VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod

Analýza marketingové strategie neziskové organizace CDO

(bakalářská práce)

Autor bakalářské práce: **Jan Chmelík**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Lhotáková, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2015**

Bibliografický záznam

CHMELÍK, Jan. *Marketingová strategie neziskové organizace CDO*. Praha, 2015. 44 s. Bakalářská práce (Bc.) Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Mezinárodní obchod.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Lhotáková, PhD.

Abstrakt

Tato bakalářská práce si klade za cíl analyzovat marketingovou strategii neziskové taneční organizace CDO. V teoretické části práce je definován právní prostor působení neziskových organizací, následně jsou popsány všechny části rozšířeného marketingového mixu. Meritum výzkumné části práce se věnuje komunikačním aktivitám společnosti, přičemž jejich úspěšnost je zkoumána pomocí dvojího dotazníkového šetření. Práci uzavírají návrhy a doporučení autora na zlepšení efektivity komunikačních aktivit CDO.

Klíčová slova

Czech Dance Organization, Marketingová strategie, Komunikační aktivity, ČR

Title of the Bachelor‘s Thesis:

Marketing strategy of a Non-profit Organization CDO

Abstract:

The aim of this bachelor thesis is to analyse the marketing strategy of a Non-profit Organization CDO. In the theoretical part of this thesis, all the juristical background is defined, the following discribes all the parts of the extended marketing mix. The main task of the next practical part is dedicated to the communication activities of the CDO, while their success was investigated by a double survey. This bachelor thesis ends with suggestions and recommendations of the author for the CDO to improve the efectivity of their communication activities.

Key words:

Czech Dance Organization, Marketing strategy, Communication activities, CZ

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *„Marketingová strategie neziskové organizace CDO“* vypracoval samostatně s použitím zdrojů a informací, na něž odkazuji.

V Praze dne 27. 4. 2015

Jan Chmelík

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Markétě Lhotákové, PhD za vedení práce, její spolupráci a pozitivní přístup při konzultacích, za její odborné rady i cenné připomínky.

Obsah

Úvod 1
1. Prostor působení neziskových organizací 3
1.1 Členění ekonomiky dle principu financování 3
1.1.1 Ziskový (tržní) sektor 3
1.1.2 Neziskový (netržní) sektor 3
1.1.3 Neziskový veřejný sektor 4
1.1.4 Neziskový soukromý sektor 4
1.1.5 Sektor domácností 4
1.2 Stručná historie sdružování na českém území 5
1.3 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace 7
1.4 Právní formy neziskových organizací v ČR 8
1.4.1 Změny způsobené platností NOZ 8
1.4.2 Změny týkající se občanského sdružení dle NOZ 10
1.5 Financování neziskové organizace 10
1.5.1 Soukromé zdroje 11
1.5.2 Veřejné zdroje 11
2 Marketing neziskové organizace 12
2.1 Marketingový mix v neziskovém sektoru 13
2.1.1 Produkt 14
2.1.2 Cena 14
2.1.3 Distribuce 15
2.1.4 Komunikace 15
2.1.5 Lidé 16
2.1.6 Materiální prostředí 16
2.1.7 Procesy 16
3 Czech Dance Organization, z.s. 18
3.1 Činnost CDO 19
3.2 Členství v International Dance Organization (IDO) 19
3.3 Financování CDO 20
3.4 Komunikační aktivity CDO 21
3.4.1 CDO na sociálních sítích 22
3.5 SWOT analýza CDO 22

4 Dotazníkové šetření ... 24
4.1 Metodologie výzkumu ... 25
4.2 Realizace výzkumu ... 25
4.3 Prezentace výsledků dotazníkového šetření ... 27
4.3.1 Pro tanečníky ... 27
4.3.2 Pro netanečníky ... 31
4.4 Návrhy a doporučení ... 35
4.4.1 Webové stránky ... 35
4.4.2 Facebook ... 36
4.4.3 Instagram ... 36
4.4.4 Mobilní aplikace ... 36
4.4.5 Internetový týdeník CDÓčko ... 37
Závěr ... 38
Seznam použitých zdrojů ... 40
Seznam schémat ... 42
Seznam tabulek ... 42
Seznam příloh ... 42
Přílohy ... 43

Úvod

V současné době je svoboda sdružování jedním ze základních atributů fungující svobodné a demokratické společnosti. Jejím logickým projevem je vznik mnoha neziskových organizací, které sdružují skupiny lidí rozličných zájmů. V rámci tohoto jevu se jako aktivní tanečník ve své práci zaměřím na funkci jedné z nich – Czech Dance Organization (CDO).

Tanec byl vytvářen a formován již v počátcích lidského života, kdy byl praktikován při pravěkých rituálech a obřadech. Za pomyslné období vzniku společenského tance, v jehož determinované podobě ho známe dnes, je ovšem považováno až 19. století. 20. století následně dalo vzniknout desítkám až stovkám nových tanečních stylů, které se nezaměřovaly pouze na klasický párový tanec, ale dávaly prostor i tanci sólovému. Změna společnosti s sebou přinesla kromě jiného také výrazný posun v profesionalizaci tohoto odvětví. Zprvu amatérské skupiny vystřídaly poloprofesionální a profesionální spolky, které se specializovaly na cílenou výchovu profesionálních tanečníků. Nejvhodnější platformou pro vznik a udržení takového poslání se staly v novodobých dějinách České republiky neziskové organizace.

Nejvýznamnější a co do počtu členů největší neziskovou organizací zabývající se tancem je v České republice Czech Dance Organization. Ta v sobě sdružuje na 200 tanečních skupin z celého území ČR, které se dále samy účastní soutěží 3 rámcových oddílů této organizace – Street, Art a Special.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza marketingových strategií CDO, s důrazem na komunikační aktivity a následné návrhy na jejich zlepšení.

Pro adekvátní výstup z práce bude nejprve charakterizován prostor, ve kterém se neziskové organizace pohybují, dále pak zasazení do právního rámce České republiky, především s důrazem na změny vyvolané platností nového občanského zákoníku. Následně bude představen princip financování neziskových organizací. Teoretická část práce bude uzavřena popisem marketingových strategií neziskových organizací, přičemž meritem textu bude rozdílnost těchto aktivit právě v ziskovém a neziskovém sektoru.

Pro splnění hlavního cíle bude nejprve provedena SWOT analýza, ve které dojde jak k analýze silných a slabých stránek CDO, tak také k seznámení se s příležitostmi a hrozbami, se kterými se tato organizace v současnosti setkává.

Následně bude využito kvantitativní metody výzkumu pomocí dvojího dotazníkového šetření, které bude aplikováno na členy i nečleny CDO. Toto šetření bude provedeno na reprezentativním vzorku minimálně 400 respondentů. Pro vypovídající výstupní informace z práce bude dále využito kvalitativní metody výzkumu, reprezentované hloubkovými rozhovory nejen s částí respondentů, ale také s představiteli CDO.

Informace pro tvorbu práce budou čerpány především z odborné literatury, z internetových stránek CDO a také z jejích vnitřních dokumentů.

1. Prostor působení neziskových organizací

Hospodářství naší ekonomiky je tvořeno poměrně složitou směsí odvětví, vytvářejících dohromady významně propojenou a kompaktní síť vzájemně se ovlivňujících sfér. S cílem pochopení principů, na kterých neziskové organizace fungují, je především určující znalost prostoru, který je těmto organizacím v rámci národního hospodářství určen.

Obecně je možné ekonomiku daného státu rozdělit na dvě oblasti – ziskovou (tržní) a neziskovou (netržní). Tyto dvě lze dále kategorizovat a dělit, přičemž pro účely této bakalářské práce je použito dělení dle švédského ekonoma Viktora Pestoffa, který ekonomiku dělí dle principu financování[1] na následující čtyři sektory – ziskový sektor, neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností.

1.1 Členění ekonomiky dle principu financování

1.1.1 Ziskový (tržní) sektor

V rámci činnosti jednotlivých odvětví v něm je ziskový sektor financován z prostředků dílčích subjektů, které je získávají prodejem statků a poskytováním služeb za tržní cenu, která je na zdravém ekonomickém trhu ustanovována na základě střetu nabídky a poptávky. Z této charakteristiky vyplývá také hlavní cílová funkce subjektů v tržním sektoru - dosažení zisku.

1.1.2 Neziskový (netržní) sektor

V tomto sektoru jsou subjekty podporovány v rámci přerozdělovacích procesů a jejich průběh je zkoumám prostřednictvím veřejných financí. Neziskové organizace usilují ne o dosažení zisku ve finančním vyjádření, nýbrž o dosažení užitku, rovnajícímu se ve většině případů veřejné službě.

[1] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

1.1.3 Neziskový veřejný sektor

Jedná se o tu část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytování veřejné služby.

1.1.4 Neziskový soukromý sektor

Tato část je financována ze soukromých financí, přičemž příspěvky z veřejných financí jsou možné. Je tedy placena z peněz fyzických a právnických osob, které se svobodně rozhodnou, že podpoří předem vybraný subjekt, ovšem neočekávají, že jim tento vklad v budoucnosti přinese finančně vyjádřitelný zisk.

1.1.5 Sektor domácností

Jedná se o velmi specifickou část neziskového sektoru. Domácnosti jsou prvotními subjekty, které vytvářejí občanskou společnost, a její kvalita je zpětně promítnuta také do kvality těchto organizací.

Schéma 1*: Čtyřsektorový trojúhelníkový model ekonomiky dle V. Pestoffa*

Zdroj: Dostupné z WWW: http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/06-obchod-sluzby.html. [online]. [cit. 2014-12-27].

Přesně definovat prostor jednotlivých subjektů neziskového sektoru je ovšem v České republice velmi složité, především s ohledem na skutečnost, že dlouho neexistoval oficiální právní předpis pro rozdělení NNO, dokonce ani pro samotný pojem neziskové organizace. Po roce 1989 je nejčastěji odkazováno na mezinárodní klasifikaci neziskového sektoru do tzv. tematických oblastí[2]: (1) kultura a rekreace, (2) vzdělávání a výzkum, (3) zdraví, (4) sociální služby, (5) ochrana životního prostředí, (6) rozvoj a bydlení, (7) právo, prosazování zájmů a politika, (8) zprostředkování dobročinnosti a podpora dobrovolnictví, (9) mezinárodní aktivity a (10) náboženství.

1.2 Stručná historie sdružování na českém území

Sdružování občanů s cílem vykonávat veřejně prospěšné činnosti negenerující peněžitě vyjádřitelný zisk lze v historii sledovat prakticky ve všech typech společenského uspořádání. Jedny z prvních zmapovaných veřejně prospěšných aktivit na českém území můžeme vidět v tzv. špitálech ve 12. století našeho letopočtu. Ty se zaměřovaly na pomoc chudým a nemocným. První z velkých otřesů zaznamenaly špitály za vlády Josefa II., kdy docházelo k převzetí péče o ně na stát. Řada jich byla poté zrušena.

Významnou roli sehrála z dnešního pohledu doba národního obrození, kdy vznikala řada vlasteneckých spolků, především podporujících umění, kulturu, vědu a výzkum, ovšem v nemalé míře také vzdělání. Některé nejvýznamnější a nejvytrvalejší z nich z období 19. století přetrvaly dodnes - Sokol, Mánes, Hlávkova nadace. Po roce 1918 byla ještě rozšířena možnost pro dobrovolnictví, přičemž v této době byly spolky zřizovány na základě spolkového práva, které zahrnovalo celou řadu organizačních norem. Tento pokrok byl násilně přerušen německou okupací v roce 1939 a následnou existencí protektorátu, ve kterém byla spolkům umožněna pouze velmi omezená činnost pod záštitou Národního souručenství, případně mládeži v Kuratoriu[3].

---

[2] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

[3] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

Dalším milníkem byl rok 1948. Tradice znovu se z popela zdvihajících neziskových organizací byla násilně zašlapána, zredukována a zcela podřízena stranickému vedení KSČ. Organizace poskytující veřejně prospěšné služby byly nahrazeny státními. Organizace zaměřené na vzájemně prospěšné činnosti (kultura, tělovýchova, mládež, odbory) se staly dobrovolnými společenskými organizacemi direktivně integrovanými do střechové státní Národní fronty, nad kterou vykonávaly dozor místně příslušné výbory KSČ. V téže době došlo také k zestátnění církevního majetku. I přes velmi nepříznivé podmínky nastavené tehdejší státní mocí se vynalézavému a snažícímu se člověku dařilo zakládat seskupení, která nebyla zařaditelná pod Národní frontu - například formou petičních občanských iniciativ. Tyto ovšem byly velmi bedlivě sledovány. Hlavním cílem těchto vzniklých uskupení bylo upozorňovat na problematiku nedodržování lidských práv, vymáhání základních občanských svobod, podporu pronásledovaných rodin, vydávání časopisů, ochranu životního prostředí a také vývoj alternativní undergroundové kultury.

90. léta znamenala pro neziskový sektor liberalizaci ve sdružování. Dlouho se ovšem hledal vztah mezi státem a neziskovým sektorem. Z počátku až euforické uvolnění bylo následně vystřídáno skepticismem. Po roce 1989 bylo nutné, aby se nově vzniklé organizace adaptovaly na v té době novou skutečnost - tržní podmínky kapitalismu. V této době se také velmi zřetelně začaly projevovat rozdíly mezi ziskovým a neziskovým sektorem.

Jasnější hranice pomohla definovat především reforma veřejné správy z roku 2000, kdy vznikly kraje a v neposlední řadě také rok 2004, ve kterém Česká republika vstoupila do Evropské unie a svým občanům, respektive svému neziskového sektoru, tak zpřístupnila její fondy. Nepříznivým faktorem, stojícím na hraně rozdílů ziskového a neziskového sektoru, je relativní nevýhoda při získávání profesionálů, kteří by v daných neziskových organizacích pracovali. Zde nejvýznamnější roli sehrávají možnosti mzdového ohodnocení. V neposlední řadě také obce ani podnikatelské organizace nemají dostatek prostředků, které by umožňovaly pravidelné dotování těchto organizací a tedy jejich bezproblémový chod.

Zatím poslední výraznou změnou ve fungování neziskového sektoru bylo přijetí nového občanského zákoníku 1. 1. 2014.

1.3 Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace je stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády České republiky v oblasti nestátních neziskových organizací.[4]

Vznikla 10. června 1992 jako Rada pro nadace a následně byla usnesením vlády č. 223 z 30. března 1998 transformována na Radu vlády pro nestátní neziskové organizace.[5]

Mezi její funkce patří:

- příprava a posouzení podkladů pro rozhodnutí vlády, týkající se podpory NNO,
- připomínkování právních úprav, které se týkají změn NNO,
- iniciace spolupráce mezi ministerstvy, jinými správními úřady a orgány územní samosprávy v oblasti podpory NNO,
- analýza informací o postavení NNO v rámci EU a zapojení ČR do EU vzhledem k NNO,
- každoroční sestavení a zveřejnění výroční zprávy o své činnosti za uplynulý rok, nejpozději do 31. května.

V roce 2012 byla ustanovena nová pravidla RNNO:

- o maximálním počtu členů – 32 osob,
- minimálně 50 % z nich musí zastávat experti z konkrétních NNO.

V současné době se RNNO nejvíce zabývá problematikou neziskových organizací a jejich udržitelností v rámci EU, a dále také situací českého neziskového sektoru, který byl výrazně ovlivněn účinností nového občanského zákoníku.

---

[4] Vláda ČR, *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.* Dostupné z WWW: http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/. [online]. [cit. 2014-12-25].
[5] Vláda ČR, *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.* Dostupné z WWW: http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/. [online]. [cit. 2014-12-25].

1.4 Právní formy neziskových organizací v ČR

Do dne vstoupení nového občanského zákoníku v platnost platil v ČR zákon č 586/1992 Sb. o dani z příjmu § 18, odstavec 7[6], kde bylo uvedeno, že jde o organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání (zda se zřizuje či zakládá, bylo uvedeno vždy v příslušné legislativní normě).

Neziskovými organizacemi dle § 18[7] jsou zájmová sdružení právnických osob, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obce, kraje, organizační složky státu a územních samosprávných celků, příspěvkové organizace, státní fondy, obecně prospěšné společnosti a veřejné vysoké školy.

1.4.1 Změny způsobené platností NOZ

Velkým změnám, které způsobil nový občanský zákoník, se nevyhnuly ani stávající NNO, přičemž tyto musí podniknout dílčí kroky, aby postupně, maximálně však do 31. 12. 2016, implementovaly nutné náležitosti, dané NOZ. Pokud organizace nebudou schopny se ve stanovené době se změnami vypořádat, dojde k soudnímu zrušení NNO a jejich následné likvidaci. Nově vznikající NNO již musí respektovat NOZ a bez důsledného dodržení všech zákonem stanovených podmínek ani nemůže dojít k jejich registraci.

Úpravy, které zavádí NOZ, byly dle odborníků nutné z mnoha důvodů, ovšem jedním z největších pozitiv nově transformovaných organizací je fakt, že bude možné lépe analyzovat, zda jsou opravdu těmi neziskovými organizacemi, za které se prohlašují, a zda tedy například jejich zisky jdou v plné výši zpět na podporu a rozvoj jejich aktivit. [8]

---

[6] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

[7] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

[8] FRIŠTENSKÁ, H. *Transparentnost nestátních neziskových organizací jako prevence praní špinavých peněz a financování terorismu.* Dostupné z WWW: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/vystoupeni_fristenska.pdf. [online]. [cit. 2014-12-25].

Větší transparentnost a přehlednost má být dosažena především zavedením statutu veřejné prospěšnosti. Ten bude dobrovolný, nicméně pro neziskové organizace následně přinese mnohé výhody, například daňové úlevy. Vedle nutnosti mít jako hlavní náplň svých aktivit veřejně prospěšnou činnost a reinvestovat potenciální zisk zpět do podpory prospěšných aktivit, je nyní povinností pravidelně zveřejňovat výroční zprávu o hospodaření, účetní závěrku či výši příjmu tří nejlépe placených pracovníků.[9] Pokud organizace splní všechny zákonem stanovené podmínky, má právo mít ve veřejném rejstříků zapsán statut veřejné prospěšnosti, a pak jej uvádět ve svém názvu. Na druhé straně jí může být tento statut odebrán, a sice v případě, že přestane splňovat nutné podmínky pro jeho získání, případně se tohoto statutu může sama vzdát.

Tyto novinky se tak pro dárce stanou zárukou správného využití jejich daru a dají mizivý prostor pro jejich zneužití. Jelikož asi 10 % registrovaných neziskových organizací získává dotace z veřejných rozpočtů, ovlivňuje tato skutečnost i daňové poplatníky. Obecně má tedy dojít k většímu nárůstu důvěry v neziskový sektor. A organizace, které dostatečně neprokáží svoji transparentnost, budou zrušeny.

Dle NOZ mohou od 1. 1. 2014 existovat tyto NNO:[10]

- spolek,
- fundace,
- nadace,
- nadační fond,
- ústav,
- obecně prospěšná společnost,
- zájmové sdružení právnických osob,
- družstvo.

[9] Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Nový občanský zákoník.* Dostupné z WWW: http://obcanskyzakonik.justice.cz/de/infocentrum/media/soudy-budou-zrejme-kontrolovat-neziskovky-zda-konaji-obecne-blaho/. [online]. [cit. 2014-12-25].

[10] NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5163-4.

1.4.2 Změny týkající se občanského sdružení dle NOZ[11]

V tomto bodě bude kladen akcent především na změny týkající se občanského sdružení, a to z toho důvodu, že je jím právě nezisková organizace CDO, která byla takto registrována u Ministerstva vnitra ČR 27. listopadu 2007.

Sdružení musí dle Ministerstva spravedlnosti změnit své stanovy do 31. 12. 2016, přičemž 1. 1. 2014 přechází všechna občanská sdružení ex lege na spolky. Obecně mají možnost volby, zde mají na výběr ze tří možností – mohou se stát spolkem, sociálním družstvem, případně ústavem. Informace o spolcích je nově ve veřejně přístupném rejstříku. Ze stanov by mělo být jasnější, jaké má spolek orgány a kdo je jeho členem. Občanský zákoník přesněji redefinuje orgány a vnitřní uspořádání spolku. Dříve bylo jejich uspořádání necháno na benevolenci sdružení. Do konce roku 2016 musí také sdružení změnit svůj název, který má nově obsahovat slovo spolek, zapsaný spolek, nebo zkratku (z. s.). V ústavy by se měla přeměnit především sdružení poskytující sociální služby. Sociální družstva se budou věnovat integraci znevýhodněných osob.

1.5 Financování neziskové organizace

Rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem je také v reinvestici zisku do hlavní činnosti neziskové organizace, není tedy přerozdělen mezi soukromé osoby, jak tomu může být v případě sektoru ziskového. Druhým významným rozdílem jsou pak možnosti získávání financí pro neziskový sektor.

Jedno z nejčastějších dělení finančních zdrojů pro neziskový sektor je na soukromé a veřejné zdroje.[12]

---

[11] JIRIČKA, Jan. Dostupné z WWW: http://obcanskyzakonik.justice.cz/de/infocentrum/media/misto-sdruzeni-budou-spolky-stat-vice-dohledne-na-jejich-fungovani/. [online]. [cit. 2014-12-27].

[12] HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru.* Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902752-3-0.

1.5.1 Soukromé zdroje

Soukromé zdroje pro NNO pocházejí výhradně z darů fyzických a právnických osob. Specifickým aktivním přístupem k získávání darů od právnických osob je fundraising. Ten jako aktivita vyžaduje velmi komplexní přístup ke všem, kteří by mohli být teoretickými dárci. Je totiž klíčové, přesvědčit potenciálního donátora o důvěryhodnosti organizace, do které vkládá své peníze. Taková důvěra potom pramení především z konstantního a předvídatelného jednání fundraisera, transparentní politiky NNO a ideálním výstupem je potom zajištění dlouhodobých přispěvatelských vztahů. U CDO hovoříme o soukromých zdrojích také v případě platby členských poplatků, či startovného za soutěže.

1.5.2 Veřejné zdroje

Jimi jsou označovány především dotace z veřejného rozpočtu. Tyto dotace ovšem nejsou samozřejmé a neexistuje na ně právní nárok. Je proto důležité, zvláště v době neustálého navyšování počtu NNO, pokud možno co nejvíce alokovat své zdroje.

2 Marketing neziskové organizace

Marketing je společenský a řídící proces, ve kterém jednotlivci a skupiny prostřednictvím vytváření a směny produktů a hodnot získávají to, co potřebují a chtějí.[13]

Marketing je v ziskovém sektoru jedním z nejúčinnějších způsobů, jak zajistit, aby námi prezentovaný výrobek nebo služba byly veřejnosti známé, a aby tato znalost vedla ke koupi, případně užívání daného produktu. Vlivem konkurenčního boje se ovšem někdy stává, že výrobci své produkty silně nadhodnocují, případně je staví do lepšího světla, než v jakém objektivně stojí. Z toho důvodu získává pojem marketing relativně negativní konotaci, kdy je obecně brán jako metoda, prostřednictvím které chceme prodat za každou cenu. I když k tomuto náhledu může realita mnohdy svádět, je důležité si uvědomit, že je marketing jednou ze základních činností, které člověk v rámci své existence provádí. Snaha prosadit se v konkurenci, na druhé straně ale také fungování s ostatními lidmi v jednom kompaktním celku – to vše je otázkou evoluce, socializace a společenské dělby práce.

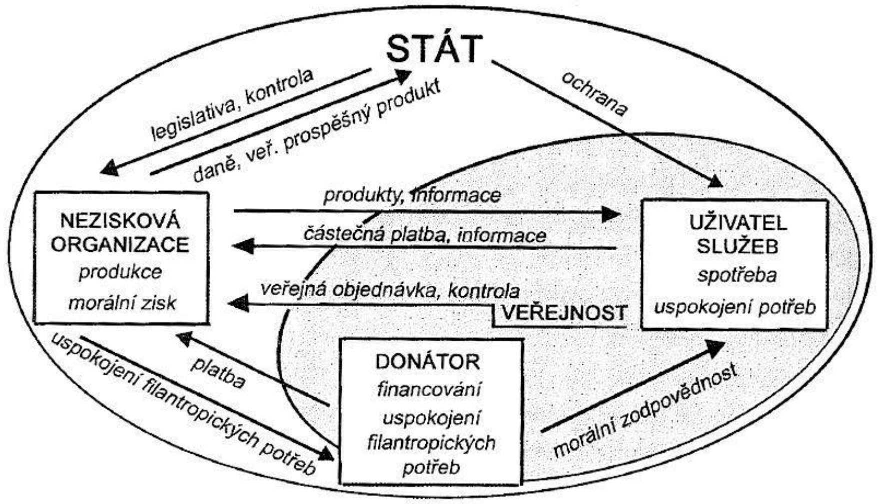
Přestože je možné najít desítky různých definic marketingu, z nichž každá se na něj dívá z jiného pohledu, je spojovacím prvkem všech těchto definic jedno – uspokojení potřeb zákazníka. Zákazník, spotřebitel, příjemce služby. To je člověk, který hraje naprosto klíčovou roli v určení správných marketingových strategií. O marketingu tedy můžeme hovořit všude tam, kde si je firma schopna své zákazníky identifikovat.

Pro správnou identifikaci zákazníka a obecně práci s ním existuje celá řada rozdílných marketingových aktivit. Jednou z nejdůležitějších činností dané organizace je pak vhodné zvolená kombinace těchto aktivit. Důležitou roli sehrává také strategické plánování, které musí brát v potaz všechny dotčené oblasti a má za úkol pěstovat soulad mezi cíli organizace a jejími zdroji.

---

[13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Schéma 2*: Marketingové prostředí neziskové organizace*



Zdroj: BAČUVCÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

Ze schématu 2 je patrné, že spojovacím prvkem ziskového a neziskového sektoru je osoba zákazníka. Všudypřítomná je také existence konkurenčního prostředí. Právě proto jsou i v neziskovém sektoru marketingové strategie nutností, dochází zde k boji o zákazníky, granty a dary. Marketing v neziskovém sektoru je potřebný také proto, že zákazníci požadují informace o službách, které jsou na trhu k dispozici.[14]

2.1 Marketingový mix v neziskovém sektoru

Pro stanovení správného marketingového mixu, skládajícího se ze 4P (Product, Price, Place, Promotion), je v ziskovém i neziskovém sektoru nejdůležitější definovat správně svého zákazníka. Ačkoliv je jeho charakteristika a následné chování vůči němu v ziskovém a neziskovém sektoru v mnoha ohledech odlišné, stanovení jeho profilu je nedílnou součástí marketingových aktivit obou těchto sektoru.

V případě taneční neziskové organizace je rozpoznání zákazníka o to složitější, že musí reagovat na mnoho věkových skupin. Na straně jedné by se měla jako taneční organizace snažit zaujmout mladé lidi, ideálně

[14] HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.

od nejútlejšího věku, aby měli zájem se tanečních soutěží účastnit a aby obecně měli ke sportu chuť. Na straně druhé je také důležité poskytovat ucelené informace i rodičům takovýchto dětí, kteří často o sportovním, ale i studijním postupu svých ratolestí rozhodují. V tomto ohledu se pak musí marketingová strategie ubírat více směry a musí správně reflektovat čas a místo, v nichž je nejvhodnější zapůsobit na ten či onen zákaznický segment. V neposlední řadě je důležité poskytovat kvalitní zázemí tanečním skupinám, které si také mohou na základě svých svobodných rozhodnutí stanovit, zda budou členy, či nikoliv. Podstatným faktorem při popisu marketingových aktivit neziskové organizace v této práci je také skutečnost, že je marketingový mix ve svém tradičním pojetí (4P) rozveden o další položky, typické pro rozšířený marketingový mix služeb (7P). V následující části práce se zaměřím právě na úspěšnost CDO v takovém počínání.

2.1.1 Produkt

V neziskovém sektoru vnímáme produkt spíše jako službu, která je organizacemi poskytována. Naprosto klíčovým prvkem v hodnocení produktu, v našem případě tedy služby, zákazníkem, je pak jeho kvalita. V případě CDO se jedná především o taneční soutěže.

2.1.2 Cena

Cena vyjadřuje hodnotu produktu pro zákazníka.[15] V ziskovém sektoru je stanovení ceny velmi komplexní činností, která má za úkol stanovit ji s ohledem na fázi životního cyklu produktu, poptávku na trhu, výrobní možnosti podniku, konkurenční ceny a mnoho dalších kritérií. Z hlediska CDO je určení cen ve formě členských příspěvků, ale i cen startovného na soutěžích a dalšího o to složitější, že jde mnohdy o ocenění služeb, jejichž reálná hodnota je sporná. V této souvislosti se tak organizace musí řídit především hodnotou nákladů, které jí vznikají a také cenami konkurenčních tanečních organizací.

[15] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

2.1.3 Distribuce

Distribucí rozumíme prostor, ve kterém dojde ke střetu zákazníka a organizace dohromady. V případě CDO jde tedy především o komunikační kanály, využívané k propagaci organizace, zpětné vazbě od členů, případně nečlenů.

2.1.4 Komunikace

V neziskovém sektoru plní komunikace v podstatě nejdůležitější funkci z částí marketingového mixu. Komunikace je totiž jedinou možností, jak se může nezisková organizace uchytit v hlavách potenciálních donátorů, v případě taneční organizace CDO pak i v hlavách potenciálních tanečníků, případně jejich rodičů. Správně nastavená komunikační strategie je tedy naprosto klíčová. Přesto se ovšem i v dnešní době často setkáváme s názorem, že obecně marketingové aktivity patří do ziskového sektoru. Je ale třeba brát na zřetel, že současná doba plná konkurenčního boje tento boj přenesla i do neziskového sektoru, který dnes nabízí i na tanečním poli několik alternativních uskupení. Důležitým faktorem v podobě podpory těchto organizací je pak především její dlouhodobý charakter. Všechny tyto neziskové subjekty by se měly snažit vytvořit loajální vztahy se svými donátory, protože právě dlouhodobá podpora z jejich strany pro ně může být alespoň částečnou zárukou stabilního prostředí, ve kterém nemusí prvotně řešit problémy vlastní existence, ale mohou se zaměřit na svoji agendu.

Reklama, PR, internetová komunikace, přímý marketing. Všechny tyto tradiční části komunikačního mixu jsou v neziskovém sektoru využívány. Reklama je z hlediska poměrového zastoupení ve srovnání s dalšími aktivitami využívána většinou nejméně. Není to ovšem zapříčiněno obavou z její neúčinnosti, zde se jedná především o nedostatek finančních prostředků. Reklama, jako jakákoliv placená forma neosobní sebepropagace, je velmi nákladnou záležitostí a téměř nedostižným luxusem. Public Relations, jako bezplatná nebo nízkonákladová forma komunikace je oproti reklamě využívána hojně. Nezastupitelnou roli sehrává také osobní komunikace. Speciální sekci komunikace pak tvoří sociální média. Popisu a analýze těchto

aktivit ze strany CDO bude dán prostor především v dalších částech práce. Zastoupení přímého marketingu je v neziskových organizacích velmi rozdílné. V tanečních organizacích však tento druh komunikace není příliš rozšířen.

2.1.5 Lidé

Lidský faktor je nezastupitelný ve všech jednotkách ziskového i neziskového sektoru. Spokojenost se službami a produkty je tak do velké míry determinována právě spokojeností s prací těchto lidí. Oni jsou přímo odpovědní za celkový dojem a výstupní hodnotu celé organizace. Z tohoto důvodu je tedy právě obsazení pracovních míst v organizaci velmi určující, protože neziskový sektor stojí a padá právě na nich. Pro správný chod organizace je také nutné velmi přesně nastavit kompetence jednotlivých osob, obecně tedy velmi jasně nadefinovat veškeré aspekty činnosti organizace tak, aby byla eliminována možnost pochybení a z nich pramenící nespokojenost.[16]

2.1.6 Materiální prostředí

V rámci obchodu se zbožím je materiální povaha jasně vymezena. Může se jednat o obchod, ve kterém je zboží prodáváno, budovu, ve které daná společnost sídlí, a především pak o samotný produkt. V obchodu se službami dochází k produkci nehmotných statků, přičemž zákazník nemá před jejich spotřebováním možnost posoudit jejich kvalitu. Z tohoto pohledu se jedná o rizikovější obchod, než je tomu v případě zboží. Materiálním prostředím můžeme ale rozumět i propagační materiály organizace, v případně taneční organizace pak i diplomy, medaile, věcné ceny. Zde již o kvalitě v materiálním smyslu mluvit můžeme a posoudit ji není složité.

2.1.7 Procesy

Výsledný efekt spokojenosti či nespokojenosti zákazníka je utvořen směsí na sebe napojených skutečností. Mezi ně řadíme v tanečním světě spokojenost

[16] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9, str. 27.

s organizací soutěží, výší startovného, vstupného, s možností dalšího vzdělávání a s mnohým dalším. Až tento celkový dojem z organizace rozhodne o tom, zda bude mezi zákazníkem a konkrétní neziskovou organizací vytvořena dlouhodobá spolupráce. Proto je pro všechny tyto subjekty klíčové poskytovat své služby co možná nejkomplexněji a zároveň nejprecizněji. Právě bezchybnost a spolehlivost jsou těmi pozitivy, které je mohou pomoci odlišit od konkurence.

3 Czech Dance Organization, z.s.

Nestátní nezisková organizace byla oficiálně založena a registrována u Ministerstva vnitra ČR 27. 11. 2007 jako občanské sdružení, v současné době, po přijetí NOZ dne 1. 1. 2014, již figuruje jako zapsaný spolek. Svojí činností navázala na před ní existující Českomoravskou Taneční Organizaci (ČMTO).

Původní a stále aktuální myšlenkou bylo vytvořit transparentní celorepublikově působící taneční organizaci s jasnou organizační strukturou, která bude napojena na mezinárodní taneční organizaci a umožní tak českým tanečníkům rozvoj na světové úrovni. Ruku v ruce s tímto cílem se nesla myšlenka spojovat mladou společnost tancem a vytvořit tak jedinečnou platformu pro setkávání tanečníků různých stylů. Dnešní CDO je největší taneční organizací v ČR, zaštiťující přes 10 500 tanečníků z více než 200 tanečních uskupení, která působí na celém území ČR. Vrcholným představitelem CDO je prezident/ka, v současné době Mgr. Miluše Petrová.

Mezi hlavní úkoly[17] CDO dle stanov patří:

- vytvářet a rozvíjet potřebnou organizační strukturu,
- vytvářet a rozvíjet systém soutěží,
- vytvářet a rozvíjet systém metodického vedení, vzdělávání a organizace ve vlastní odborné činnosti - tanečním oboru - (tanečníci, trenéři, porotci),
- vytvářet a rozvíjet systém metodického vedení, vzdělávání a organizace funkcionářů a organizátorů soutěží,
- vytvářet a zajišťovat činnost státní reprezentace v tanci,
- spravovat vlastní a svěřený hmotný majetek a práva.

[17] CDO, *Stanovy CDO.* Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3db6d3a176644a16ac2bc2f0d24f09a5 [online]. [cit. 2015-03-17].

3.1 Činnost CDO

Produktem CDO jsou především taneční soutěže. Jejich hierarchie a přesná struktura jsou jedněmi z klíčových atributů, které ji odlišují od jiných tanečních organizací působících na území ČR. Soutěže jsou pořádány každoročně, přičemž taneční sezóna je shodná se školním rokem (září – červen). CDO nabízí tanečníkům možnost zapojení se do několika projektů. V současné době je aktuální Taneční liga 2014/2015[18], která je pořádána v různých městech České republiky, od 1. 10. 2014 do 1. 2. 2015, a je seriálem soutěží, z nichž vítězové vychází po součtu bodů celkového hodnocení[19]. Takové soutěže jsou nepostupové a mohou se do nich přihlásit jak dlouhodobí členové, tak nečlenové CDO, pro ně je ovšem zvýšeno startovné ze 100 Kč (pro členy) na 200 Kč.

Druhou možností pro tanečníky je DANCE LIFE TOUR 2015[20], která je seriálem postupových soutěží. Od 15. 3. 2015 do 13. 6. 2015 se jich uskuteční dohromady 18, někdy i vícedenních. DANCE LIFE TOUR má každoročně stejné organizační uspořádání. Nejprve probíhají krajská kola soutěží, kdy se spolu utkají taneční skupiny v rámci svých krajů. Po kolech krajských následují kola národní (Mistrovství Čech a Mistrovství Moravy). Celorepubliková kola jsou pomyslným vyvrcholením soutěží v ČR.

3.2 Členství v International Dance Organization (IDO)

Výhodou, kterou poskytuje CDO svým tanečníkům oproti jiným organizacím, je možnost jejich vysílání na mezinárodní soutěže. To zaručuje začlenění CDO do mezinárodní struktury International Dance Organization (IDO)[21]. Každý finalista z Mistrovství České republiky tak má nárok účastnit se Mistrovství Evropy, Mistrovství světa, případně Světového pohárů. Takové soutěže jsou již tradičně pořádány v různých světových velkoměstech, především z důvodu, že je nutné zajistit nejen odpovídající prostory pro soutěže

[18] CDO, *Taneční liga 2014/2015 – rozpisy a termíny*. Dostupné z WWW: http://www.czechdance.org/souteze/tanecni-liga-cdo-14-15/ [online]. [cit. 2015-03-10].
[19] Banner akce viz příloha str. 43.
[20] Banner akce viz příloha str. 43.
[21] Logo IDO viz příloha str. 43.

jako takové, ale i zázemí pro tanečníky – ubytování, stravování, kulturní vyžití.

IDO[22] byla založena 18. září 1981 v Itálii jako mezinárodní nezisková organizace, přičemž základající členové pocházeli z Itálie, Francie, Švýcarska a Gibraltaru. Hlavním cílem bylo pořádání soutěží nezávisle na již existujících organizacích – World Dance & Dance Sport Council (WD&DSC), International Dance Sport Federation (IDSF), International Rock'n'Roll Confederation (IRRC) a International Council of Ballroom Dancers (ICBD). O 10 let později byla IDO včleněna do ICBD, především díky stejným myšlenkovým proudům a názorům v obou těchto organizacích.

V roce 1998 byly vytvořeny nové stanovy organizace a taktéž byla upravena její hierarchická struktura – nyní již na funkce prezidenta, výkonného tajemníka a pět viceprezidentů. V roce 2003 byl počet viceprezidentů zvýšen na konečných sedm, tudíž se prezídium ustálilo na počtu celkově devíti členů. V současnosti sdružuje IDO přes 250 000 tanečníků z 61 zemí světa.

3.3 Financování CDO

Dle stanov[23], přijatých na mimořádné Valné hromadě dne 10. 1. 2014, tvoří příjmy CDO:

- členské příspěvky či jiné příjmy od členů,
- dotace od státních a místních orgánů,
- podíly a výnosy,
- příspěvky sponzorů,
- dary, dědictví, převody majetku,
- vstupné,
- poplatky startovného,
- další aktiva vyplývající z činnosti CDO.

---

[22] IDO. *IDO History.* Dostupné z WWW: http://www.ido-dance.com/ceis/ido/ido/idoStory.html [online]. [cit. 2015-03-28].

[23] CDO, *Stanovy CDO.* Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3db6d3a176644a16ac2bc2f0d24f09a5 [online]. [cit. 2015-03-18].

Členské příspěvky či jiné příjmy od členů CDO jsou pak v souladu se zákonem o dani z příjmu osvobozeny od platby této daně.[24]

3.4 Komunikační aktivity CDO

Jsou zaměřené na získání nových členů a orientovány především na představení se existujícím tanečním skupinám. Jim, prostřednictvím svých internetových stránek, ale například i magazínu CDÓčko, podává organizace informace nejen o své činnosti na republikové úrovni, ale snaží se také nechat nahlédnout do prostředí mezinárodního prostředí IDO. V období soutěží je kampaň v posledních letech zaměřena výhradně na sociální sítě, které se ukázaly velmi silnou platformou pro propagaci vlastní činnosti.

Velkou možností setkávání se s veřejností jsou také různé výstavy, exhibice, případně veletrhy. Protože si je organizace vědoma toho, že osobní kontakt je klíčový, rozhodla se spolupořádat taneční veletrh, který je v současné době největším tanečním veletrhem v ČR. Veletrhu Dance Life Expo (DLE)[25], pořádaného v Brně, se účastnila v roce 2012, 2013 i 2014 a letos plánuje již 4. ročník.

Další významnou akcí, spojovanou s DLE, je již druhým rokem tvorba interaktivního videa. To je koncipováno jako virální, přičemž jeho základním stavebním kamenem je tak zvaný *flash mob*. Tento termín označuje velmi rychlou zábavnou akci, díky které se v předem určený čas na předem určeném místě setká větší množství lidí spojených společnou myšlenkou. Tento hit posledních let vznikl v USA v roce 2003, kdy ho poprvé použil Bill Wasik, editor časopisu Harper's Magazine[26]. V České republice se flash mob proslavil právě díky DLE. Toto video je jedinečnou možností prezentace DLE, potažmo CDO, skrze média. Ačkoliv je televizní reklama velmi drahá, dostala se CDO na televizní obrazovky již několikrát, například v pořadu Snídaně s Novou.

---

[24] CDO, *Stanovy CDO*. Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3db6d3a176644a16ac2bc2f0d24f09a5 [online]. [cit. 2015-03-18].
[25] Banner akce viz příloha str. 44.
[26] Informace dostupné z WWW: http://billwasik.com/post/104403795/the-mob-project [online]. [cit. 2015-03-17].

3.4.1 CDO na sociálních sítích

CDO se snaží být moderní a aktivní taneční organizací, z toho důvodu je pro ní přítomnost na sociálních sítích již téměř samozřejmostí. Facebookové stránky CDO mají například přes 17 000 odběratelů[27], kromě Facebooku funguje CDO na Instagramu i Twitteru a v současné době spouští (po vzoru IDO) i svoji vlastní aplikaci pro chytré mobilní telefony.

3.5 SWOT analýza CDO

Spokojenost zákazníků se službami je dána komplexním dojmem z jejich poskytnutí. Existence konkurence v tanečním odvětví pak staví před CDO poměrně náročný úkol, kdy je třeba se od ní dostatečně odlišovat, a přitom zachovávat kontinuitu vývoje a tudíž i dojem stability.

CDO klade důraz především na komunikaci. Je pro ni nejdůležitější součástí marketingového mixu i z toho důvodu, že je nutností dostatečně dopředu oznámit veřejnosti konání soutěží tak, aby byly dodrženy termíny registrací a mohlo dojít například k pronájmu dostatečných prostor, zajištění adekvátních porotců, cen a dalšího. Z tohoto pohledu můžeme komunikaci vidět jednoznačně jako silnou stránku, a to především díky celorepublikovému působení organizace. CDO využívá také všech hlavních sociálních sítí v ČR. I vzhledem k tomuto faktu je překvapivé, že za dobu existence organizace ještě nikdy nedošlo k vypracování marketingového výzkumu, který by zhodnotil výsledky jejího snažení, tudíž úspěšnost komunikace výhradně prostřednictvím internetu a sociálních sítí. V tomto případě je možné za slabou stránku označit právě onu dosud nezjištěnou míru efektivity. V ziskovém sektoru je poměrně běžné, že firmy zjišťují spokojenost zákazníků s výrobky, případně službami. Nejinak by tomu mohlo být v sektoru neziskovém, pokud si takový klade za cíl být a zůstat hlavním aktérem ve svém oboru na území ČR.

Pokud se zaměříme na správné fungování CDO, je jasné, že jednou z nejdůležitějších příležitostí je stálá, případně rozrůstající se členská

[27] Informace k datu 13. 3. 2015. Dostupné z WWW: https://www.facebook.com/CZECHDANCEORGANIZATION?fref=ts [online]. [cit. 2015-03-13].

základna. Postupný úbytek členů může způsobovat problémy v několika úrovních. První z nich je čistě ekonomického charakteru a znamená čistý úbytek peněžních prostředků ve formě členských poplatků. Ty jsou dnes vlivem konkurenčního boje drženy na úrovni, jejíž snížení již není udržitelně možné. Další hrozbou pro organizaci pak spatřujeme v teoretické řetězové reakci, ke které může při opouštění organizace dojít – těžko následně můžeme hledat více problematickou záležitost, než napravování pokažené reputace. Teoreticky je možné vidět v případných hromadných odchodech z organizace i snahu o osamostatnění a tím pádem vznik dalšího konkurenčního subjektu.

4 Dotazníkové šetření

Cílem neziskové organizace CDO by mělo být udržení dlouhodobých stálých členů a taktéž přilákání nových členů, případně diváků. Za tímto účelem je pak klíčovým faktorem jasná komunikace s oběma segmenty. Zhodnocení efektivity komunikačních aktivit neziskové taneční organizace CDO bylo provedeno pomocí dvojího dotazníkového šetření.

Nestandardně byly zvoleny dva typy dotazníků, především s ohledem na skutečnost, že i cílové skupiny můžeme definovat dvě – tanečníky (členy i nečleny CDO) a netanečníky (nečleny CDO). Pro CDO jsou oba tyto zákaznické segmenty důležité, neboť oba mohou potenciálně znamenat přísun peněžních prostředků, případně dobrovolnické pomoci. Každému je z pohledu organizace nutno poskytnout odpovídající informace, přičemž je samozřejmé, že jednotlivé skupiny zajímají většinou odlišné informace. Z tohoto důvodu jsou na komunikační aktivity kladeny dvojí požadavky, tudíž i posouzení musí být provedeno z obou stran.

Výsledky výzkumu budou využity ke stanovení efektivity komunikačních aktivit ze strany CDO, největší část bude pak zaměřena na komunikaci prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí.

4.1 Metodologie výzkumu

Samotné dotazníky byly zvoleny především s ohledem na vysokou vypovídací schopnost, kterou při zhodnocování efektivity komunikačních aktivit mají názory veřejnosti, a také na relativně snadné získání odpovědí respondentů z řad tanečníků, kde byly oporou dlouhodobé kontakty z tohoto světa. Při získávání odpovědí od netanečníků byla důležitá spolupráce s částí netaneční veřejnosti, která se uvolila k vyplnění dotazníku. V každém z dotazníků bylo počítáno s minimálním počtem 200 respondentů tak, aby byl vzorek brán jako reprezentativní, výsledky byly relevantní a měly vypovídací hodnotu.

V obou dotaznících bylo shodně užito 14 otázek. Z počátku se jednalo o tři otázky demografické identifikace respondentů, zjišťující pohlaví, věk a velikost bydliště dle počtu obyvatel. Zde bylo zvoleno pokud možno odpovídající zastoupení větších i menších sídel, to především z důvodu, že je CDO celorepublikově působící organizací a velké množství členů tak z menších měst a vesnic pochází. Následující otázky se liší u jednotlivých dotazníků. U tanečníků se počítá se znalostí organizace, tudíž jsou další otázky již přímo zaměřené na užívání webových stránek, případně sledování profilů CDO na sociálních sítích, resp. spokojenost tanečníků s nimi. Celý dotazník je koncipován formou uzavřených otázek, kdy jsou respondentovi nabídnuty předem připravené odpovědi, případně má svoji odpověď označit na stupnici. Pouze u jedné z otázek je možnost vypsání vlastní odpovědi. U netanečníků jsou otázky taktéž uzavřené, s jednou možností volné odpovědi. Převážně uzavřené odpovědi byly vybrány za účelem následného vyvození jasných závěrů ze šetření. Oba dotazníky jsou taktéž plně anonymní.

4.2 Realizace výzkumu

Celkový počet účastníků průzkumu, tedy obou dvou dotazníků, byl 426, z nich 226 tanečníků a 200 netanečníků. Demografická struktura respondentů je znázorněna v Tabulce 1.

Tabulka 1: *Demografická identifikace účastníků dotazníkového šetření*[28]

Identifikační údaj	Absolutně	Relativně
Pohlaví		
Muž	154	36,2 %
Žena	272	63,8 %
Věk		
Méně než 15 let	73	17,1 %
15 až 30 let	178	41,8 %
30 let a více	175	41,1 %
Bydliště		
Více než 1.000.000 obyvatel	65	15,3 %
Více než 100.000 obyvatel	58	13,6 %
Více než 25.000 obyvatel	73	17,1 %
Více než 10.000 obyvatel	133	31,2 %
Do 10.000 obyvatel	97	22,8 %

[28] Zdroj: Zpracováno autorem na základě zjištěných dat.

4.3 Prezentace výsledků dotazníkového šetření

Zajímavé výsledky dotazníkového šetření byly převedeny do vhodných grafů, ostatní slovně okomentovány.

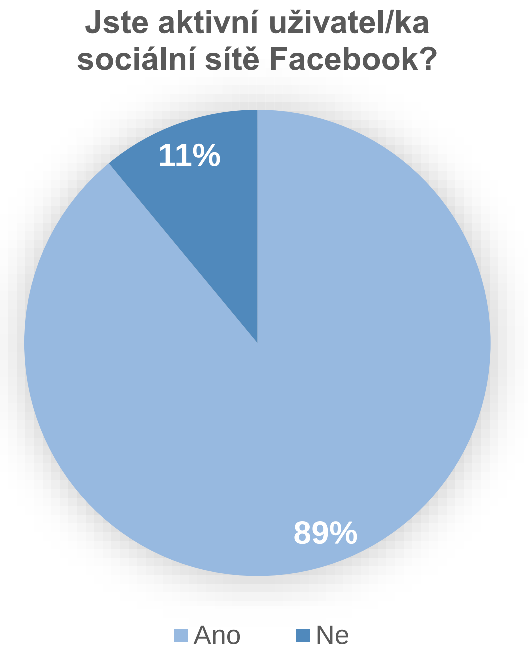
4.3.1 Pro tanečníky

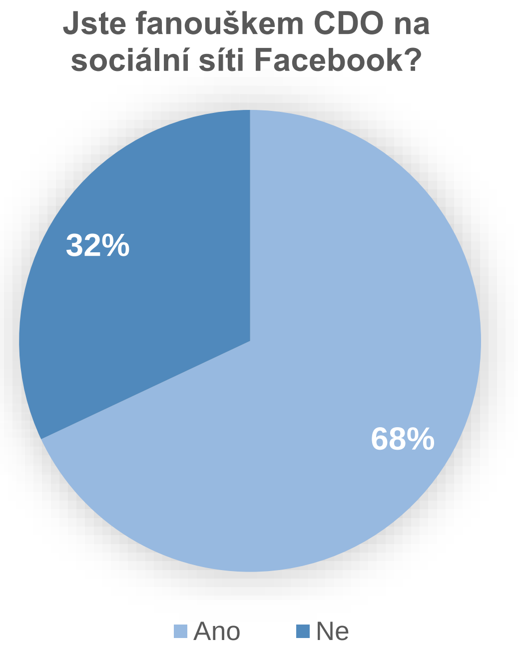
Otázka číslo 4: *Jakému tanečnímu odvětví se v rámci CDO věnujete?*

Z výsledků vyplývá, že rozložení tanečníků odpovídá celkovému rozložení v rámci celé organizace. Tento fakt reflektuje i světové trendy. Až téměř polovina tanečníků se dnes věnuje velmi populárním tanečním stylům Streetové a Disco sekce, následované sekcemi Art (34 %) a Special (24 %).

Otázka číslo 5: *Jste aktivní uživatel/ka sociální sítě Facebook?*

Otázka číslo 6: *Jste fanouškem CDO na sociální síti Facebook?*





Z celkového počtu 226 tanečníků, kteří se výzkumu zúčastnili, je 89 % respondentů mezi aktivními uživateli Facebooku. Dle dostupných údajů[29]

[29] Marketing Journal, *Skutečný počet uživatelů Facebooku v ČR*. Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/jaky-je-skutecny-pocet-ceskych-uzivatelu-facebooku__s288x9161.html [online]. [cit. 2015-04-01].

se počet aktivních uživatelů Facebooku v ČR pohybuje v současné době kolem 35 % populace, ve věkové kategorii do 36 let je to 72 %. Z obou pohledů jsou členové CDO nad celkovým průměrem a je tedy evidentní, že zaměření organizace právě na komunikaci na Facebooku velmi správně odráží realitu. Úspěšnost takových aktivit, vyjádřena odběrem profilu CDO, již tak jasný výsledek nemá. Lehce nad dvě třetiny uživatelů Facebooku, kteří jsou členy CDO, zde svoji organizaci také sleduje. 32 % tanečníků potom organizaci nesleduje. To může být způsobeno buď nedostatečnou informovaností o existenci Facebookového profilu, případně nedostatečně atraktivním zpracováním. Celkově se však výzkumem poměrně jasně potvrdil předpoklad, že většina tanečníků se o svoji organizaci zajímá.

Otázka 7: *K jakému účelu využíváte odběr CDO na sociální síti Facebook?*

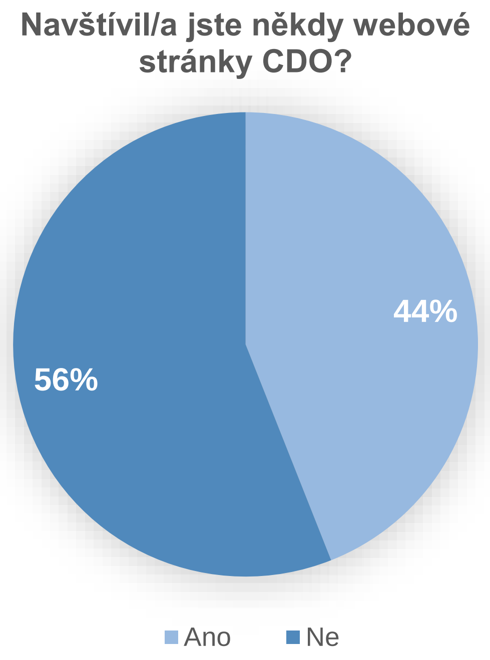
84 % odběratelů využívá profil CDO ke sledování fotek a videí ze soutěží. CDO v tomto ohledu vychází svým tanečníkům velmi vstříc. Na každé soutěži je zajištěn profesionální fotograf. Během roku pak probíhají i hlasovací soutěže (O Fotku dne), případně jiné anketní dotazování, zatraktivňující prezentované fotografie. Zbylých 16 % dotázaných využívá profilu CDO k získávání informací o soutěžích (9 %), případně o celkovém dění v CDO – školení, získání licencí porotce atp. (7 %).

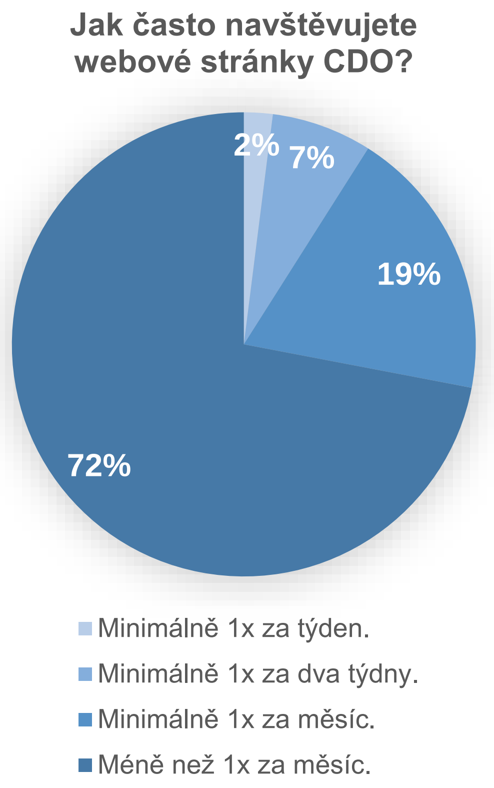
Otázka číslo 8: *Jste spokojen/a s podobou a činností CDO na Facebooku?*

Téměř 80 % všech dotázaných uvedlo, že jsou s podobou i činností CDO na Facebooku spokojeni. 31 % z nich je spokojeno absolutně, 47 % je spokojeno převážně. Potvrzuje se tak skutečnost, že je CDO na Facebooku využívána především jako zdroj fotografií a videí, se kterými jsou uživatelé spokojeni, v menším množství již odsud čerpají informace o soutěžích, případně o dění v CDO. Předpokládá se, že tyto informace jsou spíše zjišťovány na webových stránkách, nicméně celkově 22% nespokojenost s prezentací CDO na Facebooku může být způsobena právě nedostatkem informací na této sociální síti.

Otázka číslo 9: *Navštívil/a jste někdy webové stránky CDO?*

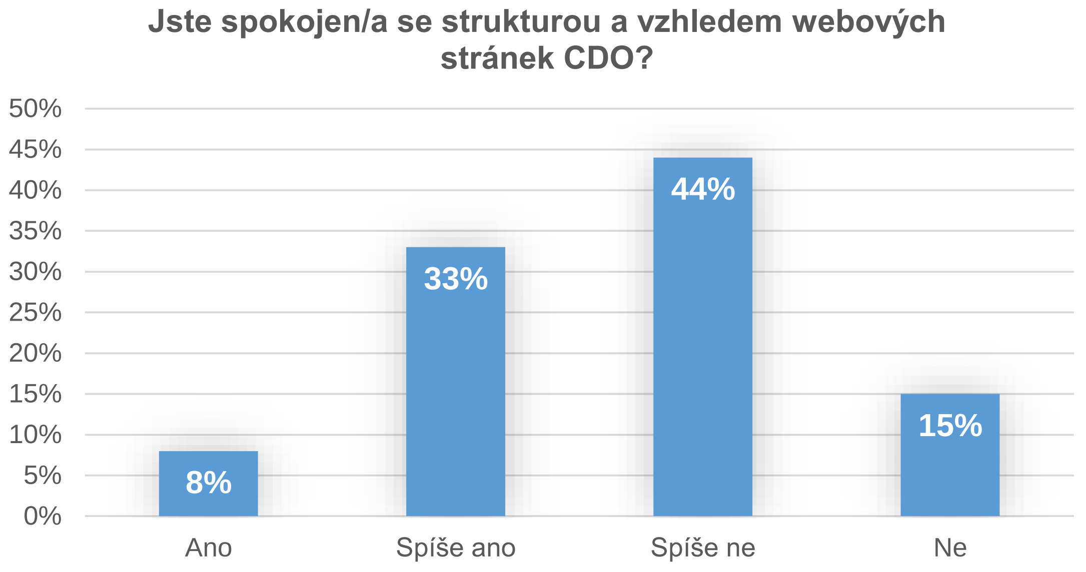
Otázka číslo 10: *Jak často navštěvujete webové stránky CDO?*





Více než polovina (56 %) dotázaných tanečníků uvedla, že nikdy nenavštívila webové stránky organizace. Může to být způsobeno faktem, že zde členové hledají především informace o soutěžích a dění v CDO, ovšem tyto informace potřebují především vedoucí kolektivů, kteří je následně rozdistribuují mezi své tanečníky. Těch je tak početně daleko méně než členů v organizaci. Z frekvence návštěv je možné usoudit, že jsou stránky používány víceméně sporadicky, téměř tři čtvrtiny členů vidí stránky pouze méně než jednou za měsíc, přičemž mezi ně patří jistě i lidé, kteří stránky viděli pouze jednou. Otázkou je, zda jsou tyto skutečnosti způsobeny spíše šířením informací díky vedoucím, tudíž faktické nepotřebě tanečníků webové stránky pravidelně sledovat, či spíše neatraktivitou informací a zpracování. Na to se snažila odpovědět následující otázka.

Otázka číslo 11: *Jste spokojen/a se strukturou a vzhledem webových stránek?*



Gaussova křivka je v tomto případě posunuta po ose X vpravo, většinově jsou tak návštěvníci webových stránek CDO nespokojeni (z 59 %). Z odpovědí je možné usoudit, že problémem nemusí být poskytované informace samotné, ale spíš jejich prezentace. Ačkoliv na počátku roku 2015 proběhla rekonstrukce webových stránek, příliš zvrácení negativního trendu nepomohla. Tanečníci využívají jako zdroj informací výhradně Facebook.

Otázka číslo 12: *Máte ve svém telefonu nainstalovanou aplikaci CDO?*

Otázka číslo 13: *Pokud aplikaci nemáte, proč je tomu tak?*

Zavedení mobilní aplikace pro chytré telefony bylo v ČR převzato z mezinárodní organizace IDO v polovině roku 2014. V současné době tak již tedy tato aplikace funguje téměř rok. 97 % dotázaných přesto uvedlo, že aplikaci ve svém mobilním telefonu nemá, z nich téměř 70 % tuto aplikaci vůbec nezná. Téměř s jistotou můžeme tvrdit, že absence aplikace v mobilních telefonech tanečníků je způsobena malou, nebo téměř žádnou informovaností taneční veřejnosti o ní. Ta přitom nabízí komplexní informace o organizaci, ať už z hlediska jejího provozu a řádu, tak také vše o soutěžích, veletrzích a akcích, pořádaných s podporou CDO. Při zavedení totiž neproběhla žádná významnější kampaň, rozšiřující povědomí o aplikaci. V absolutních číslech pouze 7 respondentů má aplikaci nainstalovanou.

Otázka číslo 14: *Jaké zdroje informací o CDO používáte?*

Z poslední otázky výzkumu vyplývá, že téměř polovina tanečníků čerpá informace většinově z Facebookového profilu CDO. Celkový počet fanoušku[30] je v současnosti 17 100. Webové stránky využívá jako zdroj 25 % dotázaných, následovány jsou 15 % tanečníků, kteří využívají převážně Instagram. Důvodem nižšího zastoupení této aplikace může být skutečnost, že i penetrace této aplikace je v porovnání s Facebookem v ČR nižší. Jedná se ovšem o dynamicky se vyvíjející aplikaci a tak postupně nabývá na významu. V roce 2014 lze celosvětové sledovat úbytek počtu uživatelů Facebooku (až o 9 %), oproti tomu nárůst počtu aktivních uživatelů Instagramu byl za rok 2014 celých 47 %, celkový počet členů pak zaznamenal nárůst o 32 %.[31] Mobilní aplikaci využívají pouze 3 % dotázaných, o jedno procentu méně pak časopis CDÓčko. Ten je vnímán pozitivně, ovšem vychází nepravidelně, tudíž z něj není možné čerpat informace přesně ve chvíli, kdy jsou potřebné. Časopis poskytuje rozhovory, články o zajímavých tématech, popis soutěžního hodnocení, postupových klíčů a další. Je tanečníkům poskytován zdarma v online verzi.[32]

4.3.2 Pro netanečníky

Otázky směřovaly jak na znalost a spokojenost s aktivitami CDO, tak také obecně zjišťovaly zájem veřejnosti o taneční sport. Pokud by byl zjištěn výrazný zájem, bylo by od CDO rozumné, snažit se zasadit o větší prosazení tanečních soutěží i například v televizních přenosech.

Otázka číslo 4: *Zajímáte se o tanec?*

Tato otázka si kladla za cíl zjistit alespoň přibližný zájem veřejnosti o tanec, s tím, že i tato informace může pomoci definovat možnosti,

---

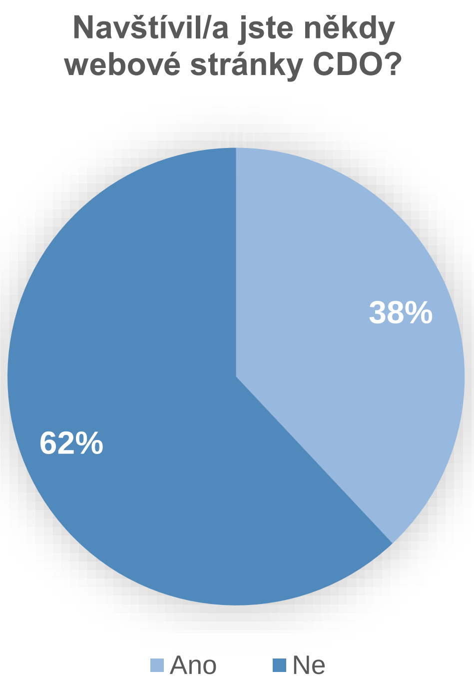
[30] Informace k datu 13. 3. 2015. Dostupné z WWW: https://www.facebook.com/CZECHDANCEORGANIZATION?fref=ts [online]. [cit. 2015-04-04].
[31] Marketing Journal. *Nárůst počtu uživatelů Instagramu za rok 2014.* Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/nejrychleji-rostoucim-socialnim-mediem-roku-2014-byl-pinterest__s288x11095.html [online]. [cit. 2015-04-04].
[32] Časopis CDÓčko. Dostupné v online verzi z WWW: http://www.czechdance.org/assets/files/CDO%C4%8Dko6.pdf [online]. [cit. 2015-04-04].

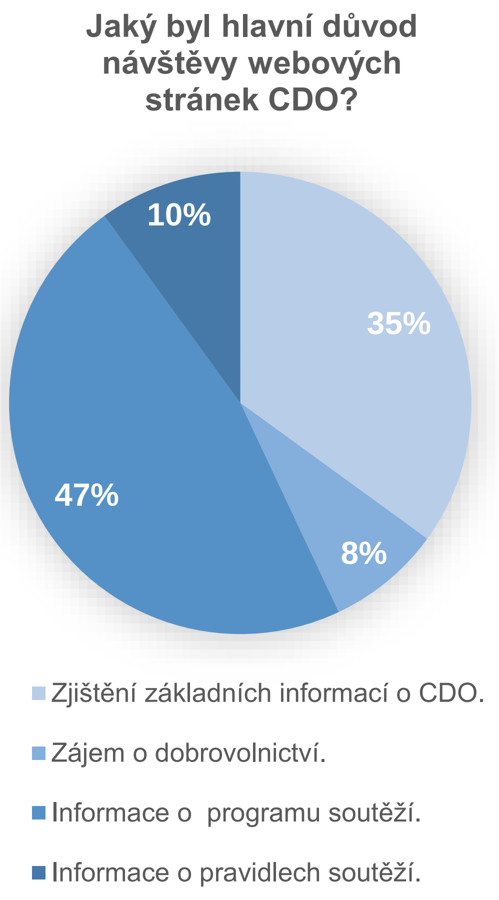
které se organizaci nabízejí. Průzkum ukázal, že se 42 % dotázaných o tanec jako takový zajímá. Z toho můžeme vyvodit, že existuje stále velká část veřejnosti, která by se mohla stát členy organizace. Tito lidé by se pak mohli účastnit soutěží nejen jako diváci, ale také jako soutěžící, případně by mohli začít navštěvovat různé taneční veletrhy a akce. Tento průzkum také potvrdil, že je mylně předkládaným dogmatem, že je důvodem pro absenci například soutěžních přenosů z ČR i ze zahraničí právě nezájem veřejnosti.

Otázka číslo 5: *Slyšel/a jste někdy o neziskové organizaci CDO?*
Otázka číslo 6: *Kde jste se o CDO dozvěděl/a?*

V těchto dvou otázkách bylo zjištěno, že o CDO slyšelo pouze 33 % respondentů, přičemž 72 % z nich má v CDO někoho ze své rodiny. Dvě třetiny dotázaných o CDO nikdy neslyšely.

Otázka číslo 7: *Navštívil/a jste někdy webové stránky CDO?*
Otázka číslo 8: *Jaký byl hlavní důvod návštěvy webových stránek?*





Z průzkumu vyplývá, že více než 60 % dotázaných nikdy nenavštívilo webové stránky CDO. 38 % dotázaných je navštívilo téměř z poloviny z toho důvodu, že hledali informace o programu soutěží. To ukazuje na zájem i netaneční veřejnosti navštěvovat soutěže, které CDO pořádá. Poměrně výrazný podíl zkoumaných lidí (35 %) vyhledalo web CDO, protože chtěli získat základní přehled o organizaci. Poměrně překvapivě si 10 % respondentů vyhledalo informace o pravidlech soutěží, aniž by byly aktivními tanečníky. Může se jednat například o rodiče, jejichž děti v CDO tančí a rodiče chtějí vědět, jaké podmínky na soutěžích panují. To podporuje i fakt, že průměrný věk takto odpovídajících dotazovaných byl podstatně vyšší (38,6 let), než tomu bylo u jiných odpovědí.

Otázka číslo 9: *Jste aktivní uživatel/ka sociální sítě Facebook?*
Otázka číslo 10: *Zaregistroval/a jste aktivitu CDO na sociální síti Facebook?*
Otázka číslo 11: *Jste fanouškem CDO na sociální síti Facebook?*

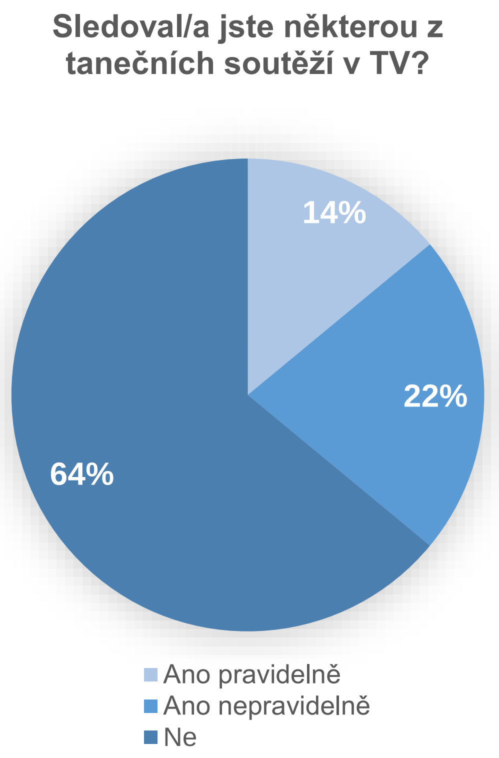
Dle dostupných údajů je v ČR v současnosti zhruba 3 700 000 aktivních uživatelů Facebooku. V tomto srovnání se v dotazníkovém šetření vyskytl zhruba 10% nadprůměr v počtu uživatelů (42 % aktivních uživatelů v průzkumu). S nejvyšší pravděpodobností je to způsobeno vyšším výskytem respondentů do 30 let, než je tomu v celé populaci ČR. Z 200 dotázaných 19 % zaznamenalo aktivity CDO na Facebooku. Vzhledem k tomu, že je ale Facebookový profil organizace daleko více zaměřen na fotografie a videa ze soutěží a daleko méně na informace o organizaci samotné, je i to možná jedním z důvodů, proč CDO na Facebooku sleduje pouze 6 % dotázaných netanečníků.

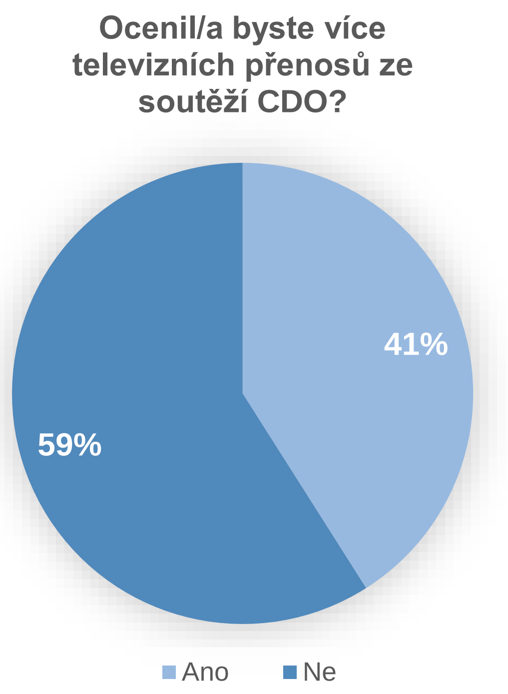
Otázka číslo 12: *Z jakého důvodu sledujete CDO na Facebooku?*

Tato otázka byla ponechána jako volná, každý mohl vypsat důvod, který ho ke sledování vedl. Pouze 6 % (tedy 12 lidí) odpovědělo, že organizaci sleduje, v naprosté většině se tito lidé shodli, že organizaci sledují především ze zájmu o tanec, prohlížejí si fotografie a videa. V neposlední řadě se také prostřednictvím funkce události na Facebooku dozvídají o plánovaných soutěžích v okolí jejich bydliště.

Otázka číslo 13: *Sledoval/a jste některou z tanečních soutěží v TV?*

Otázka číslo 14: *Ocenil/a byste více televizních přenosů ze soutěží CDO?*





Protože by se komunikační snahy CDO měly odvíjet především od zájmu veřejnosti o tanec obecně, byla součástí dotazníku také otázka na taneční soutěže vysílané televizními stanicemi, případně na přání vídat v televizi i přenosy ze soutěží CDO. Taneční soutěže sledovalo celkově 36 % dotázaných, 14 % z nich pravidelně. 41 % lidí, kteří dotazník vyplnili, by uvítalo více televizních přenosů tanečních soutěží CDO. V dnešní době se v televizi vyskytují pouze sestřihy ze soutěží, a to výhradně v regionálních pořadech, případně v tvorbě pro děti.

4.4 Návrhy a doporučení

Tato bakalářská práce si kladla za cíl nejen analyzovat současnou situaci marketingu neziskové taneční organizace CDO, ale především po zhodnocení výsledků šetření navrhnout vlastní soubor návrhů a doporučení, který by měl CDO pomoci zlepšit a zefektivnit její komunikační aktivity.

4.4.1 Webové stránky

Díky provedenému dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by naprostou prioritou měla být revize a zatraktivnění webových stránek organizace. Ty jsou vstupní branou především pro netaneční veřejnost, tanečníci by zde na druhou stranu měli mít možnost získat potřebné informace. Přesto průměrně téměř 60 % veřejnosti (tanečníků i netanečníků) tyto stránky nikdy nevidělo. CDO by se měla snažit své webové stránky více propagovat například i na soutěžích, veletrzích a dalších akcích, které organizace spolupořádá. Jedním z klíčových návrhů je větší propojení webových stránek s Facebookem CDO, který se obecně těší daleko větší oblibě. Tato fúze (formou zveřejňování anketních výsledků na webových stránkách, umísťování více fotografií na webové stránky) by mohla být pro organizaci prospěšná. V současné době například na webu CDO nenajdeme jedinou fotografii ze soutěží, a to ani v sekci Galerie. Dalším návrhem je tak doplnění fotogalerie o aktuální snímky. Větší atraktivita a interaktivita by mohly být docíleny například spoluprací s vysokoškolskými studenty marketingu, kteří by v rámci soutěže mohli navrhnout optimální vzhled webových stránek. To by následně mohlo pomoci vracet návštěvníky na stránky zpět, tím by se zvrátil trend, kdy webové stránky organizace navštíví 72 % respondentů maximálně jednou za měsíc. Zvýšení návštěvnosti by se dalo očekávat také zveřejněním výsledků soutěží, které tanečníky velice zajímají, i z předchozích let. IDO tak koná již několik let, CDO oproti tomu zpřístupňuje pouze aktuální výsledky z právě probíhající taneční sezóny.

4.4.2 Facebook

Facebookový profil CDO je nejúspěšnější komunikační platformou organizace. S více než 17 000 fanoušky má opravdový potenciál zasadit se o aktivní propagaci. Úzká spolupráce s profesionálním fotografem, operujícím i na portálu www.dancephoto.cz se ukázala jako velmi přínosná, velká většina tanečníků je tak s aktivitami CDO na Facebooku spokojená. Pro netaneční veřejnost již ovšem Facebook příliš informací nenabízí. Pozornost by měla také vzbudit obecná nasycenost populace touto sociální sítí, kdy lze celosvětově sledovat trend úbytku počtu členů. CDO by tak neměla spoléhat pouze na jeden komunikační kanál, ale snažit se vyvíjet činnost i na dalších.

4.4.3 Instagram

Takovým místem, které má z hlediska vývoje před sebou větší potenciál, je například mobilní aplikace Instagram. Dnes využívá tento portál zaměřený na fotografie jako svůj zdroj informací o CDO 15 % tanečníků. Sleduje ho však pouze 428 lidí a poslední příspěvek je i v těchto dnech, kdy jsou soutěže v plném proudy, téměř 22 týdnů starý. Taktéž obsahuje celkově pouze 32 fotografií.[33] Je tedy více než žádoucí pokusit se více zaměřit na zvýšení aktivity na tomto sociálním médiu. Řešením by mohlo být propojení Instagramového účtu s osobou oficiálního fotografa soutěží CDO, potažmo jeho webovými stránkami. Byly by tak dostupné aktuální fotografie v reálném čase a tanečníci by tak měli důvod Instagram CDO sledovat.

4.4.4 Mobilní aplikace

Ze zahraničních komunikačních cest, které využívá IDO, je jednoznačně nejdůležitější vlastní mobilní aplikace pro chytré telefony, kterou zavedlo v roce 2014 také CDO. Tato aplikace nabízí dostatek informací pro tanečníky i netanečníky. Kromě záložky novinek a představení samotné CDO, poskytuje aplikace také možnost zasílání jednoduchých přihlášek na soutěže. Obsahuje taktéž seznam členů, partnerů, odkaz na Facebook a především rozsáhlou

---

[33] Vlastní zjištění autora.

galerii plnou fotografií. Dokonce je v aplikaci možné najít také odkaz na časopis CDÓčko. Na první pohled se tak zdá téměř dokonalým prostředkem při komunikaci s veřejností. Zajímavým zjištěním, které s sebou průzkum přinesl, je ovšem skutečnost, že ho jako zdroj informací využívají pouze 3 % dotázaných. Řešením by mohla být širší propagace nejen na soutěžích, ale především rozesláním informace o této aplikaci přes krajské struktury do jednotlivých tanečních kolektivů, kde si je již tanečníci mohou nainstalovat. CDO by měla více zúročit svoji, sebou tak propagovanou, jasnou organizační strukturu, a využít ji ke svému prospěchu.

4.4.5 Internetový týdeník CDÓčko

CDÓčko funguje pod hlavičkou CDO od roku 2014. Je profilován jako týdeník, ale nevychází takto pravidelně po dobu celého roku. Koncipován byl výhradně pro tanečníky, vyskytují se v něm tudíž informace o datech registrací na soutěže, doprovodných akcích k soutěžím, rozhovory s tanečníky, případně představiteli CDO, a také některé z fotografií z předchozích akcí. Právě i vzhledem k nepravidelnosti vydání tento časopis používají jako hlavní zdroj informací pouze 2 % tanečníků. Tento fakt je celkem pochopitelný i vzhledem k tomu, že na něj existuje odkaz pouze přes ne příliš navštěvované stránky, případně veřejnosti téměř neznámou mobilní aplikaci. Informace, které jsou pro tanečníky důležité, jsou také většinou dostupné i na Facebooku. Pro tanečníky by bylo jistě zajímavé a poučné, kdyby CDÓčko obsahovalo například rozhovory s významnými zahraničními tanečníky. CDO je členem IDO, tudíž by možnost získání kontaktů a přehled o významných osobnostech tanečního světa nemělo činit problém.

.

Závěr

Tato bakalářská práce byla zpracována s cílem analyzovat marketingové aktivity neziskové taneční organizace CDO se zaměřením na komunikační strategie, pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost veřejnosti s tímto počínáním a na základě výsledků průzkumu stanovit optimální soubor návrhů a doporučení, které by po implementaci pomohli efektivně zlepšit fungování organizace.

V první části práce bylo představeno především právní pozadí vzniku a činnosti neziskových organizací, zvláštní část byla věnována změnám, které vyvolala účinnost nového občanského zákoníku. S ohledem na jeho působení se tak stalo CDO v roce 2014 zapsaným spolkem.[34] Z hlediska legislativního vývoje právního prostřední neziskových organizací, ale také z hlediska jejich zapojení do čerpání z fondů EU, je důležitým poradním, koordinačním a iniciačním orgánem Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Teoretická část práce byla zakončena popisem marketingových aktivit neziskových organizací. S ohledem na charakter produktu, kterým je v případě CDO služba, byl klasický marketingový mix nahrazen rozšířeným marketingovým mixem služeb (7P).

Praktická část práce byla zaměřena na zjištění spokojenosti veřejnosti s komunikačními aktivitami CDO. Výsledky byly velmi nepředvídatelné, neboť od vzniku organizace v roce 2007 neproběhlo žádné šetření úspěšnosti marketingových aktivit. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že velká část tanečníků nikdy nenavštívila webové stránky organizace, případně že velmi kvalitně zpracovanou mobilní aplikaci CDO, převzatou dle mezinárodního modelu IDO, téměř nikdo nepoužívá. Pozitivnějších výsledků v oblasti komunikace bylo dosaženo především díky aktivitám organizace na Facebooku.

Tyto a další výsledky dotazníkového šetření se staly odrazovým můstkem pro stanovení návrhů a doporučení, po jejichž implementaci by měla vzrůst spokojenost taneční i netaneční veřejnosti s komunikačními aktivitami

[34] Z původně občanského sdružení.

CDO, a taktéž by mohl být opětovně nastolen trend zvyšujícího se počtu členů organizace. Pro webové stránky bylo navrženo vypsání soutěže pro vysokoškolské studenty, kteří by mohli pomoci navrhnout jejich optimální vzhled. Mezi další návrhy patří doplnění fotogalerie, ve které v současné době není jediná fotografie. Možností pro zatraktivnění webových stránek by mohlo být také silnější propojení s obecně pozitivně vnímaným profilem organizace na Facebooku.

V podstatě již samozřejmostí života v 21. století v České republice je možnost získat informace rychle, respektive pokud možno v reálném čase. V tomto smyslu byla navržena větší aktuálnost profilu CDO na Instagramu, která by mohla být dosažena propojením s osobou oficiálního fotografa CDO, který má na starosti všechny soutěže. Ten by tak mohl nabízet tanečníkům ochutnávku fotografií ještě před zveřejněním na Facebooku.

Jasná a především rozvětvená organizační struktura CDO by měla být nápomocna také v komunikačních a propagačních aktivitách. CDO již téměř rok nabízí majitelům chytrých telefonů možnost bezplatně stáhnout speciální, velmi dobře připravenou, aplikaci CDO. Tu ovšem znalo pouze mizivé procento respondentů a dá se předpokládat, že podobná neznalost panuje i v širším měřítku. Bylo tak navrženo, aby se vedení organizace zasadilo o distribuci informačních emailů mezí jednotlivé taneční uskupení, která následně mohou předat informaci o existenci aplikace mezi své členy.

Pozornost byla věnována taktéž internetovému magazínu CDÓčko, kterému bylo navrženo zatraktivnění pomocí rozhovorů s významnými zahraničními tanečníky.

Czech Dance Organization funguje na území České republiky již devátým rokem a jedná se o největší a nejúspěšnější taneční organizaci u nás. Žádný ze subjektů ziskového ani neziskového sektoru by však neměl zapomínat na existenci konkurenčního prostředí, které se může snažit profitovat z chyb a nedostatků tohoto subjektu. Jsem přesvědčen, že po zavedení navržených doporučení by mohly být komunikační aktivity CDO zefektivněny.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.* 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

2. NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5163-4.

3. HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru.* Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902752-3-0.

4. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

5. HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.

6. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9, str. 27.

Internetové zdroje:

7. LUŽNÝ, Dušan a Jolana NAVRÁTILOVÁ. Dostupné z WWW: http://snem.cirkev.cz/download/Luzny.htm. [online]. [cit. 2014-12-27].

8. Vláda ČR, *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.* Dostupné z WWW: http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/. [online]. [cit. 2014-12-25].

9. FRIŠTENSKÁ, H. *Transparentnost nestátních neziskových organizací jako prevence praní špinavých peněz a financování terorismu.* Dostupné z WWW: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/vystoupeni_fristenska.pdf. [online]. [cit. 2014-12-25].

10. Ministerstvo spravedlnosti ČR. *Nový občanský zákoník.* Dostupné z WWW: http://obcanskyzakonik.justice.cz/de/infocentrum/media/soudy-budou-zrejme-kontrolovat-neziskovky-zda-konaji-obecne-blaho/. [online]. [cit. 2014-12-25].

11. JIRIČKA, Jan. Dostupné z WWW: http://obcanskyzakonik.justice.cz/de/infocentrum/media/misto-sdruzeni-budou-spolky-stat-vice-dohledne-na-jejich-fungovani/. [online]. [cit. 2014-12-27].

12. CDO, Dostupné z WWW: http://www.czechdance.org/cdo/organy-cdo.html [online]. [cit. 2015-03-17].

13. CDO, *Stanovy CDO.* Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3db6d3a176644a16ac2bc2f0d24f09a5 [online]. [cit. 2015-03-17].

14. Czech Dance Organization, *Taneční liga 2014/2015 – rozpisy a termíny.* Dostupné z WWW: http://www.czechdance.org/souteze/tanecni-liga-cdo-14-15/ [online]. [cit. 2015-03-10].

15. IDO. *IDO History.* Dostupné z WWW: http://www.ido-dance.com/ceis/ido/ido/idoStory.html [online]. [cit. 2015-03-28].

16. Informace dostupné z WWW: http://www.bvv.cz/dance-life/ [online]. [cit. 2015- 03-17].

17. Informace dostupné z WWW: http://billwasik.com/post/104403795/the-mob-project [online]. [cit. 2015-03-17].

18. Informace k datu 13. 3. 2015. Dostupné z WWW: https://www.facebook.com/CZECHDANCEORGANIZATION?fref=ts [online]. [cit. 2015-03-13].

19. Marketing Journal, *Skutečný počet uživatelů Facebooku v ČR.* Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/jaky-je-skutecny-pocet-ceskych-uzivatelu-facebooku__ s288x9161.html [online]. [cit. 2015-04-01].

20. Informace k datu 13. 3. 2015. Dostupné z WWW: https://www.facebook.com/CZECHDANCEORGANIZATION?fref=ts [online]. [cit. 2015-04-04].

21. Marketing Journal. *Nárůst počtu uživatelů Instagramu za rok 2014.* Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/nejrychleji-rostoucim-socialnim-mediem-roku-2014-byl-pinterest__s288x11095.html [online]. [cit. 2015-04-04].

22. Časopis CDÓčko. Dostupné v online verzi z WWW: http://www.czechdance.org/assets/files/CDO%C4%8Dko6.pdf [online]. [cit. 2015-04-04].

Seznam schémat

Schéma 1: Čtyřsektorový trojúhelníkový model ekonomiky dle V. Pestoffa 4
Schéma 2: Marketingové prostředí neziskové organizace 13

Seznam tabulek

Tabulka 1: Demografická identifikace účastníků dotazníkového šetření 26

Seznam příloh

Příloha 1: Banner Taneční ligy 2014/2015 43
Příloha 2: Banner DANCE LIFE TOUR 2014 43
Příloha 3: Logo IDO 43
Příloha 4: Banner Dance Life Expo 2014 44

Přílohy

Příloha 1: *Banner Taneční ligy 2014/2015*

Příloha 2: *Banner DANCE LIFE TOUR 2014*

Příloha 3: *Logo IDO*

Příloha 4: *Banner Dance Life Expo 2014*