

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Ludmila Bobková

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Strategická analýza neziskové organizace Bezobalu, z.ú.

Autor diplomové práce: Bc. Ludmila Bobková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Vávrová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Strategická analýza neziskové organizace Bezobalu z.ú.*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 10. května 2016

Jméno a příjmení

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Haně Vávrové Ph.D, za způsobné vedení a poskytnutí cenných rad při zpracovávání. Taktéž velice děkuji organizaci Bezobalu, jež mi poskytla informace a možnost se věnovat jejich organizaci a celému konceptu.

Dále děkuji své rodinně za podporu a svému přítelovi i za velkou pomoc.

Název diplomové práce

Strategická analýza neziskové organizace Bezobalu, z.ú.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na strategickou analýzu neziskové organizace Bezobalu, zabývající se aplikovaným výzkumem bezobalového prodeje v České republice. Teoretická část zprvu vymezuje pojmy a hlavní faktory, jež neziskový sektor provází. Dále se práce soustředí na strategickou analýzu organizace, tedy na analýzu makrookolí, analýzu mikrookolí a analýzu zdrojů organizace. Stanoveným cílem je zhodnocení všech vlivů, které organizaci ovlivňují, ale i skutečností, jež může organizace sama ovlivnit a využít i v příležitosti. Práce by měla neziskové organizaci přinést kompletní souhrn procesů, které mimo i v organizaci probíhají.

Klíčová slova

strategická analýza, analýza makrookolí, analýza mikrookolí, analýza zdrojů organizace, bezobalový prodej, nadměrná spotřeba obalů

Title of the Thesis

Strategic analysis of nonprofit organization Bezobalu

Abstract:

This thesis focuses on the strategic analysis of nonprofit organization Bezobalu which is concerned in research in unpackaging in the Czech Republic. The theoretical part first defines the concepts and the main factors that accompanies the nonprofit sector. Further part will focus on the strategic analysis of the organization, namely the analysis of macro, analysis of micro and analysis of enterprise resources. The stated goal is to evaluate all the influences that affect the organization, but also the fact that the organization has influence and benefit from the opportunities. Work should bring a non-profit organization full summary of the processes and outside the organization going.

Key words:

strategic analysis, macro analysis micro analysis, analysis of the organization's resources , unpackaged , excessive consumption of packaging

Obsah

Úvod	7
I Teoretická část	9
1 Vymezení nestátních neziskových organizací.....	10
1.1 Vymezení dle definičních vlastností nestátních neziskových organizací.....	10
1.2 Vymezení dle sektoru	11
1.3 Právní vymezení neziskových organizací v ČR.....	12
1.4 Know-how úspěšné neziskové organizace	14
2 Strategie a strategické řízení.....	15
2.1 Poslání.....	16
2.2 Vize	17
2.3 Strategické cíle	17
3 Strategická analýza	19
3.1 Analýza vlivu makrookolí.....	20
3.1.1 PEST analýza.....	20
3.1.1.1 Politické a legislativní faktory	21
3.1.1.2 Ekonomické faktory	21
3.1.1.3 Sociální a demografické faktory	22
3.1.1.4 Technologické faktory	22
3.2 Analýza vlivu mikrookolí	23
3.2.1 Vymezení relevantního odvětví.....	23
3.2.2 Hodnototvorný řetězec odvětví	23
3.2.3 Mapa konkurenčních skupin	24
3.2.4 Porterův model pěti sil.....	25
3.2.4.1 Trhy.....	26
3.2.4.2 Zákazníci.....	27
3.2.4.3 Konkurence.....	27
3.2.4.4 Ovlivňovatelé	27
3.2.4.5 Veřejnost	27
3.3 Analýza zdrojů organizace.....	28
3.3.1 Analýza finančních zdrojů	30
3.3.1.1 Horizontální analýza	30
3.3.1.2 Vertikální analýza	30
3.3.1.3 Model BAMF.....	30
3.3.1.4 Model KAMF	32

II Praktická část	33
4 Problematika obalových odpadů, jejich recyklace	34
4.1 Koncept bezobalových obchodů	35
5 Nezisková organizace Bezobalu z.ú.	37
5.1 Představení organizace	37
5.2 Základní informace a organizační struktura	37
5.3 Cíle organizace	39
6 Analýza makrookolí organizace	41
6.1 Politické a legislativní faktory	41
6.1.1 Občanský zákoník	42
6.1.2 Veřejný rejstřík	42
6.1.3 Zákon o statusu veřejné prospěšnosti	43
6.1.4 Zákon o potravinách a tabákových výrobcích.....	43
6.1.5 Zákon o cenách 526/1990 Sb.....	46
6.2 Ekonomické faktory.....	48
6.2.1 Příjmy domácností	48
6.2.2 Vývoj HDP pro kraj Praha	49
6.2.3 Výdaje domácností.....	50
6.3 Sociální a demografické faktory	51
6.4 Technologické faktory	56
7 Analýza mikrookolí organizace	57
7.1 Vymezení relevantního odvětví	57
7.2 Hodnototvorný řetězec	57
7.3 Mapa konkurenčních skupin.....	60
7.4 Zákazníci	61
7.5 Konkurence	63
7.6 Ovlivňovatelé.....	65
7.7 Veřejnost	66
8 Analýza zdrojů organizace	70
8.1 Lidské zdroje.....	70
8.2 Finanční zdroje	72
8.2.1 Vertikální analýza	72
8.2.2 Horizontální analýza	73
8.2.3 Ukazatel BAMF a ukazatel KAMF	74
9 Zhodnocení.....	77

10 Závěr	81
11 Seznam literatury	84
Knížní zdroje	84
Internetové zdroje	85
12 Seznam obrázků, tabulek a příloh.....	86

Úvod

V posledních několika letech se s rostoucí populací na celém světě zvyšuje i využívání plastových a jiných materiálů. Největší využití těchto materiálů je zaměřeno zejména jako zabalení výrobků a tak zaručení jejich bezpečnosti před vnějším okolím. Zde však vyvstává otázka, co se děje s těmito obaly po jejich využití? Jsou všechny zcela bezpečně zrecyklovány? Je jejich jednorázová spotřeba opravdu zcela využita? Jsou vůbec tyto materiály zdravotně nezávadné pro jejich spotřebitele?

Tyto otázky, a mnoho jiných, si právě položili zakladatelé organizace Bezobalu, na kterou se autorka rozhodla soustředit ve své diplomové práci. Organizace Bezobalu z.ú. byla v roce 2015 zapsána do Veřejného rejstříku jako nezisková organizace – zapsaný ústav – kdy hlavní činností je zavedení konceptu bezobalového prodeje potravin zákazníkům v České republice. Nápad s obchodem bez jednorázových obalů v tuzemsku však vznikl již v roce 2012, kdy s ním zástupci organizace vyhráli ocenění v soutěži Social Impact Award.¹

Cílem založení organizace Bezobalu byla snaha o zavedení prodeje potravin bez využívání jednorázových obalů pomocí tří vytyčených pilířů. V těchto pilířích jsou stanoveny jednotlivé kroky, činnosti, na které se organizace hodlá v rámci své činnosti soustředit. Zákazníci Bezobalu tak mají možnost zakoupit kvalitní a zdravé potraviny na váhu, kterou sami žádají, a za nižší ceny, neboť platí pouze za potraviny a ne jednorázové obaly. Zároveň za spolupráce s odbornými vysokými školami či jinými odbornými subjekty provádí organizaci výzkum, díky kterému bude moci vymezit rámec technologického, logistického a právního zázemí tohoto typu prodeje v České republice.

Diplomová práce zabývající se strategickou analýzou zmiňované neziskové organizace bude zkoumat především okolí vně organizace, tedy okolí, kterým je organizace ovlivňována, a vnitřní okolí samotné organizace, tedy okolí, které organizace sama ovlivňuje. Práce se nesnaží soustředit přímo na environmentální problematiku, ale spíše na problematiku procesů, které jako nezisková organizace i jako subjekt prodávající potraviny musí řešit. Stanoveným cílem je zhodnocení vývoje, jež organizaci ovlivňuje, ale i skutečností, jež může organizace sama ovlivnit a využít i v příležitosti. Práce by měla neziskovou organizaci přinést kompletní souhrn procesů, které mimo i v organizaci probíhají.

V teoretické části diplomové práce se autor zprvu zaměří na vymezení sektoru nestátních neziskových organizací na českém trhu. Dále už se teorie bude věnovat strategii, strategickému řízení a velké kapitole strategické analýzy. V ní se čtenář dozví o jednotlivých nástrojích k poznání makrookolí i mikrookolí organizace s přihlédnutím na lidské a finanční zdroje.

Praktická část už se podrobněji bude zajímat o zvolenou neziskovou organizaci Bezobalu, kdy po představení organizace a specifik konceptu bezobalového prodeje, přejde k aplikování části teoretické. V analýze makrookolí se autor bude soustředit na vlivy poli-

¹ Social Impact Award je mezinárodní soutěž pro lidi s novými, inovativními nápady, jež řeší společenské problémy svého okolí. Každý rok jsou odbornou porotou vyhlášeni tři vítězové. Soutěž se koná i v Rakousku, Slovensku, Rumunsku, Švýcarsku, Chorvatsku a Rusku.

tické, ekonomické, sociální a technologické. V analýze mikrookolí zas bude využit specifický model právě pro oblast neziskových organizací k bližšímu poznání trhu, nastavených procesů a veřejnosti. Poslední část strategické analýzy bude sledovat analýzu zdrojů v organizaci, tedy jak lidských, tak i finančních. Na závěr praktické části bude sepsáno shrnutí a doporučení pro případné změny.

I Teoretická část

Teoretická část přinese čtenáři zprvu vymezení sektoru nestátních neziskových organizací na českém trhu. Dále se teorie bude věnovat strategii, strategickému řízení a velké kapitole strategické analýzy. V této kapitole budou popsány jednotlivé nástroje, jež povedou k poznání makrookolí i mikrookolí organizace s přihlédnutím na lidské a finanční zdroje.

1 Vymezení nestátních neziskových organizací

Neziskové organizace se nachází v osobitém, specifickém prostředí se svými speciálními podmínkami pro fungování. Cílem těchto organizací je uspokojování potřeb společnosti, snaha o změnu chování a jednání člověka v rámci zlepšení kvality života a změny celé společnosti.

Ohledně svých příležitostí zachycují nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) pozitivní perspektivu tam, kde ziskové firmy často vnímají problémy. Neziskové organizace vyplňují tyto místa, která nejsou atraktivní ani pro podnikatele ani pro stát, neboť zákazníci daných služeb nejsou schopni za tyto služby platit takovou výši ceny, za kterou by službu poskytovaly ziskové firmy. Zároveň NNO využívají prostoru služeb, které stát nedokáže či efektivně neumí poskytovat celé společnosti.

Neziskové subjekty se pro moderní společnost staly její součástí, slouží k prosazování zájmů svých členů a sdílení hodnot, poskytují celou řadu veřejných služeb. Pro ekonomiku již fungují jako významný zaměstnavatel pro placené zaměstnance, ale také pro dobrovolníky.

Definice podnikání o využívání příležitostí bez ohledu aktuálně dostupných zdrojů lze provázat i na neziskový sektor. Příležitosti jsou tedy chápány nejen jako příležitosti k dosažení zisku, ale především k utváření společenských hodnot a zajišťování takových finančních zdrojů, které udrží organizaci dlouhodobě fungující a prosperující.

1.1 Vymezení dle definičních vlastností nestátních neziskových organizací

Mezinárodní charakteristika NNO vznikla již v roce 1998 autory Salamonem a Anheierem. Ti tento sektor definují jako soubor všech neziskových organizací uvnitř daného státu, který je určen veřejným zájmům. NNO patřící do neziskového sektoru musí splňovat následující kritéria:²

1. **Musí být organizovaná** (organized) – existuje zde určitá nutnost formální institucionalizovanost struktury organizace.
2. **Musí být soukromé** (privátní) - organizace jsou institucionálně oddělené od státní správy, ani jí nejsou zřizovány.

²HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0, str. 13

3. **Neziskovost organizace** (non-profit-distributing) – organizace nerozdělují zisk mezi své vlastníky či management. Případně vygenerovaný zisk musí být zpětně použit na cíle dané organizace.
4. **Samosprávná** (self-governing) - tj. schopnost organizací řídit samy sebe, bez kontroly státu či jiných institucí.
5. **Dobrovolná** (voluntary) - při výkonu vlastních činností nebo při řízení organizace formou neplacené práce či formou darů fungují na základě dobrovolnosti.

1.2 Vymezení dle sektoru

Pro pojem neziskový sektor existuje několik paralelních definic a různých označení. Jedná se především o „sektor dobrovolnický“ (vyzdvihování účasti dobrovolníků), „sektor občanský“ (propojování občanské zaujatosti) nebo „sektor třetí“ (snažící se vyplnit mezeru mezi státem a trhem, užívaný zejména ve skandinávských zemích).

Neziskové organizace v lidech především evokují pouze bázi dobrovolnictví bez možného nároku zaměstnanců na stanovený výdělek. Tento předpoklad je však chybný neboť i neziskové organizace dokáží vytvořit zisk, avšak určeně neslouží k přerozdělení mezi vlastníky, nýbrž případně vytvořený zisk vkládají zpětně do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.

Ke konkrétnějšímu poznání neziskového sektoru přispěl švédský ekonom Pestoff. Ten se neomezuje pouze na spolky či občanská sdružení, ale i na organizace méně vyhraněné. Toto vymezení popisuje následující obrázek (Obrázek 1), tzv. Pestoffův model „trojúhelníku blahobytu“.

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník – sektorové vymezení neziskového sektoru



Zdroj: BOUKAL P., VÁVROVÁ H., str. 10

Národní hospodářství je v modelu Pestoffova trojúhelníku rozděleno na čtyři sektory – ziskový soukromý sektor (soukromé firmy); neziskový veřejný sektor (stát, státní instituce); neziskový soukromý sektor (neziskové organizace); neziskový sektor domácností (domácnosti). Model přehledně vymezuje různorodost organizací neziskového sektoru a znázorňuje vztahy a procesy probíhající mezi jednotlivými sektory.

Vztahy mezi státem a neziskovými organizacemi jsou nejsnáze charakterizovatelné. Mají buď podobu transferů finančních zdrojů ve formě dotací, grantů, daňových výhod ze strany státu či naopak formou regulačních opatření.

Vztahy k soukromému ziskovému sektoru existují na bázi sponzorských dohod anebo naopak na bázi konkurenčních bojů.

Domácnosti představují pro neziskové organizace důležitý zdroj peněžních prostředků, ale i dobrovolníků, bez jejichž spolupráce by se neziskové organizace nemohly plně rozvinout.

1.3 Právní vymezení neziskových organizací v ČR

Právní vymezení v České republice je nově od ledna 2014 charakterizováno, neboť v platnost vstoupil nový Občanský zákoník a Zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Touto změnou nastaly významné úpravy i na poli právních forem neziskových organizací.

Dosavadních 5 typů právnických forem využívající neziskové organizace bylo transformováno či zcela zrušeno a naopak novými opatřeními bylo zavedeno několik forem zcela nových. Významné změny nastaly u občanských sdružení, které od ledna 2014 byly zrušeny, nově fungují jako zapsané spolky, a u obecně prospěšných společností, které od ledna 2014 se nově nazývají jako ústavy. Dále reformy proběhly i u nadací a nadačních fondů, právních osob a církví.

Nyní již tedy existují v České republice tyto typy neziskových organizací:³

- Spolky (z.s),
- obecně prospěšné společnosti (o.p.s.),
- ústavy (z.ú.),
- nadace,
- nadační fondy,
- evidované právní osoby.

³Co to je neziskový sektor: O neziskových organizacích. *Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/540/co-to-je-neziskovy-sektor-/>

Spolky a pobočné spolky

Zapsané spolky a pobočné spolky jsou novou právní formou nahrazující dříve nejhojnější formu a to občanské sdružení. Její právní úpravu lze nalézt v § 214 a násl. NOZ. Spolky jsou zakládány zápisem do Veřejného rejstříku, v dokumentech organizace je nově potřeba konkrétní popis stanovených práv a povinností jejích členů. Tato právní forma je především formou členské korporace, tedy zásadní jsou zde členové spolku. Od spolku může být odvozen spolek pobočný, který má stanovami spolu hlavního spolku danou míru práv a povinností.

Ústavy

Nově zřízenou právní formou je ústav. Tato forma přechází jako nástupce dosavadních obecně prospěšných společností. Již založené obecně prospěšné společnosti mají možnost stále fungovat dle dosavadního zákona (č. 248/1995 Sb.) či zvolit cestu transformace na jinou právní formu (nadaci, nadační fond, ústav).

Dle nového § 402 a násl. platí jako podstatný znak pro fungování ústavu poskytování a provozování určité společensky prospěšné činnosti, resp. *"právníckou osobu ustavenou za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených"*.⁴ Název ústav je zkracován jako z.ú. neboli zapsaný ústav.

Nadace a nadační fondy

Právní úprava nadací a nadačních fondů přechází do NOZ, § 306 a násl. z dříve vycházejícího zákona z roku 1997. Tento typ právních osob je i nově označován jako tzv. fundace, tedy právnícké osoby, které se na rozdíl od korporací vyznačují majetkovým základem. Nová úprava si zakládá na možnosti pomoci nadačním fondům rozšířit portfolio svých aktivit a činností.

Status veřejné prospěšnosti

Mimo rámec výše uvedených právních forem právníckých osob upravuje NOZ i koncepci právnícké osoby se statutem veřejné prospěšnosti. Status veřejné prospěšnosti organizace obdrží na základě svého poslání, činnosti, a po splnění určitých podmínek, které se týkají zejména její transparentnosti. Vymezení veřejné prospěšnosti nemusí být vzhledem k dynamické povaze společenských aktivit vždy jednoznačné.⁵ V České republice jsou ustanovení o problematice veřejné prospěšnosti pouze obecná, počítá se však s rozpracováním dané legislativy.

⁴ Nový občanský zákoník, § 402

⁵Co je veřejná prospěšnost. AVPO [online]. [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/2014/co-je-verejna-prospesnost/>

1.4 Know-how úspěšné neziskové organizace

V rámci budování neziskové organizace, je zapotřebí, aby si její zakladatelé ujasnili několik důležitých „prvků“. Teorii jak dosáhnout úspěšné neziskové organizace ukazuje Obrázek č. 2. Jak je zřejmě vidět, jednou z důležitých kroků je i využití strategie a strategického plánování.

Obrázek 2: Know-how úspěšné neziskové organizace



Zdroj: ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3., str. 7,

2 Strategie a strategické řízení

Nejdůležitějším úkolem pro organizace je stanovení takové strategie a strategického řízení, které připraví organizaci na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Strategie by měla být nastavena do takového rámce, který udrží stabilitu s vývojem stanovených cílů a vnitřních zdrojů organizace. Zároveň by měla organizace počítat s tím, že v současném dynamickém podnikatelském prostředí dochází k již brzkému zastarávání zavedených strategických procesů, postupů a proto je potřeba neustálých inovací.

Rozvoj trhu a s ním i expanzi organizací spravuje oblast strategického řízení. „*Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku.*“⁶ Top management organizace musí mít na paměti při implementování produktu či služby na trh, jaký produkt bude vlastně zajišťovat a komu je tento produkt určený.

Kvalitně nastavená strategie se pro organizaci stává základním kamenem pro rozvíjení aktivit, plánů a projektů. Díky ní může být dosaženo konkurenční výhody v odvětví a tak zajištěn příznivý vývoj dané organizace.

Správně formulovaný proces tvorby strategie je především založený na včasném identifikování negativních i pozitivních důsledků, negativní omezovat, pozitivní podporovat. Strategie tak musí být komplexní při získávání podnětů a vlivů vnějšího prostředí.

Proces tvorby strategie pro organizace zahrnuje dva základní kroky:⁷

1. Provedení strategické analýzy.
2. Výběr a formulaci strategie.
3. Implementaci strategie.
4. Strategická kontrola.

Strategie firmy jednoduše vyjadřuje její poslání, vizi a strategické cíle. Obrázek č. 3 znázorňuje graficky tři ramena trojúhelníků všechny tři prvky správné strategie – poslání a cíle, příležitosti a ohrožení v okolí, zdroje a schopnosti.

⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1, str. 1

⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2., str. 42

Obrázek 3: Vztah mezi posláním, zdroji a okolím



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4, str. 2;

2.1 Poslání

Poslání organizace, často nazývané i jako mise organizace, je zásadním faktorem určujícím činnost organizace. Způsob komunikace poslání pro stakeholdery organizace ovlivňuje to, jak bude organizace úspěšná. Správně formulované poslání lehčeji vytyčuje dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle organizace. Poslání bývá především přisuzováno neziskovým organizacím.

Kvalitní poslání, navíc ve správné formě komunikované, napomáhá organizaci z následujících důvodů:⁸

- Poslání reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace naplňuje.
- Vychází z něj hodnoty, které organizace vyznává.
- Poslání informuje veřejnost a podporovatele organizace o jejím přínosu.
- Vymezuje prostor pro produkty organizace.
- Umožňuje fundraising.
- Motivuje zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele organizace.
- Určuje tvář a image organizace.

⁸ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3., str. 23

2.2 Vize

Vize organizace je další součástí strategického myšlení. Formulováním vize uceluje organizace již definované poslání, nahlíží do budoucnosti zaměřenou na interní i externí okolí.

Podobně jako poslání by vize měla být srozumitelná pro každého, krátká a umožnit pracovat s konstantním prostředím.

2.3 Strategické cíle

Strategické cíle určuje organizace na základě již zmiňovaných poslání a vizí. „*Strategické cíle jsou nejvyšší cíle organizace či jednotlivce. Správně nastavené strategické cíle organizace nejsou zaměřené pouze na jednu oblast (například zisk), ale jsou nastaveny jako vyvážené.*“⁹

Definování strategických cílů má na starost především top management organizace, který je zároveň odpovědný za jejich dosažení. Cíle napomáhají komunikaci se stakeholdery a motivací pracovníků na úrovni celé struktury organizace. Časové období stanovování strategických cílů může být dlouhodobé (10 let), či krátkodobé (do 3 let).

Obecně známý princip vlastností cílů, které by měly cíle splňovat, je tzv. princip SMART. Jednotlivá písmena této zkratky jsou začátečními písmeny daných vlastností:

S – *stimulating*

Specifické, stimulující cíle, jsou takové, které mají konkrétní a jasně ucelenou podobu.

M – *measurable*

Důležité, aby cíle byly měřitelné. Na základě měření a stanovených kritérií lze zhodnotit jakým způsobem a jestli byly cíle naplněny.

A – *acceptable*

Akceptovatelnost cílů souvisí s jejich přijatelností samotnými pracovníky organizace, aby jej byli schopni a ochotni naplňovat.

R – *realistic*

Reálné cíle, tj. dosažitelné ve zdrojích, lidech, čase.

T – *timed*

Časově určené cíle s jasně zvoleným konečným termínem.

⁹ *Strategické cíle* [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>

Alternativní možností přístupu k vlastnostem cílů lze definovat i jiným způsobem. Cíle by tedy měly být:¹⁰

- Stanovitelné na základě potřeb zákazníků.
- Identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení.
- Přesně, jasně a konkrétně vymezené pro jednotlivé tržní segmenty.
- Vhodné, tj. v souladu s ostatními cíli podniku.
- Reálně dosažitelné.
- Akceptovatelné.
- Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné.
- Hierarchicky uspořádané, tj. respektující jako východisko cíle podniku a od tohoto cíle logicky odvozené.

Na poli neziskových organizací je stanovování strategie odlišné na rozdíl od ziskových podniků. Neziskové organizace jsou předně zakládány s jasným posláním, vizí, cíli. Jejich zaměření se točí kolem samotných zakladatelů, zaměstnanců, dobrovolníků, klientů a okolní veřejnosti. Při formulování strategie neziskových organizací mají být uplatněny principy:¹¹

Princip permanentnosti – práce na strategii nikdy nekončí.

Princip variantnosti – mělo by být zpracováno vícero možných variant.

Princip vědomí práce s rizikem – riziko sice nelze odstranit, ale lze jej snížit jeho uvědoměním si.

Princip koncentrace zdrojů – koncentrace na menší množství cílů bývá úspěšnější.

Princip vědomí práce s časem – správné načasování je klíčem úspěchu.

Princip interdisciplinarity – provázanost různých oborů přináší největší efekty.

Princip systémového přístupu – vše souvisí se vším.

Strategické myšlení napomáhá volit cesty takové, které co nejjednodušeji dovedou organizaci k naplňování svých vytyčených cílů. Strategické myšlení obsahuje ale i způsob vybudování kultury v dané organizaci. Podniková kultura je již důležitým milníkem každé organizace, je její jedinečnou a konkurencí nenapodobitelnou součástí. Podniková kultura uceluje vztahy zaměstnanců a nadřízených, podněcuje kreativní myšlení, zaujetí o chod celé organizace. A právě neziskové organizace mají svojí podnikovou kulturou, svými vizemi, cíli k vytvoření dlouho udržitelné strategie nejbližší.

¹⁰ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8., str. 11

¹¹ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4., str. 4

3 Strategická analýza

Hlavním cílem strategické analýzy je identifikovat a analyzovat všechny relevantní faktory působící na organizaci v závislosti s dostupnými zdroji a schopnostmi samotné organizace. Při určování se vychází jediné z odhadu budoucích jevů a trendů, k nimž by mohlo během strategického období dojít.

Strategická analýza obsahuje různé analytické nástroje a techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.¹²

Na základě analytických technik dochází zpracovatel strategie k výběru potřebných informací pro tvorbu strategie, zároveň i je mu naznačen způsob, jak dané informace dále zpracovat a využít ve prospěch organizace.

V rámci cílů strategické analýzy se zjišťují dvě základní oblasti podnikové orientace:

- Analýza vnějšího okolí, tj. analýza makrookolí a mikrookolí organizace.
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace.

Grafické znázornění tohoto dělení ukazuje Obrázek č. 4, kdy v hořejší části obrázku jsou naznačeny faktory vnějšího okolí. Dolní část obrázku představuje vnitřní faktory okolí organizace.

Obrázek 4: Strategická analýza



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1

¹² SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1, str. 8

Při podrobnějším pohledu na vnější okolí zaměřené na neziskové organizace lze nalézt následující zájmové skupiny:¹³

- Uživatelé produkovaných statků – uživatelská veřejnost (klienti, zákazníci, odběratelé).
- Neuživatelská veřejnost.
- Veřejná správa, právnické a fyzické osoby, které poskytují neziskovým organizacím finanční prostředky.
- Instituce, které jsou ze zákona pověřeny kontrolou jednotlivých činností neziskových organizací.
- Fyzické osoby a instituce, které ověřují výsledky a postupy uplatňované neziskovými organizacemi při realizaci jejich poslání a hospodaření s veřejnými prostředky.

3.1 Analýza vlivu makrookolí

Vliv makrookolí na fungování organizace má zcela zásadní působení na jeho úspěšnost. Pro organizaci představuje makrookolí celkový rámec, ve kterém organizace existuje zahrnující politické, ekonomické, sociální a technologické složky.

Skrze analýzu makrookolí se zjišťují faktory a tendence vzdáleného okolí, které se nachází zpravidla mimo oblast výrazného vlivu samotné organizace. Organizace tak nemůže vývoj svého okolí výrazně ovlivňovat, avšak může svým rozhodováním na ně reagovat a navržením alternativních scénářů změnit budoucí vývoj pozitivně ke své strategii.

Neziskové organizace mnohdy nemají přístup k získání všech potřebných informací či nemají dostatek prostředků na jejich zvládnutí a využití ke svému prospěchu. Proto je potřeba, aby neziskové organizace změny ve svém okolí monitorovaly průběžně, a poté na jakoukoliv změnu budou organizace flexibilněji reagovat.

3.1.1 PEST analýza

PEST analýza je jeden z nástrojů strategické analýzy, který rozčleňuje vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Název analýzy vychází z počátečních písmen těchto skupin:

P – politické a legislativní faktory,

E – ekonomické faktory,

S – sociální a demografické faktory

T – technologické faktory.

¹³ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5., str. 76

V současné době se již vžilo i rozšíření PEST analýzy o tzv. *EL* zdůrazňující taktéž vliv faktorů ekologických a legislativních. Pro každé odvětví, jednotlivé organizace a různé situace se mohou faktory odlišnou měrou lišit.

Cílem PEST analýzy je rozpoznat faktory důležité pro danou organizaci a zároveň při zjišťování těchto vlivů i průběžně monitorovat a vyhodnocovat jejich vliv pro danou situaci.

3.1.1.1 Politické a legislativní faktory

Faktory spadající na úroveň politických a legislativních mohou pro organizaci představovat na jedné straně příležitost, avšak na straně druhé i určitou formu omezení. Tyto faktory ovlivňují rozhodování organizace do budoucnosti a pro fungování neziskové organizace je důležité, aby politické prostředí bylo stabilní. Zároveň se musí snažit sami organizace. Při sestavování a směřování strategických cílů je nezbytné, aby sledovaly změny právních norem a přizpůsobovaly jim své aktivity. Včasné zaznamenání legislativních změn a správná reakce může pro organizaci znamenat získání strategické výhody. Naopak nulová či nesprávná reakce je pro neziskovou organizaci vysoce riziková.

Omezení činnosti podniku může být prostřednictvím např. nově přijatých daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulačního opatření exportu a importu zboží a služeb v rámci zahraničí či v rámci ochrany životního prostředí.

3.1.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, jakožto další součást PEST analýzy, souvisí s vývojem ekonomiky daného státu a jeho makroekonomických trendů. Organizace musí analyzovat strany poptávky a nabídky, jež by mohly pro ni představovat příležitost, zároveň i hrozbu.

Významnými vlivy, které mají bezprostřední zásah na stanovování a plnění podnikových cílů mohou být např. míra ekonomického růstu, daňová politika státu, úroková míra a s ní související míra inflace.

Dalším indikátorem je v současné době i stále rostoucí vliv mezinárodní ekonomické situace, která zasahuje devizový trh a s ním i směnný kurz, ovlivňující konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích.

Rostoucí trend těchto ukazatelů může pro podnik značit i příležitost například v možnosti investování. Český trh již je orientován a zapojen do světové ekonomiky a tak organizace by měla komplexně reagovat a vytvářet tak vhodné strategie vůči těmto vlivům.

3.1.1.3 Sociální a demografické faktory

*„Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Elementy spadající k této oblasti jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života“.*¹⁴

Žádoucí podmínky, na které organizace musí reagovat, přicházejí ze stran svých zákazníků, ale i ze strany svých zaměstnanců. V závislosti na rostoucí zájem o vyšší kvalitu osobního života nabízejí organizace svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, možnost práce doma, více dnů dovolené apod.

Životní styl taktéž mění i potřeby zákazníků například ve způsobu trávení volného času, stylu oblékání, možnosti cestování do zahraničí. Organizace, které dokáží rozpoznat přicházející trendy a přizpůsobit své výrobky, technologické postupy a jiné nutné parametry v rámci potřeb svých zákazníků, získají jednoznační předstih před svými konkurenty.

V této kategorii již odborné knihy zmiňují i životní prostředí, jakožto oblast stávající se pro organizace a jejich fungování důležitou. Nutnost myslet i na tento faktor nepřichází pouze z legislativních rámců, ale stává se výsledkem především moderních trendů ochrany životního prostředí.

3.1.1.4 Technologické faktory

Technologický a technický vývoj je velice rozvíjejícím se odvětvím. Prostřednictvím analýzy těchto faktorů by měla organizace být schopna se v něm lépe orientovat.

Výhodou využívání moderních technologií, průběžné modernizace a inovativnosti produktů či služeb je zajištění snížení nákladů a s ní i zvýšení produktivity. Předvídavost vývoje technického rozvoje se může stát významným činitelem v úspěšnosti strategických cílů organizace.

Na druhé straně musí organizace, zvláště neziskové, vzít v úvahu náklady spojené s pořízováním a zaváděním těchto nových technologií. Proto je nutné zvážit v jakém poměru je organizace nové technologie využít a zda je dokáže ve své činnosti zhodnotit.

Následující tabulka č. 1 zaznamenává souhrnné faktory analýzy makrookolí.

Tabulka 1: Vlivy makrookolí

POLITICKÉ FAKTORY	EKONOMICKÉ FAKTORY
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla

¹⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.*, str. 18

Pracovní právo Politická stabilita Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úrokové míry Inflace
SOCIÁLNÍ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY
Demografický vývoj populace Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Vládní podpora výzkumu a vývoje Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1, str. 34;*

3.2 Analýza vlivu mikrookolí

Mikrookolí organizace se sestává bezprostředně z odvětví, resp. z organizací, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky mohou být vzájemnými substituty. Dále také mikrookolí organizace zahrnuje i takové ekonomické subjekty, jež svým fungováním ovlivňují danou organizaci. Jedná se o dodavatele, zaměstnance, média či zákazníky. Tendenci organizací má být trvale aktivní vztah ke svému mikrookolí, zajímat se o vývojové trendy a z toho plynoucí vazby k fungování a činnosti organizace.

3.2.1 Vymezení relevantního odvětví

Základním prvkem při formulování strategie je snaha organizace definovat jeho relevantní prostředí, resp. relevantní odvětví. Odvětví lze identifikovat jako skupinu organizací nabízejících obdobný výrobek či službu na daném trhu.

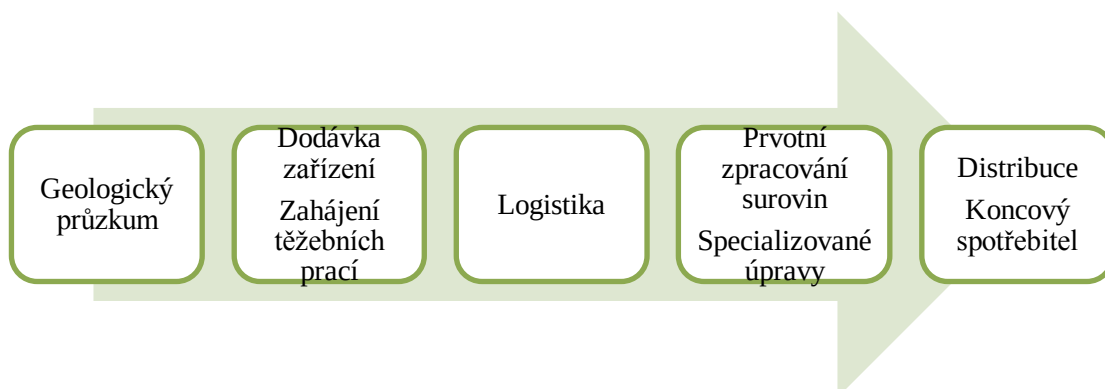
Vymezení odvětví, ve kterém se organizace nachází, se stává mnohdy obtížným problémem. V současné době se tzv. hranice odvětví prolínají, nelze jednoduše stanovit danou roli v odvětví jednotlivých subjektů a jejich produktů či služeb. Cílem analýzy odvětví je určit důležité hybné síly a faktory působící v daném odvětví v rámci budoucích vývojových trendů. Při budování jedinečného postavení organizace ve vymezeném odvětví je potřebné pochopení celkové struktury odvětví.

3.2.2 Hodnototvorný řetězec odvětví

Hodnototvorný řetězec ukazuje proces tvorby hodnoty v daném odvětví. Je předpokladem uvažování o konkurenčních výhodách všech činnostech, podílejících se na vytváření finálního produktu pro spotřebitele, z pohledu strategické výhodnosti či nevýhodnosti. Tyto činnosti nezahrnují pouze aktivity samotné organizace, ale i činnosti dodavatelů, distributorů či činnosti spojené s např. odstraňováním zbytků daného produktu.

Obrázek č. 5 znázorňuje na ilustrativním příkladu zpracovatelského průmyslu hodnototvorný řetězec jako logický sled jednotlivých činností.

Obrázek 5: Ilustrativní hodnototvorný řetězec



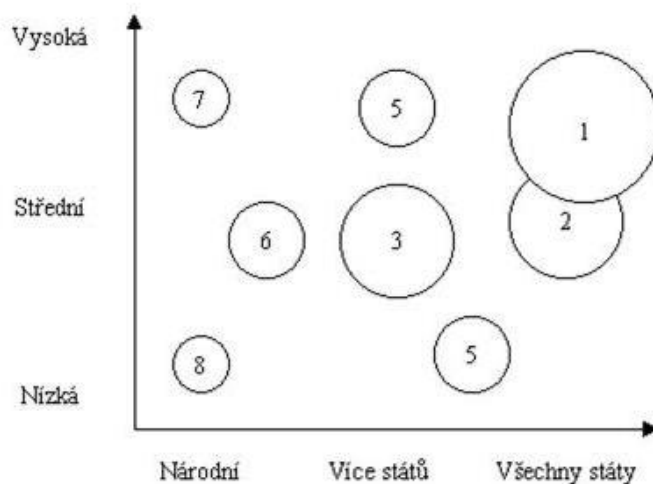
Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1, str. 34;*

3.2.3 Mapa konkurenčních skupin

Mapa konkurenčních skupin, coby další analytický nástroj k definování struktury odvětví, rozděluje konkurenční organizace v daném odvětví do několika členitých skupin. Každá skupina je tvořena organizacemi se stejnou nebo podobnou tržní strategií, dále organizacemi konkurující na podobném principu či organizacemi s podobnými záměry.

Grafické zobrazení tohoto analytického nástroje zobrazuje Obrázek č. 6. Na ose x a y jsou zaneseny strategické proměnné, odlišující od sebe jednotlivé organizace. Ve středu osové soustavy se nachází skupiny jednotlivých organizací, přičemž daná velikost kruhu proporcionálně udává velikost tržního podílu jednotlivých strategických skupin.

Obrázek 6: Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1; str. 38*

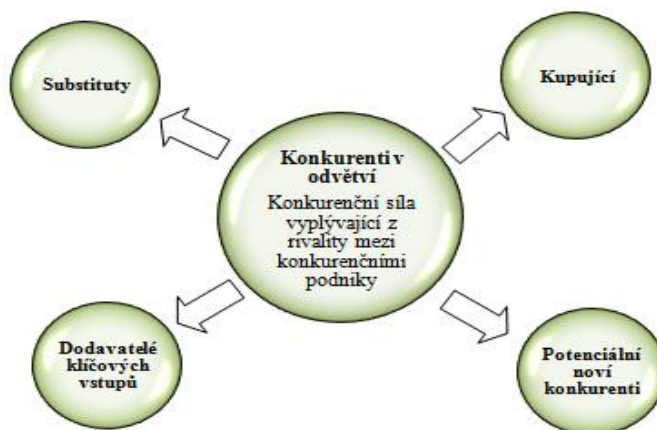
Díky takto zkonstruované mapě může organizace zjistit své postavení vůči konkurenčním organizacím, charakterizovat celkovou strukturu odvětví či najít příležitosti pro nové strategické skupiny.

3.2.4 Porterův model pěti sil

Na základě stanovování své strategie musí organizace zvažovat i konkurenční prostředí. K řešení části této struktury odvětví přispěl harvardský profesor Michael Porter svým nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí – tzv. modelem pěti sil.

„Model pěti sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody.“¹⁵

Obrázek 7: Model pěti sil



Zdroj: KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-, str. 67;

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:¹⁶

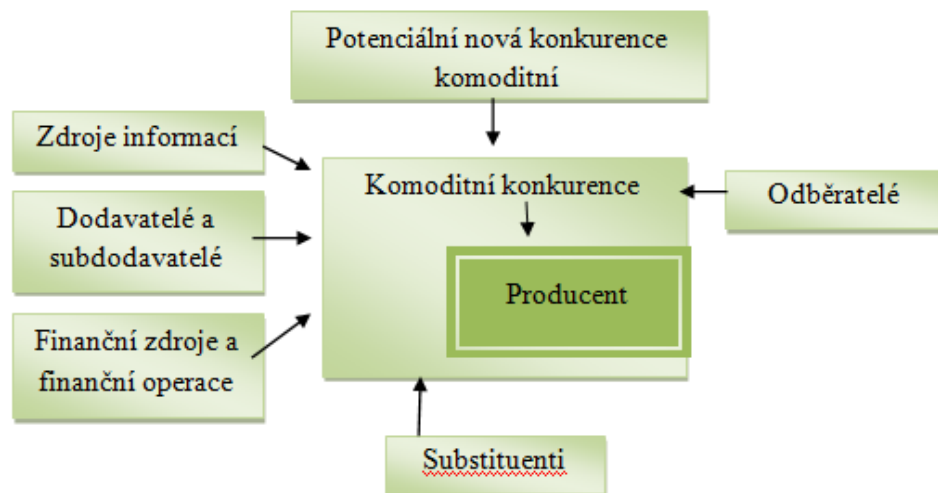
1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními organizacemi, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

¹⁵ KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2., str. 67

¹⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1, str. 48

Při aplikování Porterova modelu pěti sil na neziskové organizace dochází k jeho modifikaci, viz obrázek č. 8.

Obrázek 8: Modifikovaný Porterův model



Zdroj: ČICHOVSKÝ, L., Marketing konkurenceschopnosti, vlastní zpracování

Při využívání modifikovaného Porterova modelu vhodného pro neziskové organizace je důležité zaměření na následující oblasti:

- **Trhy** – oblast působení.
- **Zákazníci** – klienti.
- **Konkurence v neziskovém sektoru.**
- **Zprostředkovatelé** – partneři, distributoři, zástupci.
- **Ovlivňovatelé.**
- **Veřejnost.**

V závislosti na cíle této diplomové práce, soustředící se především na neziskový sektor, bude autor v následujících podkapitolách rozebírat modifikovaný Porterův model pěti sil.

3.2.4.1 Trhy

První z oblastí, na které se neziskové organizace zaměřují, jsou trhy. Analýza trhů identifikuje takové segmenty, na které organizace v současnosti působí a zároveň takové segmenty, na které organizace v budoucnosti cílí proniknout.

Organizace by se měly zaměřit zejména na popis základních parametrů, jako třeba míra růstu organizace, velikost organizace, konkurenční situace a rozsah potenciálních příležitostí. Analýzou se definují postupy, díky nimž organizace dosáhne svých vytyčených cílů.

3.2.4.2 Zákazníci

Zákazníci jsou pro organizaci důležitou oblastí zájmu. Organizace by se měla snažit vést základní přehled o svých zákaznících, o jejich potřebách a chování a rozdělit je tak do jednotlivých podskupin segmentů.

V rámci identifikace segmentů je nutné provádět průzkumy uspokojení potřeb dle kategorií kvality, kvantity. Prostřednictvím těchto zjištěných relevantních kritérií může organizace učinit opatření a využít svých příležitostí k efektivnímu působení na daném trhu.

3.2.4.3 Konkurence

Oblast konkurence a konkurenčních skupin identifikuje ty organizace, které představují pro vlastní organizaci největší konkurenci na daném trhu. Analýza se zabývá pochopením cílů a strategií, odhadem tržních podílů ve vztahu k organizaci, díky níž organizace dokáže snadněji odhalit své silné a slabé stránky.

3.2.4.4 Ovlivňovatelé

Do skupiny ovlivňovatelů, jak již název skupiny napovídá, patří všechny subjekty, které mají určitý vliv na chod organizace. Jedná se např. o marketingové agentury, poskytovatelé externích služeb, zákazníci, finanční instituce apod.

Organizace musí své ovlivňovatele znát a zároveň znát v jaké míře svými aktivitami organizaci ovlivňují. Pro efektivní identifikování těchto subjektů je doporučována organizací aktivní komunikace s nimi, zejména pokud jejich aktivity mají vliv na ekonomickou stránku organizace.

3.2.4.5 Veřejnost

Poslední složkou Porterova modelu pěti sil je veřejnost. Z důvodu její rozsáhlosti ji lze dělit do těchto skupin:

- Podporující veřejnost.
- Vnitřní veřejnost.
- Zprostředkující veřejnost.
- Spotřebitelská veřejnost.

Podporující veřejnost

Podporující veřejnost napomáhá neziskové organizaci získávat nezbytné prostředky pro svůj budoucí růst. Nejsou tím však myšleny pouze finanční prostředky, ale také i nefinanční prostředky získané prostřednictvím zainteresovaných subjektů.

Tato skupina bývá nazývána i jako příspěvková či regulační veřejnost. Regulující organizace, státní a místní instituce, regulují činnosti organizace v rámci s podporující veřejností.

Vnitřní veřejnost

Vnitřní veřejností jsou míněny zainteresované osoby, podílející se svým způsobem na přímém chodu dané organizace. Do této skupiny lze tak řadit předsednictvo organizace, zaměstnance organizace a její dobrovolníky.

Zprostředkující veřejnost

Zprostředkující veřejnost zahrnuje pro organizaci ty subjekty, které nepřímo spolupracují na fungování organizace. Patří sem velkoobchodníci, dodavatelé či marketingové agentury.

Spotřebitelská veřejnost

Spotřebitelskou veřejností pro organizaci představují zejména zákazníci, jež využívají služeb či produktů organizace. Dále do složky můžou být kategorizováni veřejní aktivisté či místní a všeobecná veřejnost.

3.3 Analýza zdrojů organizace

Další částí strategické analýzy organizace je i analyzování zdrojů, resp. vnitřních zdrojů organizace.

„Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna. Úkolem analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku využít jako zdroje konkurenční výhody.“¹⁷

Zdroje podniku jsou kategorizovány do několika skupin na zdroje hmotné, lidské, finanční či nehmotné.

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1, str. 74*

Hmotné zdroje

Zdroje hmotné již svým názvem specifikují zdroje, které lze do této skupiny řadit. Hmotné zdroje představují nemovitosti, pozemky, materiál, zásoby.

Nehmotné zdroje

Zdroji nehmotnými jsou myšleny snadno nepřenositelné charakteristiky každé firmy. Lze sem řadit tedy know-how, kontakty organizace, patenty či licence. Taktéž je možné do této kategorie řadit i tzv. goodwill čili dobré jméno organizace, její pověst. Touto formou nehmotného zdroje je myšlena image produktu, image organizace, ochranné známky apod.

Lidské zdroje

Lidské zdroje sumarizují všechny stakeholdery, které jsou v chodu firmu zainteresováni. Tyto zdroje organizace potřebují k fungujícímu chodu celého organizačního systému. Jsou zde zahrnováni členové statutárních orgánů, všichni zaměstnanci, dobrovolníci či externí pracovníci. Neziskový sektor je zejména závislý na těchto lidských zdrojích.

Finanční zdroje

Poslední kategorií zdrojů v organizaci jsou zdroje finanční. Pro neziskové organizace lze nalézt několik specifických složek v provádění finančních analýz. Zdroje finanční budou hlouběji popsány v následující podkapitole 3.3.1.

Důležitost a význam jednotlivých skupin je však rozdílný u každé organizace. Úspěšnost organizace pramení i z porovnání svých zdrojů vůči zdrojům konkurence. Vždy by je však organizace měla ovládat tak, aby jí usnadnily formulovat a implementovat strategii, která zajistí zlepšení její výkonnosti a efektivnosti.

Přístup neziskových organizací ke zdrojům, resp. k jejich získání je rozdílný oproti ziskovým organizacím. Nezisková organizace úspěšně získává své zdroje díky efektivní spolupráci s dárci, dobrovolníky, veřejnými institucemi apod. Typy zdrojů, které může NO využít k dispozici:¹⁸

- Příjmy z prodeje služeb a výrobků.
- Individuální dárci, dobrovolníci.
- Firemní dárci.
- Veřejné zdroje (ministerstva, kraje).
- Nadace a nadační fondy.
- Ostatní subjekty (ambasády, jiné NO, obchodní komory a zahraniční organizace).

¹⁸ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3., str. 40

3.3.1 Analýza finančních zdrojů

Finanční zdroje představují pro všechny druhy organizací důležitou podstatu jejich aktuálního, ale i budoucího fungování. Díky správnému hospodaření s finančními zdroji je firmě zajištěn rozvoj, zvyšování podílu na trhu a naplňování stanovených cílů. Pro analýzu této specifické skupiny zdrojů jsou získávána data z účetních výkazů, tj. rozvahy, výkazu zisku a ztrát, cash flow.

Pro finanční analýzu jsou využívány následující metody, které organizace sledují, případně dále poměřují s vyvíjejícím se trendem. Typickými modely pro finanční analýzy neziskových organizací jsou modely BAMF a KAMF.

3.3.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza představuje jeden ze způsobů hodnocení finanční analýzy. Tato analýza pracuje s principem času, neboť zjišťuje průběh vývoje trendů v rámci časového horizontu několika let. Pomocí horizontální analýzy mohou organizace z jednotlivých položek účetních výkazů najít vzorec či vývojový směr své hlavní činnosti. Pro zpracování a kvalitní ohodnocení je využíván časový horizont pěti let.

3.3.1.2 Vertikální analýza

Analýza vertikální se zaměřuje na strukturu položek aktiv a pasiv. Pro své záměry využívá procentuálních poměrů, jakož podílů daných položek ku celku. Vhodné je pro vertikální analýzu pracovat s delší časovou řadou pěti let.

3.3.1.3 Model BAMF

Model BAMF je jedním z modelů, který byl zkonstruován speciálně pro specifické stránky finančních analýz neziskových organizací. Model svými výsledky reflektuje bonitu dané NO. K výpočtu modelu BAMF se využívá vzorec:¹⁹

$$\text{Bonita neziskové organizace} = \frac{L + A + F + R + A^E + P + I}{7} ; \text{ kde}$$

L = likvidita (pohotová likvidita)

$$L = \frac{KFM + Po}{KCK}$$

¹⁹KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2., str. 183

A = aktivita (relace mezi dobou obratu krátkodobých pohledávek a dobou obratu krátkodobých závazků)

$$A = \frac{\frac{\phi P_0}{V \text{ denní}}}{\frac{\phi KCK}{N \text{ denní}}}$$

F = financování (poměr mezi vlastním a cizím kapitálem, tj. převrácená hodnota síly finanční páky snižovaná o 1)

$$F = \frac{VK}{CK}$$

R = rentabilita (z doplňkové činnosti)

$$R = \frac{zisk_{PC}}{ztráta_{PC}}$$

A = autarkie (celková, na bázi výnosů a nákladů)

$$A^E = \frac{V}{N}$$

P = produktivita práce (na bázi přidané hodnoty vytvořené jedním průměrným přepočteným pracovníkem)

$$P = \frac{\frac{PH}{1}}{\phi L}$$

I = míra rozvoje/útlumu (měřená mírou krytí opravek potřebnými brutto investicemi, což je převrácená hodnota ukazatele míry investičního rozvoje)

$$I = \frac{\Sigma O}{I_B}$$

3.3.1.4 Model KAMF

Model KAMF rovněž monitoruje bonitu neziskových organizací, vychází z koncepce klasifikační analytické metody. Hodnotiteli svými výsledky přináší jednodušší zachycení hodnot jednotlivých ukazatelů s možností jejich zařazení do vytvořených škál. Model zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Model KAMF

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	1 <i>velmi dobrý</i>	2 <i>dobrý</i>	3 <i>střední</i>	4 <i>špatný</i>	5 <i>alarmující</i>
Výnosy /náklady	>100%	= 100%	90% - 100%	80% - 90 %	< 80%
Finanční majetek/krátkodobý kapitál	40% - 60%	20% - 40%	>60%	15% - 20%	< 15%
Výnosy /průměrný kapitál	>300%	>200%	>100%	>80%	<80%
Přidaná hodnota/osobní náklady	>200%	>150%	>120%	>100%	<100%

Zdroj: KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2., str. 183

II Praktická část

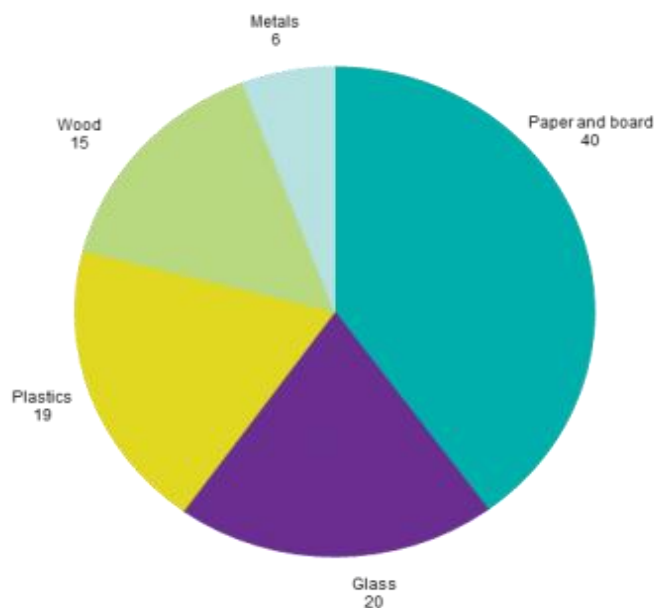
Praktická část diplomové práce bude využívat teoretického aparátu popsaného v předchozích částech aplikované na vybranou neziskovou organizaci Bezobalu, z.ú.

4 Problematika obalových odpadů, jejich recyklace

Otázky ohledně životního prostředí, resp. zvyšujícího se podílu obalů na celkovém objemu odpadového hospodářství jsou v současné době již velice probíraným tématem nejen na politické úrovni.

Ačkoli komunální odpad tvoří poměrně malou část z celkového objemu produkováných odpadů, je statistickým úřadem Evropské unie (Eurostat) sledován jakožto jeden z indikátorů udržitelného rozvoje, neboť je tento indikátor samotnými obyvateli ovlivnitelný. Pro představu slouží obrázek č. 9, který znázorňuje objemy jednotlivých balících materiálů na jejich celkovém objemu v evropských zemích. Největší podíl zauímají papírové obaly dosahující 40% na celkové spotřebě. Přesto však hrozícím problémem jsou plastové obaly, kdy jejich spotřeba neustále stoupá. Spotřeba metalových a skleněných balení klesá.²⁰Data z Eurostatu jsou nashromážděna za rok 2012.

Obrázek 9: Podíly balících materiálů v evropských zemích (E28)



Zdroj: *Packaging waste statistics* [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Packaging_waste_statistics#Further_Eurostat_information

Tématem týkající se nakládání s obaly a obalovými odpady se zabývá legislativa, směrnice Evropského parlamentu a Rady 94/62/ES z roku 1991 o obalech a obalových odpadech.

²⁰*Packaging waste statistics* [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Packaging_waste_statistics#Further_Eurostat_information

„Tato směrnice ustanovuje opatření, jejichž cílem je omezit celkový objem odpadů a podpořit opakované používání obalů, recyklaci a další formy využití obalových odpadů. Konečné odstranění těchto odpadů bez recyklace musí být považováno za poslední možné řešení.“²¹

Evropská legislativa staví na první místo především předcházení samotného vzniku odpadu, tzv. precyklace. Jestliže však odpad vznikne, měl by být dále využíván či recyklován. Dle statistik Eurostatu za rok 2011 dosahují západní země evropské unie v podílu recyklace komunálního odpadu na celkovém nakládání skoro dvojnásobných hodnot oproti východním zemím. Procentuální hodnoty recyklačních podílů lze přehledně najít v Příloze č. 1.

4.1 Koncept bezobalových obchodů

Plastové obaly představují největší problém environmentálního charakteru zapříčiňující závažné narušování ekosystému. Plastové obaly jsou v porovnání s ostatními balícími materiály nejvíce využívány a za rok se v Evropské unii vyprodukuje přes 1 bilion plastových tašek.

V Evropě se proto objevily, a stále se objevují, nové iniciativy s motivem upozornit na tento problém a pokusit se mu určitým způsobem předcházet. Primárním cílem, kvůli kterému vznikají, je především snížit narůstající obalové odpady při nákupu potravin na minimum. Z této ideje vycházejí koncepty bezobalových obchodů.

První bezobalový obchod vznikl v roce 2007 v Anglii, v Londýně. Pod názvem „Unpackaged“ jej založila Catherine Conway se záměrem upozornit na tento problém. Prodejna byla v Londýně populární, proto bylo rozhodnuto o otevření i restaurace na stejném principu. Tento nápad se však neshledal s vysokým zájmem a restaurace v roce 2013 byla uzavřena. V roce 2015 byl tento koncept v Londýně znovu obnoven za spolupráce řetězce biopotravin Planet Organic. Největšího úspěchu bezobalový prodej potravin dosáhl v jižní části Evropy, v Itálii. Zde organizace *Negozio Leggero* v roce 2009 otevřela svoji první pobočku, v roce 2016 již provozuje těchto prodejen celkem deset po celé Itálii. Italský koncept patří mezi nejúspěšnější a ostatní projekty bezobalových prodejen po celém světě využívají jejich kreativní nápaditosti a know-how k vylepšení svých bezobalových prodejen.

Další prodejnou s konceptem bezobalového prodeje, České republice nejbližší, je prodejna v německém Berlíně „*Original Unverpackt*“, jehož realizace byla např. oceněna cenou za Business inovaci.

V českém prostředí neexistuje kromě organizace Bezobalu z.ú. prodejna fungující se zcela stejnou koncepcí prodeje. Z části podobné vize lze však i najít, např. v brněnské prodejně se zdravou výživou, *Brána ke zdraví*, která nabízí svým zákazníkům „odsypat si“ určité množství do svých vlastních nádob.²²

²¹*Směrnice o odpadech a odpadových obalech*, [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=URISERV:l21207&from=EN>

²²*Brána ke zdraví*, [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z <http://www.branakezdravi.cz/nas-pribeh>

Obrázek 10: Mapa bezobalových obchodů v Evropě



Zdroj:Map of packaging free shop [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://bepakt.com/map-of-packaging-free-shops/>

Obrázek č. 10 zobrazuje všechny momentálně dostupné prodejny pracující na bezobalovém principu. Pro lepší přehlednost je umístěna i Tabulka č. 3 obsahující první organizace v Evropě a USA, které otevřely své bezobalové prodejny. Jak je z tabulky zřejmé, vyšší zájem o tento koncept prodejen lze zaznamenat od roku 2011. Seznam všech dostupných bezobalových prodejen obsahuje Příloha 2.

Tabulka 3: První bezobalové obchody v Evropě a USA

<i>Název organizace</i>	<i>Země</i>	<i>Rok založení</i>
Unpacked	Velká Británie	2007
Negozio Leggero	Itálie	2009
Effecorta	Itálie	2009
Green11	USA	2009
Simply Bulk Market	USA	2010
En Vrac	Francie	2011
Granel	Španělsko	2011
The Soap Dispensary	Kanada	2011
SEI	Velká Británie	2011
In.gredients	USA	2011

Zdroj:Packaging free shop [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://bepakt.com/packaging-free-shops>

5 Nezisková organizace Bezobalu z.ú.

5.1 Představení organizace

„Organizace Bezobalu nevznikla jako komerční subjekt, ale jako nezisková organizace, jejímž záměrem je prostřednictvím aplikovaného výzkumu umožnit v České republice zavedení inovativní, šetrné a udržitelné formy distribuce cenově dostupnějších kvalitních a zdravých potravin ve znovupoužitelných obalech.“²³

Nezisková organizace Bezobalu vznikla v roce 2015 pod právní formou zapsaného ústavu nahrazující dřívější obecně prospěšné společnosti. V současné době je jedinou organizací na území České republiky zabývající se konceptem bezobalových obchodů.

Nápad prodávat potraviny na váhu do znovupoužitelných obalů byl v květnu 2012 oceněn v mezinárodní soutěži projektů společensky prospěšného podnikání, Social Impact Award. Nejprve se koncept testoval pouze na úzkém okruhu lidí, zakladatelé se seznamovali s již fungujícími prodejny po Evropě. Na základě těchto informací se v listopadu 2014 rozhodli pro otevření první testovací prodejny, kde jejich sortimentem jsou především trvanlivé potraviny jako semena, sušené ovoce, luštěniny, ořechy, mouky. Zboží je sortimentem zdravé výživy s certifikací biokvality.

5.2 Základní informace a organizační struktura

Název:	Bezobalu, z. ú. - Institut pro podporu šetrné distribuce a uvědomělé spotřeby
Sídlo organizace:	Budečská 851/28, Vinohrady, 120 00 Praha 2
Právní forma:	Ústav
Zakladatelé:	Mgr. Petr Hanzel, DiS Mgr. Ondřej Tesař Ing. Jarmila Poláková
Adresa testovací prodejny:	Bělehradská 96, 120 00 Praha 2

Organizační struktura

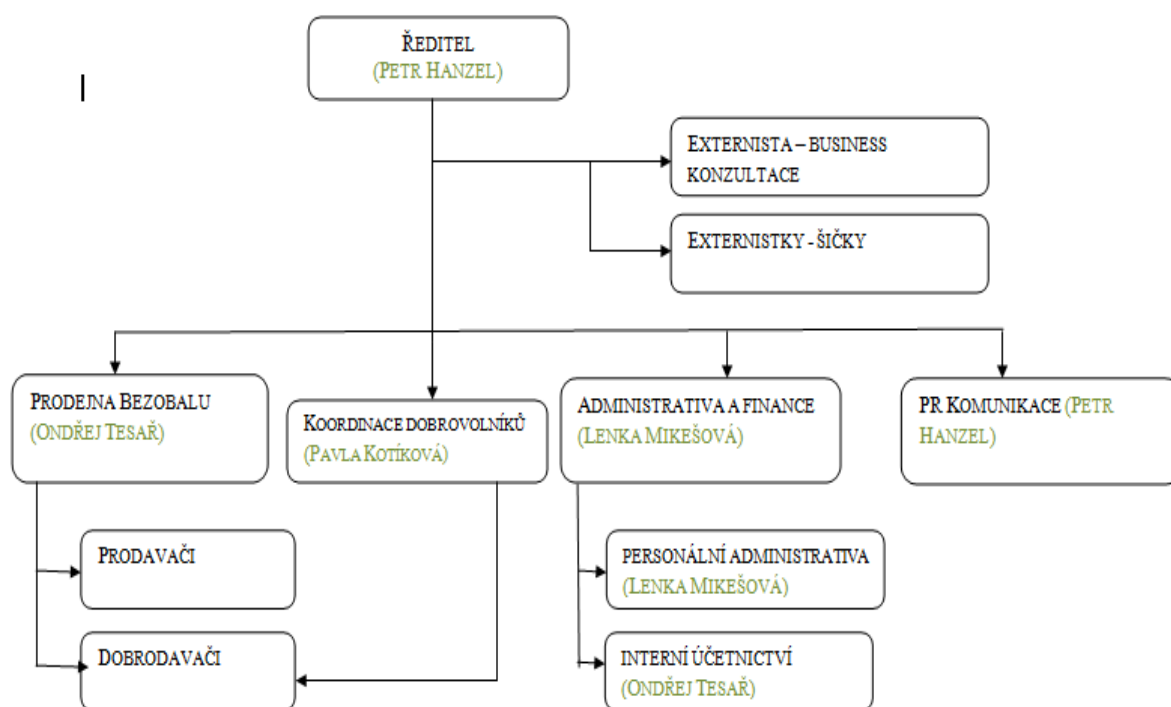
Organizační struktura ve zkoumané organizaci není pevně daná. Charakterizovat ji lze především jako pružnou, stanovenou na základě pracovních úkolů, podobající se klasické manažerské struktuře. V čele instituce stojí ředitel, Petr Hanzel. Jemu jsou všechny

²³ O Bezobalu [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z:
<http://bezobalu.org/?section=bezobalu-lab>

zapojené osoby v organizaci zodpovědní a zároveň jako ředitel nese plnou zodpovědnost za zajištění fungování neziskové organizace.

Organizační struktura organizace se dá charakterizovat následovně:

Obrázek 11: Organizační struktura Bezobalu z.ú.



Zdroj: Interní materiály Bezobalu z.ú.; vlastní zpracování

Organizační strukturu Bezobalu lze rozdělit do tří základních oblastí – oblast prodeje, administrativy a financí, PR komunikace. Koordinace dobrovolníků a oblast externistů nejsou umístěny mezi hlavními, neboť přímým způsobem chod neovlivňují, avšak také se organizace bez těchto funkcí neobejde.

Pro lepší názornost využil autor práce možnost zařadit do organizační struktury i jména osob, které za dané oblasti zodpovídají. Jak je z obrázku 11 vidět, některé osoby se angažují na více místech. Tento fakt určitě nelze organizaci vyčítat, z důvodu úspory nákladů i velikosti organizace.

Celkem se na chodu organizace podílí 14 pracovníků, z něhož jeden je zaměstnán na hlavní pracovní poměr (HPP), dále manažer prodejny, 4 prodavači, zaměstnání na dohodu o pracovní činnosti (DPČ) a zbytek lze nazývat externisty, neboť pracují v organizaci pouze na určitých úkolech a evidují počet hodin, které nad úkoly strávili. Do výše uvedené organizační struktury nebyli zahrnuti zcela všichni tito pracovníci, struktura by nebyla přehledná.

Na nejvyšší linii organizační struktury stojí ředitel, který představuje hlavní řídicí orgán celé organizace. Jemu jsou odpovědní především osoby v druhé linii, tj. manažer pro-

dejny a osoba zodpovědná za administrativu a finance. Další úlohou je pro ředitele oblast PR komunikace, tedy jakákoliv komunikace zvenčí směrem k Bezobalu, což může zahrnovat komunikaci s médii, partnery, zástupci Nadace RSJ, dárci apod.

Prodej, zde nazváno celkově Prodejna Bezobalu, je zajišťován Ondřejem Tesařem. Ten má na starost management prodejny, od dodávky potravin, jejich skladování, spolupráci s dodavateli až po organizaci úkolů prodávačů a dobrovolníků v prodejně. Z důvodu znalosti interního účetnictví organizace vykonává i tuto finanční oblast. Dále se Ondřej Tesař, jakožto jeden ze zakladatelů, zúčastňuje propagačních a marketingových akcí.

Oblast administrativa a finance obsahuje široké spektrum činností od personální administrativy všech zaměstnanců, delegování úkolů, reporting Nadaci RSJ až po účetnictví externí i interní. Tyto oblasti zajišťují především externisté, které mají jednotlivé úkoly rozděleny, ale často se jejich úkoly i vzájemně překrývají. V oblasti financí spolupracují čtyři osoby, jejichž úkolem je komunikace s Nadací RSJ, kontrola čerpání rozpočtu, příprava podkladů pro průběžné zprávy. Dále pro vedení externího účetnictví využívá organizace služeb účetnické firmy, externisté Bezobalu mají na starost opět komunikaci s touto firmou, podklady účetní uzávěrky, evidenci faktur, kontrolu, zpracování dat z pokladny, bankovní záležitosti. Osobní a mzdové náklady jsou opět v područí těchto externistů. Do této oblasti řadíme i personální administrativu, koordinaci dobrovolníků, spravování webu a sociálních sítí apod.

5.3 Cíle organizace

Cílem konceptu bezobalového prodeje potravin, a tím i organizace Bezobalu, je zavedení komplexní distribuční sítě s možností nákupu na váhu dle potřeby každého zákazníka. Je zřejmé, že tento proces implementačních změn a uzpůsobení nového myšlení v zaběhnutých normách nebude jednoduchou záležitostí, avšak inspirace lze čerpat z již fungujících prodejen v zahraničí.

Principem bezobalového obchodu není pouze v omezení jednorázového používání plastových a jiných obalů, avšak iniciativou se snaží Bezobalu upozornit na cenově rostoucí efekt každého výrobce. Každý mezičlánek od výrobce k danému spotřebiteli si navýší cenu výrobku o své náklady, ať už za balné, za značku, marketing či reklamy s nimi spojené. Dle výzkumů neziskové organizace Ecologs, fungující v Itálii, je možné bezobalové koncepte dosáhnout 30 až 50 % redukce cen potravin. Organizace Bezobalu tak již umožňuje zavést distribuci cenově dostupnějších, a přesto kvalitních potravin.

Od roku 2015 proto započal testovací výzkum v rámci českého trhu. Bezobalu tak během výzkumu bude zjišťovat možnosti pro otevření a fungování bezobalového prodeje, jež je ovlivňován spousty překážek, pro které je potřebné najít co nepříjemnější řešení. Jedná se zejména o hygienické normy, vztah a možnosti samotných dodavatelů, podmínky skladování, logistika, distribuce i chování spotřebitelů. *„Jako nezisková organizace provádíme rámci testovacího prodeje výzkum, který poskytne technologické, logistické a právní zázemí pro systematické zavedení tohoto inovativně-tradičního typu*

*prodeje na český trh a osvětovými aktivitami šíříme povědomí o něm mezi českou veřejností.*²⁴

Tento výzkum je zakládán na třech hlavních pilířích.

První pilíř se soustřeďuje na distribuci a skladování potravin v domácnostech koncových zákazníků. Cílem prvního pilíře je především sladit požadavky zákazníků i provozovatelů prodejny s požadavky legislativními. Odezvy na skladování se získávají pomocí dotazníkového šetření od zákazníků Bezobalu.

Druhý pilíř se snaží testovat řešení pro skladování a distribuci potravin v samotné výdejně Bezobalu. Tato kamenná prodejna je pojata jako tzv. testovací výdejna, neboť z důvodu hygienických norem není umožněn samoobslužný odsyp nebaleného zboží. Poslední pilíř se sestává z kroků na vytvoření české dodavatelské sítě potravin. Jsou vybírání takoví dodavatelé, kteří jsou schopni i ochotni exportovat své produkty v opakovaně použitelných velkokapacitních nádobách, jež bezobalový způsob prodeje vyžaduje.

V dalších fázích má organizace Bezobalu v plánu spolupracovat se školami, školkami, restauracemi či podobnými institucemi, které odebírají větší množství potravin.

²⁴*O co nám jde?*[online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:
<http://bezobalu.org/?section=bezobalu-lab>

6 Analýza makrookolí organizace

K analýze makrookolí organizace Bezobalu bude autor této práce využívat PEST analýzu. Tato analýza se zabývá všemi faktory, které organizaci přímo ovlivňují a rozděluje je do čtyř hlavních skupin. Jedná se o skupiny politické a legislativní, ekonomické, sociálně demografické a poslední technologické. Každou skupinou se autor bude zabývat zvlášť.

6.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory jsou první skupinou faktorů analýzy makrookolí. Neziskové organizace jsou ovlivněny celou řadou legislativních úprav, jakožto organizace s cílem zisku. Proto je nezbytná znalost této legislativy, každá nezisková organizace by měla být ve spolupráci s alespoň jednou osobou, znající legislativní rámce neziskových organizací. V organizaci Bezobalu tento post a zároveň předsednictví dozorčí rady zastává Dominika Nasková.

Souhrnnou strukturu zákonných požadavků ovlivňující organizace udává tabulka č. 4. Organizace by se měly snažit využít těchto požadavků pro získání výhod pro své činnosti a zároveň neustále reflektovat vývoj daných zákonných předpisů.

Tabulka 4: Legislativa ovlivňující organizace

	<i>Číslo zákona</i>	<i>Platný název zákona</i>
Základní předpisy	89/2012 Sb.	občanský zákoník
	304/2013 Sb.	o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
	262/2006 Sb.	zákoník práce
Účetní a daňové předpisy	563/1991 Sb.	o účetnictví
	586/1992 Sb.	o daních z příjmu
	281/2000 Sb.	o rozpočtových pravidlech
	235/2004 Sb.	o dani z přidané hodnoty
	338/1992 Sb.	o dani z nemovitosti
	340/2013 Sb.	o dani z nabytí nemovitých věcí
Dobrovolnictví	198/2002 Sb.	o dobrovolnické službě

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.1 Občanský zákoník

Základní právní úpravu pro všechny organizace představuje Nový občanský zákoník (NOZ) pod číslem 89/2012 Sb. V účinnosti vstoupil od 1. ledna 2014. NOZ nahradil padesát let platný Občanský zákoník, z roku 1964.

Nový občanský zákoník vznikl především za účelem sjednocení právní úpravy práva soukromého. Tzv. rekodifikací soukromého práva prošlo i několik dalších předpisů, jako např. zákon o rodině, o vlastnictví bytů, o sdružování občanů či o nadacích a nadačních fondech.

Úpravou o ústavu se NOZ zabývá v Oddíle 4. V § 402 je právní forma ústav vyjádřena jako: *právnícká osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.*²⁵

Jelikož již byly všeobecně známy plánované změny a transformace neziskových organizací, resp. obecně prospěšných společností, byla organizace Bezobalu zapsána do veřejného rejstříku jako zapsaný ústav. Tato právní forma byla zvolena na základě charakteru své hlavní činnosti, tj. činnosti prospěšné společensky i hospodářsky.²⁶

6.1.2 Veřejný rejstřík

O zápisu ústavů do Veřejného rejstříku se zabývá zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, č. 304/2013 Sb. V hlavě III, tohoto zákona, §35-§38 jsou určené podmínky zápisu o založení, resp. výmazu zápisu do rejstříku ústavů.

Založení ústavu již však podrobněji řeší NOZ v §405:²⁷

(1) Ústav se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti. Zakladatelské právní jednání obsahuje alespoň

- a) název ústavu a jeho sídlo,
- b) účel ústavu vymezením předmětu jeho činnosti, popřípadě i předmět jeho podnikání,
- c) údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu,
- d) počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů a
- e) podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu, nevyhradí-li se její úprava statutu ústavu.

Notářsky ověřené zakladatelské dokumenty Organizace Bezobalu byly sepsány dne 19. března 2015 za přítomnosti jejích zakladatelů, Ing. Jarmily Polákové, Mgr. Ondřeje Tesaře a Mgr. Petra Hanzela, Dis. Do Veřejného rejstříku byl ústav zapsán 24. března 2015, kdy organizace mohla zahájit již svou činnost.

²⁵ Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník, §402

²⁶ Interní materiály Bezobalu, z.ú.

²⁷ Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 405

6.1.3 Zákon o statusu veřejné prospěšnosti

„Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“²⁸

Na základě NOZ, paragrafu 146 a násl. se ustanovuje nově status veřejné prospěšnosti. Tento status mohou organizace získat na základě svého poslání, svých činností a při splnění podmínek. Jednou ze zásadních podmínek je poskytování o své činnosti transparentní data, díky kterým se tak zvýší informovanost veřejnosti o fungování neziskových organizací a posílí se jejich důvěra. Dále by neziskové organizace mohly díky tomuto statusu čerpat výhody v oblasti čerpání státní podpory.

Z důvodu neshod mezi státem a neziskovými organizacemi se prozatím nepodařilo statut veřejné prospěšnosti zakotvit do speciálního zákona, proto doposud existuje pouze v paragrafovém znění.

Tabulka 5: Legislativa ovlivňující prodejnu potravin

	<i>Číslo zákona</i>	<i>Platný název zákona</i>
Činnosti	139/2014 Sb.	o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, v platném znění
	562/1990 Sb.	o cenách, v platném znění

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.4 Zákon o potravinách a tabákových výrobcích

Zákon o potravinách, zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, byl několikrát novelizován. Ve Sbírce zákonů ČR byla zveřejněna poslední novelizace tohoto zákona, zákon č. 139/2014 Sb., kterým se od 1. 1. 2015 původní zákon mění.

Rozsáhlá novelizace je především z důvodu implementace potravinového práva Evropské unie představovaného nařízeními a směrnicemi do práva českého.

„Změny prováděné novelou se týkají například informačních povinností v případě výživových a zdravotních tvrzení a v případě obohacených potravin, doplňků stravy a kojené výživy a potravin určených pro zvláštní výživu, míry radiační kontaminace potravin produkovaných a uváděných na trh, požadavků pro deklarování údajů u nebalených potravin, informační povinnosti provozovatelů potravinářských podniků, kompetencí dozorových orgánů v gesci Ministerstva zemědělství a Ministerstva zdravotnictví v

²⁸ Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

oblasti kontroly zvěřiny nebo klasifikace jatečně upravených těl.“²⁹

Pro stát a zajištění jeho fungování jsou legislativní vymezení pravidel pro zacházení s potravinami důležitá. Potravinový zákon je platný na veškeré potraviny rostlinného či živočišného původu a jeho smyslem je ochrana občana před zdravotně škodlivými potravinami. Zákon stanovuje povinnosti výrobců, řeší problematiku ozařování potravin, jejich balení, označování, uvádění do oběhu, dále zahrnuje zvláštní ustanovení o tabákových výrobcích, přepravě, státním dozoru a sankcích.

V rámci organizace Bezobalu je samozřejmě platný celý tento zákon, i jeho pozdější novelizace, avšak důležitou součástí je například část o Označování potravin, resp. nebalených, která uvádí:

*„Provozovatel potravinářského podniku, který uvádí na trh nebalenou potravinu, je povinen tam, kde je tato potravina přímo nabízena k prodeji spotřebiteli, v její těsné blízkosti viditelně umístit snadno čitelný údaj obsahující jméno nebo obchodní název a adresu sídla provozovatele potravinářského podniku, který potravinu vyrobil, údaj o množství hlavní složky v hmotnostních procentech“.*³⁰

Transparentnost nabízených potravin je pro organizaci Bezobalu důležitá. Na svých internetových stránkách, dostupných pro zákazníky, je možnost zjistit odkud jednotlivé potraviny, druhy i podruhy potravin, jsou dováženy. Informace lze získat i na samotné prodejně Bezobalu od vyškolených pracovníků.

Obrázek 12: Sortiment Bezobalu s původem potravin

	Kč/kg	původ
Mouky a krupice		
Pohanková mouka hladká .org	121	litva
Pohanková mouka hladká Šmajstrla NOVINKA	76	cz
Pohanková krupice .org	91	cz
Pšeničná mouka celozrnná hladká .org	26	cz
Žitná mouka celozrnná hladká .org	26	cz
Špaldová mouka celozrnná hladká .org	69	cz
Špaldová mouka celozrnná hrubá .org	69	cz
Ječná mouka celozrnná hladká .org	37	cz

Zdroj: Sortiment Bezobalu [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:
<http://bezobalu.org/?section=sortiment>

²⁹Změny v legislativě[online]. [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:
<http://www.pravniprostor.cz/zmeny-v-legislative/vyslo-ve-sbirce-zakonu/novela-zakona-o-potravinach-a-tabakovych-vyrobcich>

³⁰ Zákon 110/1997 Sb., §8Označování potravin

Potravinářská legislativa je souborem více zákonů, které se mezi sebou vzájemně ovlivňují. Například se jedná o zákon o ochraně spotřebitele, kde platí všechna obecná opatření na ochranu spotřebitele, ale zákon o potravinách dále vymezuje zvláštní právní úpravu ochrany spotřebitele ve vztahu k potravinám a tabákovým výrobkům.

Zákon o potravinách je legislativně provázán i se zákonem o veřejném zdraví, a to přesně stanoveným rozdělením kompetencí a vzájemné provázanosti mezi oběma zákony. Všechny tyto uvedené zákony se utváří za spolupráce Ministerstva zemědělství a Ministerstva zdravotnictví.

Vybrané právní normy ČR se vztahem k výrobě a distribuci potravin:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Vyhláška č. 137/2004 o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků
- Vyhláška č. 450/2004 Sb., o označování výživové hodnoty potravin
- Vyhláška č. 54/2004 Sb., o potravinách určených pro zvláštní výživu a o způsobu jejich použití
- Vyhláška č. 4/2008 Sb., kterou se stanoví druhy a podmínky použití přídatných látek a extrakčních rozpouštědel při výrobě potravin

Z důvodu členství České republiky v Evropské unii, je nutné, aby veškeré legislativní záležitosti korelovaly s právními normami EU. Zde jsou uvedené vybrané právní normy vztahující se k výrobě a distribuci potravin:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu

V rámci bezobalového principu prodeje potravin by se autor práce zmínil i o obalech, ve kterých jsou potraviny skladovány i o obalech, ve kterých si zákazníci odnášejí zboží do svých domácností.

Na webových stránkách Bezobalu lze najít doporučené možnosti, ve kterých si mohou zákazníci své potraviny odnést. Samozřejmě nejekologičtější a pro princip bezobalového nákupu nejvýznamnější, je využití vlastních nádob – plastových krabiček, dóz, sklenic. V podstatě všechny nádoby, ve kterých lidé skladují potraviny či mohou je využít k přenesení do domácností.

Další možností je využití látkových pytlíků. Oproti krabičkám je pytlík skladnější, lehčí a dá se nosit vždy při sobě. Zároveň je využitelný nejen pro přenos a skladování potravin. Látkové pytlíky lze i zakoupit přímo v prodejně Bezobalu v objemových velikostech na 1 či 2 litry.

Poslední uváděnou možností organizací je využití papírových pytlíků. V prodejně je lze zakoupit za cenu od 3 až do 10 Kč. Navýšenou cenou dává Bezobalu najevo skutečnou hodnotu jednorázového obalu.

6.1.5 Zákon o cenách 526/1990 Sb.

Zákon o cenách stanovuje uplatňování, regulaci a kontrolu cen výrobků a služeb pro český trh. Dále zahrnuje i ceny zboží importovaného a exportovaného. V jednotlivých svých částech stanovuje zákon o cenách regulaci cen, cenové evidence a jejich informace, cenovou kontrolu a s nimi spojené správní delikty.

Zákon o cenách určuje i povinnosti nabízení a následný prodej nebalených potravin v § 13 daného zákona.

„Nebalené výrobky volně ložené, nabízené podle hmotnosti, objemu, délky či plochy, které jsou váženy či měřeny v přítomnosti spotřebitele, a to jak v prodeji formou samoobsluhy, tak i v prodeji s obsluhou, musí být označeny pouze měrnou cenou.“³¹

Prodej nebalených potravin samoobslužným prodejem je možný jen v případech...*“při prodeji potravin vystavených za stanovených teplotních podmínek, pokud je vyloučen jakýkoliv úmyslný nebo náhodný kontakt spotřebitele se zásobou vystavené potravin a výdejním místem“*³²

Dále zákon definuje měrné jednotky množství, používané zejména v oblasti nebalených potravin. Pro prodejní účely bezobalových obchodů zákon rozumí měrnou jednotkou množství 1 kg, 1l. Lze uvádět i všeobecně uznávané jednotky množství a to 1ks, 100g, 100ml.

Výše uvedeným požadavkům zákona o cenách se organizace Bezobalu musela přizpůsobit. Aby však zajistila svým zákazníkům veškerou pohodlnost při nákupu nebalených potravin využila své webové stránky.

Organizace Bezobalu na svých internetových stránkách doporučuje zákazníkům, aby se před prodejem rozmysleli jaké potraviny a jaké množství těchto potravin koupí. Uvádí tak z toho důvodu, že zákazník se již sám může dozvědět, jaký potravinový výrobek hodlá koupit. Další důvod je i potřeba svého vlastního obalu, který žádané množství dokáže ujmout.

Na obrázku č. 13 jsou uvedené informace z dostupných webových stránek organizace Bezobalu. Je z nich zřejmé, že organizace se snaží být transparentní jednak vůči stanoveným cenám za dané množství, jednak i původem dané potravin. Ceny jsou vždy uvedeny za 1kg, avšak zákazník si může odebrat libovolné množství.

³¹ Zákon o cenách 526/1990 Sb, § 13

³² Předpis č. 347/2002 Sb. vyhláška ministerstva zdravotnictví o hygienických požadavcích na prodej potravin rozsah vybavení prodejny podle sortimentu prodáváných potravin §7, odst. 2,

Obrázek 13: Sortiment Bezobalu s uvedenou cenou za množství

	Kč/kg	původ
Mouky a krupice		
Pohanková mouka hladká .org	121	litva
Pohanková mouka hladká Šmajstria NOVINKA	76	cz
Pohanková krupice .org	91	cz
Sušené ovoce		
Rozinky Sultánky .org	179	turecko
Ananas kroužky .org	519	ekvádor
Brusinky celé .org	439	kanada
Datle bez pecky .org	209	turecko
Datle čerstvé s pečkou .org	159	iráň

Zdroj: *Sortiment Bezobalu*[online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:
<http://bezobalu.org/?section=sortiment>

Původ dovezených potravin je z celého světa, neboť organizace se snaží, aby potraviny dosahovaly vysoké kvality. Avšak samozřejmě i z důvodu zvýšených nákladů za dovoz i z důvodu podpory tuzemských zemědělců se snaží organizace převážně o zajištění potravin od výrobců z České republiky. Z celého nabízeného sortimentu potravin organizace Bezobalu je doposud přibližně 30 % českého původu.

6.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou další skupinou analýzy makrookolí, která ovlivňuje výdělečné i nevýdělečné organizace. Při aplikování této části analýzy na organizaci Bezobalu bude autor práce pracovat s údaji za posledních 5 let (tj. rok 2011 až 2015). Analyzovaná data budou určena zejména pro hlavní město České republiky, Prahu, neboť organizace svoji činnost a výdejnu potravin soustřeďuje k této části republiky.

6.2.1 Příjmy domácností

Důležitým prvkem při analýze příjmů domácností ukazuje údaj o vývoji hrubých průměrných mezd. Z Grafu č. 1, sledující vývoj let 2011 až 2015 pro kraj Praha, je zřejmý jejich rostoucí trend, dosahující již v roce 2015 částku 33 343 Kč. Kraj Praha dosahuje nejvyšších průměrných hrubých mezd v porovnání s ostatními kraji ČR.

Vývoj hrubých průměrných mezd pro kraj Praha



Graf 1: Vývoj hrubých mezd pro kraj Praha³³

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Tento příznivý trend pro kraj Praha je propojený s údajem o kupní síle obyvatel, resp. inflaci.

„Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního index spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.“³⁴

Vývoj míry inflace napomáhá i zachycení vývoje reálných mezd oproti vývoji mezd nominálních. Vývoj tohoto makroekonomického ukazatele za posledních pět let souhrnně znázorňuje tabulka č. 6.

³³Vývoj hrubých mezd v kraji Praha[online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_hdp

³⁴Míra inflace[online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Tabulka 6: Vývoj míry inflace mezi lety 2011 – 2015³⁵

	<i>Vývoj míry inflace</i>				
Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Výše inflace (v %)	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Vývoj míry inflace v České republice v průběhu sledovaných let dosahuje proměnlivého trendu. Rok 2012 byla zaznamenána nejvyšší inflace, 3,3 %, od roku 2008. ³⁶Po další tři roky je již tento trend opačný a míra inflace klesla až na hodnotu 0,3 % v roce 2015.

Při porovnání nominálních mezd s vývojem míry inflace lze říci takový závěr, že až do roku 2013 kupní síla domácností z důvodu rostoucí inflace klesala. Avšak v následujících letech trendový nárůst mezd dokázal pokrýt nárůst spotřebitelských cen a kupní síla domácností pro kraj Praha byla příznivá.

6.2.2 Vývoj HDP pro kraj Praha

I přesto, že kraj Praha patří svojí rozlohou mezi nejmenší kraje, stále patří mezi ekonomicky nejsilnější v České republice. Jak lze vidět v tabulce č. 7, Praha zaujímá skoro čtvrtinový podíl na HDP České republiky, např. v roce 2014 již 24,3 %.

Vývoj HDP za kraj Praha je charakterizován mírným poklesem, který lze pozorovat od roku 2011. Tento pokles souvisí s rostoucí vahou zpracovatelského průmyslu a vlivem exportu, tedy faktorů funkčních mimo hlavní město. Největší složkou HDP pro kraj Praha zaujímají především služby, kolem 210 %. Vysvětlit tento údaj lze vysokou koncentrací soukromých i veřejných orgánů.

Tabulka 7: Vývoj HDP pro kraj Praha³⁷

	<i>Vývoj HDP pro kraj Praha</i>			
Rok	2011	2012	2013	2014
HDP celkem za kraj Praha (v mil. Kč)	1 000 864	999 382	1 005 128	1 037 351
Hrubý domácí produkt na 1 obyvatele (v Kč)	808 490	803 559	807 486	829 168
Podíl kraje na HDP České republiky (%)	24,90	24,70	24,90	24,30

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

³⁵Míra inflace[online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z:https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

³⁶ Míra inflace v roce 2008 byla 6,3 %

³⁷Vývoj HDP pro kraj Praha[online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/hdp-xa>

6.2.3 Výdaje domácností

Z údajů vedených Českým statistickým úřadem ohledně výdajů českých domácností vyplývá, že největší složku představují náklady na bydlení a s ním spojené energie (cca 21%). Za těmito náklady se hned řadí výdaje na potraviny, které se dlouhodobě pohybují na úrovni 20% z celkových výdajů domácností.

Výdaje na potraviny patří mezi výdaje potřebnými, bez nichž se domácnosti neobejdou. Organizace Bezobalu, nabízející různorodý sortiment potravin, je tak jednou z organizací, která napomáhá zvyšování této statistické jednotky. V případě snížení příjmů dané domácnosti je možné, že daný spotřebitel však bude vyhledávat nejlevnější, mnohdy kvalitně nedostatečné potraviny.

Tabulka 8: Výdaje českých domácností na spotřebu³⁸

	<i>Výdaje českých domácností na spotřebu</i>			
Rok	2011	2012	2013	2014
Míra spotřeby domácností	0,3	-1,5	0,7	1,5

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Vzájemná propojenost výdajů domácností na volný čas s výše uvedeným ukazatelem, výdajem domácností na spotřebu, je zřejmá. Při významném snížení příjmů domácností, může dojít k omezení jejich výdajů na volnočasové aktivity z důvodu potřeby pokrytí nezbytných nákladů.

Vliv domácností na volný čas z určitého úhlu pohledu ovlivňuje i rozhodování o nákupu potravin v organizaci Bezobalu. Z důvodu netradičního prodeje potravin na bezobalovém principu je potřeba, aby daný spotřebitel věnoval svoji část volného času na nákup v jejich prodejně.

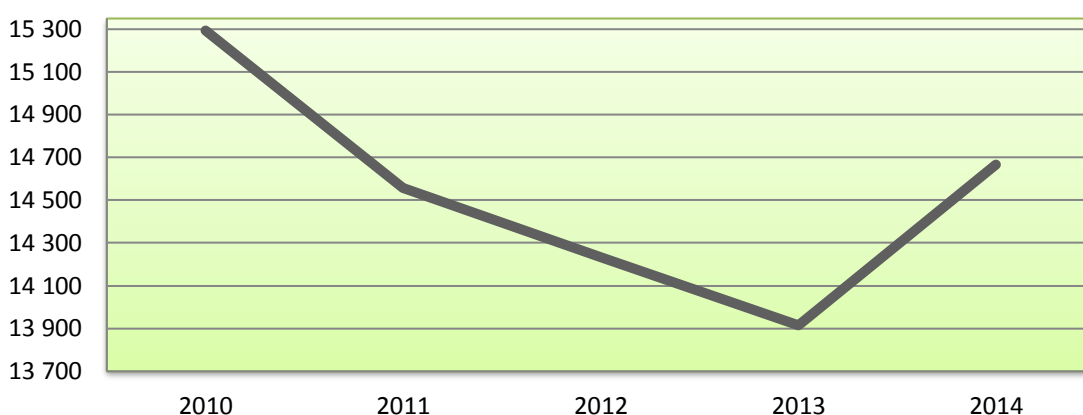
³⁸*Vydání a spotřeba domácností*[online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z:<https://www.czso.cz/csu/czso/vydani-a-spotreba-domacnosti-statistiky-rodinnych-uctu-domacnosti-podle-postaveni-osoby-v-cele-podle-velikosti-obce-prijmova-pasma-regiony-soudrznosti-2013-00ea4veuh6>

6.3 Sociální a demografické faktory

Součástí analýzy makrookolí jsou i faktory zaměřující se na sociální a demografické oblasti. Tyto faktory zachycují např. vývoje počtu obyvatel se strukturou jejich věkových skupin apod. Díky těmto faktorům může být pro organizace snazší sestavovat své strategické cíle s orientací na hlavní skupinu – své zákazníky.

Zákazníci představují pro organizace nejvýznamnější stakeholdery, především pro sektor neziskových organizací. Organizace Bezobalu si tento fakt plně uvědomuje a snaží se reflektovat svá rozhodnutí především s ohledem na své zákazníky. Díky možnosti svého výzkumu má organizace možnost získávat informace o svých zákaznících, zejména o věkovém rozložení.

Míra porodnosti pro kraj Praha

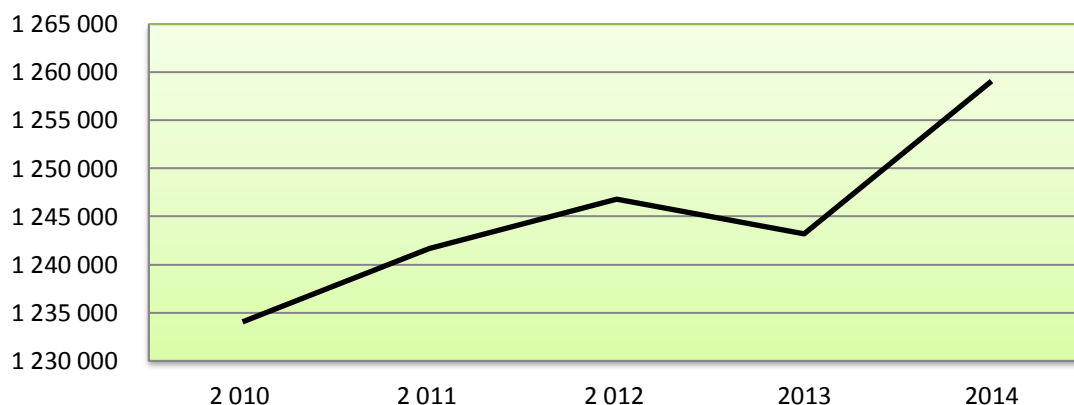


Graf 2: Míra porodnosti pro kraj

Praha Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Vývoj míry porodnosti v posledních pěti letech vykazuje kolísavý vývoj. Do roku 2013 porodnost v pražském kraji klesala až na úroveň 13 900 narozených za rok. Tento pokles se však po roce 2013 zlomil a nastal postupný růst počtu narozených.

Vývoj počtu obyvatel pro kraj Praha



Graf 3: Vývoj počtu obyvatel pro kraj

Praha Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Vývoj porodnosti souvisí i s vývojem počtu obyvatel, který zobrazuje graf č. 3. Jak lze vidět, počet obyvatel v kraji Praha se vyvíjí proměnlivým vývojem závislým na několika faktorech. V roce 2013 se snížil počet obyvatel o 3 579 lidí. Počet narozených sice převýšil počet zemřelých, avšak hlavními faktory na daný úbytek obyvatel byl velký počet lidí, již se z hlavního města odstěhovalo.

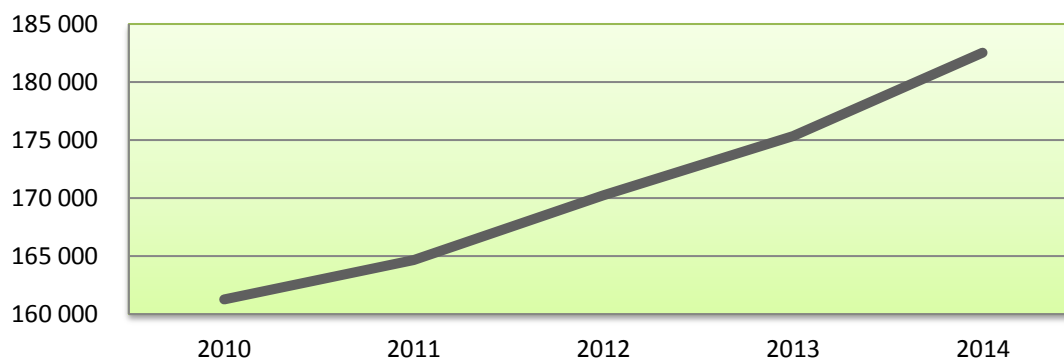
Opět jako v grafu č. 2, znázorňující vývoj porodnosti, dochází u počtu obyvatel k lomení klesajícího trendu v roce 2013 a následnému růstu. Počet obyvatel tak v roce 2014 dosáhl skoro 1 260 000, meziroční růst lze označit za vysoký, přibližně 15 000 obyvatel.

Tento vzrůstající vývoj je příznivý pro všechny organizace směřující svojí činností na území hlavního města. Organizace Bezobalu by tak měla využít těchto rostoucích příležitostí a v závislosti na věkové struktuře se snažit zacílit na své potenciální zákazníky.

Rozdělení dle věkové struktury

Hlavní činnost organizace Bezobalu je specifická a pro Českou republiku relativně nová. Bezobalový způsob nakupování je proto poznat, naučit se jej, rozvíjet a předávat lidem v okolí i dalším generacím. Z tohoto důvodu autor práce rozdělil věkové struktury obyvatel do tří hlavních skupin – obyvatele s věkovým rozmezím 0-14 let, obyvatele s věkovým rozmezím 15-64 a obyvatele s věkovým rozmezím 65 let a více.

Věková struktura obyvatel 0-14 let



Graf 4: Věková struktura obyvatel 0-14 let

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

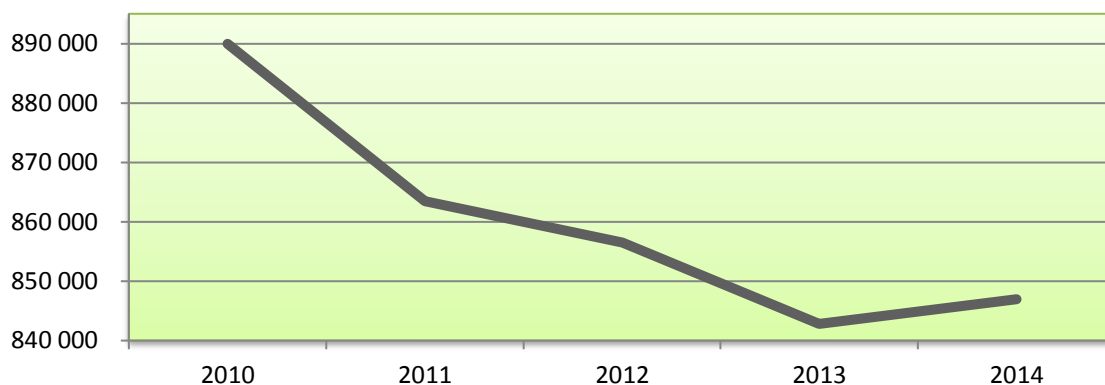
První věková skupina obyvatel, 0-14 let, je tedy tou nejmladší. Jak lze z grafu č. 4 vyčíst, tato skupina obyvatel postupně roste, představuje však nejméně početnou skupinu s cca 180 tisíci osobami.

Organizace Bezobalu však vidí v této věkové skupině velkou budoucnost bezobalového využívání potravin. Už právě ty nejmenší děti a dorůstající adolescenti se skrze své rodiče mohou učit a vytvářet si názory na tento problém. Díky rostoucímu počtu této věkové skupiny roste i generace, u které je možnost, že bezobalový způsob prodeje bude považovat za obvyklý a tradiční ke svému způsobu života.

Ve svém třetím pilíři rozšiřuje organizace Bezobalu ideu, která by spočívala ve spolupráci se školkami, školami a podobnými zařízeními, pracující s touto věkovou struktu-

rou obyvatel.³⁹ Instituce by tak měly možnost zajistit sobě a svým svěřencům zdravé potraviny navíc za nižší odběrové ceny než u jiných distributorů. Logistika převozu potravin by opět stavila na konceptu nulového využití jednorázových obalů.

Věková struktura obyvatel 15-64 let



Graf 5: Věková struktura obyvatel 15-64 let

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Věková struktura obyvatel 15 -64 let, i díky svému vysokému rozpětí věku vykazuje, nejvíce početnou věkovou skupinu. I přesto, že do roku 2013 docházelo k sestupujícímu směru, zapříčiněnou i tzv. suburbanizací⁴⁰, představuje tato skupina celkem přes 840 000 osob.

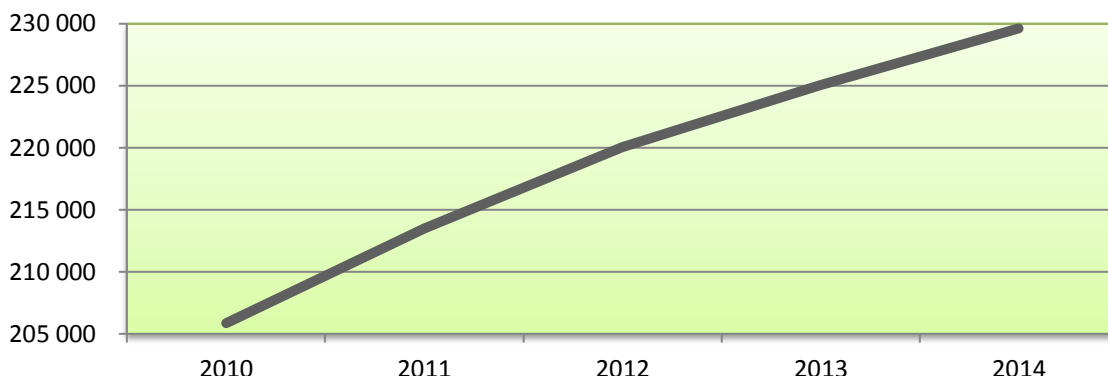
Z dotazníkového šetření prováděného organizací Bezobalu ke zjištění cílového segmentu zákazníků organizace vyplynulo věkové ohraničení 20-34 let, jež patří do této věkové struktury obyvatel. Při rozšíření na zvolenou věkovou strukturu obyvatel (15-64 let) lze identifikovat širší skupinu zájmu. Do skupiny je tak možno řadit osoby, kteří již disponují svými příjmy, kapesné od rodičů, plat od zaměstnavatele, důchod od státu, a kteří jsou schopni o využití svých příjmů rozhodovat. Tato věková skupina je zároveň i největším možným ovlivňovatelem, který může přesvědčit své věkově blízké obyvatele, ale i dvě zbylé věkové skupiny k myšlence bezobalového nákupu potravin.

Pro organizace Bezobalu tak tato skupina představuje nevýznamnější bod zájmů, jež za stanovení správné strategické koncepce se mohou této věkové skupině více přiblížit, zaujmout a nabídnout jí svůj sortiment zboží.

³⁹ Interní materiály organizace Bezobalu

⁴⁰ Cesta z hlavního města. CZSO [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20555405/180412070814_15.pdf/23ac068c-7030-4abb-b65c-e9a9f95a451b?version=1.0

Věková struktura obyvatel 65+ let



Graf 6: Věková struktura obyvatel 65+

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

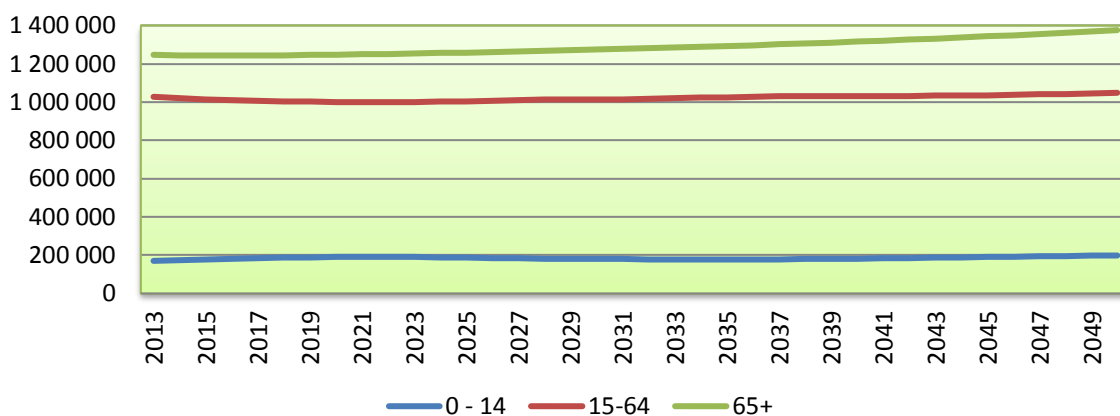
Skupina obyvatel nad 65 let se od roku 2010 zvyšuje a očekává se další její rostoucí vývoj. Až dvojnásobný počet obyvatel ve věku 65 let a více se předpokládá v 50. letech 21. století oproti nynějším číslům.⁴¹ Opět tento fakt je zapříčiněn několika vlivy, například politikou podporující porodnost v 50. letech 20. století, zvyšující se délka života jedince apod.

Tato věková skupina obyvatel není pro organizaci Bezobalu prvotní skupinou. Senioři jsou již zvyklí na určité pohodlí při nákupu potravin a to jim již dnes dostupné obchody s potravinami nabízejí. Avšak i tato skupina si problém plastových obalů uvědomuje a systém nakupování do znovu využitelných obalů může znát z první poloviny 20. století, z tzv. koloniálů.

Organizace předpokládá, že zákazníci nad 65 let se k tomuto trendu nakupování dostanou především skrze své potomky. Proto se zaměřuje především na nižší věkovou skupinu.

⁴¹*Senioři a politika stárnutí* MPSV[online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

Věková struktura obyvatel kraje Praha, projekce do roku 2050



Graf 7: Věková struktura obyvatel kraje Praha, projekce do roku 2050

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Jako zajímavost i jako nutný prvek pro dlouhodobé strategické plánování představuje graf č. 7 znázorňující projekci obyvatel do roku 2050, rozdělenou dle věkového složení.

Jak lze z grafu vyčíst, pro kraj Praha není předpokládán klesající vývoj, spíše naopak. Nejvyššího růstu dosáhne věková skupina 65 +, a to díky nejvíce početné skupině obyvatel středního věku (15-64 let). Nejvyšší počet obyvatel však již bude stále převládat u skupiny obyvatel 15 -64 let, tedy dřívější nemladší věkové kategorie.

V rámci organizace Bezobalu tak již je možnost předpokládat, že právě všechny tři kategorie obyvatel v Praze a snad i v České republice v příštích desítkách let budou již o problému plastových obalů vědět, budou jej považovat za obvyklý a budou navyklí využívat možnosti bezobalového nákupu. Činnost organizace Bezobalu se tak stane úspěšná.

6.4 Technologické faktory

Analýzu posledního faktoru lze v rámci organizaci Bezobalu rozdělit na dvě oblasti. Oblast týkající se IT a komunikace přes internet a oblast transferu potravin.

Oblast IT a informačních věd patří v současné době mezi nejvyužívanější techniky komunikace mezi zákazníkem a prodejcem. Na trhu IT technologií se objevují stále nové způsoby jak zákazníky získávat, poznávat a podporovat v nákupu. Navíc díky sociálním sítím je tento způsob sblížování vztahu zákazník – prodejce v podstatě levnou záležitostí. Využívání komunikace přes internet však není jenom se zákazníkem, ale i se státními institucemi, případně jinými právníckými osobami. Znalost IT odvětví se pro všechny organizace stala strategickou výhodou, kterou se musí naučit využít. Nezisková organizace Bezobalu si tohoto faktoru je plně vědoma a IT oblast patří mezi významné složky při zajišťování komunikace s třetími stranami. V současné době organizace využívá webových stránek k přehledu o své činnosti, nabízeného sortimentu či s organizacemi se kterými spolupracuje. Dále organizace má sestavený na sociální síti facebookový profil čítající k datu 30. 3. 2016 8 526 podporovatelů. Tento počet stále roste.

Druhá oblast transferu potravin se týká dopravy potravin od distributora na pult v prodejně. Jelikož se jedná o zacházení v podstatě klasicky nezabalených potravin, musí být zde dodrženo několik legislativních i technologických kroků. Organizace je se svými distributory domluvena na převozu potravin v opakovaně použitelných velkokapacitních nádobách. Dopravení nádob do prodejny je v záležitostech jednotlivých dodavatelů.

Shrnutí kapitoly

V kapitole č. 6 zabývající se analýzou makrookolí využil autor práce analýzu PEST ke stanovení podstatných a zároveň nejvýznamnějších skutečností, které ovlivňují organizaci.

Jakožto nejsilnější faktor, který organizaci bude do budoucna stále ovlivňovat, je systém zákonů a zákonných požadavků. Organizace z hlediska pohybu v neziskovém sektoru musí plnit legislativu týkající se neziskových organizací. Zároveň však z důvodu prodeje potravin, musí taktéž dodržovat veškeré zákony a hygienické předpisy, týkající se této oblasti. Do budoucna hodlá organizace Bezobalu prosazovat změny při novelizacích zavedených zákonů a tvorbě zákonů nových.

Cílový segment organizace Bezobalu, tj. věková skupina obyvatel 15-64 let, tvoří největší skupinu obyvatel Prahy z výše analyzovaných skupin. Tato skupina se novému konceptu prodeje potravin teprve postupně učí, a proto od organizace vyžaduje transparentnost a jednoduchou dostupnost informací o jejích potravinách, původu a kvality. Rovněž i organizace může využít této angažovanosti zákazníků a zapojit je tak do zkvalitňování a jednoduššího zavedení bezobalové koncepce v prodejně. I přesto, že tyto vlivy nemůže organizace sama ovlivnit, snaží se je usměrnit a využít ke svému prospěchu.

7 Analýza mikrookolí organizace

Následující kapitola č. 7 se bude zabírat mikrookolím organizace Bezobalu. Pomocí aparátů vysvětlených v teoretické části, budou charakterizovány jednotlivé faktory, které svým působením ovlivňují organizaci Bezobalu, ale také organizace je schopna také ovlivnit dle svých požadavků.

7.1 Vymezení relevantního odvětví

Vymezení relevantního odvětví je důležitým krokem při stylizování strategie organizace. Charakteristika a struktura odvětví stanovuje konkurenční vztahy mezi organizacemi v daném odvětví a proto správně definované odvětví představuje pro organizaci značnou výhodu. Záměrem této analýzy je strategicky odhadnout hybné síly a faktory, které specificky vystihují dané odvětví, ať už jsou pro organizace méně či více atraktivní. Teoretické poznatky o vymezování relevantního odvětví jsou především specializovány pro ziskové podniky. Ovšem tuto analýzu lze využít s ohledem i pro sektor neziskových organizací.

Stanovování relevantního odvětví organizace Bezobalu představuje poměrně složitou úlohu. Z důvodu její specifické činnosti, a to prodeje potravin do obalů donesených zákazníky, navíc ve vlastní prodejně, staví organizaci mezi první svého druhu v České republice. Proto je potřeba odvětví organizace rozšířit a při provádění této analýzy jej modifikovat na širší rámec obsahující i organizace, jež se zabývají prodejem vysoce kvalitních potravin a bio potravin, prodejen s možností nákupu odváženého množství dle potřeb zákazníka apod.

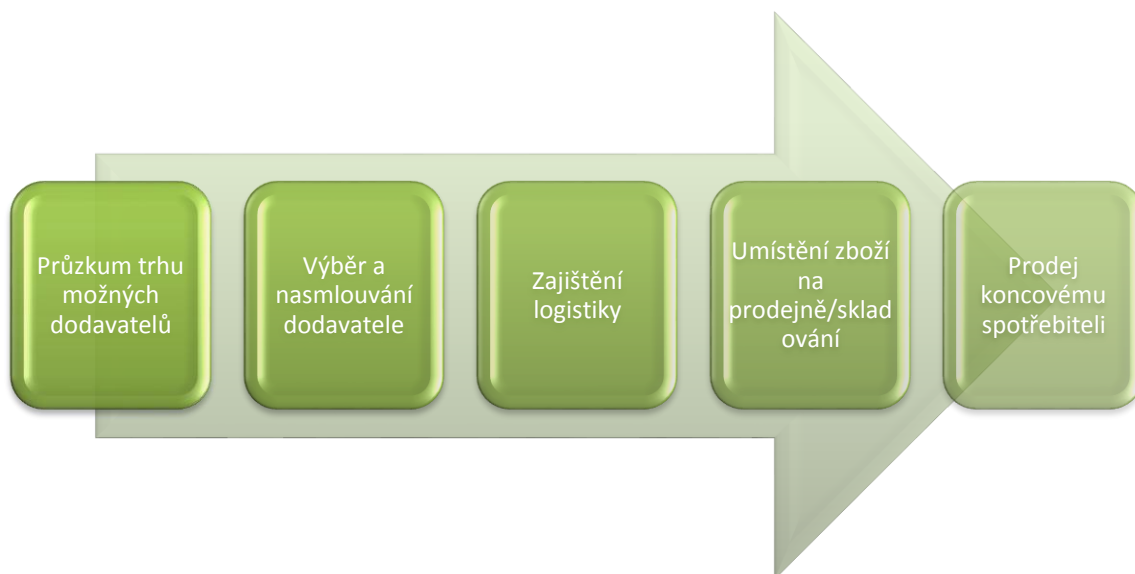
Organizace Bezobalu nabízí svým zákazníkům především potraviny zdravé výživy, s certifikací bio, se spolehlivou informací odkud potraviny pocházejí. Proto lze trh, na kterém se organizace pohybuje, charakterizovat jako trh s výrobky zahrnující potraviny pro zdravou výživu, s bio certifikací a vysokou kvalitou.

7.2 Hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec rozděluje procesy v organizaci dle strategicky významných činností. Díky němu pak může každá organizace pochopit a zdůvodnit své náklady, ale i poznat existující nebo potenciální zdroje.

Na obrázku č. 14 je vyobrazen proces zkoumané organizace, rozdělen do jednotlivých činností postupně na sebe navazujících. S ohledem na primární činnost organizace se jedná o proces od průzkumu trhu s výrobcí, resp. dodavateli až po finální prodej koncovému spotřebiteli. Tyto samostatné činnosti jsou následně popsány, jejich vyřizování má na starost manažer prodejny Bezobalu, Mgr. Ondřej Tesař – manažer testovací prodejny a prostředník mezi dodavateli a organizací.

Obrázek 14: Hodnototvorný řetězec organizace Bezobalu



Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum trhu možných dodavatelů

Průzkumem trhu k nalezení dodavatelů je jednou z prvotních činností, kterou musí organizace Bezobalu provést. V této činnosti je důležité vymezit si kritéria, které by měl dodavatel a výrobce splňovat, tj. důležitou podmínkou v případně zkoumané organizace je zajištění kvalitních výrobků splňující certifikace kvality, jakosti; cenově odpovídající výrobky, logistika, marketing a především zaručení bezobalové dodávky na základě cirkulace obalů.

Průzkum trhu dodavatelům pro organizaci probíhá buď ze strany samotné organizace, tj. přes internetové stránky, na farmářských trzích, veletrzích se zdravou výživou anebo na základě osobního doporučení.

Výběr a nasmlouvání dodavatele

Dle výše uvedeného procesu a stanových kritérií uvedených výše, dochází v tomto kroku k finálnímu výběru dodavatele daného produktu a k uzavření dodavatelské smlouvy za přijatelných podmínek pro obě strany.

Dodatelská smlouva je pro každého dodavatele specifická, z důvodu velikosti, hmotnosti a vlastností dané suroviny, avšak základní předpoklady jsou vždy stejné. Organizace Bezobalu má již zasmulvněných 57 dodavatelů, z toho aktivních dodavatelů je 21. Jedná se především o dodavatele z České republiky, ale z požadavků kvalitních potravin jsou osloveni i dodavatelé z celého světa.

Zajištění logistiky

V rámci této činnosti dochází k určení podmínek přepravy samotné, ale i skutečností, které s přepravou souvisí, např. podmínky zacházení s výrobky, vlastnická práva, pojištění. Podmínky balení jsou v organizaci Bezobalu zřejmé, tj. pouze za využití opakovatelně využitelných nádob. Všechny tyto požadavky na zajištění logistiky jsou již předloženy při podepisování smluv mezi stranou dodavatelskou a stranou organizace.

Tento krok zahrnuje i dodání zboží do samotné prodejny organizace, kde si jej zaměstnanci prodejny budou moci převzít na sklad či v případě nulové rezervy již rovnou na prodejnu.

Otázka doba prodlevy mezi objednáním zboží od dodavatele a prodejem zboží spotřebiteli je určována především na základě poptávky samotných spotřebitelů a vymezené minimální zásoby.

Umístění zboží na prodejně/skládování

Umístění zboží na výdejnu organizace či zajištění bezpečného a systematického uložení ve skladové části mají na starost především zaměstnanci a dobrovolníci zkoumané organizace. Vždy je potřeba k daným surovinám umístit potřebné údaje a to jak na výdejně, tak i ve skladu, z důvodu snadné a přehledné orientace. Na výdejně je ke každému výrobku přiložena informace o jeho původu, gramáži a především ceně za gramáž. Tyto informace jsou taktéž umístěny i na webových stránkách bezobalu.org, pro snadnější orientaci zákazníků. Potraviny na výdejně Bezobalu jsou umístěny ve velkokapacitních nádobách vystavených pro zákazníky a k jednoduché manipulaci pro prodáváče. viz obrázek 15.

Obrázek 15: Vystavený sortiment ve výdejně Bezobalu



Zdroj: Interní materiály Bezobalu

Prodej koncovému spotřebiteli

Prodej spotřebiteli je možný pouze ve výdejně organizace Bezobalu, který funguje právě na výdejním principu, kdy zaměstnanci či dobrovolníci vydávají suroviny zákazníkům. Opět je nutné, aby zákazník měl již buď své vlastní nádoby, ve kterých si suroviny odnese či mu bude za příplatek prodán obal látkový nebo papírový.

Princip prodeje funguje na jednoduchých předpokladech, kdy se očekává, že daný zákazník již bude vědět druh zboží, které chce si nakoupit i s gramáží, kterou si chce domů odnést. Prodáváč výdejny na připravené váze požadované suroviny naváží, a buďto přesype do nádoby přinesené zákazníkem anebo zákazníkovi nabídne prodejný látkový pytlík.

7.3 Mapa konkurenčních skupin

Analýza konkurenčních skupin umožňuje kontrolovat polohu dané organizace ve srovnání s konkurenčními organizacemi v odvětví. Díky této analýze mohou organizace lépe formulovat své strategické cíle a určit trendy, ke kterým budou do budoucna směřovat.

Organizace Bezobalu nabízí svým zákazníkům kvalitní potraviny, s certifikací bio, se spolehlivou informací odkud potraviny pocházejí. Proto lze trh, na kterém se organizace pohybuje, charakterizovat jako trh s výrobky zahrnující potraviny pro zdravou výživu, s bio certifikací a vysokou kvalitou.

Jak již bylo popsáno v teoretické části, při konstruování mapy konkurenčních skupin dochází k rozdělení trhu na jednotlivé členěné skupiny:

- 1) Organizace se stejnou nebo podobnou tržní strategií.
- 2) Organizace konkurující na podobném principu.
- 3) Organizace s podobnými záměry.

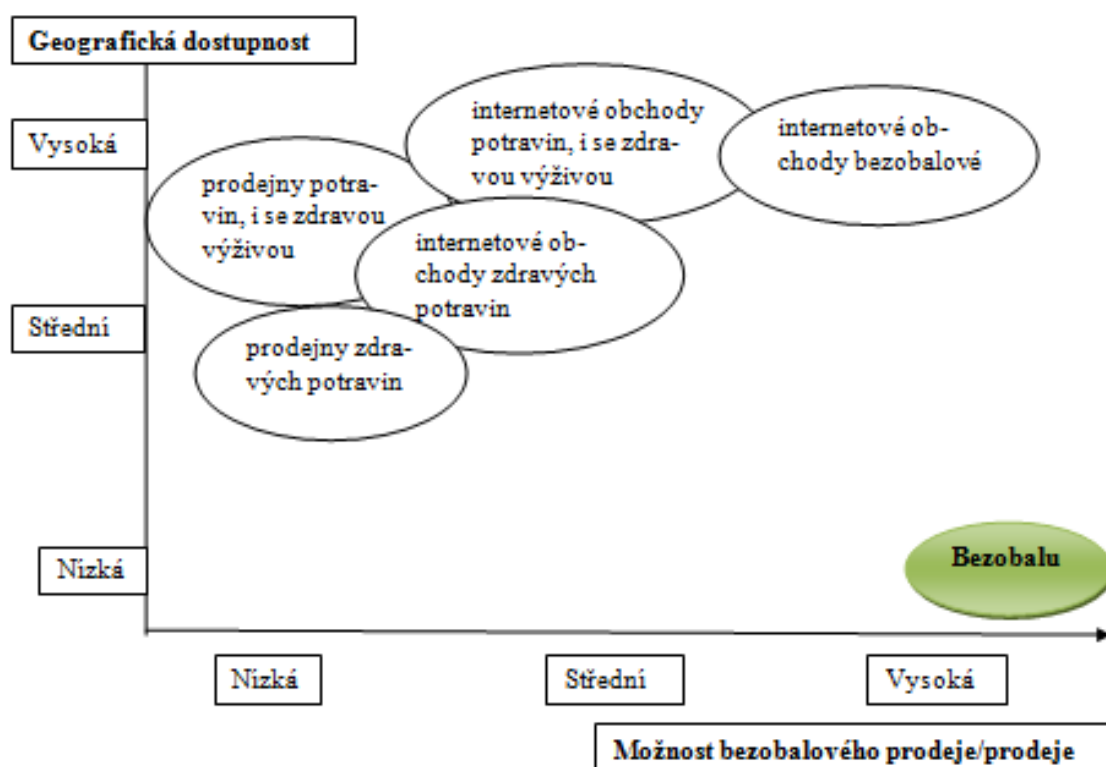
S ohledem na organizaci Bezobalu by se daly konkurenční skupiny do mapy členit takto:

- 1) Organizace zabývající se prodejem potravin zdravé výživy výhradně na bezobalovém principu, podporující iniciativu několikrát použitelných obalů především ze zákaznickových zdrojů. Zahrnuje organizace využívající pouze kamenné prodejny, které zaručují možnost odnesení potravin ve vlastních obalech.
- 2) Organizace zabývající se prodejem potravin určených pro zdravý životní styl, certifikací bio produktů a produktů pro zdravou výživu, zaručující vysokou kvalitu, avšak v jednorázově použitelných obalech. Zahrnuje jak organizace s kamennými prodejny tak i internetové obchody.

- 3) Organizace nabízející svým zákazníkům prodej potravin zdravé výživy výhradně v ekologicky zpracovatelných obalech.

Jako kritéria pro konstrukci konkurenční mapy byla vybrána geografická dostupnost a možnost bezobalového prodeje/nákupu na váhu.

Obrázek 16: Mapa konkurenčních skupin pro organizaci Bezobalu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze z obrázku č. 16 zpozorovat, organizace Bezobalu je jediná, která zákazníkovi nabízí možnost bezobalového obchodu. Nejblíže se jí přibližují internetové obchody, které taktéž nabízí bezobalový prodej, avšak potraviny jsou zde povětšinou baleny do obalů, které zákazník už nemusí využít a při další objednávce je použit obal nový.

Dále je taktéž vidět, že nejvíce organizace Bezobalu pokulhává na geografické dostupnosti, kdy se současnou jednou pobočkou pouze v Praze se nepřibližuje zákazníkovi natolik, jako ostatní prodejny se širokou sítí poboček. Bližší popis jednotlivých konkurenčních skupin je popsán dále v podkapitole 7.5 Konkurence.

7.4 Zákazníci

Klíčovou skupinou pro organizace jakéhokoliv druhu jsou zákazníci, neboť pro ně, pro jejich přání a potřeby formulují svoji činnost a dlouhodobou strategii. Aby proces od dané organizace ke spotřebiteli fungoval co nejlépe, je potřeba, aby organizace své zá-

kazníky znaly. Díky marketingovým nástrojům lze cílit na určité zákaznické segmenty, které jsou pro danou organizaci nejdůležitější.

Zákazníci organizace Bezobalu představují specifický segment. Jedná se především o takové spotřebitele, kteří si při nákupu potravin, ale i jiných výrobků, uvědomují extrémní využívání jednorázově použitelných obalů a z tohoto důvodu se snaží tento extrém omezit. Dále je lze charakterizovat jako spotřebitele zájímající se o původ výrobků, o jejich kvalitu a zároveň i o jejich cenu. S ohledem na možnosti prodeje potravin výdejny Bezobalu je možné zákazníky organizace více přiblížit i ochotou zajistit si vlastní nádoby či obaly, ve kterých si potraviny odnesou, ochotou si tyto potraviny na vlastní náklady a čas odnést a ochotou dopravit se pouze do jediné výdejny organizace Bezobalu v Praze.

V rámci probíhajícího aplikovaného výzkumu, zmiňovaném v podkapitole 5.3, díky němuž hodlá organizace zavést šetrné, inovativní a udržitelné formy distribuce potravin, je organizován i tzv. klub Bezobalu. Tento klub vznikl za účelem efektivního sběru zpětných informací a reakcí přímo od zákazníků organizace. Pro zapojení do klubu není požadováno žádné specifikum, stačí, aby zákazníci dobrovolně vyplnili své jméno a kontaktní údaje. Zapojením do klubu neplyne žádný závazek. Aktivní odezvy od členů klubu přináší zákazníkům zkvalitňování služeb organizace a možnost rozvinutí sítě bezobalových obchodů v tuzemsku.

Pro organizaci Bezobalu tento klub generuje spousty uplatnitelných výhod pro jejich činnost. Především je organizace obeznána s počtem členů v klubu, čili zákazníků, s jejich růstem v jednotlivých měsících nebo mohou dokonce rozlišit generovou rozdílnost svých zákazníků. Tento vývoj ukazuje následující tabulka. Jak je z tabulky vidět, mezi zákazníky Bezobalu patří zejména ženy s převahou až 80%. Nejčastější věková skupina nakupující jejich sortiment je shodně u mužů i žen v rozmezí 25 – 34 let. Tzv. typického zákazníka neziskové organizace Bezobalu lze charakterizovat tedy ženou ve věkovém rozmezí 30 let.

Tabulka 9: Návštěvnost výdejny Bezobalu

<i>Věk</i>	<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
15 – 24	20 %	5 %
25 – 34	41%	10 %
35 – 44	14 %	3 %
45 – 54	6 %	-
55+	1 %	-
Celkem	82 %	18 %

Zdroj: Interní materiály Bezobalu

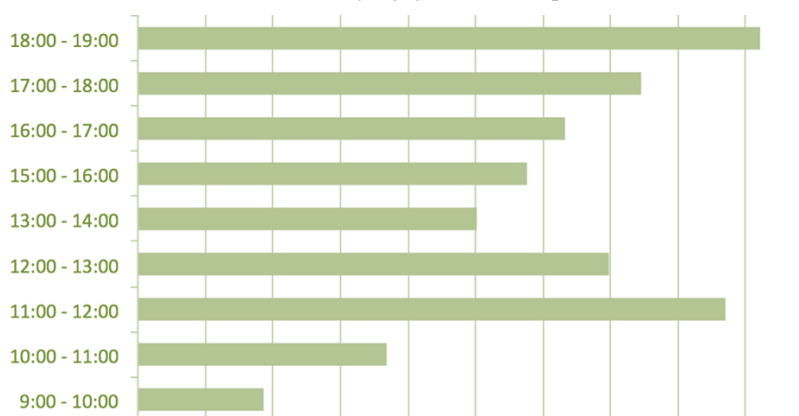
Omezujícím faktorem zákaznické návštěvnosti organizace Bezobalu je umístění výdejny pouze na jednom místě. Organizace nenabízí zákazníkům možnosti internetové objednávky či nakoupení zboží na internetu, disponuje pouze jednou výdejnou situovanou do hlavního města Prahy. Lidé, kteří jsou svým bydlištěm vzdáleni Praze, tak nemají

možnost služeb organizace využít a musí využít konkurenčních organizací nenabízející však stoprocentní bezobalový princip prodeje. Zároveň je však nutné připomenout, že primárním cílem organizace není generování a zvyšování zisku, ale zavedení konceptu bezobalového prodeje v České republice.

Organizace se snaží kompenzovat tento nedostatek a přizpůsobit tak otevírací dobu výdejny především dle zákazníků. Od září 2015 tak mohou jejich zákazníci využít služeb prodejny každý všední den od 9h do 19h s hodinovou polední pauzou mezi 14 a 15h, a v sobotu od 9h do 13h.

Péče o zákazníky je pro organizaci důležitá, proto na své webové stránky umístili časové rozložení zákaznické návštěvnosti ve vybraných denních hodinách v závislosti na otevírací době výdejny Bezobalu. Shromážděvaná data, která ukazuje Graf č. 8, jsou za měsíc leden.

Graf 8: Návštěvnost výdejny dle hodin v průběhu dne



Zdroj: Interní materiály Bezobalu

Další přínos klubového členství pro organizaci představuje možnost pravidelného informování svých zákazníků o všech novinkách dějících se v organizaci Bezobalu, o novém sortimentu potravin či o oblasti týkající se nakládání obalů v ČR a ve světě. Tímto nástrojem tak organizace přibližuje svoji činnost zákazníkům, aktivně s nimi komunikuje a udržuje jejich zájem.

7.5 Konkurence

Další podstatnou skupinou obsaženou v analýze vnitřního prostředí organizace je konkurence. Tato skupina představuje pro všechny organizace významné činitele při formulování strategií, vymezování nákladů a s nimi spojených činností, tvoření propagačních nástrojů apod. Jako u skupiny zákazníků, je potřeba, aby organizace znaly své stávající konkurenty, budoucí konkurenty, jak jsou silní, v jaké oblasti jsou pro organizaci konkurentem, jaké jsou jejich cíle, silné a slabé stránky.

Jak již bylo několikrát zmíněno, v České republice je projekt Bezobalu prvním projektem svého druhu. Proto není možné definovat konkurenta zabývající se stejnou činností s totožnými podmínkami a předpoklady. Konkurence zde však existuje a je možné ji charakterizovat. Trh, na kterém se organizace Bezobalu pohybuje, je především trh za-

bývajícím se prodejem potravin. Specifičtěji lze tento trh rozčlenit dle druhu nabízeného sortimentu. Organizace Bezobalu tak nejvíce ovlivňuje, a je ovlivňována, trhem nabízejícím zdravé potraviny či potraviny s certifikací bio.

Toto definování konkurenčního prostředí organizace Bezobalu vyjadřuje vysokou rozsáhlost konkurenčních organizací a podniků, se kterými se Bezobalu potýká. Ke konkretizaci tohoto prostředí napomohl hodnototvorný řetězec a mapa konkurenčních skupin. Díky těmto nástrojům byly konkurenční skupiny rozděleny do jednotlivých podskupin. Na základě tohoto zkoumání bylo vytyčeno několik konkurenčních skupin, pohybujících se na trhu s potravinami zdravé výživy, bio certifikací, kvalitní úrovně, kdy se jedná o prodejny nabízející veškeré potraviny i zdravou výživu, internetové obchody nabízející veškeré potraviny i zdravou výživu či internetové obchody bezobalového charakteru.

První, rozsáhlou skupinu, představují prodejny nabízející veškeré potraviny, a tedy i potraviny zdravého životního stylu, pod jednou střechou. V dnešní době již veškeré supermarkety, diskonty apod. nabízí svým zákazníkům nákup zdravých potravin, s bio certifikací, zaručující kvalitu a veškeré informace o produktech. Z nabídky dostupné na českém trhu lze vyjmenovat produkty řetězcových prodejen s klasifikací bio – Albert Quality, Tesco Exklusive. Dále do této kategorie spadají i výrobky zdravé výživy dostupné v kterékoliv prodejně – značka Arax, Bioharmonie, Ellebi a mnoho dalších. Pro zákazníka tyto prodejny symbolizují pohodlný nákup produktů na jednom místě a okamžité možnosti si je koupit, donést domů a případně spotřebovat. Na druhou stranu nemá zákazník možnost „volby“ v určení množství jaké by chtěl, ale musí se přizpůsobit množství stanovené distributorem. Tato konkurence je pro organizaci Bezobalu spíše širokou konkurencí, neovlivňující velkou měrou již zaběhlé zákazníky Bezobalu.

Konkurenční skupinou, obsahující organizace zaměřené pouze na prodej potravin zdravé výživy či s certifikací bio, může pro organizaci Bezobalu představovat více přímou konkurenci, která chod a fungování Bezobalu ovlivňuje, než výše uvedené prodejny všech druhů potravin. V České republice, zejména v Praze, se rozvíjí trend menších obchůdků nabízející potraviny specifické pouze pro zdravý životní styl. Tuto konkurenční skupinu lze rozšířit i na internetové prodejny specializující se na zdravé potraviny. Internetové prodejny přinášejí pozitivita především v pohodlnosti a dostupnosti pro všechny zákazníky, zároveň s tímto se i jejich cena navyšuje o transportní náklady daných potravin související s jejich balením.

Mezi tuto konkurenční skupiny jsou vnímány prodejny potravin jako CountryLife a Biopoint. Tyto prodejny se zdravou výživou jsou v Praze nejsnáze dostupné a mezi obyvateli i nejvíce známé při hledání prodejen se zdravou výživou.⁴² Zároveň tyto prodejny jsou pro zákazníky snadným substitutem ohledně zboží.

42 Interní materiály Bezobalu

Společnost Country Life s.r.o. započala jako první na českém trhu prodej potravin s kvalitou bio. Ve svém sortimentu nabízí zákazníkovi přes 2 000 výrobků, z nichž téměř 1 000 výrobků zaručuje bio kvalitu. V rámci šesti pražských prodejen poskytuje trvanlivé i chlazené potraviny, zeleninu a ovoce, dále i pečivo, přírodní drogeristické výrobky. Svoji působnost rozšířila i v možnosti stravování ve svých restauracích Country Life.⁴³

Společnost Bioobchod.cz vznikla v roce 2002 zároveň jako samostatná prodejna tak i internetový e-shop zaměřený zejména na zdravou výživu a biopotraviny. Od tohoto roku svoji síť poboček rozvíjí po celé republice, i v Praze, kde již fungují 3 prodejny, z toho jedna zcela veganská, bez živočišných výrobků. Svým zákazníkům nabízí kromě trvanlivých a chlazených potravin také chlazené hotové vegetariánské pokrmy.

Poslední skupinou v konkurenčním prostředí organizace Bezobalu jsou internetové obchody podporující prodej potravin zabalených v jakýchkoliv jiných obalech než plastových. Tyto internetové obchody nabízejí svým zákazníkům veškeré pohodlí při objednávání potravin přes internet plus navíc s ohledem na životní prostředí. Zároveň, jako v Bezobalu, zde funguje pro-zákaznický přístup, kdy si zákazník může objednat takové množství potravin, které sám potřebuje a spotřebuje. Z těchto důvodů lze tuto skupinu charakterizovat jako nejvíce konkurenční pro organizaci Bezobalu. Otázkou však je, jestli je tato skupina právě konkurenční, neboť i ona rozšiřuje záměr neziskové organizace Bezobalu v koncepci bezobalového prodeje potravin.

Internetový obchod Opobchod.cz svoji ideu bezobalového prodeje plně rozvinul v roce 2009, internetový prodej až v roce 2011. Ve svém sortimentu se soustředí zejména na potraviny, které lze přenášet v látkovém obale, tj. trvanlivé potraviny. Zákazníkům zboží zasílá v papírových či látkových pytlících za menší poplatek, avšak nabízí i možnost slevu 20 Kč při zaslání vlastních obalů. Pro rostoucí zájem otevřel Opobchod.cz v roce 2013 odběrové místo v centru Brna.⁴⁴

7.6 Ovlivňovatelé

Jak již vyplývá z předchozích kapitol, organizace Bezobalu je skrze svoje činnosti, záměry, vize, ovlivňována několika skupinami subjektů. Mezi význačné a podstatné ovlivňovatele lze zařadit stát a jeho příslušné orgány. Díky těmto orgánům mohou neziskové organizace, i jako organizace Bezobalu, získávat prostředky na částečné provozování své činnosti, ale zároveň jsou nuceni dodržovat určité legislativní požadavky pro jejich činnost.

Další význačnou skupinou, která určitým způsobem ovlivňuje a pomáhá rozvíjet činnost organizace Bezobalu jsou zákazníci. Právě na této skupině stojí celá podstata a vize organizace Bezobalu a pouze díky zákazníkům může svoji činnost rozvíjet a považovat svoji ideu za správnou a pro náš svět, resp. pro Českou republiku, podstatnou. Avšak mezi nejpodstatnější skupinu ovlivňovatelů patří dobrovolníci. Díky této početné skupině

⁴³ Country Life [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.countrylife.cz/o-nas>

⁴⁴ Bezobalový OPOBCHOD. *Panpekar.blogspot.cz* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://panpekar.blogspot.cz/>

ně je možné prodávat potraviny zákazníkům a udržovat výdejnu v chodu. Více k dobrovolnické skupině bude rozepsáno v následujících podkapitolách.

Pro organizaci je tedy potřebné, aby zvládala udržovat aktivní komunikaci s výše zmíněnými skupinami. Nejjednodušší formy komunikace probíhají na sociálních sítích či přes webové stránky organizace, kde se zainteresované strany mohou dozvědět nejvíce informací. Pomocí analytického nástroje od společnosti Google monitoruje organizace ji ž přes 200 000 návštěv od doby, kdy byly webové stránky spuštěny⁴⁵. Zároveň od září 2013 fungují stránky Bezobalu na sociální síti Facebook, díky níž může organizace více a častěji přibližovat dění jejich organizace, nabízeného sortimentu, ale i dění na poli bezobalového hospodaření. Tyto stránky již sleduje přes 8 500 podporovatelů, tento počet však stále roste.⁴⁶⁴⁷

7.7 Veřejnost

Další složkou analýzy mikrokol je veřejnost. I když se jedná o rozsáhlý pojem, pro každou organizaci představuje jedinečnou a specifickou skupinu, která obsahuje klíčové informace pro efektivní fungování organizace.

Veřejnost je zde již rozdělována na čtyři jednotlivé skupiny, které jsou podrobněji rozebírány níže.

Podporující veřejnost

Podporující veřejnost, jak již z názvu vyplývá, zahrnuje všechny stakeholdery, které organizaci určitým způsobem podporují, ať už finančně či jinak. Organizace Bezobalu se snaží na své fungování získávat prostředky ze své prodejní činnosti, tj. prodejem potravin. Zbylé prostředky získává z vnějšího zdroje, kdy v dubnu 2015 dosáhla na grantovou výzvu Nadace RSJ.⁴⁸ Dále tato část bude rozebrána v kapitole Finanční analýza organizace.

Do této podkapitoly podporující veřejnost lze zařadit i takové subjekty, které s organizací Bezobalu spolupracují na rozšiřování povědomí o plýtvání jídlem či nadměrné spotřeby obalů. Za rok 2015 se jedná o tyto spolupracující subjekty:⁴⁹

Ekumenická akademie – kulaté stoly, konference o zodpovědné spotřebě

Akademie léčivé výživy – partnerská spolupráce

Kokoza – partnerská spolupráce,

⁴⁵ Interní materiály Bezobalu

⁴⁶ K datu 30. 3. 2016 se jedná o 8 526 podporovatelů

⁴⁷ Oblíbenost na sociálních sítích. *Facebook.com* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/bezobalu.org/likes>

⁴⁸ Interní materiály Bezobalu

⁴⁹ Interní materiály Bezobalu

Zachraň jídlo – partnerská spolupráce

Social Impact Award – spolupráce na panelových diskuzích

paletky.cz – spolupráce na bázi barter

Bio zahrada – partnerská spolupráce v rámci propagace

Vnitřní veřejnost

Vnitřní veřejností je vnímána taková část veřejnosti, jež se podílí přímo na chodu a fungování organizace. Do této skupiny tedy spadají členové ústavu, zakladatelé, zaměstnanci, dobrovolníci. Základní skupinu vnitřní veřejnosti zahrnují její zakladatelé – Mgr. Petr Hanzel, DiS., Mgr. Ondřej Tesař a Ing. Jarmila Poláková. Všichni tito zakladatelé se aktivně podílí na chodu organizace. Petr Hanzel, zvolený do pozice ředitele organizace, se věnuje i mediálnímu prostředí, tiskovým a marketingovým aktivitám podporující organizaci a její koncept. Ondřej Tesař zařizuje komunikace s dodavateli a zároveň hromadnými odběrateli, např. zmíněnými dětskými školkami.

Z důvodu stále rozvíjejících se fází organizace v podstatě ve všech směrech, využívá Bezobalu spolupráce s několika externími subjekty, které v organizaci pracují na základě smluv o díle apod. Jedná se o aktivity účetnictví, koordinace dobrovolníků, organizace akcí apod.

Zprostředkující veřejnost

Další prověřovanou skupinou se nazývá zprostředkující veřejnost. Tato skupina zahrnuje všechny subjekty, které napomáhají organizacím vykonávat svoji činnost, umožňují její provoz. Organizace Bezobalu spolupracuje s několika ekonomickými subjekty, které zajišťují její činnost, ze základních lze vyjmenovat dodavatele energií, správce bankovních služeb, mobilních služeb apod.

Ohledně komunikačních kanálů a využívání marketingových nástrojů se snaží organizace využívat co nejméně finančních prostředků, aby tyto zdroje mohly být využity jinak a jinde. Správu webových stránek a sociálních sítí, jakožto důležitý komunikační nástroj, zastiňují externí členové organizace za pomoci volně dostupných prostředků a informací.

K mediální osvětě jejich konceptu a provozování výdejny přispívají samotná média, která s členy organizace dělají rozhovory jak do rádiového natáčení, tak do tištěných deníků, natáčí reportáže apod. Jedním z významných mediálních subjektů, kde mohla být organizace Bezobalu spatřena, byly například televizní reportáže České televize (cyklus Nedej se), TV Nova (Víkend), TV Prima (Očima Ladislava Klímy). Rozhovory a články o bezobalových obchodech byly poskytnuty taktéž do známých a čtených deníků, např. Týden, Lidové noviny, RESPEKT, Deník.cz a spousty dalších. Zájem o rozhovory přichází i ze zahraničí, například ze Slovenska, Německa a Itálie. Zakladatelé organizace, kteří jsou povětšinou aktéry těchto rozhovorů a natáčení, jsou si vědomy této mediální možnosti ke zviditelnění jejich konceptu, problematiky plastových odpadů spojenou se zvýšením nákladů na daný výrobek, a proto ji vždy plně využijí. Za posled-

ní rok 2015 zástupci organizace Bezobalu poskytli na 70 celostátních výstupů a 24 veřejných vystoupení s osvětovým účelem.⁵⁰

Obrázek 17: Článek o Bezobalu v časopise Respekt

Obrázek 18: Bezobalu v cyklu České televize



Důležitou součástí této skupiny jsou však samotní dodavatelé surovin. V rámci svých stanovených pilířů a vizí se organizace Bezobalu snaží spolupracovat pouze s takovými dodavateli surovin, kteří jsou schopni a ochotni transportovat své produkty v opakovaně použitelných velkokapacitních nádobách či v podobných několikrát použitelných nádobách. Tato spolupráce, zavedená na specifických požadavcích, se pozitivně ukazuje i na straně dodavatelů, kterým takto vznikají mnohem nižší náklady než při tradičním využívání jednorázových obalů. Od dob založení organizace základna dodavatelů roste, nyní organizace spolupracuje s 57 dodavateli, 21 aktivními.⁵¹

Spotřebitelská veřejnost

Spotřebitelskou veřejnou je míněna oblast lidí spotřebovávající služby a výrobky dané organizace. V případě Bezobalu se jedná primárně o jejich zákazníky, kteří u organizace užívají nabízeného sortimentu, opakovaně se k nim vrací a šíří jejich koncept.

Zákaznickou skupinu se organizace v rámci svého třetího pilíře pokusí rozšířit a navázat tak spolupráci se školami, školkami či restauracemi. Nyní již už spolupracuje s několika subjekty, které využívají jejich suroviny k dalšímu zpracování a nabídnutí svým zákazníkům. Zde lze vyjmenovat například: pražská kavárna Cafedu, neziskové organizace Kokoza, Kuchařky bez domova či kuchařské blogy Veganotic. Ohledně spolupráce s dětskými školkami a hromadného objednávání komunitních skupin jsou zavedené

⁵⁰ Interní materiály Bezobalu

⁵¹ Interní materiály Bezobalu

smluvní vztahy s dvěma školkami z Prahy a Středních Čech a dvěma komunitními skupinami z Prahy Modřan a Prahy Libně.⁵²

Shrnutí kapitoly

Pro provedení analýzy mikrookolí organizace v kapitole č. 7 autor práce využil modifikovaný model Michaela Portera, který lze jednodušeji aplikovat právě pro sektor neziskových organizací.

Vnitřní okolí organizace Bezobalu se skládá z několika skupin, se kterými organizace spolupracuje a dotváří tak svůj bezobalový koncept. Nejvýraznější skupinu pro organizaci tvoří skupina zákazníků a jejich preference ohledně tohoto druhu prodeje. Organizace musí umět předvídat potřeby zákazníků a pokusit se jim nabídnout určitou možnost pohodlnosti v nákupu. Proto organizace sleduje vytíženost výdejny a přizpůsobuje tak její otevírací dobu dle zákazníků či spolupracuje již s několika skupinami, jimž umožňuje hromadné odběry potravin za určitou slevu.

V oblasti podporujících skupin, tedy jednotlivých druhů médií, vystupuje organizace a její zástupci aktivně. Snaží se zapojovat mezi různé akce a činnosti spojené s jídlem a jeho zpracováním, dále poskytuje rozhovory a možnosti natáčení ohledně problematiky plýtvání potravin a využívání jednorázových obalů. Tento komunikační kanál využívá organizace náležitě, jelikož patří mezi nejefektivnější v šíření bezobalového prodeje potravin v České republice.

⁵² Interní materiály Bezobalu

8 Analýza zdrojů organizace

Poslední část strategické analýzy se zabývá zkoumáním zdrojů organizací. Tato analýza v sobě zahrnuje jak zdroje lidské, tak i zdroje finanční. Zdroje lidské jsou zejména pro neziskovou organizaci důležitým prvkem při provádění své činnosti, zahrnující zejména zaměstnance a dobrovolníky. Druhá část analýzy zdrojů, zabývající se finančními zdroji, rozebírá specifické ukazatele pro oblast neziskového sektoru, model BAMF a KAMF. Následující kapitoly budou tyto modely aplikovat na zkoumanou organizaci.

8.1 Lidské zdroje

Jak již bylo v práci několikrát řečeno, oblast lidských zdrojů, je velikou a zároveň podstatnou součástí neziskových organizací. Díky nim mohou organizace rozvíjet svoji činnost, získávat prostředky nejen finančního charakteru a pomáhat v potřebných oblastech. Zkoumaná organizace využívá nabízené pomoci od dobrovolníků, a proto jsou v této práci rozděleny na dvě skupiny – externí a interní.

Externí dobrovolníci

Organizace Bezobalu se snaží minimalizovat své náklady ve všech oblastech podnikání. V tom jim právě pomáhají tzv. externí dobrovolníci, tedy lidé, kteří nejsou s organizací nijak spřízněni, za svoji pomoc nepožadují žádné finanční odměny, podporují koncept organizace z vlastního zájmu. Tito dobrovolníci pomohli např. již při realizování a budování prostorů výdejny v tzv. crowdfundingové sbírce a poskytli organizaci starý nábytek a podobné potřeby. Tyto věci byly za své pomoci opraveny a použity do výdejny Bezobalu. Za externí dobrovolníky lze označit i zákazníky výdejny zapsané v členském klubu, kteří svojí reakcí na nákup vylepšují proces prodeje bezobalového zboží.

Interní dobrovolníci

Další skupinou lidských zdrojů v organizaci Bezobalu představují „interní dobrovolníci“, tzv. dobrodavači. Tento pojem je v Bezobalu již zažitý, představuje spojení slov dobrovolník a prodavač. Z tohoto slovního spojení již plyne i hlavní náplň dobrovolníků a to prodej sortimentu Bezobalu zákazníkům. Další jejich činností jsou i činnosti spojené se starostí o prodejnu, kam spadá např. doplňování surovin do skleněných nádob, úklid prodejny, zajištění čistoty regálů, skleněných nádob, přístrojů k vážení nebo sepisování stavu skladovacích zásob. Organizaci dobrovolníků pro každý den v prodejně má na starost manažer prodejny, Ondřej Tesař.

Dobrovolníky si organizace zajišťuje pomocí svých webových stránek, kde v záložce „přidej se“ mohou zájemci o dobrovolnictví v Bezobalu požádat o výše zmiňovanou pozici. Využíván k této žádosti je systém, který požaduje pouze kontaktní údaje dané osoby a oblast, ve které by chtěl budoucí dobrovolník pomoci. Následně po vyplnění je dobrovolník informován emailovou zprávou o možnosti aktuálního zapojení do procesu.

Interní dobrovolníci pracují v organizaci dobrovolně, bez nároků na finanční prostředky. Avšak aby organizace své dobrovolníky motivovala k většímu zájmu o nabízený sortiment potravin, mohou dobrovolníci nakoupit si suroviny za nákupní cenu, tj. bez přidané marže. Celkový počet přihlášených dobrovolníků přes webové stránky organizace je cca přes 200 osob, aktivních jich už je cca 11 – 15 v závislosti na možnosti jejich volného času. Nejvíce jsou však žádáni v odpoledních hodinách a v sobotu dopoledne, kdy výdejna očekává nejvíce zákazníků.

Zaměstnanci organizace

Další skupinou zařazenou do lidských zdrojů jsou zaměstnanci organizace, tedy stálí členové na základě smluvního vztahu. Zároveň tito zaměstnanci pobírají za odpracované hodiny finanční ohodnocení - mzdu.

Zaměstnanci organizace pracují na pozicích prodejců. Tyto placené prodavače zaměstnává organizace teprve od června 2015, tedy pět měsíců po otevření prodejny. Do této doby byl prodej zákazníkovi zajišťován dobrovolníky i samotnými zakladateli organizace. Tito zaměstnanci vykonávají práci zkráceného úvazku na základě dohod o díle či dohody o provedení činnosti. Celkem v Bezobalu ve výdejně pracují 4 prodavači.

Jediným pracovníkem na hlavní pracovní poměr (HPP) je evidován pouze ředitel – Petr Hanzel, ostatní výkonní pracovníci organizaci jsou opět řešeny zkráceným úvazkem dle odpracovaných hodin.

Ředitel a zároveň tiskový mluvčí organizace má na starost činnosti spojené s komunikací s médii, propagací organizace i samotného konceptu bezobalového prodeje. Dále i zjišťování informací od zahraničních, již fungujících bezobalových obchodů, reflektování zákonných požadavků, hygienických požadavků apod.

Manažer testovací prodejny má na starost všechny činnosti související s chodem prodejny, tj. koordinaci zaměstnanců a dobrovolníků v prodejně, jejich směnný provoz, množství skladovacích zásob, způsob uskladnění apod. Zároveň zajišťuje i komunikaci s dodavateli, smluvní úvazky a veškerý logistický rámec dodaných surovin.

Jak lze z výše uvedeného poznat, v organizaci je několik činností, které má na starost málo lidí. Z tohoto důvodu se vedení organizace rozhodlo pro přijetí nového člena – zaměstnance na hlavní pracovní poměr (HPP). Poptávka na pracovní pozici tohoto zaměstnance je opět vypsána přes webové stránky organizace od března 2016. Další proces náboru bude veden především na úrovni osobního pohovoru se zakladateli organizace.

Finanční ohodnocení zaměstnanců – prodavačů a ostatních placených zaměstnanců je placeno z prostředků ze získaného grantu. Jednotlivé informace o vyplacených mzdách musí být detailně uváděny v jednotlivých průběžných zprávách pro Nadaci RSJ, avšak s ohledem na interní informace, jej autor práce nebude uvádět.

8.2 Finanční zdroje

Analýza zdrojů organizace nezkoumá pouze lidské zdroje, ale zároveň i zdroje finanční. Pokud organizace dokáže udržovat jejich dostatečnou výši, sledovat vývoj, určovat trendy na základě plánování budoucího stavu zaručuje své činnosti perspektivní fungování i v této oblasti. Tento fakt platí i pro sektor neziskových organizací.

Zkoumaná organizace Bezobalu své finanční zdroje získává z grantu od Nadace RSJ a z vlastní činnosti, tj. prodeje potravinového sortimentu svým zákazníkům. Všechny tyto zdroje jsou navraceny zpět do organizace k rozvíjení a financování jejího fungování. Jelikož organizace byla do Veřejného rejstříku zapsána k březnu 2015, finanční výkazy jsou připravovány a jejich zveřejnění je plánováno na červen 2016. Autor práce však tyto výkazy bude mít k dispozici dříve.

8.2.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza pracuje s procentuálními podíly jednotlivých položek finančních výkazů na jejich celku. Organizace tak mohou zjistit, jaké položky jsou pro jejich činnost nejvíce relevantní či naopak jaké položky mají pro jejich činnost minimální vliv.

V kategorii aktiv tvoří nejčetnější položku oběžná aktiva, tedy krátkodobá aktiva, která svoji formu neustále mění. V případě organizace soustředující se na prodej potravin ve své výdejně je tento koloběh aktiv zřejmý a rychlý.

Nejvýraznější položku těchto oběžných aktiv tvoří účty v bankách dosahující až 80% na celkových aktivech, což představuje opravdu vysokou hodnotu. Tento fakt je však způsoben z důvodu poskytnutého grantu od nadace, na pokrytí činnosti a výzkumů organizace Bezobalu. Z bankovních účtů lze pak pro nadaci a jiné třetí strany lépe a snadněji deklarovat uhrazené závazky apod.

Druhou položkou aktiv, resp. oběžných aktiv, představují zásoby. Organizace ve svém sortimentu nabízí potraviny především trvanlivé a proto je možné je na skladě a tedy v zásobách vykazovat delší dobu. Stále však musí organizace hlídat určitou dobu trvanlivosti a především podmínky skladování daných potravin, z důvodu zajištění hygienických norem daných zákonem o potravinách. Zásoby, skládající se ze zboží a z materiálu dosahují na celkové položce aktiv přesně jednu pětinu, tedy 20%. Vzhledem k poměrně malé organizaci Bezobalu, je tento podíl vysoký, organizace má v zásobách vázáno skoro 200 000 Kč.

Položka finančních výkazů organizace představována hmotným majetkem není v organizaci zastoupena, organizace si výdejnu v Praze vybavila především z vlastních sil a na základě crowdfundingové sbírky. Proto tento dlouhodobý majetek nevykazuje ve svých finančních výkazech.

Opačná strana finančních výkazů je představována pasivy, tedy zdroji, ze kterých jsou právě kryta aktiva dané organizace. Nejvýznamnější pasivní položku, která slouží pro krytí aktiv a zároveň i jako bonitní ukazatel, je v Bezobalu položka vlastních aktiv. Vlastní aktiva zde dosahují až 55 % na celkovém podílu pasiv, čili více jak polovinu celkového počtu.

Zbývajících 45 % podílu na celkových pasivech je tvořeno závazky, resp. krátkodobými závazky. V této kategorii organizace eviduje Bezobalu poměrně vysoké závazky z obchodních vztahů, skoro 60 % z uvedených krátkodobých závazků, což může při navazování nových obchodních vztahů způsobovat organizaci nemalé nesnáze. Ostatní závazky vykazuje organizace za společníky, zaměstnanci či státem, ovšem v celku zanedbatelných částkách.

Žádné rezervy ani podobné fondy organizace nefinancuje, výsledky hospodaření z minulého období nejsou vzhledem k ročnímu působení možná.

V analýze výnosů a nákladů je jen několik položek, které dosahují hodnotné výše. Nejvyšší položkou výnosů jsou v organizaci Bezobalu tržby za prodej zboží, kdy bylo za rok 2015 dosaženo skoro 1 500 000 Kč, z toho po odečtení nákladů vynaložených na prodané zboží činila marže organizace přibližně 500 000 Kč. Druhou významnou položku představují ostatní provozní výnosy, přibližně 1 500 000 Kč. Tyto provozní výnosy plynou organizaci ze získaného grantu od Nadace RJS.

Výsledek hospodaření za rok 2015 organizace vykazuje na úrovni 516 000 Kč. Tato výše je i výsledkem provozního výsledku hospodaření, což značí, že své příjmy a náklady organizace řeší pouze v provozní části, tj. při prodeji zboží.

8.2.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza, jak bylo popsáno v teoretické části, reflektuje dlouhodobé trendy, na základě kterých by organizace byla schopna předpovědět budoucí vývoj položek a tak i situaci organizace. Výsledky horizontální analýzy jsou získávány z finančních výkazů např. pětiletého období za sebou jdoucích let. Organizace Bezobalu však je teprve v počátcích, vzhledem k roku založení, a tento pětiletý, ani dvouletý podklad finančních výkazů nelze předložit.

8.2.3 Ukazatel BAMF a ukazatel KAMF

Model BAMF je jedním z modelů, který byl zkonstruován speciálně pro specifické oblasti finančních analýz neziskových organizací, aby lépe dokázal reflektovat jejich vy-povídající bonitu.

BAMF

Jelikož organizace ve své činnosti podniká teprve jeden rok, není možné provést vzá-jemné porovnání mezi jednotlivými roky. Pro to se autor práce bude zabývat pouze vý-sledky k danému roku.

Tabulka 10: Ukazatel BAMF

		<i>Rok 2015</i>
L	likvidita	1,899
A	aktivita	0,032
F	financování	1,293
R	rentabilita	0,345
Ae	autarkie	1,208
P	produktivita práce	X
I	míra rozvoje/útlumu	0
BAMF		4,772

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 10 ukazuje souhrnně výsledky modelu BAMF pro rok 2015. Údaje pro zjiš-tění byly zjištěny z finančních výkazů, které jsou součástí příloh této práce.

Likvidita, resp. pohotová likvidita je pro neziskové organizace důležitým ukazatelem, díky němuž může sledovat svoji průběžnou solventnost. Proto je potřeba průběžně sle-dovat vyrovnanost příjmů a výdajů v jednotlivých obdobích. Organizace Bezobalu se v rámci likvidity pohybuje nad vyšším, než doporučeným koeficientem, avšak stále můžeme říci, že pro své stakeholdery působí organizace zabezpečeně. Vysoká likvidita souvisí i s ukazatelem aktivity, kdy tyto ukazatele jsou mezi sebou ve velké disproporci. Je zde vidět efekt vysokého zadržovaného kapitálu na bankovním účtu, který sice zaru-čuje organizaci solventnost, avšak vázanost finančního kapitálu na bankovním účtu.

Ukazatel financování má za cíl ukázat, zda je daná organizace zadlužená či si dokáže svoji činnost vést z vlastních prostředků. V rámci zjištěných výsledků lze říci, že orga-nizace Bezobalu má vyšší podíl vlastního kapitálu nad cizím, což můžeme označovat za pozitivní.

Další ukazatel značící rentabilitu tržeb (ROS) poukazuje na poměr čistého zisku na jed-nu korunu tržeb. V případě zkoumané organizace, kde její hlavní činnost je v podstatě zisková, prodej zboží zákazníkům, není potřeba zaměřovat daný ukazatel tržby z hlavní

činnosti za tržby z doplňkové činnosti. Rentabilita se v roce 2015 pohybuje v kladných číslech, tržby z prodeje zboží v Bezobalu jsou skoro třikrát vyšší než samotný zisk organizace.

Ukazatel autarkie, čili soběstačnosti dané organizace, je dalším významným prvkem finanční analýzy a modelu BAMF. Při výpočtu se vychází z poměru výnosů a nákladů daného roku a pro organizace je pozitivní pohybovat se v hodnotách pod 100 %. Jak je z tabulky 10 zřejmé, organizace Bezobalu tento předpoklad nesplňuje a svými hodnotami se pohybuje nad doporučovanou úrovní. Tento vyšší koeficient je způsoben několikrát zmiňovaným vysokým vkladem na bankovním účtu, volné prostředky organizace nejsou zcela využity.

K otázce nevyužitých volných prostředků navazuje i ukazatel míry rozvoje/útlumu, který pracuje s poměrem opravek a brutto investic. Jelikož organizace žádný hmotný majetek nevykazuje a ani své prostředky nijak neinvestuje, je tento ukazatel neutrální, tedy nulový.

Ukazatel produktivity práce byl záměrně v této práci vynechán. Při jeho zjišťování musí být vycházeno z tzv. průměrného zaměstnance, který však v organizaci Bezobalu je vzhledem k velkému počtu externistů složitě zjistitelný. Navíc organizace hodlá během následujících měsíců přijmout dalšího zaměstnance na hlavní pracovní poměr, který většinu činností externistů převezme. Tento údaj by pak byl pro organizace zanedbatelný.

KAMF

Druhý ukazatel finančních analýz neziskového sektoru je ukazatel KAMF. Organizací svými výsledky přináší jednodušší zachycení hodnot jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 11: Model KAMF

	<i>Rok 2015 (v%)</i>
V/N	120,8
FM/KCK	78,2
V/PK	X
PH/ON	-77,5
V/N	1 – Velmi dobrý
FM/KCK	1 – Velmi dobrý
V/PK	X
PH/Os.N	5 - Alarmující
KAMF	2,3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11 ukazuje jednotlivé propočty k druhému specifickému modelu pro neziskové organizace, modelu KAMF. Výše uvedené vypočtené hodnoty jsou přeneseny do odstupňovaných kategorií od Velmi dobré po Alarmující.

Pozitivní výsledky organizace Bezobalu dosahuje v jejích aktivitách, kdy výnosy převyšují náklady organizace, což značí předpoklad perspektivního vývoje prováděných aktivit. Dále i finanční majetek ku cizímu kapitálu získává kladné hodnoty a v modelu KAMF napomáhá k dosažení pozitivních výsledků, tedy stupni 1 – Velmi dobré.

Naopak pátý stupeň, alarmující, reflektuje poměrně nízkou produktivitu hlavní činnosti. Jedná se o poměr přidané hodnoty ku osobním nákladům, kdy vzniklá přidaná hodnota organizaci Bezobalu je vykazována v záporných číslech a tím i celý tento ukazatel nelze hodnotit jinak.

Jak je z tabulky 11 vidět, poměrové finanční ukazatele zde vykazují kolísavý až nepoměrný charakter. Můžeme tedy říci, že nezisková organizace Bezobalu v rámci zkoumaných ukazatelů modelu KAMF vykazuje střední bonitu a tedy příznivý výsledek.

Shrnutí kapitoly

Poslední část strategické analýzy pojednávala v kapitole č. 8 o lidských a finančních zdrojích organizace Bezobalu.

Lidské zdroje v organizaci představují především externisti, kteří do organizace přinášejí své know how. Dále jsou v Bezobalu i zaměstnanci pracující na zkrácené pracovní úvazky, kterým tak organizace nabízí uplatnění na pracovním trhu, pro který jsou již znevýhodněni. V závěru kapitoly byla autorem práce vytvořena organizační struktura dle funkcí v organizaci s návrhem i na možnou změnu pracovních úkolů při plánovaném náboru zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

V analýze finančních zdrojů autor práce aplikoval finanční výsledky na modely finanční analýzy specifické pro neziskový sektor. Po prvním roce fungování organizace vyplývá z použitých modelů řádné hospodaření se svými zdroji a tak zajištění pozitivního budoucího vývoje. Z důvodu teprve ročního vedení organizace nelze však z finanční analýzy definovat trend jednotlivých ukazatelů. Pro příští roky lze organizaci doporučit průběžné zjišťování hodnot zmíněných metod a sledování tak jejich vývojového trendu.

9 Zhodnocení

V poslední kapitole práce se autor pokusí vyzdvihnout ty nejdůležitější oblasti, pro zkoumanou organizaci důležité a zároveň i naznačit ty aktivity, na které by se organizace Bezobalu měla zaměřit a zlepšit tak své budoucí fungování. Zmiňované oblasti zájmu jsou především doporučujícími informacemi.

Naplnování cílů a poslání

Organizace Bezobalu působí na českém trhu od roku 2015, kdy otevřela svoji první výdejnu. Z tohoto krátkého fungování už stihla vybudovat dobré jméno značky, oblíbenost mezi zákazníky, ale i především rozšířit povědomí problému nadměrného plýtvání potravin. Plnění cíle organizace, tj. zavedení a rozšíření konceptu šetrné distribuce v České republice, je dosahováno pomocí jednotlivých činností, díky nimž dochází k pozitivnímu efektu, kdy dodavatelé, odběratelé i poskytovatelé technických řešení si organizaci Bezobalu sami nacházejí.

V oblasti výzkumů prováděných za spolupráce vysokých škol již získává výsledky dopadu skladování potravin v plastových sáčcích a obalech. Dále organizace spolupracuje s poskytovateli technických řešení usnadňující bezobalový prodej a plánuje tak postupně zavést samostatné dávkovače pro zákazníky, které by urychlily proces samotného výdeje potravin. K řešení problémů bezobalové distribuce získává organizace i informace od již zavedených bezobalových prodejen v zahraničí.

K naplnování cílů a poslání organizaci souvisí i činnost výdejny Bezobalu. Organizace tuto výdejnu umístila do hlavního města České republiky se záměrem vyzkoušet bezobalový koncept prodeje právě zde. Dle analýzy makrookolí v kapitole 6, soustředující se na vývojové faktory v hlavním městě, zvolila organizace správné místo. Hlavní město se oproti ostatní krajům vyznačuje nejsilnější ekonomickou vyspělostí, hustotou obyvatel a výší vzdělanosti. Zároveň i obyvatelé hlavního města budou spíše vyhledávat prodejce nabízející potraviny od lokálních dodavatelů, neboť sami k těmto produktům mají menší přístup než obyvatelé venkova. Pražští obyvatelé taktéž vykazují hned několik znaků, které organizace u svých zákazníků nejvíce předvídá. Těmito znaky jsou např. vyšší stupeň vzdělanosti, příjmy domácností přesahující průměrnou mzdu, zájem o zdravou výživu.

Navrhovanou strategií k dosažení svého cíle by pro organizaci měla být oblast reportování. Výroční či průběžné zprávy by přinášely zainteresovaným stranám i široké veřejnosti volně dostupnou formou sjednocení činností a aktivit organizace. Tento reporting by mohl mít příznivý dopad na šíření bezobalového prodeje potravin nenásilnou formou mezi potenciální zákazníky organizace. Zároveň by přispěl i k větší informovanosti veškeré veřejnosti o hospodaření neziskových organizací v České republice a vymizení mylných tvrzení o tomto sektoru.

Jelikož se organizace Bezobalu účastní mnoha pražských festivalů a aktivit, mohl by být na webových stránkách organizace zveřejňován „Kalendář aktivit“ neboli seznam všech akcí, kterých se Bezobalu účastní. Díky tomuto dokumentu by tak na zmiňovaných akcích mohlo docházet k navazování a utužování vztahu „organizace – zákazník“, jakožto významný činitel speciálně v neziskových organizacích.

Dle výše zmíněných činností a aktivit je možné vidět, že organizace a její členové postupně naplňují vytyčené cíle, s nimiž poroste i nárůst zájmu o danou problematiku. Proto by se organizace na tento stav měla začít i připravovat a koordinovat ve svůj prospěch.

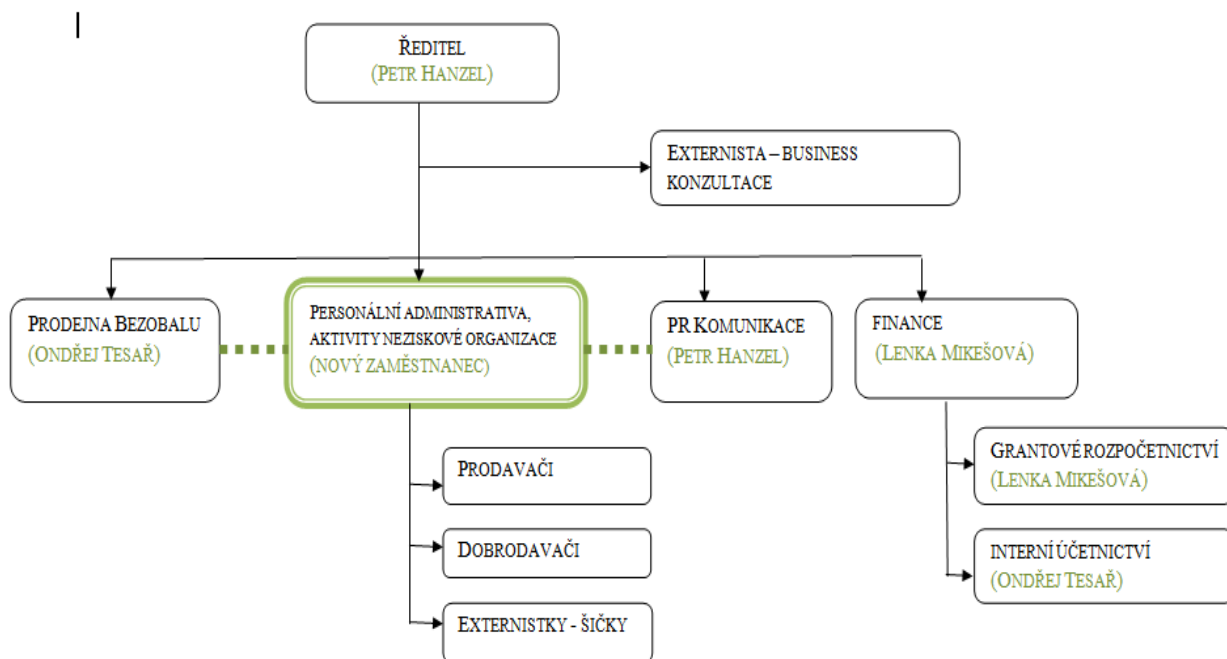
Organizační oblast

Organizační strukturou a jednotlivými funkcemi pracovníků organizace se zabývá podkapitola č. 5.2 Organizační struktura. Z uvedené organizační struktury v dané podkapitole již vyplývá určitá nestálost, nesourodost při určování funkcí a jednotlivých úkolů. Dochází zde například k promíchávání některých úkolů jednoho oddělení do úkolů jiné organizační jednotky či komplikované rozdělení úloh mezi více lidí. Tento model může pro organizaci představovat komplikovanou delegaci úkolů a o to více složitou kontrolu plněných aktivit.

Do budoucna by se tedy organizace měla pokusit sjednotit aktivity do jednotlivých podoblastí, které by řídil vždy jeden pracovník organizace. Tito pracovníci by tak mohli jednodušeji kontrolovat plnění cílů organizace, plnění jednotlivých úkolů, procesů a zároveň by i zde by vznikl prostor pro možné inovace, vylepšování zavedených procesů.

Jelikož si je organizace vědoma nespojitosti a složité návaznosti jednotlivých procesů, je nyní v náborovém procesu nového pracovníka, kterého by zaměstnaváela na hlavní pracovní poměr. Po diskuzích se zástupci organizace se autor práce pokusil o nadefinování nové organizační struktury s přerozdělenými činnostmi, viz. obrázek č. 19.

Obrázek 19: Pozměněná organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené pozměněné organizační struktury je vidět delegace mnoha činností a aktivit organizace na nového pracovníka. Ten by zejména měl převzít činnosti spojené s personální administrativou, tj. jakoukoliv komunikaci s prodáváči, dobrovolníky i šíčkami. Tato osoba tak bude více znát aktuální procesy v organizaci, bude mít možnost procesy efektivně změnit a sestavit do metodik, které by pak byly dále reportovány.

Dále by se na novou najatou osobu delegovaly některé činnosti, které jsou nyní zajišťovány ředitelem. Jedná se hlavně o hledání nových aktivit neziskové organizace, komunikaci s potenciálními mecenáši či jinak interesovanými třetími stranami. Rovněž do organizační struktury autor práce vyznačil přerušovanou čarou označující důležitou návaznost a tedy spolupráci mezi oblastí prodeje a oblastí marketingu a nového zaměstnance.

Možnost určitého doporučení by autor rád ještě zmínil oblast dobrovolníků, resp. jejich nábor. Při pokusu dostat se do databáze Bezobalu, však po vyplnění a registrování se, nepřišla autorovi žádná odezva s poptávkou pro dohodnutí směn ve výdejně či jiné možnosti výpomoci. Taktéž organizace má v databázi dobrovolníků registrováno skoro dvě stě osob, jež by věnovaly svůj volný čas této činnosti, avšak aktivních jich je pouhých 11. Proto by se organizace měla pokusit navázat větší kontakt s těmito možnými dobrovolníky, zasílat emailovou zprávou např. poptávky k výpomoci nejen ve výdejně, ale třeba s propagací organizace, hledáním aktivit ke zvýraznění, doporučování dodavatelů, forem spolupráce apod.

Oblast hospodaření

V současné době v organizaci Bezobalu v otázce hospodaření a finančních výkazů dochází k dokončování finálních úloh na finančním reportingu, jež bude následně zveřejněn. Autor práce měl možnost do těchto výkazů nahlédnout před jejich uveřejněním.

Jak již bylo několikrát zmíněno, organizace na českém trhu působí pouhý rok a proto možné analyzování oblasti hospodaření je především konstatování daných veličin či jejich poměrů mezi sebou. Z důvodu uděleného grantu musí organizace průběžně reportovat své činnosti a výsledky nadací a zároveň i číselně zaznamenávat náklady spojené s aktivitami organizace. Tento druh reportingu přináší i přínosné informace pro samotnou organizaci.

Finální výsledky jednotlivých metod využitých ve finanční analýze (Kapitola 8) přinesly organizaci pozitivní výsledky. Poměry některých důležitých ukazatelů vykazují jejich výhodné využití, ukázkou může být např. porovnání hodnot vlastního a cizího kapitálu, kdy vlastní zdroje organizace převyšují hodnotu zdrojů cizích. Po prvním roce hospodaření organizace Bezobalu vykazuje pro své stakeholdery střední bonitu, značící řádné hospodaření se svými zdroji a tak zajištění příznivého vývoje. Pro příští roky lze organizaci doporučit průběžné zjišťování hodnot zmíněných metod a sledování tak jejich vývojového trendu.

S hospodařením organizace souvisí i oblast zákonů a legislativních požadavků. Vzhledem ke své specifické činnosti a zároveň působení v neziskovém sektoru, je organizace Bezobalu nutná sledovat a dodržovat poměrně dosti zákonných a hygienických požadavků. Tuto část však organizace zvládá výborně, převyšujíc i rámec zákonných požadavků. Zároveň se organizace snaží zasahovat do tvorby nových

zákonů a předpisů týkající se nakládání potravin a tím snížit procento využití plastových obalů a zároveň zkvalitnění potravin pro zákazníky.

10 Závěr

Organizace Bezobalu z.ú. vytvořila v České republice první koncept, který se zabývá prodejem potravin s využitím opakovaně použitelných obalů a tak zapojením spotřebitele do procesu prodeje tím, že i samotný spotřebitel musí přemýšlet o své koupi i jiným způsobem než obvykle. Pro mnohé by tento nápad mohl připadat jako nepřiměřený dnešní konzumní době, avšak právě už dnes bychom si měli uvědomovat důsledky každého našeho nákupu zboží a především každého využití plastových obalů. Inspirovat se můžeme již v zahraničí, kde těchto prodejen vzniklo už více než desítky a koncept spolehlivě funguje.

Práce se nesnaží soustředit přímo na environmentální problematiku, ale spíše na problematiku procesů, které jako nezisková organizace i jako subjekt prodávající potraviny musí dodržovat a řešit. Cílem této diplomové práce byla analýza procesů v organizaci Bezobalu, zjištění stavu, v jakém organizace funguje a zda tento stav špatnou měrou neovlivňuje rozvíjení bezobalové ideje. Práce vznikla za pomoci a poskytnutí informací od členů organizace.

Struktura diplomové práce byla rozdělena do jednotlivých kapitol dle částí strategické analýzy, tj. analýza makrookolí, analýza mikrookolí a analýza zdrojů organizace s aplikováním na organizaci Bezobalu. Z celkového zkoumání vyplynulo několik důležitých skutečností, které by při správném zapracování mohly zvýšit strategickou úroveň organizace. Tyto sumarizace byly shrnuty v poslední, zhodnocovací kapitole.

Nejsilnějším faktem pro organizaci Bezobalu je rozhodně její idea, koncept, na kterém staví svoji činnost i svůj aplikovaný výzkum. Koncept bezobalového prodeje je jednou z důležitých komponentů spotřeby, který v příštích několika let určitě stále poroste. Díky organizaci tak bude již možný plynulejší přechod pro vybudování celé sítě bezobalových obchodů po celé České republice.

V kapitole analýzy makrookolí se autor práce pokusil dle analýzy PEST vytyčit hlavní směry, které ovlivňují organizaci. Asi nejsilnějším faktorem, který organizace sleduje a do budoucna i měla, je skupina zákonů a zákonných požadavků. Organizace, jakožto neziskový subjekt, musí dodržovat legislativu neziskového sektoru, avšak z důvodu své činnosti, tj. prodeje potravin, musí taktéž respektovat veškeré zákony, týkající se této oblasti. Doposud organizace svoji činnost realizuje na základě stanovených požadavků a norem, do budoucna hodlá prosazovat změny při novelizacích zavedených zákonů.

K analýze mikrookolí organizace autor práce využil modifikovaný model Michaela Portera zohledňující právě sektor neziskových organizací. Vnitřní okolí organizace Bezobalu je složeno z několika skupin, se kterými organizace spolupracuje a dotváří tak svůj koncept. Nejsilnější skupinu pro organizaci představují zákazníci a jejich preference ohledně bezobalového druhu prodeje. Organizace se tak snaží předvídat potřeby zákazníků a pokusit se jim nabídnout určitou možnost pohodlnosti. V oblasti podporujících skupin, tedy jednotlivých druhů médií, vystupuje organizace a její zástupci aktivně a tak využívat tento náležitě k jejich významnosti k bezobalového prodeje potravin v České republice.

Poslední část strategické analýzy se věnovala lidským a finančním zdrojům organizace. Lidské zdroje v organizaci jsou řešeny především externisty, jež do organizace přinášejí know-how z blízkých oborů. V práci byla sestavena organizační struktura s návrhem i na možnou změnu pracovních úkolů při plánovaném náboru zaměstnance na hlavní pracovní poměr. V analýze finančních zdrojů byly využity modely finanční analýzy specifické pro neziskové organizace. Po prvním roce hospodaření organizace Bezobalu vykazuje pro své stakeholdery střední bonitu, značící řádné hospodaření se svými zdroji a tak zajištění příznivého vývoje. Jelikož však organizace působí ve své činnosti pouze rok, nebylo možné výsledky finanční analýzy porovnat s lety předchozími. Pro příští roky lze organizaci doporučit průběžné zjišťování hodnot zmíněných metod a sledování tak jejich vývojového trendu.

Práce se snažila poskytnout členům celkový náhled na jejich organizaci z pohledu strategického a tím otevřela oblasti, kterými by se organizace měla dále zabývat. Do budoucna tak může být pro organizaci snazší komunikovat své aktivity třetím stranám zájímající se především o procesní stránku. Souhrnně z prováděných analýz lze říci, že organizace Bezobalu zaujímá výhodnou strategickou pozici. Díky svému konceptu, který v České republice doposud chyběl, přináší spotřebitelům nový pohled na nakupování potravin. Při rozvoji některých doporučených aktivit a pokračování v plnění svých cílů a poslání bude moci organizace Bezobalu plně rozvinout svoji strategii a zavést bezobalový prodej po celé České republice.

11 Seznam literatury

Knižní zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [2] BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8.
- [3] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [6] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [9] HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0
- [10] Kolektiv autorů, *Zásady správné výrobní a hygienické praxe*, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha, 2006, ISBN 80-02-01824-9
- [11] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [12] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
- [13] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.*
- [16] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.
- [17] Nový občanský zákoník, 89/2012 Sb.

-
- [18] Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, č. 304/2013 Sb
[19] Zákon o cenách 526/1990 Sb
[20] Zákon o potravinách, zákon č. 139/2014 Sb.

Internetové zdroje

- [1] Co je veřejná prospěšnost [online]. [cit. 2016-01-31]. Dostupné z WWW:
<http://www.avpo.cz/2014/co-je-verejna-prospesnost/>
- [2] Co to je neziskový sektor [online]. [cit. 2016-01-31]. Dostupné z WWW:
<http://www.neziskovky.cz/clanky/540/co-to-je-neziskovy-sektor-/>
- [3] Unpackaged [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW:
<http://www.beunpacked.com/>
- [4] Oficiální webové stránky Bezobalu [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z WWW:
<http://bezobalu.org/>
- [5] Packaging waste statistics. In: Eurostat [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z WWW:
<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics/>
- [6] NegozioLeggero [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.negoziologgero.it/en/>
- [7] Brána ke zdraví [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.branakezdravi.cz/>
- [8] Asociace veřejně prospěšných organizací ČR [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z WWW:
<http://www.avpo.cz/>
- [9] Baecker, Jana. Zero-Waste Grocery Store [online]. [cit. 2016-03-025]. Dostupné z WWW:
<http://www.slideshare.net/jbaecker/zero-waste-grocery-store>
- [10] Bezobalový OPOBCHOD. *Http://opobchod.cz/* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z WWW:
<http://opobchod.cz/>
- [11] Principles of Zero Waste, [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z WWW:
<https://www.zerowasteeurope.eu/about/principles-zw-europe/>
- [12] *Country Life* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z WWW:
<http://www.countrylife.cz/o-nas>

12 Seznam obrázků, tabulek a příloh

Seznam Obrázků

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník – sektorové vymezení neziskového sektoru	11
Obrázek 2: Know-how úspěšné neziskové organizace	14
Obrázek 3: Vztah mezi posláním, zdroji a okolím	16
Obrázek 4: Strategická analýza.....	19
Obrázek 5: Ilustrativní hodnototvorný řetězec	24
Obrázek 6: Mapa konkurenčních skupin	24
Obrázek 7: Model pěti sil.....	25
Obrázek 8: Modifikovaný Porterův model	26
Obrázek 9: Podíly balících materiálů v evropských zemích (E28)	34
Obrázek 10: Mapa bezobalových obchodů v Evropě	36
Obrázek 11: Organizační struktura Bezobalu z.ú.	38
Obrázek 12: Sortiment Bezobalu s původem potravin	44
Obrázek 13: Sortiment Bezobalu s uvedenou cenou za množství	47
Obrázek 14: Hodnototvorný řetězec organizace Bezobalu.....	58
Obrázek 15: Vystavený sortiment ve výdejně Bezobalu	59
Obrázek 16: Mapa konkurenčních skupin pro organizaci Bezobalu	61
Obrázek 17: Článek o Bezobalu v časopise Respekt	68
Obrázek 18: Bezobalu v cyklu České televize	68
Obrázek 19: Pozměněná organizační struktura	78

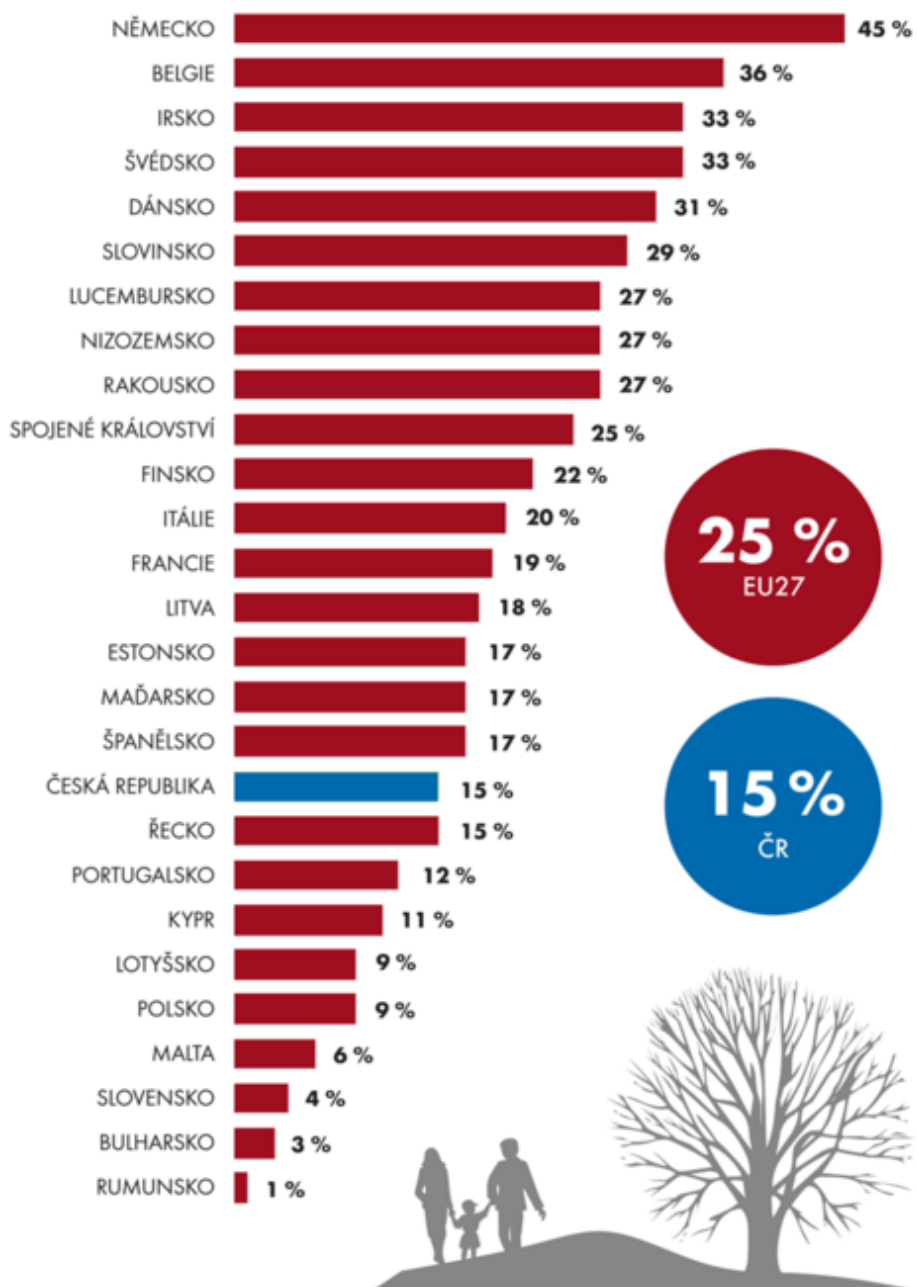
Seznam Tabulek

Tabulka 1: Vlivy makrookolí.....	22
Tabulka 2: Model KAMF	32
Tabulka 3: První bezobalové obchody v Evropě a USA	36
Tabulka 4: Legislativa ovlivňující organizace.....	41
Tabulka 5: Legislativa ovlivňující prodejnu potravin.....	43
Tabulka 6: Vývoj míry inflace mezi lety 2011 – 2015	49
Tabulka 7: Vývoj HDP pro kraj Praha.....	49
Tabulka 8: Výdaje českých domácností na spotřebu	50
Tabulka 9: Návštěvnost výdejny Bezobalu	62
Tabulka 10: Ukazatel BAMF.....	74
Tabulka 11: Model KAMF	75

Seznam Příloh

Příloha 1: Procentuální hodnoty recyklačních podílů.....	90
Příloha 2: Seznam bezobalových prodejen.....	91
Příloha 3: Výstup z programu Albertina CZ.....	93
Příloha 4: Finanční výkazy organizace Bezobalu k 31.12.2015.....	94

Příloha 1: Procentuální hodnoty recyklačních podílů



Příloha 2: Seznam bezobalových prodejen

Název prodejny	Země	Rok založení
Unpacked	Velká Británie	2007
Negozio Leggero	Itálie	2009
Effecorta	Itálie	2009
Green11	USA	2009
Simply Bulk Market	USA	2010
En Vrac	Francie	2011
Granel	Španělsko	2011
The Soap Dispensary	Kanada	2011
SESI	Velká Británie	2011
In.gredients	USA	2011
Verdessa Ecobottega	Itálie	2012
The New Leaf Co-op	Velká Británie	2012
Tasty House	Španělsko	2012
EO Exchange	United States	2012
Borgo Etico	Itálie	2012
Sprecomeno	Itálie	2012
La Bottega di Ispra	Itálie	2013
Day by day	Francie	2013
Lunzers MaB-Greiblerei	Rakousko	2014
Unverpackt	Německo	2014
Freikost Deinet	Německo	2014
Bottega Origini	Itálie	2014
Robuust	Belgie	2014
Esprit Vrac	Francie	2014
La Recharge	Francie	2014
Original Unverpackt	Německo	2014
Gra de Gracia	Španělsko	2014
Pepita y Grano	Španělsko	2014
Content	Belgie	2014
Almata	Belgie	2014
La Juste Dose	Francie	2014
Superfair	Holandsko	2014
Annas Unverpacktes	Německo	2015
Frida bio	Rakousko	2015
Lose	Německo	2015

Opgeweckt Noord	Holandsko	2015
Jabonando	Španělsko	2015
OHNE	Belgie	2015
Au Grain Prés	Francie	2015
Unverpackt Mainz	Německo	2015
Bar a Vrac	Francie	2015
Regional und unverpackt	Německo	2015
CHYL	Belgie	2015
Holis Market	Rakousko	2015
Bag & Buy	Holandsko	2015
Nature en Vrac	Rakousko	2015
Liebe&LoseLa Consigne	Francie	2015
Einzelhandel	Německo	2015
Natürlich Unverpackt	Německo	2015
GoodsOnly	Holandsko	2015
Schutgut	Německo	2015
Ohne	Německo	2015
Zero Market	USA	2015
Tuetenlos	Německo	2015
BioLokaal	Holandsko	2015
Tante Trine Shop	-	2015
Farmstore.be	-	2015
Buda	-	2015
Rice Up Wholefoods	-	2015
Bezobalu.org	Česká republika	2015
Maria Granel	Portugalsko	2015
Nagie z Natury	-	2015
Zero waste-unverpackt Trier	-	2015
Ouni	Lucemburg	2015

Příloha 3: Výstup z programu Albertina CZ

Příloha 4: Finanční výkazy organizace Bezobalu k 31. 12. 2015