 2014 prošla společnost VIS Bílé Karpaty výraznou obměnou technického vybavení, a na základě toho došlo k zefektivnění práce a úspoře energie.

Finance a účetnictví

Získávání finančních prostředků je pro společnost VIS Bílé Karpaty rok od roku náročnější díky složitější administrativě a postupné redukci dotačních programů pro oblast EVVO v ČR. (W₉) I díky tomuto problému se společnost začíná soustředit na samofinancování a hledání nových zdrojů pro potřeby organizace.

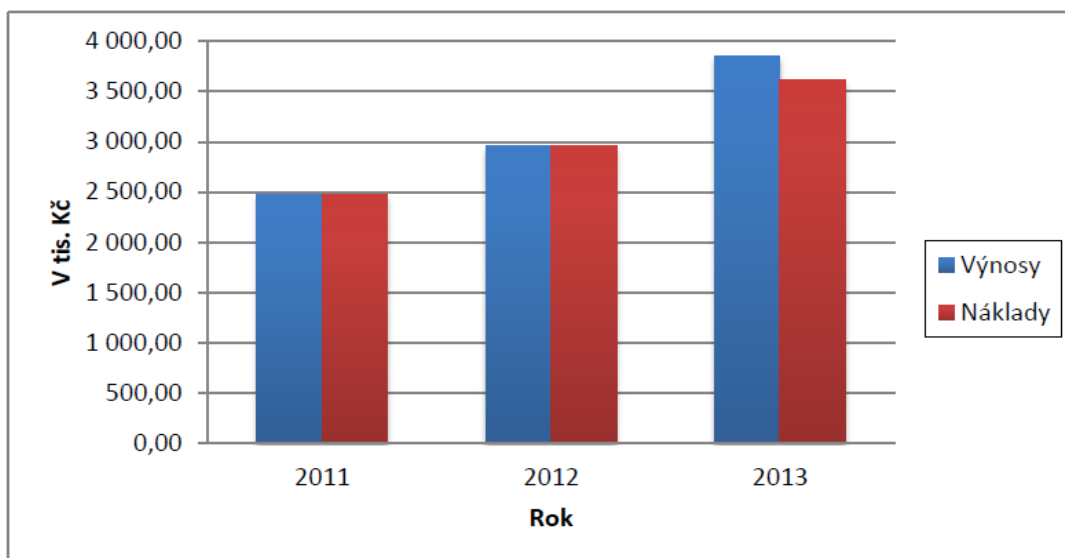
Společnost VIS Bílé Karpaty využila v minulých letech finance poskytnuté od následujících institucí: město Veselí nad Moravou, Ministerstvo pro místní rozvoj, Revolvingový fond Ministerstva životního prostředí, dále pak z Programu švýcarsko-české spolupráce. Finanční pomoc ji rovněž nabídla například Agentura ochrany přírody a krajiny ČR, Jihomoravský kraj, nadace Partnerství, Státní zemědělský intervenční fond aj.

Nevelký přísun peněžních prostředků zajišťuje doplňková činnost organizace, kterou může vykonávat pod podmínkou, že neohrozí kvalitu, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb. Doplňková činnost zahrnuje tržby za výukové programy, exkurze, organizační zajištění semináře, prodej desek s klipem aj.

V roce 2013 dosáhla společnosti VIS Bílé Karpaty výsledku hospodaření ve výši 237 352, 60 Kč. Výsledek hospodaření se vždy převádí do rezervního fondu, který pak kryje ztráty organizace. Zůstatek fondu společnosti VIS Bílé Karpaty k 31. 12. 2013 byl 394 818, 67 Kč.

Celkové náklady pro vykonávání obecně prospěšných služeb společnosti byly k 31. 12. 2013 v celkové výši Kč 3 615 tis. Kč. Celkové výnosy společnosti vykazovaly 3 853 tis. Kč, a to přijaté příspěvky a dotace ve výši 2 217 tis. Kč a vlastní čin-

nost ve výši 1 636 tis. Kč (Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, 2014, s. 21–22).



Obr. 17 Výnosy a náklady v tis. Kč společnosti VIS Bílé Karpaty v letech 2011–2013
Zdroj: Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, 2014

Z výše uvedeného grafu na obr. 17 lze vyčíst, že celkové výnosy a náklady od roku 2011 rostly, a to i přes klesající podporu státu a stále větší administrativní náročnost při získávání dotací. Tento fakt může být způsoben vyšší úspěšností samotné ředitelky při soutěži o dotace, rozšířením služeb společnosti VIS Bílé Karpaty a dále i využitím spolupráce s projektovými partnery.

Identifikace silných a slabých stránek

Silné stránky

S₁ – malý počet zaměstnanců – vzájemná znalost pracovníků podporuje intenzivnější spolupráci a jednodušší komunikaci ve společnosti. Výsledkem tak je efektivnost procesů probíhající v organizaci.

S₂ – využívání stážistů – možnost si odzkoušet potenciálního budoucího pracovníka. Společnost získá přijetím stážistů nejen nové finanční prostředky z evropských fondů, ale díky jejich schopnostem a dovednostem i bohatou inspiraci.

S₃ – jedinečnost nabízené služby v regionu – zaškolování se v oblasti průvodcovství a poté příprava průvodcovské služby vede k zvýšení konkurenceschopnosti organizace v regionu. Přitahuje nové zájemce a zároveň udržuje stávající.

S₄ – zkušenosti a soustavné vzdělávání zaměstnanců – nově získané znalosti a zkušenosti využívají zaměstnanci ke zlepšení kvality poskytovaných služeb, k jejich modernizaci a zvýšení atraktivity, což vede také k posílení dobrého jména a konkurenceschopnosti organizace.

S₅ – zastupitelnost kolegů – možnost zastoupení jednoho zaměstnance za druhého umožňuje zajistit plynulý chod společnosti a poskytování stejně kvalitních služeb, aniž to výrazně ovlivní zpětnou vazbu zákazníka.

S₆ – spolupráce v týmu – rozdílné znalosti a zkušenosti přinášejí organizaci lepší výsledky. Zaměstnanci jsou si navzájem oporou a pohání se k vyšším výkonům.

S₇ – schopnost být úspěšným řešitelem projektu – schopnost ředitelky získat finanční prostředky, a tím zajistit práci pro své zaměstnance a realizaci svých záměrů v regionu.

S₈ – dobré vztahy s organizacemi – dlouhodobá spolupráce vede k jednoduššímu získávání finančních prostředků a vzájemné informovanosti, tedy i k oslovení potenciálních zákazníků z širšího okolí.

S₉ – vlastní prostory – zázemí pro realizaci výukových programů, cestopisných večerů, aj. Organizace těchto akcí jsou tudíž finančně nenáročné a společnost může investovat ušetřené prostředky jinde.

Slabé stránky

W₁ – častá obměna zaměstnanců – odchodem zkušených zaměstnanců může dojít ve společnosti ke změně návyků, zhoršení péče o zákazníky, zvýšení nespokojenosti u zaměstnanců a častějšímu výskytu konfliktů mezi nimi.

W₂ – nízká finanční motivace – společnost se stává jakýmsi mezistupněm pro další povolání. Organizace přichází o vzdělané zaměstnance s dlouholetou praxí a často i kontakty a dobré vztahy v regionu, které tyto osoby během svého působení dokázaly získat a udržovaly.

W₃ – nedostatečná a nejednotná propagace – navenek působí propagace společnosti často nejednotně, což může vést k oslabení vztahu se zákazníky, s veřejností, dále dobrého jména společnosti a její image.

W₄ – pasivní správní rada – nezájem ze strany členů správní rady je velkou překážkou při získávání financí. Správní rada nepodporuje organizaci a nesnaží se dostatečně aktivně naslouchat a řešit problémy. Organizace se díky tomu musí spolehnout na vlastní omezené možnosti – především v oblasti administrace potenciálních projektů, která je čím dál více náročnější.

W₅ – zkrácené úvazky – v této souvislosti dochází k omezení časové flexibility směrem ke spolupracovníkům či k zákazníkům a nemožnosti okamžitě reagovat na naléhavé požadavky. Zaměstnanci se nemohou naplno zapojit do všech vyžadovaných aktivit. Současně se mohou objevit i projevy nespokojenosti ze strany spolupracovníků pracujících na plný úvazek.

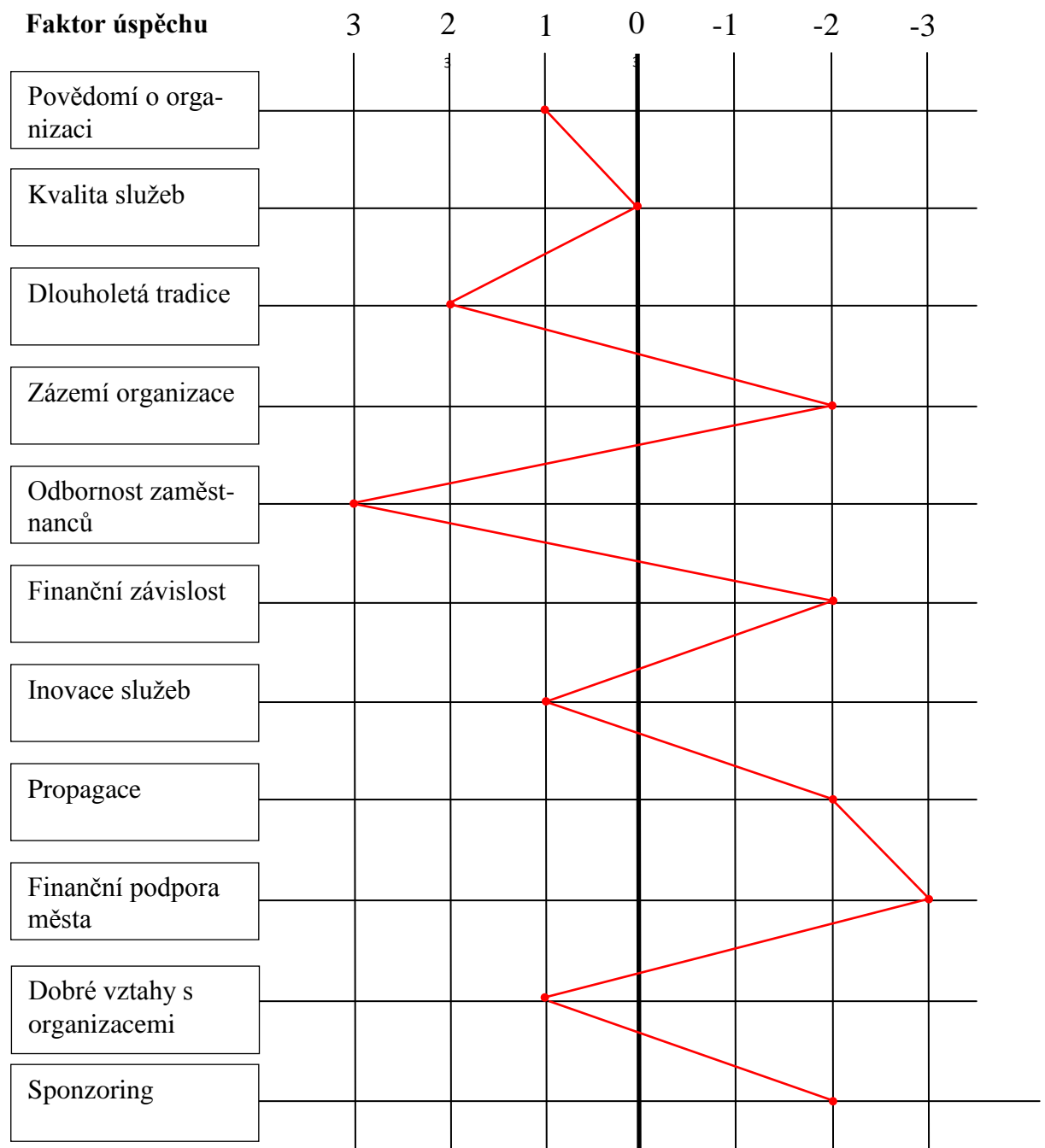
W₆ – nedostatečná vnitřní komunikace – postihuje získávání i sdělování informací. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat ani vykonávat své úkoly standartním způsobem. Zároveň může dojít i ke snížení motivace zaměstnanců. Tento problém snižuje výkon celé organizace a zhoršuje její vztahy se zákazníky.

W₇ – výukové programy neodpovídají současným trendům – zastaralé pomůcky a nabídka z velké části stejných výukových programů snižuje jejich atraktivitu, což může vést ke snížení poptávky po těchto službách.

W₈ – nepřehlednost webu – takto provedený web může mít za následek pokles zájmu návštěvníka v případě, že nenajde požadované informace. Webové stránky opouští a už se znovu nevrací, a tak dochází ke ztrátě potenciálních zákazníků.

W₉ – finanční závislost na projektech – absence sponzora i dárce a dlouhodobá nejistota omezuje společnost pružně reagovat na potřeby zákazníků.

Následně po identifikaci silných a slabých stránek je provedena analýza potenciálů podle Eschenbacha určující faktory úspěchu společnosti VIS Bílé Karpaty v odvětví. Za klíčové faktory úspěchu byly zvoleny: povědomí o organizaci, kvalita služeb, dlouholetá tradice, zázemí organizace, odbornost zaměstnanců, finanční závislost, inovace služeb, propagace, finanční podpora města, dobré vztahy s organizacemi a sponzoring. Pro porovnání byl vybrán nejhodnější konkurent příspěvková organizace Středisko volného času Hodonín, které svou činností působí stejně jako VIS Bílé Karpaty v okrese Hodonín. Tato organizace je srovnatelná i počtem zaměstnanců a způsobu získávání finančních prostředků.



Potenciál společnosti VIS Bílé Karpaty dle Eschenbacha spočívá v dlouhodobé tradici (+2) a odbornosti svých zaměstnanců (+3). Tyto faktory lze považovat za hlavní konkurenční výhodu. Naopak nejvýznamnějším problémem je absence podpory města, ať už finanční či technické (-3). Nedostatky má organizace také v oblasti financí (-2), sponzoringu (-2) a propagaci (-2).

4.4 SWOT analýza

Po vypracování situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou potřebné informace zařazeny do matice SWOT.

4.4.1 Matice SWOT

	Silné stránky	Slabé stránky
	S ₃ – jedinečnost nabízené služby v regionu S ₄ – zkušenost a soustavné vzdělávání zaměstnanců S ₇ – schopnost být úspěšným řešitelem projektu S ₈ – dobré vztahy s organizacemi	W ₁ – častá obměna zaměstnanců W ₃ – nedostatečná a nejednotná propagace W ₅ – zkrácené úvazky W ₆ – nedostatečná vnitřní komunikace W ₈ – nepřehlednost webu W ₉ – finanční závislost na projektech
Příležitosti		
O ₇ – velké množství škol O ₈ – tradiční akce regionu Slovácko O ₉ – hustá síť cyklostezek O ₁₀ – komunikační a informační technologie	$O_8 + O_9 + S_3 + S_4$ SO strategie – Exkurze v rámci kulturních akcí	$O_7 + O_8 + W_3 + W_8$ WO strategie – Zlepšení marketingové komunikace
Hrozby		
T ₂ – pokles státních dotací pro NNO na ochranu životního prostředí T ₃ – snížení zájmu lidí o přírodu a informace T ₅ – rostoucí obtížnost získávání státních finančních prostředků T ₉ – výskyt substitutů	$T_2 + T_5 + S_8$ ST strategie – Získání nových partnerů	$T_3 + T_9 + W_1 + W_5 + W_6$ WT strategie – Zefektivnění interní komunikace

4.4.2 Formulace strategií

Vhodnou kombinací příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek společnosti VIS Bílé Karpaty byly navrženy a následně okomentovány čtyři strategie.

Zlepšení marketingové komunikace (strategie WO) – zásadním problémem společnosti VIS Bílé Karpaty je nejednotná a nedostatečná propagace. Zaměnitelnost organizace s jinou institucí, nedostatečné zviditelnění společnosti aj. v regionu vede ke snížení povědomí o značce. Důsledkem je obtížnější cesta k oslovení nových zákazníků. Proto navrhuji společnosti VIS Bílé Karpaty se nejprve zaměřit a maximálně využít potenciál prostředí webu a IT technologie na zlepšení jejich webových stránek pro potřeby uživatele. Druhým krokem je pak využití příležitostí tradičně konaných akcí a spolupráci s organizátory akcí. Společnost zde bude realizovat určité aktivity pro všechny věkové kategorie, které naplňují poslání společnosti. Pro zdůraznění jména budou vytvořeny prodejní materiály, bannery a informační letáky s logem společnosti o činnosti, spolupráci a dosaženém úspěchu. Tato opatření mají velkou šanci oslovit množství návštěvníků z širšího okolí, popřípadě i jiné organizace za účelem výměny kontaktů. Navrhovaná strategie vyžaduje určitou finanční investici (rezervace místa, doprava, náklady na tiskoviny a jiné propagační materiály aj.).

Exkurze v rámci kulturních akcí (strategie SO) – dlouhodobé vzdělávání zaměstnanců v oblasti průvodcovství, jejich vysoká míra odbornosti a řada zkušeností je dobrým předpokladem k rozvoji průvodcovských služeb. Společnost VIS Bílé Karpaty působí v okolí, kde se pořádá množství významných kulturních akcí a je velmi dobře vyvinutá síť cyklostezek a cyklotras. Výše uvedené příležitosti lákají každoročně v období duben – říjen desetitisíce návštěvníků se zájmem o přírodní a kulturní hodnoty regionu Slovácko. Mým návrhem pro společnost VIS Bílé Karpaty v rámci této strategie je realizovat zaváděcí průvodcovské služby zahrnující i možnost cykloexkurzí v místě konání kulturních akcí nebo výskytu velkého počtu cyklistů, kteří se koncentrují především podél Baťova kanálu (města Veselí nad Moravou, Strážnice, Uherské Hradiště). Účelem navrhované strategie je propagace a nastartování nové služby. Pro obecně prospěšné společnosti je stěžejním závazkem naplňování svého poslání – šířit informace a osvětu v regionu. Toho se dá docílit právě uváděnou strategií.

Získání nových partnerů (strategie ST) – společnost VIS Bílé Karpaty je aktivním žadatelem o dotace z různých zdrojů a spolu i s jinými organizacemi působící ve stejné oblasti mají relativně velkou úspěšnost. Někdy však i přes atraktivní a vhodné téma projektových výzev nejsou tyto finance určeny pro OPS. Navíc roste administrativní náročnost během žádosti a také v případě získání projektu. Pro eliminaci závislosti převážně na veřejných prostředcích navrhuji s využitím kontaktů hledat dárce či sponzory pro podporu činnosti společnosti. Vícezdrojové financování a částečná finanční nezávislost přinese do organizace větší stabilitu a jistotu prostředků na realizaci aktivit a zkvalitnění služeb. Přínosná je rovněž

technická či materiálová podpora. Prvním krokem je vytipování vhodných partnerů v regionu, kteří budou mít zájem profitovat (ekofarmy, dopravní společnosti nebo například Moravské naftové doly v Hodoníně). Těmto subjektům je potřeba předložit zajímavý návrh, ze kterého budou mít zisk obě strany.

Zefektivnění interní komunikace (strategie WT) – VIS Bílé Karpaty doporučují věnovat značnou pozornost otázce lidských zdrojů (zkrácené úvazky, obměna zaměstnanců), která tvoří podstatnou část společnosti. Spolu s nedostatečnou komunikací mezi všemi členy společnosti může dojít totiž k ohrožení plynulého chodu společnosti a ke ztrátě kvality nabízených služeb. Zmíněný problém může rovněž vést k nespokojenosti a snížení motivace samotných zaměstnanců a nedostatečnému uspokojování potřeb zákazníků. Neuspokojení zákazníci budou hledat jiné příležitosti – přejdou ke konkurenci, popř. nahradí dříve využívané služby společnosti substituty. Aby se společnost VIS Bílé Karpaty vyhnula této hrozbě, musí se především zaměřit na odstranění svého slabého místa. Z tohoto důvodu bych doporučila klást ještě větší důraz na interní záležitosti – určit nová pravidla a dodržovat je, po společné domluvě se všemi zaměstnanci vytvořit termíny konání porad, kterých se můžou zúčastnit všichni pracovníci. Dále se pak pokusit eliminovat či úplně zrušit částečné úvazky, protože takoví zaměstnanci se nedokáží plně soustředit na naplňování poslání, což je pro společnost podstatné. V neposlední řadě bych se zaměřila i na problém častého odchodu zaměstnanců za „lepší“, a to zvýšením motivace. Navržené postupy nelze vykonat ihned. Stěžejní je aktivní přístup všech zaměstnanců k problému a jejich snaze odstranit slabá místa společnosti.

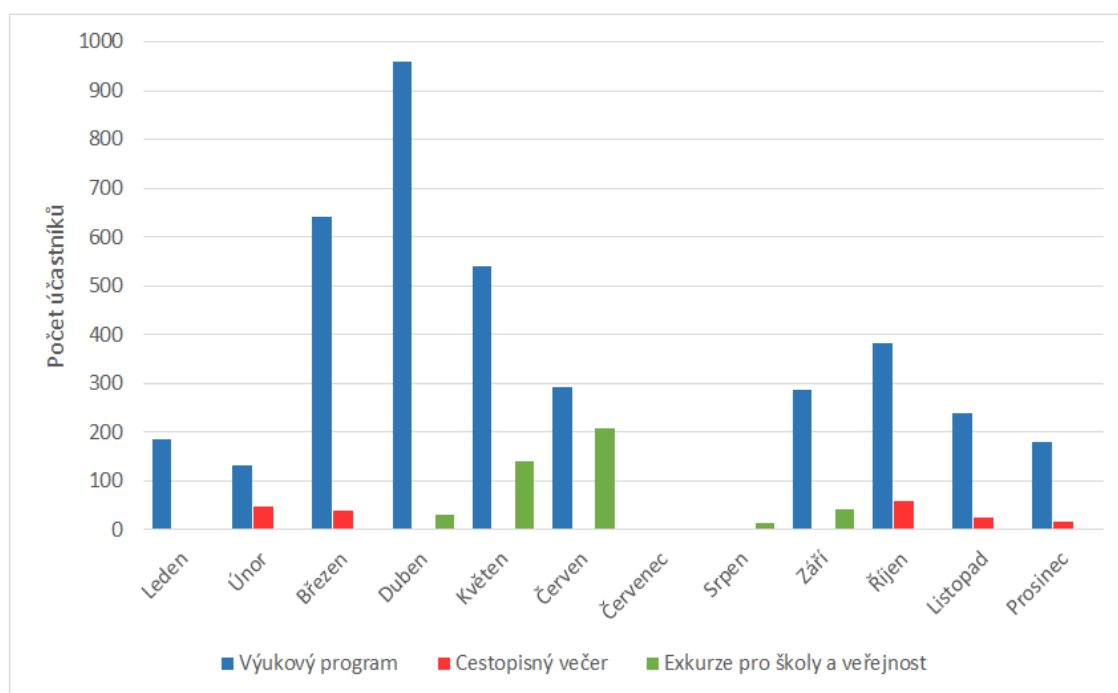
4.5 Zhodnocení navrhované strategie

Pro zhodnocení navrhované strategie byla vybrána strategie WO – Zlepšení marketingové komunikace. K rozhodnutí přispěl fakt, že smyslem existence této organizace není zisk, nýbrž naplnění poslání – šíření osvěty a environmentálního vzdělávání a poskytování informací v regionu. Společnost v roce 2014 na základě dotazníkového šetření odhalila, že jejich viditelnost a známost v regionu je nízká. S tím souvisí i nižší poptávka po některých nabízených službách. Proto po konzultaci se zaměstnanci společnosti VIS Bílé Karpaty je považováno zlepšení marketingové komunikace, a tím zviditelnění společnosti, oslovení potenciálních zákazníků a udržení kontaktů se stálými zákazníky, za zásadní.

Finanční prostředky společnosti VIS Bílé Karpaty stejně jako u jiných neziskových organizací jsou do určité míry omezené. Ty, které se získají z dotací, je nutné využít pro konkrétní účely uvedené v projektu a není možné je tedy použít na potřebnou činnost. Avšak v letošním roce 2015 umožňuje společnosti získaný projekt vynaložit na marketingovou činnost 70 000 Kč. Kromě těchto prostředků disponuje společnost financemi z doplňkové činnosti, které jsou využívány různým způsobem. Malou část z toho lze vyčlenit na propagaci, řádově tisíce korun ročně.

Účelem navrhované strategie je nejen zvýšit povědomí o společnosti, oslovit potenciální zákazníky a udržet kontakty se stálými zákazníky, ale současně se zaměřit na období s nejnižším množstvím prodaných služeb s cílem tuto nevyrovnanost během roku částečně eliminovat. Na obr. 18 je znázorněn přehled prodaných služeb společnosti VIS Bílé Karpaty za rok 2014. Jak lze vidět, zájem o služby není v jednotlivých měsících roku rovnoměrný. O výukové programy mají školy nejvíce zájem v jarních a podzimních měsících. V letním období mají školy již dlouhodobě naplánované akce pro jednotlivé ročníky (výlety, besídky, veletrhy apod.). Prosinec a leden je nevyužívaný z důvodu vánočních besídek a doprovodných programů, po novém roce je prioritní pololetní vysvědčení (zkoušení žáků, uzavírání známek). Objednávky školy vytváří tedy až v průběhu ledna. Nejvyšší objednávka exkurzí pro školy a veřejnost je v měsících květen a červen. Zákazníky zajímá především vzácná flóra (např. orchideje) kvetoucí právě v těchto měsících. Cestopisné večery, které se v daném měsíci konají vždy ve čtvrtek, probíhají od října do března. V ostatních měsících zájem o cestopisné večery není dostatečný. Lidé pravděpodobně preferují jiné aktivity, které sezóna nabízí.

Po konzultaci se zaměstnanci bude tedy součástí strategie propagace zaměřená i na exkurze, protože společnost nabízí celou řadu nových exkurzí, které nejsou závislé na vegetační sezóně, ale zaměřují se na historii a kulturu okolí, poznání přírody kolem sebe. Tyto exkurze je vhodné nabízet převážně v období červenec až říjen vzhledem k příznivému počasí. Společnost částečně zaplní měsíce s nízkou objednávkou služeb a zajistí si tak vyrovnanější poptávku během roku.



Obr. 18 Přehled počtu zákazníků v jednotlivých měsících roku 2014

Návrhy na propagaci společnosti

Nejvíce informací si lidé v dnešní době vyhledávají na webu. Společnost VIS Bílé Karpaty má své vlastní webové stránky, které byly doposud pro uživatele nepřehledné a zastaralé. Mé první doporučení je změnit koncepci webových stránek, aby se staly atraktivní a uživateli umožnily rychlou orientaci. Vytvoření koncepce včetně designu vyžaduje odborníka. Po konzultaci se zaměstnanci vytvoří grafický návrh místní grafik, se kterým společnost dlouhodobě spolupracuje a který ví, čím a jak se chce společnost prezentovat. Tato služba stojí přibližně 15 000 Kč. VIS Bílé Karpaty má zájem využít novodobé technologie a nechat si vytvořit responzivní web design, tzn., že zobrazení stránky bude optimalizováno pro mobilní telefony, notebooky, netbooky, tablety aj. Samotné webové stránky (programování, následný servis a konzultace) provede firma DAT s. r. o. Společnost si ji vybrala na doporučení jiných firem a kolegů, kteří s nimi mají dobrou zkušenost, dalším důvodem jsou osobní konzultace, které nejsou problém, protože firma sídlí nedaleko města Veselí nad Moravou a především je firma schopna vyhovět požadavkům společnosti. Cena za vytvoření webových stránek se u této firmy pohybuje v rozmezí 20 000–30 000 Kč.

Na společných poradách týkající se možnosti vytvoření nových webových stránek byly projednávány mimo jiné jejich atraktivita a snadné orientace v nich. Výše navržené webové stránky včetně aplikace uvedených doporučení společnost zprovoznila v květnu tohoto roku.

Tvorba webových stránek patří mezi dražší formy propagace, které jsou ale pro společnost prioritou. Dále jsem se snažila zaměřit na levnější formy propagace. Jedna z možností je výlep plakátů poukazující na poslání společnosti, nabízené služby, konané akce atd. Společně s řádkovou inzercí dokážou oslovit široké spektrum potencionálních zákazníků. Plakáty musí být umístěny na takových výlepových plochách, kde se pohybuje nejvíce potencionálních zákazníků (učitelé a děti, důchodci, zájemci o kulturu či sport) – v blízkosti kulturních a sportovních zařízení, škol, domovů důchodců, úřadů měst apod. I přesto, že zacílení není tak přesné, jedná se o jednu z forem levné propagace. V následující tabulce je přehled cen za výlep plakátů ve vybraných městech regionu. Součástí ceny je nejen pronájem výlepové plochy, ale také samotné vylepení plakátů.

Tab. 10 Cena za výlep plakátů ve vybraných městech regionu na týden

Formát	Uherské Hradiště a okolí (Kč/týden)	Veselí nad Moravou (Kč/týden)	Hodonín (Kč/týden)	Kyjov (Kč/týden)	Strážnice (Kč/týden)
A4	10,-	10,-	7,-	15,-	5,-
A3	17,-	20,-	14,-	28,-	10,-
A2	27,-	30,-	25,-	39,-	20,-
A1	38,-	60,-	56,-	50,-	40,-

Rovněž je potřeba do nákladů zahrnout i tisk těchto propagačních plakátů. Společnost může využít služeb svých dodavatelů a společně s objednávkou jiného zboží si nechat plakáty vytisknout anebo si najít levnějšího dodavatele. Přibližná cena za tisk plakátů se pohybuje za formát A4 2,50–5,50 Kč/kus a formát A3 3–6 Kč/kus. Záleží samozřejmě na kvalitě tisku, papíru, poštovním a jiných náležitosti. Většina dodavatelů poskytuje množstevní slevu. V případě výlepu plakátů ve vybraných městech odhaduji roční objednávku přibližně 400–500 kusů plakátů formátů A3. Společnost VIS Bílé Karpaty bude návrh plakátů tvořit sama, tedy v rámci této činnosti nebude spolupracovat s žádným externistou. Výlep se bude provádět cca třikrát až čtyřikrát do roka, vždy v době blížící se akce. Společnost VIS Bílé Karpaty má navíc možnost zveřejňovat zdarma plakáty na třech výlepových plochách ve Veselí nad Moravou.

Za formu reklamy lze považovat i řádkovou inzerci. V regionu Slovácko se vyskytuje spousta čtenářů regionálních novin v produktivním věku. Mezi ty nejčtenější noviny patří Slovácký deník, Hodonínský deník, Dobrý den s Kurýrem, Mladá fronta a také Učitelské noviny. Dobře zvolený text a pokus nasměrovat čtenáře na webovou stránku společnosti VIS Bílé Karpaty může být levným prodejním nástrojem. Po konzultaci s šéfredaktory jednotlivých zmíněných novin je pátek dnem, kdy se prodá nejvíce výtisků.

Tab. 11 Ceník inzerce ve vybraných novinách

	Slovácký deník	Hodonínský deník	Dobry den s Kurýrem	Učitel'ské noviny
pondělí- čtvrtek, sobota	190,91,-	190,91,-	25,-	77,-
Pátek	240,50,-	240,51,-	25,-	-

Výše uvedená tabulka ukazuje cenové rozpětí řádkové inzerce v jednotlivých novinách. Jedná se o cenu jednoho řádku, tzn. přibližně 30 znaků. Případný text v inzerci s odkazem na webové stránky společnosti bude tvořit asi 5 řádků. Deník Dobry den s Kurýrem má v porovnání s ostatními deníky nejnižší cenu za inzerci. Týdně si deník přečte asi 25 000 čtenářů. Díky velkému cenovému rozdílu doporučuji inzerci právě v tomto deníku a současně i v Učitel'ských novinách. K dané inzerci lze přiložit rámeček, fotografie a další doplňkové služby za poplatek. Celkové náklady na případnou inzerci ukazuje následující tabulka. Inzerci je vhodné objednat na konkrétní období např. začátek školního roku, před konáním akce, zavádění nové služby, období kvetoucí flóry apod.

Tab. 12 Celkové náklady na inzerci v novinách

	Slovácký deník	Hodonínský deník	Dobry den s Kurýrem	Učitel'ské noviny
pondělí- čtvrtek, sobota	954,55,-	954,55,-	125,-	385,-
pátek	1202,50,-	1202,50,-	125,-	-

Následující návrh se zaměřuje na tradiční akce konané v regionu Slovácko, kterých se účastní tisíce návštěvníků z blízkého i širokého okolí. Společnost zde může oslovit své potencionální zákazníky a rovněž tak využít peněžní prostředky jiných, kteří tuto skupinu lidí přivedli. Větší efekt a levná varianta pro zviditelnění se je oslovení zákazníků přímo zkušenými zaměstnanci, kteří díky svým znalostem a dovednostem mohou návštěvníka ihned přesvědčit o využití služeb společnosti. Zaměstnanci budou mít jednotný oděv s logem společnosti, které se objeví rovněž na všech propagačních a jiných materiálech. Mezi celkové náklady je nutné zahrnout pronájem stánku v místě konání akce, letáčky, plakáty, brožury, popř. reklamní předměty a dopravu. Vybrané akce se většinou konají jednou ročně o víkend. Jednotný oděv a plat za odpracovaný výkon o víkend do nákladů není zahrnutý, protože společnost už oděvy pro zaměstnance se svým logem vlastní a plat zaměstnanců je neměnný.

Tab. 13 Přehled počtu návštěvníků, ceny za pronájem stánku a náklady na dopravu

	Místo konání	Průměrný počet návštěvníků	Pronájem stánku/den	Náklady na dopravu
Fašank	Strání	1 000	200,-	108,-
Jízda králů	Hluk	10 000	300,-	54,-
Jízda králů	Vlčnov	8 000	250,-	72,-
Slovácké slavnosti vína	Uherské Hradiště	58 000	400,-	60,-
Jízda králů	Kunovice	10 000	120,-	48,-
Strážnické slavnosti	Strážnice	19 000	350,-	34,-

Tabulka zahrnuje informace o průměrné návštěvnosti, ceně za pronájem stánku – částka obsahuje pronájem místa, stánek a jeho instalaci, dále náklady na dopravu (tam i zpět) na konkrétní akci. Další nákladovou položkou jsou letáčky a brožury. Předpokladem je, že návrhy těchto materiálů budou zpracovávat samotní zaměstnanci. Cena tisku letáčků je přibližně 0,50–2,00 Kč/kus za formát A6, 1,30–2,50 Kč/kus za formát A5 a 1,50–4,50 Kč/kus za formát A4. Cena letáků opět záleží na kvalitě tisku, materiálu a velikosti. V případě, že se bude jednat o skládanou brožuru (formát A4), činí cena 13–19 Kč/kus. Nákladnější, ale zajímavější formou propagace jsou reklamní předměty např. psací potřeby s potiskem aj. Cena za propisku s potiskem se pohybuje kolem 3,50–6 Kč/kus.

Existence množství škol představuje pro společnost velkou příležitost oslovit tyto instituce a upozornit je na nabídku služeb. Pro společnost je nejpříjemnější způsob oslovení pomocí rozesílky papírových nabídek služeb. Do nákladů je nutno započítat náklady na letáčky, dopisní obálky a poštovní známky. Počet letáčků formátu A5 je odhadnut na 100 ks, stejně tak i počet dopisních obálek a poštovních známek. Rozesílka bude uskutečňována dvakrát ročně. Cena za letáček je 2,50–5,50 Kč/kus, za dopisní obálku 0,50–1,00 Kč/kus a poštovní známku 13 Kč.

Tab. 14 Celkové náklady na propagaci na rok

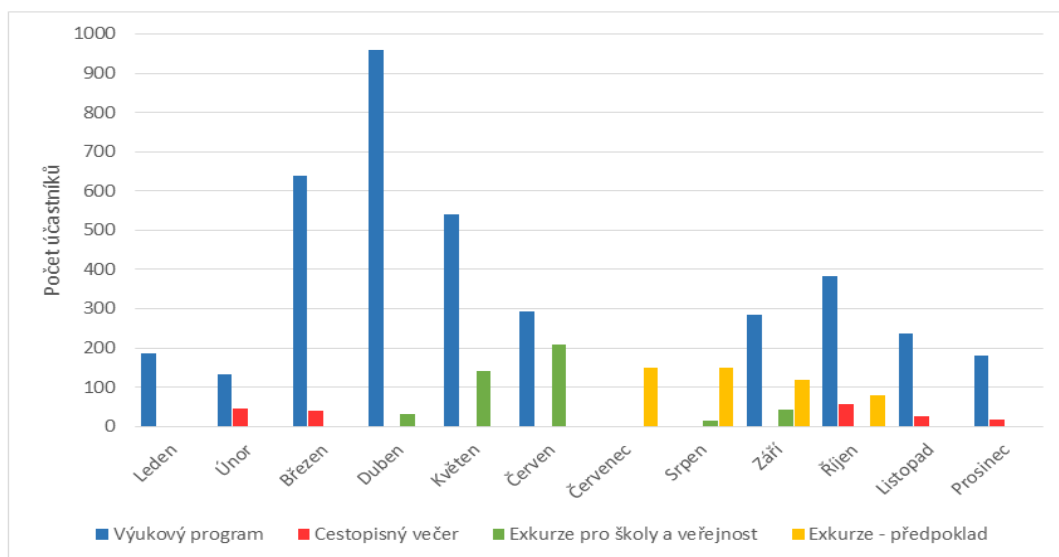
Forma propagace	Náklady v Kč
Webové stránky	40 000
Výlep plakátů A3 + tisk	6 297
Inzerce	2 250
Tradiční akce	
• Pronájem stánků	1 620
• Náklady na dopravu celkem	376
• Propagační materiál	50 400
Zásilky do škol	5 580
Celkem	106 523

Celková cena za propagaci společnosti na plánované období vyšla 106 523 Kč. Podrobný přehled nákladů je uveden v příloze C. Ceny za jednotlivé propagační prostředky byly určeny jako průměr výše uvedených cen. Cenové rozpětí služby vychází z různých cen služeb několika zákazníky nejlépe hodnocených dodavatelů. Množství kusů letáků, brožur a reklamních předmětů bylo zvoleno po uvážení společně s VIS Bílé Karpaty. Je možné, že při zavádění jednotlivých propagačních návrhů se částka může mírně lišit. Díky získanému projektu v hodnotě 70 000 Kč může být tato částka použita na některou z uvedených propagačních aktivit, a tedy navržená strategie nebude pro společnost VIS Bílé Karpaty tolik finančně náročná. Nově zavedené webové stránky v hodnotě 40 000 Kč byly uhrazeny právě ze zmíněného projektu. Přibližně 35 % z celkové částky na propagační aktivity bude hrazeno z rezervního fondu společnosti.

V roce 2014 počet zákazníků činil cca 4500. Společnost využitím této strategie chce dosáhnout v plánovaném období přibližně 20–25% nárůstu nových zákazníků, tedy 900–1200 zákazníků. Příchod nových zájemců přinese i vyšší zisk, který musí společnost převést do rezervního fondu. Zisk je pak možné využít například ke kofinancování projektů, k inovaci nabízených služeb a tvorbě nových, což povede k rozvoji společnosti.

Propagace byla rovněž zaměřena i na nabídku nových exkurzí s hlavním účelem zaplnit měsíce s nízkou poptávkou po službách společnosti, a to měsíce červenec až říjen. V roce 2014 se v těchto měsících zúčastnilo exkurzí celkem 58 zájemců. Představa společnosti je zajistit v těchto měsících dvě exkurze týdně. Minimální

počet v jedné skupině je 15 lidí. V měsících červenec až říjen se tedy exkurzí zúčastní asi 500 zákazníků.



Obr. 19 Představa společnosti o objednávkách exkurzí v měsících červenec až říjen po zavedení propagačních aktivit

V měsíci červenec a srpen se předpokládá největší nárůst nových objednávek, protože se jedná o období prázdnin, lidé si plánují dovolenou a mohou se spolehnout na teplé počasí. V dalších měsících je pravděpodobné, že dojde k mírnému poklesu objednávek z důvodu již vyčerpaných dovolených a obecně nižší atraktivnosti tohoto období. Společnost v měsíci říjnu navíc nabízí i jiné služby pro veřejnost (např. cestopisný večer). Přehled aktivit související s propagací společnosti během roku znázorňuje obr. 20.

05/2015-04/2016												
Druh aktivity	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Webové stránky	■											
Účast na jízdě králů v Hluku	■											
Účast na jízdě králů ve Vlčnově	■											
Účast na Strážnických slavnostech		■										
Výlep plakátů		■			■				■			■
Inzerce		■	■		■	■			■	■		
Účast na Slováckých slavnostech vína					■							
Zásilky do škol					■				■			
Účast na fašanku ve Strání										■		
Účast na jízdě králů v Kunovicích												■

Obr. 20 Časový harmonogram propagačních aktivit

Případný velký zájem o služby může způsobit přetíženost zaměstnanců během roku. Společnost VIS Bílé Karpaty musí v takovém případě přijmout dalšího zaměstnance, aby se vyhnula nutnosti zákazníkovi odmítnout. Levnější variantou je výpomoc externistů, se kterými je společnost stále v kontaktu a kteří dříve ve společnosti působili. Externisté budou mít uzavřenou se společností dohodu o provedení práce. Počet odpracovaných hodin jednoho externisty se v takovém případě odhaduje na 32 hodin za měsíc.

Tab. 15 Mzdové náklady na zaměstnance a externisty

	Zaměstnanec (HPP)	Externista (DPP)
Hrubá mzda	15 000	3 680
Sociální a zdravotní (zaměstnavatel)	5 100	0
Základ daně	20 100	3 700
Záloha (15 %)	3 015	555
Sleva na poplatníka	2 070	2 070
Záloha po slevě	945	0
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnanec)	1 650	0
Čistá mzda	12 405	3 680
Mzdové náklady	20 100	3 680

Celkové náklady na jednoho externistu za měsíc jsou 3 680 korun. V případě využití pomoci dvou až tří externistů vychází mzdové náklady lépe než přijetím jednoho zaměstnance na plný úvazek. Rovněž se může stát, že v období menší vytíženosti zaměstnanců bude přítomnost nového zaměstnance na plný úvazek neefektivní, proto doporučuji využít spolupráce s externisty.

Pro společnost VIS Bílé Karpaty je důležitá zpětná vazba, která umožní zhodnotit úspěšnost aplikace navrhované propagace, a to prostřednictvím dostupných webových aplikací (počítadlo návštěvnosti – podrobné statistiky, elektronická návštěvní kniha, aktivní účast na anketách a další.) Spokojenost návštěvníků lze zjistit pomocí dotazníků.

5 Diskuze

V České republice existuje poměrně hustá síť neziskových organizací zabývajících se EVVO. Přenos a sdílení informací a zkušeností mezi těmito středisky jsou však nedostatečné. Proto se řada z nich zaměřuje na individuální rozvoj a věnuje tak čas a prostředky do chodu vlastní organizace. OPS jako jeden z druhů neziskových organizací byly primárně vytvořeny za účelem šíření poslání, nikoliv ke generování zisku. Z toho důvodu organizace často investují prostředky jiným způsobem než ziskové firmy.

Z výsledků situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vyplynulo, že mnou hodnocená společnost VIS Bílé Karpaty má velké nedostatky v oblasti financí. Problémem je především závislost na projektech, které bývají časově a organizačně velmi náročné, a také absence sponzorů. K tomu přispívá i fakt, že podpora státu na ochranu životního prostředí klesá, což způsobuje pokles projektových výzev. Úspěšnost v získání financí závisí proto do velké míry na kvalitě a zkušenosti projektového manažera, popř. ředitele společnosti. Finanční nejistota se odráží v časté obměně zaměstnanců společnosti. Situace je o to více nepříznivá, že se většinou jedná o velmi zkušené a v oboru vzdělané lidi, kteří po dobu své působnosti v organizaci dokázali vytvořit množství cenných vazeb s jinými organizacemi a partnery (infocentra, ekocentra, školy aj.). Pro finanční stabilitu, a tedy i rozvoj společnosti, je důležité vícezdrojové financování, tzn. nebýt závislý pouze na financích státu, ale aktivně přistoupit k hledání sponzorů či dárců (fundraising).

Nedostatky při šetření jsem odhalila i uvnitř společnosti, a to zejména v interní komunikaci. Problém vychází z existující částečných úvazků, rozdílné náplně práce (jinak tematicky zaměřené projekty) a časté obměny zaměstnanců. Pro společnost je přesný a pravidelný přenos informací stěžejní a je předpokladem pro dobré fungování a kvalitu nabízených služeb.

Hlavní pozornost jsem ve své práci věnovala propagaci společnosti. Špatná propagace vede k nízkému povědomí o značce a k postupnému přicházení o zákazníky. Společnost VIS Bílé Karpaty se orientuje spíše na získávání finančních prostředků. To potvrzuje i práce Tabaku (2014, s. 16), který zjistil, že hlavní problém neziskových organizací spočívá v jednosměrné orientaci na získání finančních prostředků a minimální pozornosti věnované propagaci. Mimo jiné upozornil na nedostačené znalosti zaměstnanců neziskových organizací v oblasti marketingu.

Jeden z problémů je zaměnitelnost společnosti VIS Bílé Karpaty s konkrétní institucí. Důvodem je stejné sídlo, shodná část názvů organizací a také zdánlivě podobná činnost. Zásadním problémem je nedostatečné zviditelnění společnosti v regionu Slovácko. Příčinou mohou být omezené finanční prostředky vynaložené na propagaci, dále nejednotný způsob propagace či menší využití reálných příležitostí v regionu.

Vzhledem k tomu, že pro společnost je stěžejní šíření poslání, a tedy oslovení lidí a komunikace s nimi, rozhodla jsem se po konzultaci se zaměstnanci pro návrh – Zlepšení marketingové komunikace. Součástí návrhu je i propagace nových exkurzí za účelem zaplnění měsíců s nízkou poptávkou po službách. Lidé si

exkurze objednávají především v období duben až červen, kdy kvete v Bílých Karpatech vzácná flóra, v následujících měsících je zájem o exkurze výrazně nižší. Společnost nabízí nové exkurze zaměřené na historii a kulturu okolí, poznání přírody kolem sebe apod., které nejsou závislé na vegetačním období a mohou být tedy provozovány i mimo sezónní období.

Mým prvním doporučením je inovace webových stránek společnosti. Jejich nový vzhled a aktualizovaný obsah může ovlivnit délku pobytu uživatele na těchto stránkách i jeho rozhodování, což může s větší pravděpodobností vést k zájmu o nabízené služby. Na základě mého doporučení a spolupráce se společností VIS Bílé Karpaty došlo v měsíci květnu s pomocí finančních prostředků ze získaného projektu k vytvoření nových webových stránek společnosti. Součástí mého doporučení je i propagace prostřednictvím výlepu plakátů, inzerce a účast na kulturních akcích v regionu. Po ekonomickém zhodnocení náklady na roční propagaci vyšly celkem 106 523 Kč. Náklady tohoto návrhu se můžou v případě využití všech mých doporučení mírně lišit. Je předpoklad, že se částka může změnit i díky využití služeb jiných dodavatelů než mnou zvolených (např. použijí jinou kvalitu tisku, formát, materiál atd.). Společnost díky získanému projektu v hodnotě 70 000 Kč investuje přibližně 35 % vlastních finančních prostředků na propagaci.

Cílem využití zvoleného návrhu je dosáhnout získání přibližně 900–1200 nových zákazníků v plánovacím období, jedná se o 20–25 % více zákazníků oproti roku 2014, kdy propagace společnosti byla na nízké úrovni. Náklady na jednoho zákazníka činí 118–89Kč. Nabídka služeb je částečně zpoplatněna. I přesto, že částky za jednotlivé služby jsou symbolické, zvýšení počtu zákazníků přinese společnosti vyšší zisk. Zisk však společnost musí převést do rezervního fondu a využít ho v dalším období ke krytí účetních ztrát, dále ke kofinancování projektů nebo ke zkvalitnění obecně prospěšných služeb, popř. vytvoření nových, a další. Propagace byla částečně zaměřena na nabídku nových exkurzí, kde společnost chtěla dosáhnout objednávky dvou exkurzí týdně během období červenec až říjen. Jedná se cca o 500 zákazníků během těchto měsíců.

V případě vysokého zájmu o služby může dojít k velké vytíženosti stávajících zaměstnanců. Tuto situaci musí společnost řešit přijetím nového zaměstnance. Měsíční mzdové náklady na zaměstnance činí 20 100 Kč. Společnost avšak spolupracuje s externisty, se kterými je neustále v kontaktu a kteří ve společnosti dříve působili a mají v této oblasti zkušenosti a znalosti. Externisté budou mít uzavřenou dohodu o provedení práce a jejich výpomoc se odhaduje na 32 hodin měsíčně. Mzdové náklady na jednoho externistu jsou 3 680 Kč. I při zaměstnání dvou až tří externistů jsou mzdové náklady u této varianty nižší než přijetí nového zaměstnance na plný úvazek. Proto doporučuji v takovém případě využít spolupráci s externisty.

Aplikace výše uvedených doporučení může společnost významně posunout v oblasti komunikace a péče o zákazníky. I díky tomu je možné oslovit potenciální sponzory či dárce a navázat s nimi dlouhodobou spolupráci, což je předpokladem pro udržení stabilní pozice společnosti v regionu a budování jejího dobrého jména, respektive efektivní šíření poslání.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou tvorby strategie Vzdělávacího a informačního střediska Bílé Karpaty o. p. s. s využitím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Je třeba podotknout, že organizace nebyla založena za účelem zisku, a tedy jejím hlavním účelem je naplnění poslání – šíření environmentálního vzdělávání a osvěty v regionu jihovýchodní Moravy.

Cílem práce bylo navrhnout společnosti VIS Bílé Karpaty na základě zvolených metod analýz vnějšího a vnitřního prostředí vhodné opatření, které povede k jejímu rozvoji.

Ve výsledkové části práce bylo pomocí zvolených metod zjištěno, že společnost má své slabé místo především v nedostatečné propagaci. Jejím nedostatkem je rovněž i absence sponzora či dárce, a tedy stálá finanční závislost. Velký potenciál má organizace ve svých zkušených zaměstnancích a jejich vysoké odbornosti. Schopnost ředitelky v získávání peněz z dotací patří také k silné stránce společnosti. Jedna z klíčových příležitostí vyplývajících z analýzy jsou tradiční akce konané na Slovácku, na které každoročně zavítají tisíce návštěvníků z blízkého i širokého okolí. Bohužel společnost VIS Bílé Karpaty se často setkává se spousty lidí, kteří o přírodu zájem nejeví, a jejich počet stále roste. Tato hrozba společně s poklesem finančních prostředků z dotací na ochranu životního prostředí může činnost společnosti negativně ovlivnit, a proto je důležité věnovat pozornost rovněž i této problematice.

V práci byly navrženy celkem čtyři strategie, které vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti VIS Bílé Karpaty. Po osobní konzultaci se zaměstnanci společnosti byla za prioritní strategii vybrána strategie WO, která je zaměřena na efektivnější a adresnější propagaci VIS Bílé Karpaty. A to prostřednictvím nově vytvořených webových stránek, protože předcházející webové stránky působily nepřehledně a obsahovaly zastaralé prvky a data. Návrh rovněž zahrnuje i propagaci společnosti pomocí tištěné inzerce v regionálním a Učitelském deníku. Na své aktivity, nabídku služeb či pořádající akce může společnost upozornit na základě výlepu plakátů na výleповých plochách v blízkosti pohybu cílové skupiny, např. v okolí škol, sportovních a kulturních center, městských úřadů apod. a zásilek do škol. Rovněž je vhodné, aby společnost využila příležitosti a zúčastnila se tradičních akcí Slovácka. Na tomto místě by zkušení zaměstnanci VIS Bílé Karpaty reprezentovali poslání a nabízené služby společnosti související s přírodním a kulturním bohatstvím regionu jihovýchodní Moravy.

Aplikace výše uvedených doporučení v rámci navržené strategie přispěje ke zvýšení povědomí o společnosti VIS Bílé Karpaty a povede k získání nových zákazníků, popř. sponzorů a dárců, a zajistí tak její rozvoj. Do budoucna je vhodné, aby společnost brala v úvahu všechny navržené strategie. Konkurenční boj o finanční prostředky neustále roste a měnící se doba vyžaduje nutnost flexibilně reagovat na současnou situaci.

7 Literatura

Literární zdroje

- ANTHONY, R.; YOUNG, D. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 4. vyd. Homewood: Irwin, 1988. 918 s. ISBN 0-256-06183-1.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOUKAL, P. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.
- BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- BRYSON, M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations : a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 430 s. ISBN 0-7879-6755-6.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-856-0338-1.
- DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. 1.vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1996. 373 s. ISBN 80-85963-19-1.
- DVOŘÁK, T. *Obecně prospěšná společnost: praxe a principy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 80 s. ISBN 978-807-3574-505.
- GIBSON J.; DONNELLY, J.; IVANCEVICH J. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- GRASSEOVÁ, M.; DUBEC R.; ŘEHÁK D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Základy managementu: praxe a principy*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 80 s. ISBN 978-802-4830-087.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JASANSKÝ, J. *Obecně prospěšné společnosti: (Nástin právních, organizačních a ekonomických otázek)*. Ostrava: Montanex, 1997. 119 s. ISBN 80-85780-74-7.
- KAYE, J.; ALLISON, M. *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook*. San Francisco: Wiley, 2005. 450 s. ISBN 978-0-471-44581-4.

- KOTLER, P.; KELLER K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006., 277 s. ISBN 80-247-0966.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2003. 159 s. ISBN 80-7263-166-7.
- POŠVÁŘ, Z.; CHLÁDKOVÁ H. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- POŠVÁŘ, Z.; ERBES J. *Management I*. 2. vyd. / . Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: CH Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SMITH R. A.; SIGUAW J. *Strategic hospitality leadership: the Asian initiative*. Singapore: Wiley, 2010. ISBN 978-047-0824-320.
- SVOBODA, E.; BITTNER L.; SVOBODA P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- ROBBINS, S.; COULTER M.; ŠAFAŘÍKOVÁ M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- VEBER, J. A KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 704 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VOSTROVSKÝ, V.; ŠTŮSEK J. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.

Odborný článek

TABAKU, E.; MERSINI, M. *An Overview of Marketing Means used by Non-Profit Organizations: A Detailed Overview of NPOs Operating in the District of Elbasan*. [online]. 2014 [cit. 2015-4-25]. Dostupné z www: <<http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=12&sid=46aceb4d-3a85-4bcc-9a3f-f91ed6050e61%40sessionmgr114&hid=113&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=94196131>>

Elektronické zdroje

Český statistický úřad. *Časové řady výdajů na konečnou spotřebu domácností* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.spotr_dom>

Český statistický úřad. *Ukazatele v regionálním členění* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.volba?titul=Ukazatele%20v%20region%20E1ln%20EDm%20E8len%20ECn%20ED&mypriznak=RC&typ=2&proc=rocenka.presmsocas&mylang=CZ&jak=4>>

Český statistický úřad. *Komentář k mimořádné revizi regionálních účtů a k regionálnímu HDP za rok 2013* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: <http://apl.czso.cz/nufile/Reg_koment_12_2014.pdf>

Český statistický úřad. *Dlouhodobý vývoj Zlínského kraje v letech 2002 – 2013. Nezaměstnanost* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: <https://www.czso.cz/csu/xz/2_cast_prace_nezamestnanost_organizacni_struktura_zemedelstvi>

Český statistický úřad. *Dlouhodobý vývoj Jihomoravského kraje v letech 1993 – 2014. Nezaměstnanost* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: <https://www.czso.cz/documents/11280/26041275/CR_CZ0640_2.pdf/1c934fc5-1914-4310-aec5-929771f134cd?version=1.3>

Český statistický úřad. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2014 je 22 683 Kč* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: <<https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2014-je-22-683-kc>>

- Český statistický úřad. *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2014 a za rok 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-za-rok-2014> >
- Český statistický úřad. *Časová řada vybraných ukazatelů – počet obyvatel* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < https://www.czso.cz/csu/xz/casova_rada_vybranych_ukazatelu_okresu_uherske_hradiste >
- Český statistický úřad. *Vybrané ukazatele za okres Hodonín – počet obyvatel* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < https://www.czso.cz/documents/11280/26041822/CR_CZ0645.pdf/7afbaab7-d446-4018-abeb-e9c1262f1498?version=1.7 >
- FRIŠTENSKÁ, H. *Podvojně účetnictví*. [online]. 25. 1. 2011 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/aktuality/podvojne-ucetnictvi-80277/> >
- Informační systém statistiky a reportingu. *Klíčové identifikátory životního prostředí České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1543> >
- PAVEL, J. *Národohospodářské modely dopadů opatření politiky životního prostředí na makroekonomické agregáty v České republice* [online]. 2006 [cit. 2015-1-23]. Dostupné z www: < <http://www.ieep.cz/editor/assets/publikace/pdf/pub044.pdf> >
- PROUZOVÁ, Z. *Financování českého neziskového sektoru z veřejných rozpočtů* [online]. 2014 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/prezentace_prouzova_pro_web.pdf >
- Přírodovědné centrum TRNKA, oddělení Domu dětí a mládeže Uherské Hradiště [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < http://www.trnka.xf.cz/o_nas.html >
- Seznamskol.cz [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < <http://www.seznamskol.cz> >
- Slovácko – úplný průvodce regionem. [online]. 2015 [cit. 2014-11-20]. Dostupné z www: < <http://www.slovacko.cz/lokalita/6484/cms/12548/> >

SVČ Hodonín – Centrum ekologické výchovy Důbrava [online]. 2015 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < <http://dubrava.svchodonin.cz/o-nas/> >

Vláda České Republiky. Vláda schválila změnu zásad financování neziskových organizací [online]. 6. 8. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z www: < <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jiri-dienstbier/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-zmenu-zasad-financovani-neziskovych-organizaci-121701/> >

Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o.p.s. [online]. 2015 [cit. 2015-4-28]. Dostupné z www: < <http://vis.bilekarpaty.cz/doc/o-spolecnosti> >

Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty. Výroční zpráva 2013 [online]. 2014. [cit. 2015-4-25]. Dostupné z www: < <http://vis.bilekarpaty.cz/doc/vyrocnizpravy> >

ZUSKA, K., KLIMAN, M. *Vybrané aspekty nového občanského zákoníku a jejich dopad na neziskový sektor -- část I. -- obecně prospěšné společnosti od roku 2014* [online]. 24. 5. 2013 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z www: < <http://www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prospesne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html> >

Žabka – centrum ekologické výchovy při Středisku volného času Klubko Staré Město, p. o. [online]. 2010 [cit. 2015-2-25]. Dostupné z www: < http://www.cevzabka.xf.cz/o_nas.html >

Přílohy

A Nový vzhled webových stránek společnosti

Vzdělávací a informační středisko
BÍLÉ KARPATY, o.p.s.

Hledat

Úvod O nás Akce Kontakty

Obec Škola Turista

Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o.p.s.

Věděli jste, že Bílé Karpaty jsou společným dílem člověka a přírody? Těší nás, že vás můžeme doprovázet při objevování zdejších krás už od roku 1997.

Akce

Otevřené dny na louce - exkurze pro veřejnost na slovenská bradla
23.08.2015 07:00 - 16:00
Pojďte s námi na bělokarpatská výspěcová bradla v Červenom kameni a Lehnici. Uvidíte nejen floru skalních stepů, ale i barevné loučky a pastviny.

Kontakt

Vzdělávací a informační středisko
Bílé Karpaty, o.p.s.
Bartolomějské náměstí 47,
698 01 Veselí nad Moravou
tel.: 918 322 945
736 632 414
e-mail: vobk@bilekarpaty.cz

Co je nového

Questing - Lopenická hledačka

Questing - nový způsob jak objevovat krajinu.

Doporučujeme

Den pro přírodu
05.06.2015 - Prad Malesonice, Žle
V rámci krajského veletrhu EVVO. Tip na školní či rodinný výlet na jedinečném místě, kde bude v jednom dni k vidění to nejlepší z ekovychovy v našem regionu.

Zobrazit všechny akce >

Luční desky s klipem

Kráta a praktická pomůcka nejen na louky

Ornamentové pexeso

Zábava a poučení v jednom

Úvod O nás Akce Kontakty








© 2015 Vzdělávací a informační středisko Bílé Karpaty, o.p.s.

Webové stránky byly vytvořeny v rámci sub-projektu „Interpretace místního dědictví v CHKO Bílé Karpaty“, podpořeného v Programu Evropsko-české spolupráce.

Ministerstvo životního prostředí

Česká zemědělská univerzita v Brně

B Starý vzhled webových stránek společnosti

VIS, o.p.s.	Aktuality	
Činnost	DEN PRO PŘÍRODU	ENGLISH 
Aktuality	pátek 5. června 2015 na hradě v Malenovicích ve Zlině	PRO DĚTI 
Projekty	Krajský veletrh EVVO. Tip na školní či rodinný výlet na jedinečném místě, kde bude v jednom dni k vidění to nejlepší z ekovýchovy v našem regionu . Školy, družiny, zájmové kroužky, rodiny s dětmi i veřejnost čeká celodenní program. Kromě zážitků a ukázek vás čeká i regionální a fairtradové občerstvení. Doprava na místo veřejnou dopravou ze všech směrů.	Bio Biote Karpaty
Odkazy	Více informací naleznete zde	
Programy pro MŠ	program akce, přihlášky k prezentaci a další podklady naleznete zde	Návštěvy
Programy pro ZŠ	PRAKTICKÝ BYLINÁŘ	Celkem 52503
Programy pro SŠ	čtvrtek 2. dubna 2015 v 18:00 hodin	Týden 150
Exkurze	Srdečně vás zveme na přednášku věnovanou léčivým rostlinám. Seznámíme vás s jejich vlastnostmi a biologií. Dozvíte se také více o jejich sběru či aplikaci.	Dnes 4
Ekoporadna	Přednášet bude Julius Kodrik	Online 1
Naučné stezky	Pozvánka na tuto akci ke stažení zde	
Průvodcovské služby	TISKOVÁ KONFERENCE - biodiverzita v lomech	
	pátek 27. února 2015 ve Zlině od 11:00 do 12:30 hodin	
	Srdečně Vás zveme na veřejnou tiskovou konferenci o novém projektu, který má zvýšit povědomí o druhové bohatosti v nepřírodních biotopech ČR.	
	Bližší informace o místě konání a účelu konference naleznete v příložené pozvánce zde	
	ÁZERBÁJDŽÁN	
	čtvrtek 5. března 2015 v 18:00 hodin	
	Přijďte společně obdivovat krásy Malého a Velkého Kavkazu, bahenních sopek a nadčasovost prastarých skalních rytin. Navštívíme zemi, ze které vyvěrá množství ropy a kde Mercedesy plní ulice hlavního města. Většina obyvatel však stále zůstává v roli pouhých pozorovatelů. To vše bude doplněno o hudební ukázky, autorské čtení a představení kulturních artefaktů demonstrující tamní život a zvyklosti.	
	Přednášet bude Jiří Sladký	
	Pozvánka na tuto akci ke stažení zde	

C Náklady na propagaci

1. Webové stránky **40 000 Kč**

2. Výlep plakátů **6 297 Kč**

TISK: 450 ks ve formátu A3, cena za jeden kus 4,5 Kč (200 ks pro výlep, 250 ks pro další akce)

$$450 \times 4,5 = 2\,025 \text{ Kč}$$

VÝLEP: přibližně čtyřikrát za rok na deseti výlepových plochách

$$4 \times 10 \times 17 = 680 \text{ Kč}$$

$$4 \times 10 \times 20 = 800 \text{ Kč}$$

$$4 \times 10 \times 14 = 560 \text{ Kč}$$

$$4 \times 10 \times 28 = 1\,120 \text{ Kč}$$

$$4 \times 10 \times 10 = 400 \text{ Kč}$$

Celkem **3 560 Kč**

$$\text{TISK} + \text{VÝLEP} = 3\,560 + 2\,025 = 5\,585 \text{ Kč}$$

3. Inzerce v novinách **2 250 Kč**

– deset objednávek během roku a délka textu pět řádků

$$\text{Dobrý den s Kurýrem: } 5 \times 5 \times 25 = 625 \text{ Kč}$$

$$\text{Učitel'ské noviny: } 5 \times 5 \times 77 = 1\,925 \text{ Kč}$$

Celkem **2 550 Kč**

4. Účast na kulturních akcích **52 396 Kč**

Při výpočtu nákladů na dopravu je dána spotřeba benzínu 6l/100km a cena benzínu 30 Kč. Jednotlivé náklady jsou zaokrouhleny na celé koruny nahoru.

- Tisk letáků formátu A5 za cenu 4 Kč za kus. Celkový počet letáků na všechny akce je 4000 ks.

$$4 \times 4000 = 16\,000 \text{ Kč}$$

- Tisk skládané brožury formátu A4 za cenu 16 Kč za kus. Celkový počet brožur 1800 ks.

$$16 \times 1800 = 28\,800 \text{ Kč}$$

- Reklamní předmět – propiska s popiskem za cenu 4,75 Kč za kus. Celkový počet propisek 1000 ks.

$$4,75 \times 1000 = 4\,750 \text{ Kč}$$

- Nákup PVC banneru rozměru 100 x 200 cm včetně potisku – jeden kus za 850 Kč.

$$1 \times 850 = 850 \text{ Kč}$$

Akce	Místo konání	Počet km (tam i zpět)	Náklady na dopravu	Pronájem stánku/den
Fašank	Strání	59,6	108,-	200,-
Jízda králů	Hluk	29,2	54,-	300,-
Jízda králů	Vlčnov	40,2	73,-	250,-
Slovácké slavnosti vína	Uherské Hradiště	33,2	60,-	400,-
Jízda králů	Kunovice	26,6	48,-	120,-
Strážnické slavnosti	Strážnice	18,8	34,-	350,-
Celkem		207,6	376,-	1620,-

$$\text{Celkové náklady} = 16\,000 + 28\,800 + 4\,750 + 850 + 376 + 1620 = 52\,396 \text{ Kč}$$

5. Zásilky do škol **5 580 Kč**

Počet zásilek 100, cena za leták formátu A5 jsou 3 Kč, cena za dopisní obálku 0,75 Kč a cena za poštovní známku 13 Kč. Zásilky probíhají dvakrát ročně.

$$100 \times 3 \times 0,75 \times 13 \times 2 = 5\,580 \text{ Kč}$$

Propagační aktivity	Náklady
Webové stránky	40 000 Kč
Výlep plakátů	6 297 Kč
Inzerce v novinách	2 250 Kč
Účast na kulturních akcích	52 396 Kč
Zásilky do škol	5 580 Kč
Celkové náklady na propagaci	106 523 Kč