

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

Bakalářská práce

2013

Kateřina Doležalová

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI
KATEDRA MANAGEMENTU VEŘEJNÉHO SEKTORU



Strategické plánování v neziskové organizaci

Autor bakalářské práce: Kateřina Doležalová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Nový

Rok obhajoby: 2013

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Strategické plánování v neziskové organizaci“
jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně
označila a uvedla v přiloženém seznamu.*

Třebíč, duben 2013

.....

podpis autora

Anotace:

Cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí o strategickém plánování a jeho jednotlivé kroky aplikovat na mnou zvolenou neziskovou organizaci. Práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a druhá praktická. V teoretické části je popsán postup a využívané metody strategického plánování v podnikatelské i nepodnikatelské sféře. V praktické části je postup strategického plánování aplikován na vybranou neziskovou organizaci. Je zde analyzováno vnitřní i vnější prostředí organizace, a také vyhotovena SWOT analýza. Na základě získaných informací, stanoveného poslání a cílů organizace, je neziskové organizaci doporučena optimální strategie.

Annotation:

The aim of this bachelor is to use the theoretical knowledge of strategic planning and individual steps to apply to me the chosen non-profit organization. The thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and the other practical. The theoretical part describes the procedure used and methods of strategic planning in the business and non-business sphere. In the practical part of the strategic planning process is applied to the selected non-profit organization. There are analyzed the internal and external environment of the organization, and also prepared a SWOT analysis. Based on the information provided for the mission and objectives of the organization is a nonprofit organization recommended optimal strategy.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce

panu Ing. J. Novému

za odborné vedení práce, věnovaný čas a cenné informace

a

paní M. Kašíkové

za vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

Úvod	1
Metodika práce	2
1. Strategie.....	4
2. Strategické plánování v podnikatelské sféře.....	5
2.1 Význam strategického plánování v podnikatelské sféře.....	7
2.2 Revize poslání a cílů	7
2.2.1 <i>Poslání podniku</i>	7
2.2.2 <i>Vize podniku</i>	9
2.2.3 <i>Cíle podniku</i>	10
2.3 Situační analýza	11
2.3.1 <i>Analýza vnějšího prostředí</i>	11
2.3.2 <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	16
2.4 SWOT analýza.....	20
2.5 Výběr optimální strategie.....	23
2.6 Implementace strategie	23
3. Strategické plánování v nepodnikatelské sféře.....	25
3.1 Význam strategického plánování v nepodnikatelské sféře	25
3.2 Faktory odlišující neziskové organizace od ziskových organizací	26
3.3 Charakteristika, historie a současná situace organizace	27
3.4 Revize poslání a cílů organizace.....	28
3.4.1 <i>Poslání organizace</i>	28
3.4.2 <i>Cíle organizace</i>	28
3.5 Situační analýza	29
3.6 Výběr optimální strategie.....	30
3.7 Implementace strategie	31
4. Všeobecná charakteristika občanského sdružení	33
5. Taneční skupina M-Style o. s.....	35
5.1 Charakteristika Taneční skupina M-Style o. s.	35
5.1.1 <i>Historie Taneční skupiny M-Style o. s.</i>	36
5.1.2 <i>Současná situace Taneční skupiny M-Style o. s.</i>	39
5.2 Revize poslání a cílů	40
5.2.1 <i>Poslání organizace</i>	40
5.2.2 <i>Cíle organizace</i>	41

5.3	Analýza vnějšího prostředí	43
5.3.1	<i>PEST analýza</i>	43
5.4	Analýza vnitřního prostředí	48
5.5	SWOT analýza	49
5.6	Výběr optimální strategie.....	54
Závěr		55
Seznam literatury		58
Seznam obrázků		61
Seznam grafů a tabulek.....		62

Úvod

Už ve druhém ročníku studia na Fakultě managementu v Jindřichově Hradci jsem se rozhodla, že chci, aby téma a celé zpracování mé bakalářské práce bylo zaměřeno na nestátní neziskové organizace a strategické plánování v těchto organizacích. Strategické plánování je pro neziskové organizace stejně důležité, jako pro organizace, které se převážně zaměřují na tvorbu zisku. Každá organizace, ať zisková či nezisková, by měla znát své silné stránky, o které se může opřít a své slabé stránky, aby se mohla zaměřit na jejich zlepšení nebo odstranění. Ovšem i přesto, že strategický plán by měl organizaci pomoci, neznamená to, že každá nezisková organizace se strategickým plánováním zabývá. Ke zpracování bakalářské práce jsem si zvolila občanské sdružení, které se nachází v mém rodném městě a jehož představitelé strategický plán dosud nevytvořili.

Cílem mé bakalářské práce je využít teoretické poznatky a zjistit, ve kterých oblastech by se nezisková organizace měla zlepšit. Ke zjištění těchto informací jsem se rozhodla využít vybraných metod strategického plánování, což je jeden z manažerských nástrojů.

Doufám, že tato bakalářská práce bude pro vybranou neziskovou organizaci – Taneční skupinu M-Style o. s. přínosem. Po zpracování jednotlivých kroků strategického plánování a vypracování vybraných metod využívaných pro situační analýzy, doporučím vhodnou strategii. Věřím, že vedení Taneční skupiny M-Style o. s. tyto informace použije a pomohou mu k přijetí potřebných opatření, která organizaci přispějí ke zkvalitnění činnosti.

Metodika práce

Bakalářská práce se zabývá strategickým plánováním ve vybrané neziskové organizaci. Prvním krokem této bakalářské práce je výběr neziskové organizace, ve které bude postup strategického plánování uplatněn. Pro účely mé práce jsem si vybrala Taneční skupinu M-Style o. s., občanské sdružení, jehož jsem členem.

Teoretická část práce bude rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole bude objasněn pojem strategie. Druhá kapitola bude zaměřena na uplatnění strategického plánování v podnikatelské sféře. Tato kapitola se bude zabývat významem strategického plánování v podnikatelské sféře a postupy, které jsou využívány podniky při strategickém plánování. V kapitole budou popsány jednotlivé kroky, kterými se musí každý podnik, který se rozhodne pro vytvoření strategického plánu, řídit. Mezi tyto kroky patří revize poslání a cílů, situační analýza zaměřující se na analýzu vnitřního prostředí, vnějšího prostředí a také komplexní SWOT analýza. Postup strategického plánování zahrnuje také výběr optimální strategie a její implementaci. Třetí kapitola bude zaměřena na význam a postupy strategického plánování v nepodnikatelské sféře. Postupy strategického plánování, které jsou využívány v neziskových organizacích, zahrnují charakteristiku, analýzu historie a současné situace organizace, revizi poslání a cílů organizace, situační analýzu a samozřejmě nechybí výběr optimální strategie a implementace strategie. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola teoretické části bude zahrnovat všeobecnou charakteristiku občanského sdružení, protože zvolená nezisková organizace má tuto právní formu. Poznatky uvedené v teoretické části práce budou čerpány z dostupné odborné literatury.

Praktická část práce bude poslední pátou kapitolou této práce. Kapitola bude zaměřena na strategické plánování ve vybrané neziskové organizaci - Taneční skupina M-Style o. s. se sídlem v Třebíči. Při sběru dat bude uplatněna metoda interview s vybranými respondenty organizace. Respondenti budou vybráni dle následujících kritérií - věk respondenta a doba jeho působnosti v organizaci. Věková hranice je nastavena na sedmnáct let a minimální hranice délky působnosti člena v organizaci je tři roky. Hranice je zvolena z toho důvodu, aby členové v organizaci působili dostatečně dlouho na to, aby byli schopni posoudit její vývoj a změny, ke kterým během té doby došlo. Řízeného interview s otevřenými otázkami se zúčastní hlavní vedoucí Monika Kašíková a čtyři členové splňující stanovená kritéria. Důvodem volby tohoto postupu je skutečnost, že Taneční skupina M-Style o. s.

nemá mnoho informací o dosavadním vývoji organizace uchované v písemné podobě. Informace, které budou zjištěny, budou využity k vytvoření analýz pro tuto organizaci. K analýzám budou využity konkrétní metody, a to PEST analýza, Prověření zdrojů podniku (modifikována pro potřeby neziskové organizace) a SWOT analýza. K vytvoření PEST analýzy budou jako hlavní zdroje využívány internetové zdroje o chystaných změnách v zákonech a strategických a rozvojových plánech města Třebíč. K analýze zdrojů organizace budou využita data poskytnuté vedoucí a účetní organizace. SWOT analýza bude provedena během řízeného interview s hlavní vedoucí a vybranými členy.

1. Strategie

Konečný et al. (1999, s. 7) uvádí, že výraz „strategie“ je řeckého původu. Podle Konečného (Konečný et al., 1999, s. 7) se tento pojem začal prvně používat pouze ve vojenství, později se začal využívat například v politice, diplomacii, podnikání nebo sportu. Strategie se postupem času vyvíjela, a proto byla postupně definována více zešíroka.

Strategie je dle Kováře (2008, s. 39-40) velice důležitá pro řízení podniku. Pro plnění cílů, řízení podniku a podnikových plánů a projektů je strategie základem. V podniku je podle Kováře strategie chápána jako dokument, ve kterém jsou popsány všechny cíle podniku, řízení podniku a plány. Existují různé definice pojmu strategie, v podstatě se však většina autorů shoduje, např.: Kovář uvádí definici: *„Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“*, Souček (2003, s. 25) uvádí, že: *„... strategie firmy vyjadřuje její: misi, vizi (tj. budoucí podobou), strategické cíle a strategické operace, tj. aktivity, zajišťující naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.“* a Cimbálníková (2012, s. 10) tvrdí, že strategie říká, jak dosáhnout stanovených cílů v organizaci. Určuje metody, postupy, opatření pomocí, kterých může podnik cíle zrealizovat, a také jaké nástroje k tomu může použít.

Pro účely této práce bude uplatněna následující definice: „Strategie organizace se zabývá cíli, vizemi a posláním organizace a analýzami vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Všechny zjištěné informace následně vedou k opatřením pro požadovaný budoucí vývoj organizace.“

2. Strategické plánování v podnikatelské sféře

Strategické plánování je dle tvrzení Grasseové et al. (2010, s 14-16) jedna ze tří etap vývoje strategických aktivit, přičemž se tyto etapy navzájem prolínají a někdy se může stát, že si i odporují.

Dlouhodobé plánování bylo podle Grasseové (Grasseová et al., 2010, s. 14-16) zhruba po deseti letech užívání nahrazeno strategickým plánováním. Dle tvrzení Grasseové (Grasseová et al., 2010, s. 14-16) k této změně došlo ze dvou hlavních důvodů – nasycení trhu a velký pokles růstu mnoha trhů. Strategické plánování je mnohem náročnější než dlouhodobé plánování, a to převážně na čas, protože stanovení cílů organizace je mnohem náročnější.

Strategické plánování se v 60. a 70. letech dle Grasseové (Grasseová et al., 2010, s. 14-16) začalo potýkat s problémy. Grasseová (Grasseová et al., 2010, s. 14-16) uvádí, že firmy si představovaly, že svých naplánovaných cílů dosáhnou stejně tak, jak jich dosahovaly při dlouhodobém plánování. Ovšem Grasseová (Grasseová et al., 2010, s. 14-16) tvrdí, že složitost a náročnost strategického plánování organizaci většinou ochromilo a začínalo se zapomínat na to, že tento druh plánování je pouze jedna z možností řízení společnosti. V 70. letech se podle Zuzáka (2011, s. 28) také začaly rozvíjet analytické metody. Zuzák uvádí, že dochází k automatickému používání těchto metod k řešení různých problémů bez ohledu na odvětví. Na rozšíření měli dle Zuzákova názoru největší zásluhu poradenské firmy. Metody se pro tyto firmy staly lukrativním zbožím.

Strategické plánování je podle Fotra et al. (2012, s. 84) velice důležité pro efektivní řízení podniku. Poskytuje informace o budoucích plánech společnosti, jejich uskutečnění, a také o prostředcích, které napomáhají těmto cílů dosáhnout. Toto plánování je dle názoru Fotra (Fotr et al., 2012, s. 84) velice důležité pro vedoucí pracovníky firmy a majitele společnosti, proto je jejich spolupráce na vytváření strategického plánu žádoucí a brána téměř jako samozřejmost. Fotr (Fotr et al., 2012, s. 84) tvrdí, že strategické plánování vychází z poznatků a hodnocení řízení organizace. Díky čemuž se tato činnost stává jednou z nejdůležitějších aktivit, které pracovníci ve vedoucích pozicích v organizaci vykonávají. Pomocí strategického plánování si podniky podle Cimbálníkové (2012, s. 23) snaží zajistit

konkurenční výhodu. Cimbálníková tvrdí, že plán jim nabízí několik možností, jak dosáhnout svých cílů v nestabilním prostředí.

Kovář (2008, s. 27) nám nabízí definici strategického plánování ve znění: „*Proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt.*“

Pro strategické plánování Konečný et al. (1999, s. 9) uvádí čtyři znaky, které jsou charakterizujícími prvky:

- převážně zaměřeno na zákazníka,
- monitorování a hodnocení konkurence,
- provádění analýzy a hodnocení silných a slabých stránek organizace,
- pro soustavu řízení jsou preferovány strategické cíle.

Strategické plánování podle času Fotr et al. (2012, s. 85) rozděluje na čtyři druhy:

- dlouhodobé strategické plány,
- střednědobé strategické plány,
- taktické roční plány,
- operativní plány.

Doba na kterou se dlouhodobé strategické plány sestavují závisí podle Fotra et al. (2012, s. 85) na tom, jak rychle se mění prostředí a jestli je možné tyto změny předvídat. Pokud se okolí organizace vyvíjí dynamicky a nepředvídatelně jsou dlouhodobé strategické plány vytvářeny na období 5 – 10 let. Ovšem Fotr (Fotr et al., 2012, s. 85) uvádí, že jestli se jedná o okolí podniku, které se mění jasněji a jeho vývoj je snadněji předvídat můžeme tyto plány zpracovat na 10 – 15 let. Jako hlavní nástroj pro plánování dle názoru Fotra (Fotr et al., 2012, s. 85), organizace používají střednědobé strategické plány. Tyto plány jsou poměrně přesné a jsou sestavovány na dobu 3 – 5 let. Taktický plán podle Fotra (Fotr et al., 2012, s. 85) vychází ze střednědobého strategického plánu, který upřesňuje a podrobněji rozpracovává. Manažeři tento plán podle Fotra (Fotr et al., 2012, s. 85) sestavují na období jednoho roku. Pomocí taktického plánu může být podle Fotra (Fotr et al., 2012, s. 85) zjištěna míra efektivnosti práce manažerů. Fotr (Fotr et al., 2012, s. 85) uvádí, že je jedním z nástrojů, který přispívá k naplnění podnikové strategie. Nejnížší úrovni plánů jsou podle Fotra (Fotr et al., 2012, s. 85) operativní plány, které

rozpracovávají jak taktické plány tak střednědobé strategické plány. Jsou vytvářeny na čtvrtletí, měsíc nebo týden.

2.1 Význam strategického plánování v podnikatelské sféře

Podle Cimbálníkové (2009, s. 49-50) význam plánování v podnikatelské sféře spočívá ve:

- **Zvyšování efektivity** – plánování napomáhá k tomu, aby činnost podniku byla příznivá. Efektivita činnosti podniku je závislá na jasném a srozumitelném stanovení cílů a způsobu jejich dosažení.
- **Snižování rizika** – plánování napomáhá k předvídání budoucího vývoje podniku, čímž se snižuje riziko ze zatím nepoznaného. Díky nepřetržitému vývoji a upřehňování plánů, je pro podnik snadnější pružně reagovat na změny.
- **Úspěšné organizační změny** – do plánu se zahrnují změny, které jsou potřeba v podniku uskutečnit a také způsob jejich dosažení.
- **Integrace úsilí** – zapomocí dobře stanoveného plánu může podnik dosáhnout svých cílů rychleji a snadněji. Napomáhá k tomu sladění dílčích cílů organizace.
- **Rozvoj manažerů** – manažeři jsou prostřednictvím plánování nuceni uvažovat o současné situaci tak, aby jim řešení daných problémů napomohlo v budoucnosti.
- **Vývoj standardů výkonnosti** – plánování zahrnuje stanovení určitých standardů, které organizace ve svém výkonu dodržuje.

2.2 Revize poslání a cílů

2.2.1 Poslání podniku

Cimbálníková (2012, s. 25) tvrdí, že poslání organizace je velice důležité pro rozvoj podniku v budoucnosti. V poslání organizace bychom se podle Cimbálníkové měli dozvědět o roli podniku ve společnosti, v jaké oblasti chce organizace podnikat, a také by nám měla představit své základní aktivity. Pokud se podniku podaří správně stanovit poslání, může ho podle Cimbálníkové využít k vyjádření strategie. Manažerům může pomoci i při každodenním rozhodování. Cimbálníková tvrdí, že z formulace poslání nevyčteme přesné cíle organizace, jedná se pouze o obecné vyjádření poslání. Ukazuje, čím se organizace liší od ostatních podobných organizací a čím je výjimečná. Formulace poslání je podle Cimbálníkové důležitá jak pro ziskové tak pro neziskové organizace.

Poslání podniku je založeno podle Konečného et al. (1999, s. 25) na vizi organizace a vychází z ní. Toto pouto jasně určuje, že jeden bez druhého nemůže existovat. Manažeři by se podle Konečného (Konečný et al., 1999, s. 25) v poslání firmy měli zaměřit jak na současnost tak na budoucnost. Organizace může pomocí správně vyjádřeného poslání obhájit důvod své existence. Konečný (Konečný et al., 1999, s. 25) uvádí dva způsoby, jak mohou manažeři vymezit poslání organizace – užší a širší. Užší definování poslání firmy se zabývá spíše vnitřním prostředím organizace. Zajímá se o výrobky a služby, o prostor působnosti, technologie nebo například trhy. Širší definování poslání zaměřuje svoji pozornost více na vnější okolí firmy. Snaží se ukázat svoji flexibilitu, účast na různých trzích či působnost v několika odvětvích národního hospodářství. Usiluje o vybudování dobré pověsti.

Fotr et al. (2012, s. 33) tvrdí, že: „... *poslání je časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.*“ Poslání je důležité pro motivaci zaměstnanců dané organizace. Podle Fotra (Fotr et al., 2012, s. 33) jim pomáhá pochopit, že jejich práce směřuje k naplnění poslání podniku.

Cimbálníková (2012, s. 26) uvádí několik způsobů, jak vyjádřit poslání organizace, a to prostřednictvím:

- poskytovaných produktů,
- využívaných technologií při výrobě výrobků,
- kombinace tří odlišných dimenzí – například: určité potřeby zákazníků, primární trhy a technologie využívané k uspokojení potřeb zákazníků,
- několika rozdílných faktorů – „3P“ nebo „3C“.

Pojetí „3P“ podle Cimbálníkové vymezuje organizaci prostřednictvím:

- **Product** (výrobky, služby);
- **Profit** (definování existence);
- **Personal** (lidské zdroje).

Podle Cimbálníkové se pomocí pojetí „3C“ organizace vymezuje prostřednictvím:

- **Customer** (zákazník);
- **Company** (podnik);
- **Competition** (konkurence).

2.2.2 Vize podniku

Podniková vize se podle Konečného et al. (1999, s. 23-24) zaměřuje na hlavní cíle organizace v budoucnosti. Konečný (Konečný et al., 1999, s. 23-24) uvádí, že vize představují myšlenky a jsou motivací. Vize podniku nejsou podle názoru Konečného (Konečný et al., 1999, s. 23-24) tvořeny pomocí rozsáhlých analýz, ale jsou založeny na intuici, fantazii a předvídatelnosti tvůrců vize. Vize slouží pro vnitřní potřeby organizace. Zaměstnanci díky ní vědí kam podnik směřuje a mají možnost se na tomto posunu podílet.

Dobře zpracovaná vize by podle Konečného (Konečný et al., 1999, s. 23-24) měla obsahovat například důvod existence podniku, propojení zaměstnanců s organizací, potřeby kladných změn, možnost zamyšlení každého pracovníka nad vlastním připěním organizaci, vybudování důvěry aj. Vize, která je správně zpracovaná je předpoklad k dosažení stanovené strategie organizace. Ovšem proto, aby strategie byla úspěšná je podle Konečného (Konečný et al., 1999, s. 23-24) nutné mít vůli k prosazení a uskutečnění dané vize.

Thaddeus (2007, s. 29 - 30) tvrdí, že vytvořit vizi je dobré pokud:

- se organizace snaží o vytvoření průlomových úspěchů,
- podnik má neuspokojivé výsledky v kritických oblastech, které ovlivňují její úspěch,
- chce vylepšit přítomný stav podniku prostřednictvím investování limitovaných finančních prostředků,
- snaží se o určení krátkodobých a dlouhodobých cílů v rozhodujících oblastech podniku.

Thaddeus (2007, s. 29-30) tvrdí, že pokud se podnik snaží vyřešit nějaký problém je pro něj důležité mít jasnou vizi. Podle Thaddeuse si spoustu podniků myslí, že svojí vizi mají a přitom opak je pravdou. Organizace musí označit bariéry a pokusit se najít způsob, který jim pomůže tyto bariéry překonat. Proto by každý podnik měl mít podle Thaddeuse svojí vizi. Kovář (2008, s. 30) tvrdí, že vize: „... vyjdrňuje představu o budoucí strategické pozici podniku.“

Thaddeus (2007, s. 30) uvádí některé bariéry, které nám můžou bránit ve vytvoření kvalitní vize firmy:

- účast na vnitřních procesech organizace,
- potřeba zavedení změny,
- nechápání důležitosti vytvoření vize a strategického plánu firmy,
- neuspokojivý důraz na spáchání požadovaných změn nebo neschopnosti provést tyto změny,
- nevyhovující znalost prostředí oboru podnikání.

2.2.3 Cíle podniku

Donnely et al. (1997, s. 237) tvrdí, že cíle jsou určité budoucí výsledky, kterých se podnik snaží dosáhnout. Cíle pomáhají podniku naplnit jeho poslání. Manažeři musí cíle firmy podle Donnelyho (Donnely et al., 1997, s. 237) stanovaovat ve všech oblastech, které jsou schopné nějakým způsobem ovlivnit výkonost a prosperitu podniku. Podnik se ve svých cílech může zaměřit na různé oblasti, jako inovace, postavení na trhu, ziskovost, produktivita, materiální a finanční zdroje, manažerská výkonnost a zodpovědnost, postoje a produktivita pracovníků a sociální zodpovědnost. Mládková et al. (2009, s. 41) říká, že když manažeři určují cíle firmy, měli by mít na paměti tři požadavky – priority, měřitelnost a přiměřenost. Plán by podle Mládkové (Mládková et al., 2009, s. 41) měl obsahovat především ty cíle, které jsou pro danou firmu rozhodující. Také by se mělo jednat o takové cíle, které jsme při jejich dosažení schopni nějakým způsobem změřit. V neposlední řadě by se mělo jednat o takové cíle, kterých je organizace s ohledem na externí okolí a své možnosti schopna dosáhnout.

Kovář (2008, s. 30) uvádí, že by cíle měly být stanoveny tak, aby byly v souladu s těmito vlastnostmi:

- S – stimulating,
- M – measurable,
- A – acceptable,
- R – realistic,
- T – timed.

Stimulating znamená, že musí docházet ke stimulaci, aby byly získány, co možná nejlepší výsledky. Measurable nám vyjadřuje to, že by cíle měly být měřitelné. V pojmu acceptable je zahrnuta nutnost akceptování daného cíle a přijetí ho za svůj. Realistic značí reálnost

cílů. Timed znamená definování cílu v čase a to, jak konečné datum tak i průběžné termíny, ke kterým se plnění stanovených cílů kontroluje.

2.3 Situační analýza

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího okolí se podle Dedouchové (1997, s. 25-26) zabývá rozbořem konkurenčního okolí firmy a makrookolí podniku. Dedouchová tvrdí, že úspěch podniku závisí na tom, jestli jsou jeho strategie v souladu s okolím firmy. Z tohoto důvodu je podle Dedouchové velice důležité, aby se manažeři zaměřili na pochopení okolí firmy a byli schopni určit do jaké míry je firma v daném okolí konkurenceschopná. Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 34) tvrdí, že manažeři by měli okolí firmy pečlivě sledovat a systematicky analyzovat. Faktory ovlivňující okolí jsou hlavními příčinami růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn, které působí na podnik. Analýza vnějšího okolí by měla být podle Keřkovského a Vykypěla prováděna ve třech krocích:

- analýza dosavadní strategie,
- předpověď vývoje okolí,
- ohodnocení významu identifikovaných změn.

PEST analýza

PEST analýza je podle Kováře a Štracha (2003, s. 28) jedna z metod, které se využívají k analýze vnějšího okolí. Analýza navazuje na analýzu odvětví. V této analýze se podle Kováře a Štracha vychází z charakteristiky důležitých faktů pro vývoj externího prostředí firmy v minulosti. Významné je také zvažování toho, jak se analyzované faktory mění v čase. Kovář a Štrach tvrdí, že manažeři se také snaží odhadnout, v jakém rozsahu může růst nebo klesat úroveň důležitosti faktorů.

Kovář (2008, s. 68–69) představuje schéma jednotlivých příkladů PEST analýzy následovně:

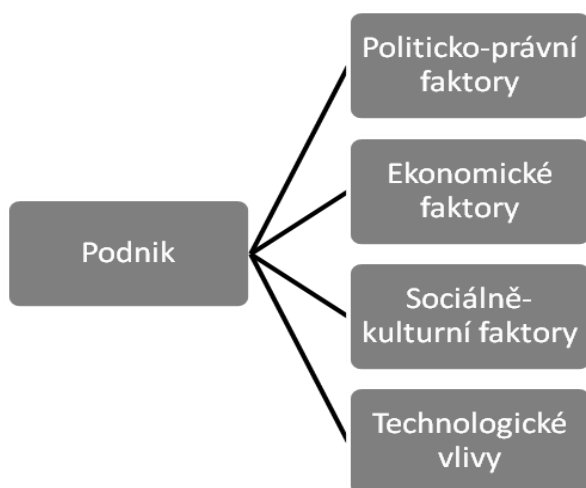
- **Politicko-právní** – zákonodárství monopolů, zákony na ochranu životního prostředí, daňová politika, omezení zahraničního obchodu, politika zaměstnanosti, stabilita vlády;

- **Ekonomické** – obchodní cykly, trend růstu hrubého národního produktu, úrokové sazby, peněžní zásoby, inflace, nezaměstnanost, volné zdroje, dostupnost energie a náklady;
- **Sociálně-kulturní** – demografické podmínky, distribuce příjmů, sociální mobilita, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, konzumní styl života, úroveň vzdělání;
- **Technologické** – vládní výdaje na výzkum, vládní a průmyslové zaměření na technologické aktivity, nové objevy a výsledky vývoje, rychlost přenosu technologií, míra zastarávání.

Můžou se používat i různé obměny této analýzy – STEP analýza nebo PESTLE analýza.

Kromě označení PEST analýzy se také začal používat zhruba v posledních deseti letech termín PESTLE analýza. Předcházela tomu určitý historický vývoj, kdy docházelo k analýze faktorů v různém pořadí, a přidávaly se další faktory. V PESTLE analýze se nezkoumají jen politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ale také legislativní a ekologické faktory (Grasseová et al., 2010, s. 178 – 179).

Obrázek č. 1 - Schéma PEST analýzy



Zdroj: rivatics.cz, srpen 2012¹

¹RIVATICS.CZ, *PEST analýza*. [on-line]. 14.8.2012, [cit. 2013-03-25] Dostupné z WWW: <<http://rivatics.cz/pest-analyza/>>

Analýza odvětví

Odvětví v tomto případě chápeme jako skupinu firem, které vyrábí podobné výrobky a snaží se získat stejné zákazníky. Manažeři firem odvětví charakterizují podle těchto faktorů – velikost trhu, geografický rozsah konkurence, vývoj trhu, konkurenti (počet, velikost), zákazníci, míra vertikální integrace, vstupní bariéry, výstupní bariéry, diferenciací produktu a míra hospodárnosti. Pro další analýzy je velice důležité pochopit strukturu odvětví. Kovář a Štrach (2003, s. 34) uvádí tři možné struktury odvětví:

- atomizované konkurenční okolí,
- oligopol,
- konsolidované konkurenční okolí.

Pro atomizované konkurenční okolí je typická nízká úroveň vstupních bariér a malé rozlišování výrobků. Dochází k cenové válce a snižování dosažitelného zisku. Proto je pro firmu toto okolí spíše hrozba než příležitost. Konsolidační odvětví charakterizuje jedna firma nebo malý počet firem s velkým tržním podílem. Produkty jsou buď homogenní anebo diferenciované. Chování jednoho podniku pak může ovlivnit chování ostatních konkurentů (Kovář; Štrach, 2003, s. 33–35).

Kovář (2008, s. 93–95) tvrdí, že každé odvětví prochází určitým vývojem. Dané etapy vývoje jsou uvedeny v modelu životního cyklu odvětví. Těchto etap je podle Kováře pět a to vznik, růst, ustálení, dozrávání a úpadek. Během tohoto vývoje podle Kováře dochází k různým změnám, které pro firmu mohou znamenat příležitosti nebo hrozby. Pro úspěch firmy jsou důležité klíčové faktory úspěchu. Manažeři mohou za klíčové faktory úspěchu považovat podle Kovářova názoru jakoukoliv zvláštní přednost, která je buď určitou dovedností nebo vlastní zdroj či stav, kterého chce společnost dosáhnout. Klíčové faktory úspěchu mohou být nalezeny v organizaci a řízení, technologii, marketingu, distribuci, výrobě a dalších.

Porterův 5F model

Porterův 5F model se podle Kováře a Štracha (2003, s. 40) zabývá analýzou konkurenčního prostředí a zjišťováním, jestli podnik má nějakou konkurenční výhodu. Kovář a Štrach uvádí, že manažeři zkoumají původ konkurence, její sílu, činnost a odezvu

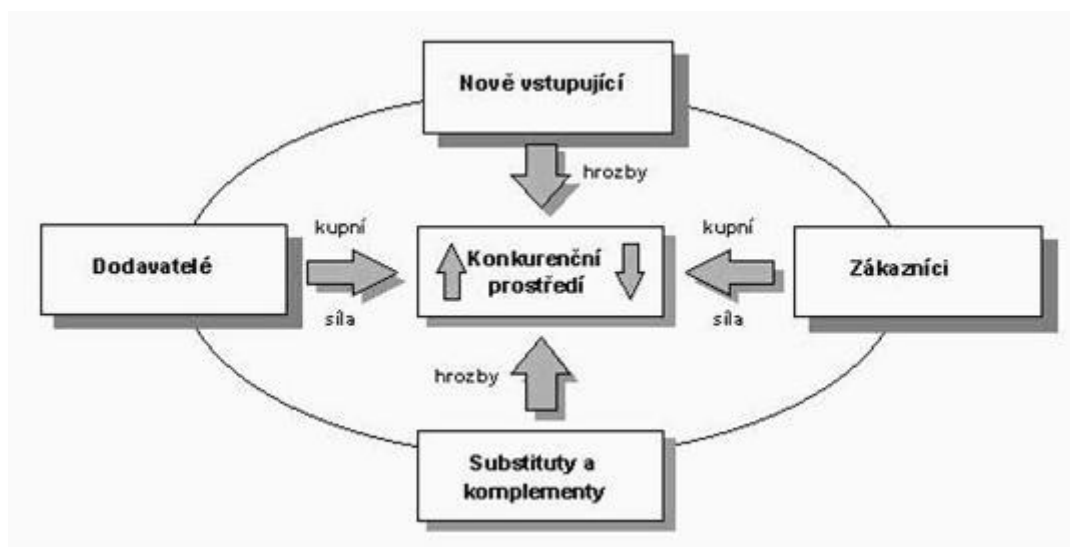
rivalů a také situaci současnou a budoucí. Kovář uvádí, že Michal Porter, který vypracoval tento model, určuje pět významných sil trhu:

- současní konkurenti,
- potenciální nebo noví konkurenti,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- substituční výrobky.

Podle Kováře (2008, s. 104) dělá vedení firmy tuto analýzu, aby našlo takové místo v odvětví, kde by se společnost dokázala ubránit konkurenci.

Grasseová et al. (2010, s. 192-193) tvrdí, že pro organizaci není vhodná ani přitažlivá oblast, ve které působí silná konkurence. V oblasti se rivalita zvyšuje, pokud odvětví ustrne nebo se začne zmenšovat. Podniky se podle Grasseové (Grasseová et al., 2010, s. 192-193) začnou přetahovat o zákazníky pomocí například snižování cen, což může vést k cenovým válkám. Noví konkurenti ohrožují danou oblast především podle toho, jaké jsou vstupní bariéry. Tyto bariéry jsou podle Grasseové (Grasseová et al., 2010, s. 192-193) většinou ovlivněny jedním z těchto šesti faktorů – úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístupu k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy nebo diferenciací výrobků. Ziskovost závisí na tom, jak jsou vysoké vstupní a výstupní bariéry. Pro firmy podle názoru Grasseové (Grasseová et al., 2010, s. 192-193) není dobré, pokud mají zákazníci rostoucí vliv při vyjednávání. Zákazníci se díky svému vlivu snaží přinutit podniky snižovat ceny, zlepšit kvalitu a poskytovat více služeb. Společnost mohou také podle Grasseové (Grasseová et al., 2010, s. 192-193) negativně ovlivnit dodavatelé, kteří jsou v postavení, že si mohou diktovat výši cen, kvalitu nebo kvantitu svých dodávek. Grasseová (Grasseová et al., 2010, s. 192-193) tvrdí, že z tohoto důvodu je pro firmy nejlepší pracovat na budování dobrých vztahů s dodavateli. Za substituční výrobky jsou považovány produkty, které jsou využívány na podobné nebo na stejné účely jako výrobky dané oblasti. Existence substitutů může ovlivnit výši ceny a zisku.

Obrázek č. 2 - Schéma Porterova 5F modelu



Zdroj: *Strategický management*, Kovář, 2008²

Metoda „4C“

Metodu „4C“ podle Kováře (2008, s. 78–80) používají firmy, které svojí činnost rozvíjí nejdříve na lokálním trhu. Ovšem Kovář tvrdí, že lokální trh se pro tyto firmy může stát velice malý a proto začnou uvažovat o rozšíření na další trhy. Pokud se organizace rozhodnou pro rozšíření, tak si musí určit, jestli chtějí svoji působnost rozšířit v rámci země, kontinentu nebo celého světa. Další věc, na kterou se firmy podle Kováře musí zaměřit, je jakou mají použít strategii, což závisí na tom, jestli danou oblast považují za homogenní nebo specifickou. Metoda „4C“ jak už napovídá název, se skládá ze čtyř oblastí, na které se v této metodě firmy zaměřují a to:

- Customers (zákazníci) – požadavky zákazníků, jednotný marketing;
- Country (národní specifika) – kulturní tradice a společenské normy, obchodní politika, technické standardy;
- Competition (konkurence) – globální konkurence, provázanost činností;
- Cost (náklady) – náklady na vývoj, úspory z rozsahu, náklady na dopravu.

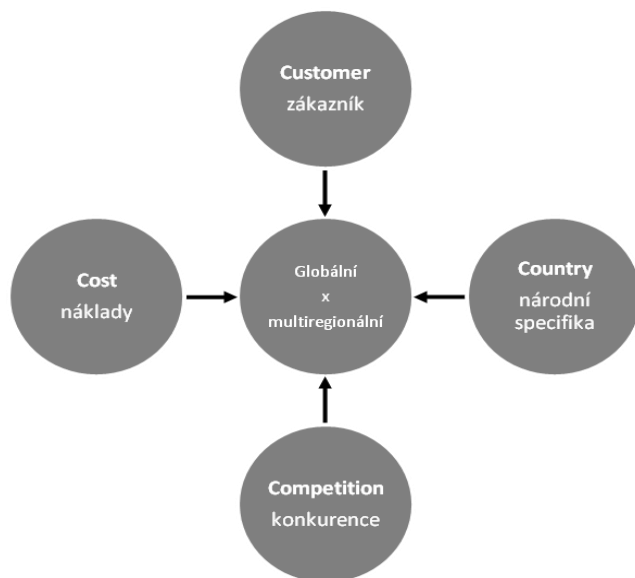
Podle Kováře a Štracha (2003, s. 32) mohou manažeři při použití této metody dojít ke třem možným závěrům:

- globální strategie není potřebná ani efektivní,

²KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2

- multiregionální strategie,
- globální homogenní strategie.

Obrázek č. 3 - Schéma Metody 4C



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy *Strategický management*, Kovář, 2008³

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Kromě analýzy vnějšího okolí podniku se podle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 74) manažeři zaměřují i na analýzu vnitřního prostředí. Hlavní důvod, proč je pro podnik analýza vnitřního okolí důležitá, je podle Keřkovského a Vykypěla zjištění silných a slabých stránek podniku. K této analýze je možno využít spoustu metod a je jen na vedení firmy, kterou z dostupných metod si zvolí. Manažeři v tomto kroku strategického plánování podle Keřkovského a Vykypěla analyzují vnitřní faktory firmy a to:

- vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční,
- výroby a řízení výroby,
- podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční a rozpočtové.

³Vlastní zpracování dle: KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2

Prověřování zdrojů podniku

Analýza prověřování zdrojů podniku podle Kováře (2008, s. 148) patří mezi jednoduché analýzy. Kovář tvrdí, že hlavní podstata této metody je snaha odhadnout velikost objemu zdrojů, které má podnik k dispozici, a také jak s nimi může společnost pracovat. Mezi analyzované zdroje Kovář zahrnuje:

- fyzické zdroje – zejména stroje, výrobní plochy, skladovací prostory,
- lidské zdroje – zejména struktura pracovních sil, organizace práce, motivace,
- finanční zdroje – zejména disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, likvidní prostředky,
- zdroje nehmotné povahy – zejména image společnosti, ochranná známka, znalost trhu.

V analýze fyzických zdrojů podle Cimbálníkové (2012, s. 56–58) se manažeři snaží určit veškeré významné hmotné zdroje organizace. Pokouší se tyto hmotné zdroje charakterizovat a určit jejich základní vlastnosti. Při analýze lidských zdrojů se manažeři zaměřují na kvalifikaci a počet pracovníků. Snaží se přijít na to, co by jim mohlo přinést konkurenční výhodu, jako například vysoce kvalifikovaní pracovníci. Finanční zdroje se dělí na vlastní a cizí a právě jejich rozdělení určuje finanční strukturu a stabilitu podniku. V této analýze je nejdůležitější zajistit právě finanční stabilitu podniku. K této analýze se podle Cimbálníkové používají tři základní finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. V neposlední řadě se zkoumají nehmotné zdroje, kterým se přikládá čím dál větší význam. V tomto bodě se zkoumá převážně technologická vybavenost podniku jako licence, know-how a další.

Obrázek č. 4 - Schéma prověřování zdrojů podniku



Zdroj: zpracováno dle knihy *Strategický management*, Kovář, 2008⁴

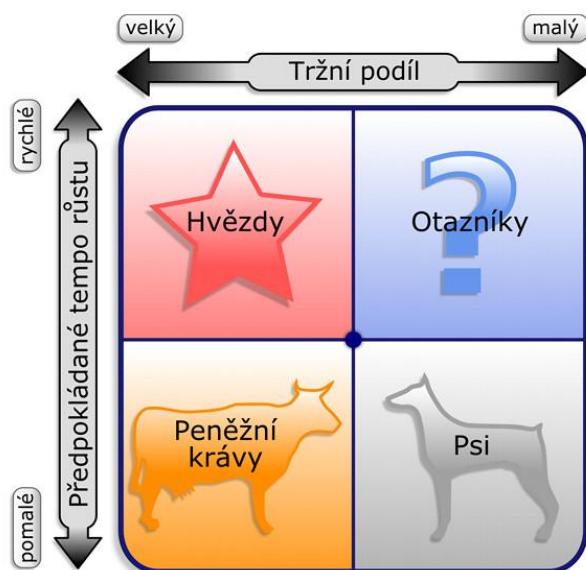
Portfoliová analýza BCG

Thaddeus (2007, s. 92-93) tvrdí, že model BCG je jedna z prvních metod analýzy portfolia. Metoda BCG je také známá jako Bostonská matice. BCG matice ukazuje portfolio trhů a výrobků podniku. Tato matice zobrazuje podle Thaddeuse ty výrobky, do kterých se podniku vyplatí investovat a ty, do kterých se podniku investovat nevyplatí. Dvojozměrná matice BCG se skládá z dojných krav, hvězd, otazníků a psů. Výrobky se do jednotlivých skupin zařazují podle růstu trhu a relativního podílu na trhu.

Cimbáliková (2012, s. 54–55) popisuje „dojné krávy“, jako výrobky, které mají vysoký podíl na trhu a nízký růst trhu. Tyto výrobky většinou vytváří více prostředků, než samy potřebují a jsou hlavním zdrojem výnosů a zisku. Právě z tohoto důvodu se podle Cimbálikové můžou využít pro financování „hvězd“ nebo „otazníků“. Výrobky zařazené do skupiny „bídni psi“ jsou charakteristické malým podílem na trhu a nízkým růstem trhu. Jejich nevýhoda je, že mají slabou konkurenční pozici. „Hvězdy“ jsou výrobky s vysokým podílem a vysokým růstem na trhu. Tyto výrobky jsou na začátku svého životního cyklu a mají budoucí předpoklad k růstu. Vyžadují investice do reklamy a distribuce. „Otazníky“ jsou popisované, jako produkty, které mají malý podíl na trhu a vysoký růst na trhu. Produkty v této skupině vyžadují investice.

⁴KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2

Obrázek č. 5 - Schéma BCG matice



Zdroj: halek.info, 2013⁵

Analýza 4P

Cimbálníková (2012, s. 59–60) popisuje analýzu 4P, jako analýzu základních marketingových faktorů:

- **Product;**
- **Price (cena);**
- **Place (umístění, distribuce);**
- **Promotion (podpora).**

Produkt je podle Cimbálníkové výrobek nebo služba, kterou podnik poskytuje za účelem uspokojit potřeby zákazníka. Produkt můžeme rozdělit na produkt hmotný či nehmotný. Položka „price“ v této analýze zastupuje cenu, za kterou by měl být daný výrobek nebo služba poskytovány. Faktor „place“ zastupuje místo, kde se výrobek prodává, nebo místo distribuce. Poslední faktor „promotion“ zahrnuje reklamu, komunikaci a informace o produktu, které jsou poskytovány zákazníkovi.

⁵ HALEK.INFO, *Marketingové procedury a nástroje*. [on-line]. [cit. 2013-03-25] Dostupné z WWW: <<http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>>

Obrázek č. 6 - Schéma Analýzy 4P



Zdroj: vlastní zpracování

Technika SAP

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 100) tvrdí, že technika SAP pomáhá manažerům určit slabé a silné stránky podniku v distribuci zařízení nebo třeba technickém rozvoji. Tato technika analyzuje pět interních faktorů a to:

- Marketing;
- Technický rozvoj;
- Výrobu;
- Zdroje;
- Finance.

2.4 SWOT analýza

Grasseová et al. (2010, s. 295–297) tvrdí, že SWOT analýza je jedna z nejvíce používaných analytických technik. SWOT analýza je jedna z metod rozboru jak vnitřního tak i vnějšího prostředí firmy a jejím výsledkem je tzv. SWOT matice. Při uskutečnění této analýzy, by podnik měl vědět, jak se zjištěnými údaji naložit a k čemu je chce využít. Zjištěné údaje mohou být použity pro stanovení strategických cílů, vize organizace nebo k určení kritických oblastí podniku. SWOT analýza tedy slouží pro zjištění stavu zkoumaného podniku a také jeho okolí. Podle Kováře (2008, s. 164–165) se podnik díky SWOT analýze: „... snaží zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky společnosti

popsané během interních strategických analýz s vývojem externího prostředí, resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení.“ Kovář tvrdí, že podstata SWOT analýzy spočívá ve spojení čtyř analyzovaných oblastí podniku:

- Strengths – silné stránky;
- Weaknesses – slabé stránky;
- Opportunities – příležitosti;
- Threats – hrozby.

Cimbáliková (2012, s. 64–65) jako silné stránky podniku uvádí kladné interní předpoklady, které mohou napomoci k získání konkurenční výhody. Slabé stránky jsou oproti tomu záporné vnitřní předpoklady, které mohou snižovat organizační efektivitu. Mezi příležitostmi se zahrnují přítomné nebo budoucí možnosti, které mohou podniku pomoci. Hrozby jsou opakem příležitostí a zahrnují přítomné nebo budoucí možnosti, které podnik ohrožují.

Obrázek č. 7 - Schéma SWOT analýzy



Zdroj: cs.wikipedia.org, 2013⁶

Grasseová et al. (2010, s. 319-320) uvádí, že existují čtyři druhy strategií, které lze vytvořit na základě zpracované SWOT analýzy. Tyto strategie jsou:

- SO strategie,
- WO strategie,

⁶CS.WIKIPEDIA.ORG, SWOT. [on-line]. 2013, [cit. 2013-03-25] Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

- ST strategie,
- WT strategie.

SO strategie je známá též pod pojmem „strategie využití“. Tato strategie je založena na snaze vedení organizace, co možná nejlépe využít silných stránek k tomu, aby jejich prostřednictvím nezisková organizace zhodnotila příležitosti, které se nacházejí ve vnějším prostředí dané neziskové organizace. SO strategie představuje stav, ke kterému by organizace chtěla dospět. Zjištěné poznatky v rámci strategie využití se stávají primárními daty k určení vize a následných cílů. Vzhledem k tomu, že je pro organizaci, která si zvolila tuto strategii velice těžké ji realizovat, je pro ni i obtížné na jejím základě stanovovat vize a cíle. WO strategie známá též jako „strategie hledání“ je strategií, která se soustředí na odstranění nebo zlepšení slabých stránek k čemuž využívá příležitosti, které byly pro danou organizaci zjištěny. Pro uskutečnění této realizace je pro organizaci podstatné, aby získala další finanční zdroje, které by ji umožnily využít zjištěné příležitosti. WT strategie je někdy nazývána také jako „strategie vyhýbání“. Jak už napovídá druhý název této strategie, podstatou WT strategie je snaha se pomocí obranné strategie vyhnout ohrožením, která byla pro danou organizaci zjištěna. Dalším krokem této strategie je pokus o odstranění slabých stránek. Tato strategie je strategií, která má za úkol zachovat základní funkce organizace, které napomáhají k dosažení stanoveného poslání. ST strategie je strategií někdy též nazývanou jako „strategie konfrontace“. Strategie konfrontace je použitelnou strategií pouze pro takové organizace, které mají dostatek silných stránek a jsou tedy natolik silné, aby byly schopné čelit přímé konfrontaci s ohrožením. Organizace v rámci této strategie vymáhá od ostatních organizací dodržování určitých pravidel.

Obrázek č. 8 - Typy strategií dle výstupů SWOT analýzy

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: cs.wikipedia.org, 2013⁷

2.5 Výběr optimální strategie

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 125–128) je při výběru optimální strategie nejdůležitější, aby tvůrci strategie byli schopni tuto strategii zformulovat. Z tohoto důvodu se strategiemi, které neumí zformulovat, nezabývají. Soustředí se tedy na ty varianty strategie, které by podle nich mohly fungovat a které nevyžadují velké změny rozvoji firmy. Další bod, který musí být zohledňován, je závislost podniku na dodavatelích, zákaznících, konkurentech a dalších. Vysoká závislost podnik omezuje ve výběru strategie. Cimbálníková (2012, s. 85) tvrdí, že v první části hodnocení strategie se hodnotí:

- vhodnost – splňuje podmínky pro rozvoj podniku,
- realizovatelnost – zajištění výrobních faktorů a potřebného vybavení,
- akceptovatelnost – zajištění financování, uspokojení všech zainteresovaných osob.

2.6 Implementace strategie

Jak uvádí Cimbálníková (2012, s. 89-91, 98-99), implementace strategie je způsob, jak manažeri podniku uvádí vybranou strategii do praxe. Proces implementace strategie je podle Cimbálníkové náročnější na čas, než výběr a formulování strategie. Při implementaci strategie je nejpodstatnější schopností manažerů umění řídit strategické změny. Toto umění

⁷ CS.WIKIPEDIA.ORG, SWOT. [on-line]. 2013, [cit. 2013-03-25] Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

je důležité, protože podle Cimbálníkové mají lidé ze změn strach. Cimbálníková tvrdí, že manažeři se proto musí snažit vytvořit takové prostředí, které by mělo pozitivní vliv a pomáhalo lidem tyto změny přijmout. Lidé, kteří změny akceptují, se pak podle Cimbálníkové snaží o jejich naplnění a prostřednictvím jejích snah dosáhnout cílů uvedených v dané strategii. Pro implementaci strategie je také důležité mít neustále na paměti, že jak vnější a vnitřní prostředí podniku se vyvíjí tak i cíle nebo poslání podniku se může časem změnit. Z těchto důvodů je nutné strategický plán neustále upravovat. K implementaci strategie podle Cimbálníkové můžeme dosáhnout prostřednictvím několika kroků:

- prosazením a akceptováním strategie zainteresovanými pracovníky,
- zformulováním předpokladů a úkolů pro implementaci strategie,
- vytvořením programu implementace strategie,
- obnovením organizační struktury a kultury,
- přidělením zdrojů,
- vytvořením pomocných systémů.

Strategie může být podle Cimbálníkové prosazena čtyřmi potenciálními metodami:

- **velitelským přístupem** – nejvyužívanější přístup, rozhodují vrcholoví manažeři,
- **organizační změnou** – rozhodují vrcholoví manažeři, přizpůsobují administrativu strategie,
- **spoluprací** – nerozhoduje jen vrcholový management,
- **kulturním přístupem** – rozhodují jak vrcholoví manažeři, tak i nižší manažeři.

Cimbálníková tvrdí, že implementace strategie plynule přechází do realizace strategie. Při realizaci strategie dochází k naplňování stanovených cílů.

3. Strategické plánování v nepodnikatelské sféře

Šedivý a Medlíková (2009, s. 28) uvádí, že strategické plánování je proces, který pomáhá neziskovým organizacím, aby se dokázaly dlouhodobě udržet na trhu. Pro neziskové organizace je v rámci strategického plánování dle názoru Šedivého a Medlíkové důležité určit, kde se organizace nachází nyní a kde by se nacházet měla nebo chtěla v budoucnosti. To jak se nezisková organizace přesune z postavení v přítomnosti do chtěného postavení v budoucnosti, podle Šedivého a Medlíkové stanovuje strategický plán. Strategicky plánovat nezisková organizace podle názoru Šedivého a Medlíkové potřebuje pokud:

- nastavuje fungování organizace na několik let,
- existují významné vnější vlivy,
- významně se změní vnitřní prostředí v organizaci,
- dojde k naplnění poslání a vize organizace.

3.1 Význam strategického plánování v nepodnikatelské sféře

Bárta (1997, s. 14–15) jako hlavní důvod, proč je strategické plánování v neziskové organizaci důležité, uvádí to, že v dnešní době se neziskové organizace pohybují ve stejném nebo hodně podobném prostředí, ve kterém se pohybují organizace ziskového sektoru. Je tedy pro neziskové organizace těžší oslovit své potenciální klienty. Vypracovaný strategický plán se následně podle Bárty stává budoucí představou organizace o její činnosti. Tedy vytváří určitou vizi společnosti. Pro úspěšné formulování podnikové vize a objevení nejlepší cesty k dosažení této vize, musí podle Bárty podnik uvést v soulad tři faktory:

- poslání,
- silné a slabé stránky,
- příležitosti a hrozby.

Kaźmierski a Pelcl (2003, s. 31) tvrdí, že strategické plánování by mělo lidem v organizaci pouze ukázat, jak strategicky myslet. Jsou přesvědčeni o tom, že v dnešní době není možné vše dokonale naplánovat, a proto není možné, aby se ho organizace striktně držela. Pro organizace v neziskovém sektoru není reálné vytvořit strategický plán na dobu delší, než je jeden rok. Ovšem i přesto nemůže organizace podle Kaźmierského a Pelcla očekávat, že se vše, co je uvedeno ve strategickém plánu, během roku uskuteční. Z důvodu neustálého

vývoje, jak prostředí kolem organizace tak samotné organizace, to není možné. Kaźmierski a Pelcl tvrdí, že strategické plánování je proces, který neziskové organizaci pomáhá vybřednout z každodenního stereotypu a zamyslet se nad minulostí, přítomností a budoucností organizace. Toto zamyšlení by mělo vést k navržení a vytvoření nových pravidel, které budou určovat další fungování organizace. Veškerá opatření, která organizace podnikne, ať už v podobě nových pravidel nebo kroků, musí být podle Kaźmierského a Pelcla navržena tak, aby bylo možné je realizovat.

Přínosy a omezení strategického plánování v nepodnikatelské sfěře

Bárta (1997, s. 19-22) uvádí, že ve strategickém plánování se organizace setkává s různými přínosy a omezeními.

Tabulka č. 1 - Přínosy a omezení strategického plánování v nepodnikatelské sfěře

Přínosy	Omezení
Zlepšení výkonnosti organizace	Náklady mohou převýšit přínosy
Stimulace myšlení a předvídavosti a vyjasnění budoucí orientace organizace	Intuice může být upřednostňována před formálním plánováním
Řešení nejdůležitějších organizačních problémů	Organizace řeší problémy ohrožující její existenci
Schopnost přežít s omezenými finančními zdroji	Implementace strategického plánu je nejistá
Změna reaktivního na proaktivní přístup	
Rozvoj týmové práce uvnitř organizace	
Nástroj pro komunikaci s těmi, kteří se zajímají o budoucí záměr organizace	

Zdroj: vlastní zpracování dle knihy Strategické plánování pro neziskové organizace, Bárta, 1997⁸

3.2 Faktory odlišující neziskové organizace od ziskových organizací

Majduchová et al. (2004, s. 62–63) uvádí, že existuje šest faktorů, které odlišují neziskové organizace od ziskových, a které ovlivňují proces strategického plánování v neziskových organizacích. Tyto faktory podle Majduchové (Majduchová et al., 2004, s. 62-63) jsou:

1. nehmotné a těžko měřitelné služby poskytující neziskovou organizací,
2. slabý a neurčitý vliv zákazníka na kvalitu a výběr služeb,

⁸ Vlastní zpracování dle: BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 126 s. ISBN 80-902302-0-2

3. zodpovědnost, loajalita, věrnost a závazky, které poutají zaměstnance k neziskové organizaci,
4. přispívající osoby mohou prostřednictvím svých příspěvků a darů ovlivňovat management neziskové organizace,
5. prostřednictvím faktorů 1, 3 a 4 může u odměn a sankcí docházet k jejich slabšímu účinku vůči zaměstnancům neziskové organizace,
6. řešení konfliktů může ovlivnit charismatický vedoucí neziskové organizace a také může napomoci k překonání problémů vycházejících z bodu 5.

Proces strategického plánování je také podle Majduchové (Majduchová et al., 2004, s. 62-63) ovlivňován tím, že techniky, které jsou používány ve strategickém plánování, byly vytvořeny pro firmy působící v ziskovém sektoru. Majduchová (Majduchová et al., 2004, s. 62-63) tvrdí, že proto se může stát, že některé techniky nelze použít pro sestavení strategického plánu v organizaci působící v neziskovém sektoru. Díky odlišnostem jednotlivých neziskových organizací také může podle Majduchové (Majduchová et al., 2004, s. 62-63) dojít k tomu, že strategický plán, který funguje v jedné neziskové organizaci, nelze použít v jiné.

3.3 Charakteristika, historie a současná situace organizace

Podle Bárty (1997, s. 18) je tento krok pro strategické plánování v nepodnikatelském sektoru velice podstatný. Je důležité, aby si každý v neziskové organizaci uvědomil, čeho v minulosti dosáhli a kde se nachází nyní. Také jim zpracování přehledu historie a současné situace organizace může pomoci identifikovat problémy, které byly nebo stále jsou klíčové pro danou organizaci. Pro neziskovou organizaci je podle Bárty nebezpečné lpět na minulosti v podobě toho, že praktikuje ty techniky a mechanismy, které fungovaly v minulosti. Neziskovou organizaci ohrožuje držení se minulosti z toho důvodu, že během uplynulé doby se okolí organizace změnilo. Proto techniky a mechanismy z minulosti nejsou žádoucí a organizaci nepomáhají, ale spíše ji mohou pomoci dostat se do krize. Bárta uvádí pět bodů, na které by se v tomto kroku měla organizace soustředit:

- poslání, cíle a strategie organizace jak současné, tak i jejich historický vývoj,
- existující uznávaný plán organizace,
- finanční podmínky organizace,
- struktura organizace jak současná, tak i její vývoj v historii organizace,
- programová nabídka a struktura klientů organizace v současnosti.

3.4 Revize poslání a cílů organizace

3.4.1 Poslání organizace

Poslání je podle Rektořika et al. (2010, s. 35-36) ve vztahu k důvodu založení organizace velice konkrétní. Poslání vyjadřuje činnosti, které daná nezisková organizace vykonává. Poslání by se mělo vyjadřovat výstižně. Jeho formulace by měla neziskovou organizaci odlišovat od ostatních organizací, které se zabývají podobnou činností. Rektořík (Rektořík et al., 2010, s. 35-36) také uvádí určité znaky, které by poslání organizace mělo obsahovat:

- Poslání musí vycházet z podstaty neziskové organizace, tedy uspokojovat ty potřeby občanů, které nezajišťuje tržní sektor nebo veřejný sektor.
- Poslání by mělo dbát na mravní zásady a nezištný pohled na svět se zřetelem na zajišťované potřeby.
- Poslání musí určovat to, o co se nezisková organizace skutečně pokouší a tím dát najevo každému zaměstnanci, jak jeho činnost napomáhá k dosažení stanovených cílů.
- Poslání musí být natolik přesné, aby pomohlo organizaci určit strategii, stanovit cíle a dosahovat užitků.
- Poslání musí být odvozeno na základě potřeb občanů, pro které je činnost neziskové organizace určena a schopností dané organizace.
- Poslání může zahrnovat i tvorbu zisku, pokud je to možné a pokud tento zisk může být využit pro další rozvoj organizace.
- Poslání by mělo být formulované tak, aby bylo pochopitelné pro potenciální klienty, dárce finančních prostředků a kontrolní orgány.

3.4.2 Cíle organizace

Pomocí dlouhodobých cílů si podle Bárty (1997, s. 47-50) nezisková organizace stanovuje to, čeho by chtěla dosáhnout. Dlouhodobé cíle se určují na několik let. Tento časový horizont je podle Bárty stejný, jako časový úsek, na který je sestavován strategický plán. Bárta tvrdí, že stanovování dlouhodobých cílů je pro neziskovou organizaci jeden z nejdůležitějších kroků v procesu strategického plánování. Vyjádření dlouhodobých cílů by mělo odrážet kritické faktory úspěchu neziskové organizace. Kritické faktory úspěchu by také měly být podle Bárty vodítkem pro stanovení dlouhodobých cílů. Podle Bárty je cíl, který je správně vyjádřen:

- **Měřitelný** – tento cíl by měl být dostatečně specifický, aby bylo možné ho potvrdit, tedy zjistit zda ho organizace dosáhla či nedosáhla.
- **Reálný** – cíl musí být reálný, pokud organizace očekává, že se její pracovníci budou snažit o naplnění cílů. Díky tomu, že organizace za přispění svých pracovníků dosáhne některého ze stanovených cílů, tento úspěch funguje jako motivace k pokračování ve snaze dosáhnout i ostatních cílů. V případě stanovování nereálných cílů, může dojít k netečnosti a odmítání snahy pracovníků dosáhnout stanovených cílů.
- **Náročný, ale dosažitelný** – pro motivaci pracovníků není dobré stanovovat si cíle, kterých je možno dosáhnout poměrně jednoduše. V případě stanovování a dosahování jednoduchých cílů by se mohlo stát, že organizace nabyde falešeného přesvědčení o tom, že ji vše vychází a už se ji nemůže vést lépe. Během toho se může stát, že si vůbec neuvedomí, že v jejím okolí vznikly organizace, které jsou lepší a připravují ji o klienty a sponzory.
- **Srozumitelný** – z toho důvodu, že cíl by měl být návod, který pomáhá všem pracovníkům organizace uvědomit si jejich každodenní povinnosti, musí být formulovaný tak, aby mu každý pracovník rozuměl. V případě, že se v pochopení cíle objevují nějaké nejasnosti, měl by být cíl vysvětlen a veškeré nesrovnalosti objasněny.
- **Hierarchický** – je důležité si uvědomit, že pokud v organizaci dochází ke stanovování cílů nižších, například pro jednotlivá oddělení neziskové organizace, dosahování těchto nižších cílů by mělo vést k uskutečnění cílů vyšších.
- **Kvantitativní tam, kde je to možné** – hodnocení cílů se nejlépe provádí právě kvantifikací. Ovšem ne všechny cíle organizace je možné kvantifikovat a tím se stát jednoduše měřitelnými. Proto je vhodné kvantifikovat všechny cíle, u kterých je to možné a ty, u kterých to možné není, je dobré stanovit si jiná, tedy kvalitativní kritéria hodnocení.

3.5 Situační analýza

Situační analýza se podle Bárty (1997, s. 35) zabývá analýzou vnitřních a vnějších faktorů neziskové organizace. Tyto faktory podle Bárty ovlivňují postavení a schopnosti organizace. Význam situační analýzy spočívá v identifikaci silných a slabých stránek organizace a také ujasnění toho jaké příležitosti a hrozby existují pro danou organizaci.

Bárta uvádí, že pro určení postavení organizace z hlediska vnitřních a vnějších faktorů pomáhají určité techniky. Bárta uvádí tyto techniky:

1. **Analýza skladby finančních zdrojů organizace a jejich užití** – díky této analýze můžeme zjistit, jestli je naše organizace závislá na některých velkých finančních zdrojích, nebo naopak, zda některé finanční zdroje ještě nezačala ani používat pro zabezpečení činnosti.
2. **Analýza potřeb klientů a jejich uspokojování** – pomáhá soustředit se na potřeby klientů a porovnat je se službami, které daná organizace poskytuje.
3. **Analýza konkurence** – upozorní na organizace, které jsou konkurenty dané organizace nebo, které by jí mohly konkurovat v budoucnosti.
4. **Analýza výše „podpory“, která je poskytována organizací každému uživateli služeb a programů** – prostřednictvím této analýzy se organizace dozví, kolik jí poskytovaná služba stojí a za kolik ji poskytuje klientovi, také ukazuje organizaci kolik na danou službu klientovi přispívá. Na základě těchto zjištění se rozhoduje, zda službu rozvíjet, omezit či ukončit.
5. **SWOT analýza** – základní a nejrozšířenější technika, která je využívána pro zpracování situační analýzy. Poskytuje organizaci shrnutí vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících neziskovou organizaci.

3.6 Výběr optimální strategie

V tomto kroku strategického plánování se organizace zabývá tím, jak dosáhnout stanovených cílů. Bárta (1997, s. 53-57) uvádí, že: „... *strategie představuje možný způsob dosažení určitého cíle a je formována jako souhrn činností a akcí, které by při zvážení všech vnitřních i vnějších faktorů měly vést k dosažení tohoto cíle.*“ Organizace by si podle Bárty měla zvolit tu strategii, která se snaží vyhnout hrozbám, je postavena na silných stránkách a ty slabé se pokouší posílit a také usiluje o maximální využití příležitostí. Bárta tvrdí, že ke správnému rozhodnutí a výběru strategie napomáhají výsledky situační analýzy. Výběr vhodné strategie je závislý na mnoha faktorech. Lidé kladou různý důraz na různá hlediska vnitřního a vnějšího prostředí. Také jsou podle Bárty ochotni snášet různý stupeň rizika. Mezi běžně používané strategie v neziskovém sektoru podle Bárty patří:

- **Strategie růstu** – podstatou této strategie je snaha o zvýšení velikosti a moci organizace, a také zvýšit a zlepšit rozmanitost poskytovaných služeb.

- **Strategie spolupráce** – snaha o spolupráci s jinými neziskovými organizacemi na společném poskytování služeb, nebo možnost sloučení s jinou neziskovou orgnaizací.
- **Strategie „zeštíhlení“** – pomocí této strategie se organizace snaží o dodržení některých hranic, mezi které patří například finanční omezení, pomocí snížení objemu nabízených služeb.
- **Strategie specializace a „zaměření“ organizace** – při zvolení této strategie se organizace zaměří pouze na ty služby, které ji přináší největší úspěch, a které jsou klienty organizace nejvyhledávanější.
- **Strategie podnikání** – organizace se snaží o vývoj své podnikatelské činnosti, která by mohla, díky svým výnosům, napomoci organizaci k poskytování služeb pomocí, kterých naplňuje své poslání.
- **Strategie vládního kontraktu/zakázky** – v tomto případě se organizace soustředí na poskytování takových služeb, které je možné financovat z rozpočtu státu.
- **Strategie profesionalizace** – v rámci této strategie se organizace zaměřuje na růst obratnosti a způsobilosti svých pracovníků.
- **Strategie omezení profesionality** – pokus o zvýšení počtu dobrovolníků, kteří práci vykonávají z dobré vůle a tím pomáhají organizaci snížit náklady potřebné k poskytování služeb.
- **Ukončení činnosti organizace** – k této strategii se organizace uchýlí v případě, že došlo k naplnění jejího poslání nebo přestala být kompetentní k naplnění stanoveného poslání.

3.7 Implementace strategie

Majduchová et al. (2004, s. 88-89) považuje za důležité, aby strategický plán měl písemnou podobu. Je důležité, aby se s plánem seznámil každý pracovník a to je jednodušší právě díky písemné formě. Strategický plán, který je dobře sestaven by měl podle Majduchové (Majduchová et al., 2004, s. 88-89) navazovat na:

- plán hlavní činnosti,
- plán zaměstnanců a dobrovolníků,
- finanční plán,
- marketingový plán,

- investiční plán.

Podle Bárty (1997, s. 64) se ve zpracování implementačního plánu organizace zabývá tím, kolik je toho potřeba udělat každý den, aby se dosáhlo požadovaného výsledku. Snaží se odpovědět i na to, kolik bude potřebovat lidí a v neposlední řadě také, kolik ji bude stát tato cesta k uskutečnění svého strategického plánu. Bárta tvrdí, že je dobré si vybrat kvalifikované pracovníky a také se pokusit předvídat překážky, které mohou nastat v průběhu realizace strategického plánu. Pro vedení organizace je důležité neustále myslet na stále se měnící vnější i vnitřní prostředí organizace a také na možnost změny poslání nebo cílů organizace. Tyto změny pak vedou k nutné úpravě strategického plánu.

4. Všeobecná charakteristika občanského sdružení

Občanské sdružení vzniká registrací u ministerstva vnitra ČR dle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Podle tohoto zákona mají občané právo svobodně se sdružovat a nepotřebují k tomu povolení státního orgánu. Členy sdružení mohou být jak fyzické tak i právnické osoby. Fyzická osoba musí být starší 15 let, pokud je osoba mladší 15 let může se stát členem pouze se souhlasem zákonného zástupce. Osoba, která se chce stát členem občanského sdružení je povinna vyplnit přihlášku ke členství, kterou přijímá výbor sdružení a také rozhoduje o jeho přijetí. Ke sdružování, členství a účasti na činnosti sdružení nesmí být nikdo nucen. K zániku členství dochází:

- písemným oznámením člena o vystoupení, který je doručen výboru sdružení,
- rozhodnutím výboru o vyloučení,
- pokud člen nezaplatí členský příspěvek ve dvou po sobě následujících letech,
- v případě úmrtí člena sdružení,
- zánikem sdružení.

Práva a povinnosti členů jsou upraveny stanovami organizace. Mezi práva členů se například zahrnuje účastnit se jednání členské schůze, volit orgány sdružení nebo třeba být volen do orgánů sdružení pokud je člen starší 18 let a další. Do povinností členů se zahrnuje dodržování stanov sdružení a jednání v souladu s cíli sdružení. Platba členských příspěvků je dobrovolná. Jejich výše je stanovena výborem sdružení. Orgány sdružení jsou členská schůze, výbor a předseda sdružení a revizor sdružení. Členská schůze se schází pravidelně v intervalu, který je dán stanovami organizace, nejméně však dvakrát ročně. Je nutné vést zápis o každé členské schůzi. Členskou schůzi svolává výbor sdružení a je usnášeníschopná pokud je přítomna alespoň polovina členů sdružení.

Občanské sdružení může zaniknout:

- dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením,
- pravomocným rozhodnutím ministerstva o jeho rozpuštění,
- zrušením podle jiného právního předpisu.

Dle zákona č. 586/1992 Sb. , o daních z příjmů jsou v současné době osvobozeny od daně z příjmu členské příspěvky, které jsou přijaté občanským sdružením. O členský příspěvek se jedná tehdy pokud je známa osoba, která tento příspěvek zaplatila, její bydliště a datum

narození. Předmětem daně jsou vždy příjmy z reklam a příjmy z nájemného. Dále jsou občanská sdružení osvobozena od daně z příjmu z činností, které vyplývají z poslání organizace. Také jsou osvobozeny od placení daně z dotací a úroku vkladu na běžném účtě v bance. Občanská sdružení mají podle zákona č. 586/1992 Sb. možnost snížit základ daně. Podle nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., který nabyde platnosti 1. ledna 2014 budou daňově zvýhodněné pouze ty neziskové organizace, které budou vykonávat veřejně prospěšnou činnost. Bližší postup, podle kterého by se stanovovalo, jestli dotyčná nezisková organizace vykonává veřejně prospěšnou činnost, či nikoliv, není zatím legislativně stanoven.

5. Taneční skupina M-Style o. s.

V této kapitole je zpracována charakteristika občanského sdružení Taneční skupina M-Style o. s. Dále se v této kapitole zaměřuji na historii a současnou situaci ve vybraném občanském sdružení. Vzhledem k tomu, že historie občanského sdružení Taneční skupina M-Style o. s. neměla dodnes písemnou podobu, všechny informace uvedené v historii jsem zjistila prostřednictvím rozhovoru s hlavní vedoucí tohoto občanského sdružení, Monikou Kašíkovou.

5.1 Charakteristika Taneční skupina M-Style o. s.

Občanské sdružení Taneční skupina M-Style vzniklo dne 28.1 2010 dle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Návrh na registraci byl podán ministerstvu vnitra dne 12.1 2010. Přípravný výbor se skládal ze tří osob. Konkrétně to byla Monika Kašíková, Monika Kašíková a Ing. Lenka Mrňová. Jménem přípravného výboru byla oprávněna jednat Monika Kašíková. Ve stanovách občanského sdružení je uveden oficiální název, který zní - Taneční skupina M-Style o. s., ale spíše se využívá zkratka - M-Style o. s. Dále je ve stanovách uvedeno, jaké jsou formy činnosti tohoto sdružení. Mezi formy činnosti M-Style o. s. zahrnuje:

- podporu a rozvoj tanečního sportu a umění,
- účelné naplňování volného času mladých lidí,
- kooperaci s jinými sdruženími majícími za svůj hlavní cíl taneční obor,
- poskytování pomoci, soustřeďování, letní tábory, školení, workshopy a poradenství.⁹

Hlavní činností Taneční skupiny M-Style o. s. je, jak už vyplývá z názvu tohoto sdružení, tanec. Konkrétně se zabývá dvěma druhy tance - street dance a show dance. Street dance je někdy nazýván jako pouliční tanec a je zastřešujícím pojmem pro taneční styly, které vznikly mimo tančení studia. Tyto taneční styly vznikaly na ulicích, školních dvorech a tanečních klubech. Poprvé se street dance začal objevovat v roce 1970 ve Spojených státech Amerických. Mezi taneční styly a techniky, které se řadí do street dance patří Hip-Hop, House dance, Bboying, který je více znám pod názvem Breakdance, MTV dance, Wackin', Krump a Funk styles, kam se řadí Lockin' a Poppin'. S každým tanečním stylem,

⁹ Stanovy Taneční skupiny M-Style o. s.

který se řadí pod street dance je spjat určitý styl oblékání a hudby. Ve street dance se objevují některé promyšlené kroky, ale převážně se v tomto tanci jedná o improvizaci. Tanečníci se snaží svým tancem vyjádřit své pocity, a také vymyslet nové vlastní kroky. Pro tanečnický se street dance stává životním stylem.¹⁰ Do show dance se řadí jakákoli choreografie, která pomocí svého zpracování divákům něco řekne. V show dance nezáleží na tanečním stylu ale na tom, jak tanečníci využívají hudbu, taneční prostor a rekvizity k tomu, aby svému publiku sdělili nebo vyprávěli nějaký příběh. Základem tohoto stylu je tedy příběh ne tanec. Tanečníci M-Style o. s. jimi zvolené příběhy vyjadřují prostřednictvím tanečních stylů a technik spadajících do street dance a samozřejmě využívají i rekvizity.¹¹

5.1.1 Historie Taneční skupiny M-Style o. s.

V roce 2009 se Monika Kašíková, která dnes vede Taneční skupinu M-Style o. s., věnovala aerobiku. Tento sport učila již mnoho let a začínala mít pocit, že by to chtělo nějakou změnu. A právě z tohoto důvodu se rozhodla v roce 2009 poprvé pro výuku street dance. Domluvila se se svými žákyněmi aerobiku a z nich vytvořila jednu skupinu, která se začala věnovat street dance a ostatní se i nadále věnovaly aerobiku. Děvčata si tento tanec oblíbily, a tak se Monika rozhodla skončit s výukou aerobiku úplně a zaměřila se pouze na street dance. Vzhledem k tomu, že o tomto tanci neměla moc informací a neuměla základní kroky, oslovila tanečnický street dance z Brna a požádala je o pomoc. V roce 2009 Taneční skupina M-Style o. s. vystupovala pod názvem KVIZ, což byla zkratka pro Kulturní, vzdělávací a inforamční zařízení Třebíč, pod který spadali. Z důvodu neusálých neshod s vedoucí Kulturního, vzdělávacího a informačního zařízení Třebíč se Monika rozhodla pro změnu a nyní M-Style o. s. spadá pod Městské kulturní středisko Třebíč. V tomto roce se také koná první taneční soustředění zaměřené převážně na street dance, kde hodiny tance byly vedeny kvalifikovanými tančníky street dance.

Rok 2010 se stal rokem, kdy vznikla Taneční skupina M-Style o. s. a to konkrétně 28. ledna. Již v tomto roce se tanečníci mohli těšit z hodin brněnských kvalifikovaných lektorů street dance, kteří se je snažili naučit základy hlavních tanečních stylů, které spadají do

¹⁰ DANCE LIFE EXPO.CZ, *Street dance*. [on-line]. 2012, [cit. 2013-01-07] Dostupné z WWW: <<http://www.dancelifeexpo.cz/styl/street-dance/>>

¹¹ DANCE LIFE EXPO.CZ, *Show dance*. [on-line]. 2012, [cit. 2013-01-07] Dostupné z WWW: <<http://www.dancelifeexpo.cz/styl/show-dance/>>

street dance i v průběhu roku. Ovšem tyto hodiny nebyly pravidelné. Vždy se naučili nějakou vazbu, kterou pak na ténincích trénovali, a také se samozřejmě snažili neustále zlepšit veškeré základní kroky, které se do té doby naučili. Kromě street dance se tanečníci M-Style o. s. začali věnovat i show dance. V roce 2010 se taneční soutěž s názvem M-Style Dance, kterou toto občanské sdružení pořádalo každý rok, stává soutěží zahrnující kromě aerobických vystoupení i choreografie spadající do kategorie street dance a show dance. Byl to také první rok, kdy tanečníci vystupovali pouze s choreografiemi, které se skládali výhradně z tanečních stylů spadajících do street dance. V roce 2010 se Taneční skupina M-Style o. s. poprvé účastnila soutěže pod názvem Emco Dance Life Tour, kterou pořádalo občanské sdružení Czech Dance Organization, což je jedna z největších a nejrozšířenějších organizací zabývajících se tancem a to jak klasickým tak i street dance. Na této soutěži se v národní lize junioři kvalifikovali na Mistroství Moravy, kde vyhráli první místo a díky tomu se účastnili Mistroství ČR, kde se umístili na třetí příčce v kategorii street dance. M-Style o. s. se samozřejmě účastnil i jiných soutěží, které nejsou pro taneční svět tak významné a také různých vystoupení, která se konala většinou na stužkovacích nebo maturtních plesech. Na konci školního roku a tedy i na konci taneční sezóny Monika Kašíková uspořádala pro rodiče členů a veřejnost Závěrečný koncert – „To bude tanec!“, kde tanečníci mohli ukázat vše, co se za tento rok naučili. A samozřejmě se o letních prázdninách opět konalo taneční stoustedění, kterého se účastnili všichni členové a někteří taneční lektoři z roku 2009, ke kterým se připojilo i pár lektorů, se kterými se tanečníci viděli poprvé. Na začátku školního roku se uskutečnil nábor nových členů a řady tanečníků se rozšířily. Členský příspěvek v roce 2009 byl stanoven na padesát korun českých a školné bylo ve výši tisíc dvěstě korun českých.

Rok 2011 byl hodně podobný roku 2010. Opět tanečníci dostávali občasně hodiny od kvalifikovaných tanečníků a také Monika Kašíková uspořádala několik veřejných workshopů. Workshop je hodina tance, kterou vede taneční lektor a může se na ni přihlásit kdokoli, kdo o ni má zájem. Je to trénink, který není uzavřený a můžou se na něm sejít tanečníci z různých tanečních skupin a klubů. V roce 2011 se M-Style o. s. účastnil opět taneční soutěže pořádané občanským sdružením Czech Dance Organization, která se v tomto roce jmenovala Topgal Life Dance Tour. Děti se v této soutěži v národní lize umístily druzí jak v kategorii street dance tak i show dance a junioři se ve stejných kategoriích umístili třetí. V kategorii street dance se děti z druhého místa kvalifikovaly na

Mistroství Moravy, kde se umístily druzí. Další významné taneční soutěže, kterých se M-Style o. s. účastnil byla taneční soutěž SUT, která byla pořádána Svazem učitelů tance ČR a další taneční soutěž, která byla pořádána opět Svazem učitelů tance ČR, byla soutěž s názvem FTM – Festival tanečního mládí. Začátkem školního roku se také konal nábor nových členů. Taneční skupina M-Style o. s. pořádala další ročník taneční soutěže M-Style Dance a na konci taneční sezóny nechyběl ani Závěrečný koncert. Letní prázdniny členům tohoto občanského sdružení opět speštrilo taneční soustředění s jejich oblíbenými tanečními lektory. Výše členského příspěvku se neměnila, ale došlo k navýšení školného a to na tisíc třista padesát korun českých. Oproti předchozímu roku výrazně poklesl počet členů a to převážně v hlavní věkové kategorii. Juniorská kategorie se o pár členů rozrostla.

V roce 2012 se stejně jako v roce 2011 konaly veřejné workshopy, další ročník soutěže M-Style Dance, Závěrečný koncert a samozřejmě vystoupení na maturitních nebo stužkovacích plesech a na jiných akcích, které se konaly v Třebíči. Mezi významnější taneční soutěže, které tanečníci M-Style o. s. navštívili a zúčastnili se, patří taneční soutěž FTM, na které se objevili i v roce 2011. V roce 2012 děti na této soutěži obsadily třetí místo v kategorii show dance, junioři se ve stejné kategorii umístili na prvním a třetím místě a hlavní věková kategorie získala třetí místo též za své vystoupení v kategorii show dance. Jako další z důležitých soutěží stojí za zmínku Mezinárodní soutěž Pohyb bez bariér, která se konala v Bratislavě. V kategorii street dance děti v Bratislavě obsadily druhé místo a v show dance byly třetí. Junioři v show dance vyhráli druhé místo a tanečníci z hlavní věkové kategorie získali třetí místo v kategorii street dance. Jako každý rok Monika Kašíková pro své svěřence uspořádala letní taneční soustředění, kde se objevily pro tanečnický známé ale i nové tváře lektorů, kteří se jim pro tento rok na soustředění věnovali. Nejvýznamnější změnou, která se udála v tomto roce, bylo to, že Monika Kašíková se dohodla s jedním z lektorů, který jezdil trénovat tanečnický M-Style o. s. už od roku 2009, že od září tohoto roku bude tanečnický trénovat pravidelně. Také se Monika Kašíková rozhodla od září 2012 změnit trénovací prostory. S výši členského příspěvku se v tomto roce opět nehýbalo a jeho výše byla zachována na padesáti korunách českých. Opět došlo k navýšení školného, které v tomto roce činilo tisíc sedm set padesát korun českých. Hlavní věková kategorie se rozrostla, ale jen díky juniorům, kteří už na svou věkovou kategorii byli staří.¹²

¹² Interview s vedoucí Taneční skupiny M-Style o. s. Monikou Košíkovou

Shrnutí

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější historické události, které se udály v Taneční skupině M-Style o. s. od roku 2009 do roku 2012.

Tabulka č. 2 - Shrnutí historie Taneční skupiny M-Style o. s.

Rok 2009	• první pokus o výuku tanečního stylu street dance • ukončení výuky aerobiku • oslovení brněnských tanečníků street dance a požádání je o pomoc • vystupování pod názvem KVIZ • první taneční soustředění zaměřené na street dance
Rok 2010	• vznik Taneční skupiny M-Style o. s. • členové přijímají občasné hodiny od kvalifikovaných tanečníků i během roku • M-Style o. s. se věnuje kromě street dance také show dance • pořádání taneční soutěže M-Style Dance • účast na soutěži pořádanou Czech Dance Organization • pořádání Závěrečného koncertu a letního soustředění • nábor nových členů
Rok 2011	• občasné hodiny od kvalifikovaných tanečníků a pořádání workshopů • opětovná účast na soutěži pořádané Czech Dance Organization • účast na soutěži SUT a FTM • pořádání taneční soutěže M-Style Dance, Závěrečného koncertu a letního soustředění • nábor nových členů • navýšení školného
Rok 2012	• pořádání workshopů, taneční soutěže M-Style Dance, Závěrečného koncertu a letního soustředění • účast na soutěži FTM a na Mezinárodní soutěži Pohyb bez bariér • pravidelné tréninky s kvalifikovaným trenérem street dance • změna tanečních prostor • navýšení školného

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Současná situace Taneční skupiny M-Style o. s.

Vzhledem k tomu, že veškerá činnost tohoto občanského sdružení je plánována na školní rok, tak všechny změny, které se udály od září 2012 mohou být zařazeny i do popisu současné situace Taneční skupiny M-Style o. s. v roce 2013. Stále tedy platí, že tanečníci mají pravidelné tréninky s kvalifikovaným brněnským lektorem street dance a také mají možnost navštěvovat workshopy, které se pro ně, ale i ostatní třebečské tanečnice Monika Kašíková snaží zajistit i v tomto roce. Ovšem i v roce 2013 Taneční skupina M-Style o. s.

nezahálela a uspořádala taneční soutěž Battle Roxy Třebíč. Tohoto battlu se zúčastnili jak tanečníci z Třebíče tak i tanečníci například z Brna nebo Tišnova. Battle je specifická soutěž, kde proti sobě tancují dva tanečníci na hudbu, kterou dopředu neznají. Podle toho, který tanečník zatančí lépe, porota rozhodne o postupujícím. Toto jednoduché pravidlo je používáno až do konce, kdy zůstanou pouze čtyři tanečníci, kteří mezi sebou bojují o třetí, a první místo. O jejich umístění opět rozhoduje porota. V únoru se konal další ročník taneční soutěže M-Style Dance a na letní prázdniny je opět připraveno taneční soustředění. Členové se také připravují na taneční soutěž Taneční skupina roku.¹³

Shrnutí

V tabulce č. 3 jsou uvedeny důležité události ze současné situace neziskové organizace M-Style o. s.

Tabulka č. 3 - Shrnutí současné situace Taneční skupiny M-Style o. s.

Rok 2013	• pravidelné tréninky s kvalifikovaným lektorem street dance • pořádání workshopů, taneční soutěže Battle Roxy Třebíč a M-Style Dance • příprava na taneční soutěž Taneční skupina roku • příprava letního soustředění
----------	---

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Revize poslání a cílů

5.2.1 Poslání organizace

Při rozhovoru s paní Monikou Kašíkovou jsem zjistila, že přesnou definici poslání této neziskové organizace nemá. Podle mého názoru je to velká škoda, protože právě jasné definované poslání může organizaci napomoci k získání nových členů, sponzorů nebo jiných finančních podpor. Do budoucna by proto mělo vedení této neziskové organizace zvážit, jak by její poslání mělo znít. Po setkání s paní Monikou Kašíkovou, je mi jasné, že hlavním posláním této organizace je, sdružování dětí a mládeže, které sdílí lásku k tanci. Právě pro tyto zájemce nezisková organizace Taneční skupina M-Style o. s. vznikla. Monika Kašíková mi sdělila, že když se rozhodovala, jestli tuto neziskovou organizaci

¹³ Interview s vedoucí Taneční skupiny M-Style o. s. Monikou Kašíkovou

založit, jedním z rozhodujících důvodů byl ten, že v Třebíči dosud neexistovala taneční skupina, která by byla zaměřena výhradně na street dance. Při propagaci svých aktivit M-Style o. s. dává vždy najevo lásku svých členů k tanci. Tvrdí, že je to ta nejdůležitější věc, která je spojuje. Nevidím tedy důvod, proč to nepoužít a nepokusit se na tom postavit definici svého poslání. Pomocí poslání by se měla nezisková organizace odlišovat od ostatních, které se zabývají stejnou nebo podobnou činností. I v tomto bodě má Taneční skupina M-Style o. s. výhodu. Je jedinou taneční skupinou v Třebíči, která se zaměřuje pouze na street dance a show dance. Jedinečnost si drží i v oblasti lektorů. V Třebíči není jiná taneční skupina, která si může dovolit tvrdit, že má kvalifikované lektory, kteří se sami podílí na taneční scéně a stále aktivně se zapojují do nejprestižnějších soutěží jak v České republice tak i v zahraničí. Toto poslání by mohlo znít nějak takto: „Pokud miluješ tanec a chceš se naučit street dance a show dance, M-Style o. s. je pro tebe to pravé. Jsme jediná taneční skupina v Třebíči, která se zabývá jen těmito druhy tance a může ti nabídnout kvalifikovaného lektora.“

Shrnutí

- organizace nemá přesně definované poslání
- o poslání občanského sdružení má vedení určité povědomí
- poslání by mělo vycházet z toho, že se jediná o jedinou organizaci v Třebíči zaměřenou pouze na taneční styly street dance a show dance a také z toho, že jako jediná taneční skupina má kvalifikovaného trénera street dance

5.2.2 Cíle organizace

Taneční skupina M-Style o. s. cíle své činnosti a existence uvádí ve svých stanovách. Jako cíle si toto občanské sdružení stanovilo:

- podporu a rozvoj tanečního sportu a umění,
- účelné naplňování volného času mladých lidí,
- umožňování svým členům a ostatním účastníkům taneční skupiny širokou informovanost v oblasti tance, tělesné kultury a kultury vůbec,
- hájit zájmy členů taneční skupiny a za tím účelem spolupracovat s ostatními organizacemi (např. jiné taneční skupiny, školní zájmové kroužky, atd.),

- organizovat taneční činnost v rámci zapojení do tančních aktivit, vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky.¹⁴

Pro každou organizaci je velice důležité, aby si stanovila a vymezila cíle, kterých by ráda v budoucnu dosáhla. Díky tomu, že každý z členů a zaměstnanců organizace zná cíle, kterých chce nezisková organizace dosáhnout, přesně ví, kam by měla jeho práce směřovat. Podle stanovených cílů se může každý člen nebo zaměstnanec rozhodnout, jakou činností nebo jakými aktivitami by mohl napomoci k dosažení těchto cílů. Taneční skupina M-Style o. s. se svých cílů snaží dosáhnout především prostřednictvím kvalifikovaných trenérů. Kvalifikovaní lektoři mají široký přehled jak o nových technikách, krocích a prvcích určitých stylů tance tak i teoretické znalosti. Pro každého tanečníka by měla být důležitá i teoretická znalost každého stylu, který tancuje, což znamená, že by měl znát historii vývoje daného stylu. Tato teoretická znalost by měla tanečníkům pomoci lépe pochopit daný styl, protože street dance není jen o tancování. Pro spoustu tanečníků je street dance životní styl, a proto by pro ně neměla být dostačující pouhá znalost kroků, techniky a umění daný styl zatancovat. Pro každého tanečníka by měla být teoretická znalost jednotlivých stylů tanců stejně důležitá, jako ta praktická. Street dance je druh tance, který se neustále vyvíjí a toto občanské sdružení se snaží, aby si to jeho členové uvědomovali a měli to neustále na paměti. Podle činnosti a aktivit, které M-Style o. s. vykonává lze usuzovat, že se mu daří stanovené cíle naplňovat. Hlavní trenérka se také snaží každý rok vymyslet novou činnost nebo aktivitu, která by mohla přispět k naplnění některého ze stanovených cílů, které si občanské sdružení stanovilo při svém vzniku. Ani jeden z cílů, které si organizace stanovila nepatří mezi cíle, které ztrácí svůj význam, když dojde k jejich naplnění. Naopak. Právě činnost této neziskové organizace se zabývá opakovaným naplňováním stanovených cílů. Z tohoto důvodu by cíle neměnila, ale zachovala ve stávající podobě.

Jak jsem popsala již v teoretické části zaměřené na neziskový sektor, cíle, které si nezisková organizace stanoví by měly mít určité náležitosti. Zvolené cíle by měly být měřitelné, reálné, náročné, ale i přesto dosažitelné, srozumitelné, hierarchické a hlavně kvantitativní pokud je to možné, aby bylo snazší určit, jestli dochází k jejich naplnění či nikoliv. Cíle, které si Taneční skupina M-Style o. s. vymezila jsou cíle, které jsou reálné,

¹⁴ Stanovy Taneční skupiny M-Style o. s.

srozumitelné a hierarchické. Ovšem podle obsahu cílů nelze říci, že by dosažení těchto cílů bylo měřitelné. Jediné prvky podle kterých je možné usuzovat, zda byly určité cíle naplněny, jsou úspěchy členů v tanečních soutěžích. Vzhledem k tomu, že každá soutěž je jiná a dosahuje různé míry prestižnosti, je tento způsob zjišťování, jestli bylo dosaženo stanovených cílů, docela nepřesný. Do budoucna by mělo vedení tohoto občanského sdružení zapřemýšlet nad tím, jak by mohlo lépe a efektivněji měřit dosažení cílů, které si stanovilo.

Shrnutí

- cíle jsou stanoveny ve stanovách organizace nikde jinde uvedeny nejsou
- svých cílů se snaží sdružení dosáhnout především prostřednictvím kvalifikovaných lektorů
- podle činnosti a aktivit lze usuzovat, že se organizaci stanovené cíle daří naplňovat
- jediná z podmínek, které by cíle měly splňovat a z důvodu složitosti nesplňují je jejich měřitelnost, která se určuje podle úspěchů členů v tanečních soutěžích, což je zavádějící

5.3 Analýza vnějšího prostředí

K vypracování analýzy vnějšího prostředí pro neziskovou organizaci Taneční skupina M-Style o. s. byla použita metoda - PEST analýza. Ostatní analýzy vnějšího prostředí vypracovány nebudou z důvodu časové náročnosti na spolupráci se členy a vedením občanského sdružení M-Style o. s. Dalším důvodem, proč tyto metody k analyzování vnějšího prostředí nebyly využity, byla případná nutnost jejich modifikace, aby mohly být využity pro analýzu okolí neziskové organizace.

5.3.1 PEST analýza

Politicko-právní faktory

K zhodnocení politických faktorů, které přímo nebo nepřímo ovlivňují neziskové organizace v ČR, jsem nejprve využila Indexu udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2011 v České republice. Činnost občanských sdružení je v legislativě vymezena pouze okrajově, což na jednu stranu zjednodušuje činnost občanských sdružení a na druhou stranu ztěžuje jejich kontrolu veřejností. Během tohoto roku byla schválena parlamentem novela o veřejných sbírkách. Novela díky praktickému vylepšení

komplikovaného zákona, který platil do té doby, usnadňuje provozování veřejných sbírek pořádaných organizacemi občanské společnosti. V oblasti dotací, grantů a darů se pro neziskové organizace nic nezměnilo.¹⁵ Ovšem největší změna, která se týká skoro všech organizací působících v neziskovém sektoru, je změna občanského zákoníku, jež nabývá platnosti 1.1.2014. Nový občanský zákoník ze dne 3. února 2012, který nabude platnosti, je zákonem č. 89/2012 Sb. a nahradí stávající zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. V tomto zákoně bude pojem „občanské sdružení“ nahrazeno pojmem „spolek“. Pro spolky bude základní charakteristikou již existující členská základna, a také to, že jejich hlavní činnost je vykonávána buď členy nebo pro členy za úplatu.¹⁶ Nově bude muset název spolku obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“. Jako zkratka se bude využívat „z. s.“. Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. O přijetí člena do spolku rozhoduje orgán, který je určen ve stanovách nebo nejvyšší orgán spolku. Výše a splatnost členského příspěvku může být určena stanovami. K zániku členství ve spolku může dojít vystoupením, vyloučením nebo dalšími způsoby, které jsou uvedeny buď ve stanovách nebo v zákoně. Orgány spolku budou statutární orgán, nejvyšší orgán, popřípadě kontrolní komise, rozhodčí komise a další orgány uvedené ve stanovách. Funkční období členů, kteří byli zvoleni do orgánů spolku, je pět let. Pokud stanovy určí jinak, může být funkční období i jiné. Který z orgánů spolku bude nejvyšším orgánem určují stanovy. Pokud stanovy neurčí jinak, nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. Může dojít k fúzi spolků a to prostřednictvím smlouvy o sloučení spolků, nebo smlouvou o splnutí spolků. Dále může dojít i k rozdělení spolku prostřednictvím smlouvy o rozdělení. Sdružení, která vznikla podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružení občanů, budou mít možnost změnit svoji právní formu na ústav nebo sociální družstvo.¹⁷

Ekonomické faktory

V roce 2011 bylo poskytnuto ze státního rozpočtu na dotace nestátním neziskovým organizacím 5 741 mil. Kč, z rozpočtů krajů a hlavního města Prahy 1 612 mil. Kč, z rozpočtů obcí 2 727 mil. Kč a ze státních fondů 782 tis. Kč. Celková výše dotací, která

¹⁵ NEZISKOVKY.CZ, *Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2011 v České republice*. [on-line]. Červen 2012 [cit. 2013-01-29] Dostupné z WWW:

<http://www.neziskovky.cz/sdata/CSOSI_Ceska_republika_final_470.pdf>

¹⁶ SPIRALIS-OS.CZ, *Změny v legislativě pro NNO*. [on-line]. [cit. 2013-03-16] Dostupné z WWW:

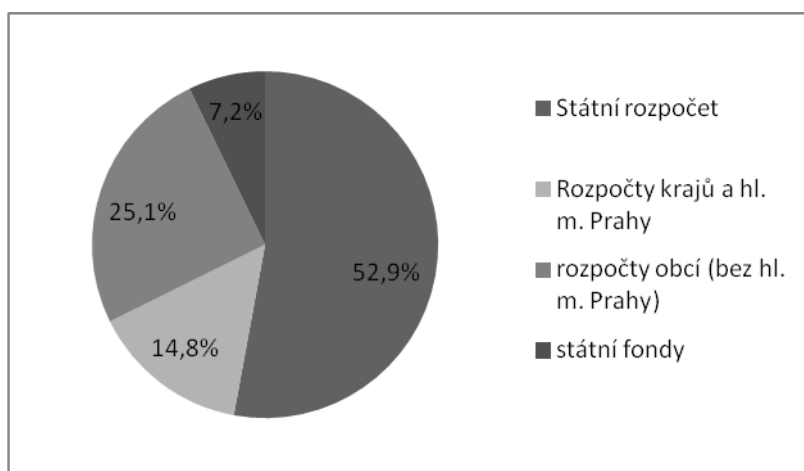
<<http://www.spiralis-os.cz/index.php/zmeny-v-legislative-pro-nno>>

¹⁷ NOVY-OBCANSKY-ZAKONIK.CZ, *Zákon č. 89/2012 Sb.* [on-line]. [cit. 2013-03-16] Dostupné z WWW:

<<http://www.novy-obcansky-zakonik.cz/cely-text-zneni-online-ucinne-1-1-2014/>>

byla v roce 2011 poskytnuta z veřejných rozpočtů, byla 10 862 mil. Kč. V roce 2010 byly nestátním neziskovým organizacím poskytnuty dotace v celkové výši 10 338 mil. Kč, což je zhruba o 500 tis. Kč méně. V roce 2011 byla nejvíce z veřejných rozpočtů podporována oblast tělovýchovy. Tato oblast byla financována 3 673,5 mil. Kč, což činilo 33,8 % z celkové částky. Ze státního rozpočtu bylo na tuto oblast poskytnuto 2 140 mil. Kč, z krajských rozpočtů včetně rozpočtu hl. m. Prahy 393 mil. Kč a z obecních rozpočtů 1 140 mil. Kč. Dotace ze státního rozpočtu se v oblasti tělovýchovy v roce 2011 zvýšily o 232,3 mil. Kč, což je druhý nejvyšší růst v tomto roce. V roce 2011 poskytnuté dotace ze státního rozpočtu poklesly o 0,4 % oproti roku 2010. V roce 2010 oproti tomu se tyto dotace zvýšily v porovnání s rokem 2009 o 2,9 %. Občanským sdružením byly poskytnuty dotace ze státního rozpočtu v roce 2011 ve výši 4 167,5 mil. Kč, což bylo 65,3 % z celkového počtu dotací. Kraj Vysočina, kde působí vybraná nezisková organizace, získala ze státního rozpočtu dotace ve výši 181 mil. Kč. V rámci státní dotační politiky obdržela občanská sdružení ze státního rozpočtu celkem 3 615 mil. Kč. Dotace poskytnuté z krajských rozpočtů a rozpočtu hl. m. Prahy v roce 2011 vzrostly o 13,6 % oproti předchozímu roku. Pro Kraj Vysočina v roce 2011 byla výše dotací z krajských rozpočtů včetně rozpočtu hl. m. Prahy 118 mil. Kč. Z rozpočtů obcí obdržel Kraj Vysočina 163 mil. Kč. Z těchto rozpočtů byla v roce 2011 nejvíce podpořena právě oblast tělovýchovy.¹⁸

Graf č. 1 - Celková výše dotací poskytnutých NNO z veřejných rozpočtů v roce 2011



Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2011

¹⁸ VLADA.CZ, Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2011. [online]. 2013, [cit. 2013-03-16] Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2011.pdf>

Sociálně-kulturní faktory

Počet obyvatel v Třebíči stejně jako na území celé České republiky klesá. V Třebíči k 31.12. 2011 žilo 37 575 obyvatel. Od roku 1999 počet obyvatel stále klesá. Pokud porovnáme počet obyvatel v roce 1991 a v roce 2011, dojdeme k závěru, že se počet obyvatel snížil o 2 190 osob. Počet obyvatel ve městě je ovlivněn nabídkou pracovních příležitostí, vybaveností, dopravní polohou, obytným prostředím a rekreačními předpoklady. Převážnou část obyvatelstva ve městě Třebíč tvoří ženy. Jejich počet k 31.12. 2011 převyšoval počet mužů o 891. V roce 2011 tedy z celkového počtu obyvatel muži zastupovali 48,8 %, což bylo 18 342 osob a ženy 51,2 %, tedy 19 233 osob. Počet obyvatel tohoto města v produktivním věku, tedy ve věku 15-64 let, v roce 2011 bylo 26 753 osob, což v té době představovalo 71,2 % z celkového počtu obyvatelstva. V tomto roce na území tohoto města žilo ve věku od 0-14 let 5 347 osob, což činilo 14,2 % a ve věku 65 a více let to bylo 5 475 osob, což představovalo 14,6 % z celkového počtu obyvatel. Hlavní důvod proč se počet obyvatel v Třebíči snižuje je ten, že převyšuje počet obyvatel, kteří se z města vystěhovali, nad osobami, které se do města přistěhovali. K největšímu úbytku obyvatel došlo v roce 2010, kdy se záporný celkový přírůstek zvýšil o 320 osob. V roce 2011 se tento záporný celkový přírůstek zvýšil o 276 osob.¹⁹ Věková struktura a počet obyvatel je pro vybrané občanské sdružení podstatné. Taneční skupina M-Style o. s. je nezisková organizace, která pracuje převážně s dětmi a mládeží. Konkrétně se jedná o obyvatele od čtyř do dvaceti pěti let. V tomto sdružení je nejvíce zastoupeno věkové rozpětí od dvanácti do sedmnácti let. Snižování počtu obyvatel je pro organizaci hrozbou z důvodu hledání nových členů, o které se dělí s dalšími tanečními skupinami působícími v Třebíči. Členy sdružení jsou převážně dívky.

Úřad práce v Třebíči k prosinci 2011 evidoval 2 480 nezaměstnaných osob. Tento počet nezaměstnaných odpovídá míře nezaměstnanosti ve výši 12,1 %. Při porovnání s mírou nezaměstnanosti v okrese Třebíč je míra nezaměstnanosti ve městě Třebíč nižší o 0,5 %. Ovšem oproti nezaměstnanosti v kraji Vysočina, která k 31.12. 2011 činila 9,2 % je toto číslo poměrně vysoké. Míra nezaměstnanosti pro Českou republiku byla v roce 2011 ještě nižší než pro kraj Vysočina, a to 8,6 %. Podle hodnoty míry nezaměstnanosti se Třebíč

¹⁹ TREBIC.CZ, *Program prarodinné politiky města Třebíče na roky 2013 – 2015*. [on-line]. 13.12.2012 [cit. 2013-01-30] Dostupné z WWW: <http://www.trebic.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=16973&id_dokumenty=14990>

nachází na jedenáctém místě ze 77 okresů České republiky.²⁰ Nezaměstnanost v Třebíči je dalším problémem, se kterým se musí M-Style o. s. potýkat. Přesto, že její činnost je zaměřena na děti a mládež, míra nezaměstnanosti se této organizace také nepřímo týká. Street dance a show dance nepatří mezi levné aktivity. Kromě školného a členského příspěvku si členové také musí zaplatit kostýmy, dopravu a startovné na soutěže. Ne jeden člen sdružení opustil právě z důvodu špatné finanční situace své rodiny.

Technické faktory

Mezi technické faktory, které nejvíce ovlivňují činnost Taneční skupiny M-Style o. s., patří především prostory, které využívá pro taneční tréninky a workshopy. Pro členy M-Style o. s. je samozřejmě rozhodující prostor, a také přítomnost zrcadel ve využívaném prostoru. Tyto požadavky jsou typické pro každou taneční skupinu, a proto vybraná nezisková organizace není výjimkou. Z důvodu existence i jiných tanečních skupin působících na území města Třebíče a velikosti města, může být problém tento prostor najít. Pro vedení občanského sdružení je také rozhodujícím faktorem u využívaných prostor výše nájmu. Právě z důvodu vysokého nájmu, se vedení Taneční skupiny M-Style o. s. v roce 2012 rozhodlo pro změnu tanečních prostor. Další faktor, který může ovlivnit výběr prostor k trénování je jejich dostupnost. Jako další problém v pořadí je rychle se vyvíjející svět technologií. Pro tanečníky je důležitá kvalitní zvuková aparatura a to i v dostatečném množství. Tyto technologie se neustále vyvíjí a s jejich vývojem se také mění jejich cena. Hudba je základem činnosti, kterou občanské sdružení svým členům nabízí, a proto se vedení snaží, aby její interpretace byla co možná nejkvalitnější. Dostatečné množství aparatury je požadavek, který je spojen převážně s letním soustředěním pořádaným občanským sdružením pro své členy. Kvůli vysokým cenám za tyto technologie a rychle se vyvíjejícímu odvětví, se vedoucí taneční skupiny musí rozhodnout, jestli je výhodné toto vybavení koupit nebo si ho pronajmout.

²⁰ TREBIC.CZ, *Strategický plán rozvoje města Třebíče pro období 2012 – 2015 Analytická část: Profil města Třebíče*. [on-line]. Únor 2012 [cit. 2013-01-30] Dostupné z WWW: <http://www.trebic.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=16973&id_dokumenty=11708>

Vyhodnocení PEST analýzy

Následující tabulka představuje shrnutí nejdůležitějších informací, které jsou uvedeny v jednotlivých faktorech, z kterých se skládá metoda zvaná PEST analýza.

Tabulka č. 4 - Vyhodnocení PEST analýzy

Politicko-právní faktory	• činnost občanských sdružení je v legislativě vymezena pouze okrajově • změna občanského zákoníku nově zákon č. 89/2012 Sb. • nový občanský zákoník nabyde účinnosti 1.1.2014 • pojem „občanské sdružení“ bude nahrazeno pojmem „spolek“ • nově bude muset název obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“; využívaná zkratka bude „z. s.“
Ekonomické faktory	• celková výše dotací poskytnutá v roce 2011 z veřejných rozpočtů byla 10 862 mil. Kč, což je zhruba o 500 tis. Kč více než v roce 2010 • z veřejných rozpočtů byla nejvíce podporována oblast tělovýchovy • dotace se státního rozpočtu se v oblasti Tělovýchovy v roce 2011 zvýšily o 232,3 mil. Kč
Sociálně-kulturní faktory	• počet obyvatel jak v ČR tak ve městě Třebíč stále klesá • vybrané občanské sdružení má členy ve věku od 4 do 25 let; nejvíce členů se pohybuje ve věkovém rozpětí 12-17 let • nezaměstnanost je problémem, který se organizace týká nepřímo, protože street dance a show dance je finančně náročná volnočasová aktivita
Technické faktory	• rozměry, vybavení a výše nájmu prostor využívané k trénování a pořádání workshopů • rychle se vyvíjející se technologie (zvuková aparatura) a stále se měnící její cena

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí jsem se rozhodla použít metodu Prověrování zdrojů podniku, protože se jedná o metodu, která nevyžaduje nutné modifikace, aby mohla být použita v neziskové organizaci. Bohužel jsem se v tomto bodě své práce nesetkala s ochotou ze strany vedení vybraného občanského sdružení a potřebné informace mi odmítlo sdělit. Mé informace jsou tedy velice povrchné. Zjistila jsem, že veškeré finanční prostředky, se kterými organizace nakládá v průběhu roku, se skládají z členských příspěvků a školného. Tento objem finančních prostředků slouží k pokrytí nájemného a finanční odměny

lektorovi, který tanečníky trénuje pravidelně. Také se z těchto financí platí lektoři, kteří přijedou učit členy Taneční skupiny M-Style o. s. na soukromé workshopy. Všechny ostatní výdeje, které jsou v podobě startovného a dopravy na soutěže, kostýmů, letního soustředění nebo třeba veřejných workshopů si každý z členů hradí individuálně. Další informace, která se mi podařilo zjistit, je ta, že M-Style o. s. každý rok žádá město Třebíč o granty a dotace, které zřídka kdy získá. Bylo mi sděleno, že žádné z těchto žádostí si vedení organizace neschovává, a proto se v budoucnu nemůže poučit z již udělaných chyb a díky tomu svoji žádost vylepšit.

5.5 SWOT analýza

Tato analýza byla zvolena pro svou komplexnost, což je její výhodou. SWOT analýza byla vytvořena na základě řízeného interview s hlavní trenérkou a čtyřmi tanečníky, kteří splnili stanovené podmínky. Kritéria, která byla zvolena a vedla k výběru těchto čtyř zástupců všech členů Taneční skupiny M-Style o. s., byl věk a délka členství. Jako věková hranice byl stanoven věk sedmnácti let a délka členství byla požadována minimálně tři roky. Doba členství byla stanovena minimálně na tři roky z toho důvodu, aby členové, se kterými bude dělán rozhovor, byli schopni posoudit vývoj a změny, které se v organizaci za dobu jejich působnosti v ní udály. Tyto požadavky splnili čtyři členové, se kterými jsem si následně domluvila schůzku, kde byla přítomna i hlavní trenérka Monika Kašíková.

Tabulka č. 5 - Zpracování SWOT analýzy

Strenghts - Silné stránky	Weaknesses - Slabé stránky
- Realizace workshopů jak pro veřejnost tak pro členy. - Spolupráce i s jinými tanečníky pohybujícími se na taneční scéně i v zahraničí. - Tréninky pod vedením kvalifikovaného lektora. - Snaha o organizaci stále nových akcí, mezi které patří například Battle Roxy Třebíč. - Pořádání každoročního letního soustředění pro své členy pod vedením kvalifikovaných lektorů. - Realizace taneční soutěže M-Style Dance, která je jedinou taneční soutěží streetových choreografií	- Rozhodování o tom, na které taneční soutěže M-Style o. s. pojede, je ponecháno převážně v rukou tanečníků, což vede k hádkám a neshodám mezi členy. - Neúplná docházka všech tanečníků, což vede k pozastavení nebo omezení práce trenéra, který ke své práci potřebuje všechny tanečníky. - Informování členů na poslední chvíli o účasti na tanečních soutěžích, vystoupeních na plesech a dalších akcích, což pak vede k tomu, že někteří tanečníci nemohou vystupovat. - Cíle, které si toto občanské sdružení

pořádající se v Třebíči. • Jediná taneční skupina v Třebíči, která je zaměřená pouze na street dance. • Realizace Závěrečného koncertu pro rodiče členů a širokou veřejnost. • Podporování členů k účasti na tanečních battlech a rozvíjení se ve freestylu. • Pronajaté prostory k trénování blízko centra města. • Dlouholeté zkušenosti hlavní trenérky s prací s dětmi a mládeží.	stanovilo, jsou těžko měřitelné. • Hlavní vedoucí si nenechává žádné dokumenty o získaných dotacích nebo grantech a přesto, že vede účetnictví nemá aktuální přehled o tom, zda se objem využitelných financí v porovnání s minulým rokem zvýšil či nikoliv. • Omezené finance, které potřebuje M-Style o. s. k účasti na tanečních soutěžích a ke koupi kostýmů pro svá taneční vystoupení.
Opportunities – Příležitosti	Threats – Hrozby
• Spolupráce s ostatními tanečními skupinami nacházejícími se na území města Třebíč. • Snaha o zorganizování M-Style plesu. • Možnost spolupráce se základními školami. • Možnosti každoročního žádání o granty a dotace. • Spolupráce s novými kvalifikovanými tanečníky.	• Existence dalších tanečních skupin v Třebíči. • Omezené finance a z toho vyplývající nejistota týkající se financování aktivit Taneční skupiny M-Style o. s.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě interview se členy a hlavní vedoucí byly sepsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jak je v předchozí tabulce vidět silných i slabých stránek má Taneční skupina M-Style o. s. hodně. Toto občanské sdružení má i spoustu příležitostí. Pro snažší realizaci a sepsání plánu jsem se domluvila s Monikou Kašíkovou a čtyřmi zástupci členů taneční skupiny na další schůzce. Během tohoto interview došlo k prioritizaci jednotlivých bodů, které jsou uvedeny výše ve SWOT analýze. Shodli jsme se na tom, že prioritizaci uskutečníme pomocí bodovací stupnice od jedné do pěti a vybereme ty čtyři body, které budou mít nejvíce bodů. Získané body budou určovat pořadí a důležitost vybraných položek pro organizaci.

Tabulka č. 6 - Prioritizované zpracování SWOT analýzy

Strengths - Silné stránky	Weaknesses - Slabé stránky
• Tréninky pod vedením kvalifikovaného lektora. • Realizace workshopů jak pro veřejnost tak pro členy. • Realizace taneční soutěže M-Style Dance, která je jedinou taneční soutěží streetových choreografií pořádající se v Třebíči. • Pronajaté prostory k trénování blízko centra města.	• Omezené finance, které potřebuje M-Style o. s. k účasti na tanečních soutěžích a ke koupi kostýmů pro svá taneční vystoupení • Informování členů na poslední chvíli o účasti na tanečních soutěžích, vystoupeních na plesích a dalších akcích, což pak vede k tomu, že někteří tanečníci nemohou vystupovat. • Rozhodování o tom, na které taneční soutěže M-Style o. s. pojede, je ponecháno převážně v rukou tanečníků, což vede k hádkám a neshodám mezi členy. • Hlavní vedoucí si nenechává žádné dokumenty o získaných dotacích nebo grantech a přesto, že vede účetnictví nemá aktuální přehled o tom, zda se objem využitelných financí v porovnání s minulým rokem zvýšil či nikoliv.
Opportunities – Příležitosti	Threats – Hrozby
• Spolupráce s novými kvalifikovanými tanečníky • Snaha o zorganizování M-Style plesu. • Možnosti každoročního žádání o granty a dotace. • Spolupráce s ostatními tanečními skupinami nacházejícími se na území města Třebíč.	• Omezené finance a z toho vyplývající nejistota týkající se financování aktivit Taneční skupiny M-Style o. s. • Existence dalších tanečních skupin v Třebíči.

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy, která byla vypracována pro občanské sdružení Taneční skupina M-Style o. s., vyplývá, že tato nezisková organizace má mnoho silných stránek. Pro organizaci jsou zjištěné silné stránky důležité a mohla by na nich postavit svoji strategii. Ve vnějším prostředí organizace se objevují i příležitosti, které by taneční skupina mohla využít. Proto by vedení organizace mohlo zvážit použití SO strategie. Zkušenosti, které

vedení M-Style o. s. nasbíralo při organizování akcí jako taneční soutěž M-Style Dance a Battle Roxy Třebíč, by mohlo využít k tomu, aby zorganizovalo M-Style ples. Ples by mohla být událost, která by přilákala i lidi, kteří se o street dance normálně nezajímají, ale byli by ochotni sponzorovat nebo poskytnout finanční dar nějaké neziskové organizaci. Další příležitostí, která se vyskytuje ve vnějším okolí M-Style o. s. je spolupráce s novými kvalifikovanými tanečníky. K využití této příležitosti taneční skupiny může napomoci to, že má kvalifikovaného lektora, který může vedení seznámit s dalšími tanečníky street dance, kteří se pohybují v jeho okolí. Stejně tak může Monika Kašíková získat doporučení nebo kontakty na nové tanečníky a potencionální lektory od tanečníků, kteří se už podíleli a učili na workshopech nebo se účastnili jiných akcí pořádaných Taneční skupinou M-Style o. s. Příležitostí pro taneční skupinu je i možnost každoročního žádání o granty a dotace, které může získat od města Třebíč. Při organizování tanečních soutěží, workshopů nebo jiných tanečních akcí by mohl M-Style o. s. uvažovat o spolupráci s ostatními tanečními skupinami, které se nachází v Třebíči.

Ovšem pro taneční skupinu by bylo do budoucna dobré i odstranění slabých stránek, které ovlivňují její chod. Monika Kašíková by se měla zamyslet nad tím, jak zajistit to, aby všichni členové byli informováni včas o akcích, kterých se mají účastnit. Pro chod organizace je to velice podstatné, protože právě svými úspěchy na tanečních soutěžích se mohou členové a občanské sdružení pochlubit veřejnosti a získat tak sponzory nebo nové členy. Je ale těžké soutěžit v neúplném počtu a vyhrát. V rámci interview s Monikou Kašíkovou jsem zjistila, že v plném počtu vystupují nebo soutěží opravdu ojediněle, což na ně nevrhá dobré světlo. Dalším problémem, který by měla taneční skupina vyřešit je rozhodování o tom, jakých prestižních tanečních soutěží se budou členové M-Style o. s. účastnit. Je dobré, že se hlavní vedoucí snaží o zapojení svých členů do tohoto rozhodování, ale jejich volba nebo názor by měl být brán pouze jako informativní a ne jako rozhodující. Díky tomu, že veškerou zodpovědnost a rozhodovací moc mají v rukou členové dochází ke mnoha hádkám a následným špatným vztahům. Na základě interview jsem zjistila, že tato strategie pro rozhodování není vhodná, protože opravdu vede jen k hádkám. Ve skutečnosti se tímto způsobem nic nerozhodne. O malých soutěžích rozhoduje Monika Kašíková sama a myslím, že by měla rozhodovat i o těch velkých. Hlavně z toho důvodu, že není možné, aby se tolik lidí shodlo na stejné věci. Díky rozhodování vedením o účasti na soutěžích by se předešlo hádkám a zlepšily by se vztahy

mezi členy. Tyto dvě slabé stránky M-Style o.s. vedou k ohrožení ze strany ostatních tanečních skupin, které jsou v Třebíči. Hrozí, že někteří z členů se mohou rozhodnout k tomu, že odejdou do jiné taneční skupiny. Slabou stránkou jsou také omezené finance na kostýmy, soutěže a jiné aktivity. Řešením by mohly být získané dotace nebo granty, což vede k další slabé stránce této neziskové organizace. Hlavní vedoucí si neukládá podklady z minulých let, kdy o tyto finanční podpory žádala, a proto nemá možnost porovnávat nebo se poučit z chyb. Kdyby si vedení tyto podklady schovávalo může své žádosti vylepšovat a vyvarovat se chybám, díky tomu, že žádné podklady nemá, nemá ani možnost své žádosti vylepšovat a je možné, že dělá neustále stejné chyby. Největší hrozbou pro toto občanské sdružení jsou právě omezené finance a tuto situaci by organizace mohla zlepšit nebo zvrátit prostřednictvím získaných finančních podpor. Z těchto důvodů by vedení organizace, jako možnou strategii, mělo zvážit strategii vyhýbání, tedy WT strategii.

Další strategie založena na SWOT analýze, která by pro toto občanské sdružení mohla být využitelná, je strategie hledání. Ne všechny slabé stránky, které byly pro organizaci zjištěny, lze odstranit identifikovanými příležitostmi. Mezi tyto slabé stránky patří zlepšení informovanosti členů a rozhodování o účasti na soutěžích. Ovšem i přesto je důležitá snaha o jejich odstranění. Pokud tyto dva faktory nebudou odstraněny, mohou negativně ovlivnit propagaci tohoto sdružení, což vede ke ztrátě potenciálních sponzorů nebo dárců. Přesto by organizaci k propagaci mohly pomoci příležitosti, jako je například organizace M-Style plesu, spolupráce s novými kvalifikovanými tanečníky nebo spolupráce s ostatními tanečními skupinami. Každá z uvedených příležitostí by se měla uskutečnit, jakmile dojde k odstranění již zmíněných slabých stránek. Nejvíce ohrožující slabou stránkou každé neziskové organizace je nedostatek finančních prostředků a Taneční skupina M-Style o. s. není výjimkou. Tuto slabou stránku je možné překonat prostřednictvím grantu, dotací a jiných finančních podpor. Každý rok má občanské sdružení možnost žádat město Třebíč o granty. Sdružení může o finanční pomoc zažádat pouze na určité akce, které se rozhodne pořádat. Monika Kašíková každý rok vyplňuje několik žádostí, ale úspěšnost získaných financí je minimální. Tato situace by se mohla zlepšit, pokud by se soustředila na odstranění poslední zjištěné slabé stránky a ukládala si žádosti z minulých let. Tyto žádosti by ji mohli sloužit k tomu, aby se vyvarovala chybám, které již udělala a které zavinily negativní vyřízení žádosti.

Čtvrtá strategie, o které by vedení M-Style o. s. mohlo uvažovat, je ST strategie, což znamená, že by se za pomoci silných stránek minimalizovaly nebo úplně odstranily horzby. Pro Taneční skupinu M-Style o. s. byly identifikovány dvě hrozby, které ji nejvíce ohrožují. Z toho důvodu, že se jedná o neziskovou organizaci, není asi žádným překvapením, že jedna z hrozeb jsou omezené finance. Z nedostatku financí vyplívá nejistota, která se týká financování aktivit této taneční skupiny. Tato horzba se každé organizaci neziskového sektoru odstraňuje velice špatně, protože má omezené možnosti. Zkoumané občanské sdružení by k odstranění nebo aspoň minimalizaci mohlo využít hned několik svých silných stránek. Sponzory, dárce nebo jinou finanční podporu by se mohlo pokusit získat díky tomu, že je jedinou taneční skupinou na území města Třebíče, jejíž členové jsou trénováni kvalifikovanými lektory, realizují workshopy jak pro své členy tak i pro veřejnost, spolupracují i s jinými tanečníky, kteří se pohybují na taneční scéně dokonce i ve světě a také realizují různé taneční akce v Třebíči. Druhou hrozbu pro občanské sdružení, i když podstatně menší, je existence dalších tanečních skupin v Třebíči. Ovšem i tuto hrozbu může M-Style o. s. minimalizovat díky své výrazné odlišnosti od ostatních tanečních skupin působících na území města Třebíče.

5.6 Výběr optimální strategie

WO strategii bych této organizaci nedoporučila, protože se jedná o strategii, kde je důležité získávat další nebo nové finanční zdroje. Ovšem organizace už teď má problémy získat potřebné finance k udržení chodu. Nedoporučila bych ani využití čtvrté strategie a to strategie konfrontace známé též jako ST strategie. Taneční skupina M-Style o. s. není podle mého názoru natolik silná, aby si mohla dovolit přímou konfrontaci a vymáhat dodržování určitých pravidel. Přestože by ji k tomu určitě napomohla její výrazná odlišnost. Neziskové organizaci bych doporučila použít dvě strategie, které vychází ze SWOT analýzy. SO strategie je pro budoucí organizaci stejně důležitá jako WT strategie, díky níž by se organizaci mělo podařit především odstranit slabé stránky, které ji v současné situaci nejvíce ovlivňují.

Závěr

Za cíl své bakalářské práce jsem si zvolila využití poznatků teorie k tomu, abych identifikovala oblasti, ve kterých by se mnou zvolená nestátní nezisková organizace mohla zlepšit. Ke zjištění těchto informací jsem se rozhodla použít jeden z manažerských nástrojů, kterým je strategické plánování. Práce končí doporučením vhodné strategie, která byla vytvořena na základě uplatnění jednotlivých kroků strategického plánování.

V teoretické části jsem se zaměřila na strategické plánování v ziskovém sektoru a následně v sektoru neziskovém. První část teorie se zabývá významem pojmu „strategie“ a dále se soustředí na jednotlivé kroky, ze kterých se skládá proces strategického plánování. Je zde uvedena obecná charakteristika poslání, vize a cílů podniku. Dále jsou v této části uvedeny nejčastěji uplatňované metody, které může podnik využít k analýze svého vnějšího nebo vnitřního okolí. Také zde nechybí přiblížení komplexního rozboru podniku, tedy SWOT analýza. Díky SWOT analýze má podnik možnost prostřednictvím jedné analýzy zmapovat jak své vnější tak i vnitřní okolí. Je zde také uvedeno, na co by se měl podnik zaměřit při výběru optimální strategie a jak dochází k implementaci a realizaci strategie. Druhá část teorie je soustředěna na strategické plánování v neziskovém sektoru. Vysvětluje se zde význam strategického plánování pro neziskové organizace a také jsou zde uvedeny přínosy a omezení, které jsou s tímto manažerským nástrojem spojeny při aplikaci v organizaci neziskového sektoru. Následně je podrobně popsán postup, který se nejčastěji využívá pro tvorbu strategického plánu. Tento postup je pouze návodem nebo vodítkem k vytvoření strategického plánu. Nelze ho považovat za závazný postup, protože záleží na tom v jaké situaci se daná organizace nachází a čím se zabývá. Z tohoto důvodu nelze předpokládat, že tento návod bude fungovat vždy a na každou neziskovou organizaci. Poslední kapitola se zabývá popisem práce formy občanského sdružení.

Pro aplikaci teoretických poznatků v praktické části bakalářské práce jsem si zvolila neziskovou organizaci, která se nachází v Třebíči. Vybraná nezisková organizace má právní formu občanského sdružení a na trhu existuje teprve od roku 2010. První podkapitola je věnována samotné charakteristice organizace a činnosti, kterou se zabývá. Po té jsem se zaměřila na popis historie a současné situace sdružení. Vzhledem k tomu, že jen málo informací o organizaci má písemnou podobu, rozhodla jsem se historii organizace sepsat, a to na základě interview s Monikou Kašíkovou. Zaměřila jsem se i na současnou

situaci neziskové organizace. Jak její historie tak i současná situace je důležitá pro další bod strategického plánování, což je ověření platnosti stávajícího poslání. Pokud zjistíme, že stanovené poslání postrádá aktuálnost, mělo by se předefinovat. Já jsem zjistila, že vybraná nezisková organizace poslání stanovené nemá. Proto jsem navrhla jeho znění. Po navržení poslání jsem se zaměřila na revizi dlouhodobých cílů. Tyto cíle si Taneční skupina M-Style o. s. zvolila již při svém vzniku. Ovšem bylo nutné zjistit, zda je organizace schopna těchto cílů dosáhnout, a také do jaké míry a jakým způsobem je těchto cílů dosahováno a zda těchto cílů dosaženo bylo. Pro vytvoření situační analýzy jsem se rozhodla využít PEST analýzu, pomocí které se analyzuje vnější okolí organizace. Je důležité, aby informace, které jsou uvedeny v analýze, byly co možná nejaktuálnější. Pro účely této analýzy ve své bakalářské práci vycházím z informací za rok 2011, protože to byly nejaktuálnější dostupné informace. Vnitřní prostředí organizace jsem chtěla analyzovat pomocí metody Prověřování zdrojů podniku. Bohužel jsem se neshledala s ochotou vedení a potřebné informace pro uplatnění této analytické metody mi nebyly poskytnuty. Proto jsou zdroje organizace popsány pouze povrchně. Jako třetí analýzu, kterou jsem použila pro zmapování situace v tomto občanském sdružení, byla SWOT analýza. Jedná se o nejpoužívanější analýzu, která se zaměřuje na analyzování vnějšího i vnitřního prostředí organizace. Vyhodnocení dílčích analýz následovalo vždy po jejich vypracování. Závěrem práce byla volba optimální strategie.

Silné stránky byly zjištěny převážně prostřednictvím SWOT analýzy. Zjištěné silné stránky by organizace mohla využít a to jak k propagaci za účelem získání sponzorů nebo jednorázové finanční podpory, tak i k získání nových členů. Pro získání nějakého druhu finanční podpory by vedení taneční skupiny mohlo využít například M-Style ples, o jehož uspořádání vedení organizace usiluje již druhý rok, ale stále se tak nestalo. Nové členy může M-Style o. s. nalákat na další své silné stránky, z kterých bych vypíchla (podle mého názoru nejdůležitější) tréninky pod vedením kvalifikovaného trenéra. Smutné je, že vedení Taneční skupiny M-Style o. s. si toto neuvědomuje, a proto doufám, že tato bakalářská práce povede vedení organizace k vyšší aktivitě v této oblasti. Jako každé, tak i této neziskové organizaci se hodí i sebemenší finanční pomoc, která by mohla podpořit její činnost. Na druhou stranu bylo zjištěno i docela dost slabých stránek. Řešení většiny z těchto zjištěných slabin nevyžaduje vyšší nebo nové finanční zdroje, ale pouze lepší řízení nebo stanovení určitých pravidel, která budou všichni dodržovat tj. členové i vedení

současně. Kdyby se to organizaci povedlo, mohlo by to vést k usnadnění práce tanečních lektorů s členy a možná také k nalezení sponzorů nebo získání jednorázové finanční podpory. Věřím, že tato práce pomůže vedení Taneční skupiny M-Style o. s. a povede k zavedení takových opatření, která přispějí občanskému sdružení ke zkvalitnění činnosti.

Seznam literatury

Klasické tištěné zdroje

- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3. přepracované vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 120 s. ISBN 978-80-244-2963-2
- BÁRTA, J. *Strategické plánování pro neziskové organizace*. 1. vydání. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 126 s. ISBN 80-902302-0-2
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku – učební texty pro inženýrské studium*. 3. dotisk 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 157 s. ISBN 80-7079-713-4
- DONNELLY, J. H. et al. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9
- FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- GRASSEOVÁ, M. et al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
- KAŽMIERSKI, T., PELCL P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: REC ČR a CpKP, 2003. 57 s.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- KONEČNÝ, M. et al. *Strategický management*. 1. vydání. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1999. 176 s. ISBN 80-7248-049-9
- KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2
- KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5
- MAJDUCHOVÁ, H. et al. *Neziskové organizácie*. Bratislava: SPRINT, 2004. 180 s. ISBN 80-88848-59-8
- MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1
- REKTOŘÍK, J. et al. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5
- SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9
- ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2702-3

THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9

Legislativní zdroje

Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů

Zákon č. 89/2012 Sb. nový občanský zákoník

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

Elektronické informační zdroje

CS.WIKIPEDIA.ORG, *SWOT*. [on-line]. 2013, [cit. 2013-03-25] Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

DANCE LIFE EXPO.C., *Street dance*. [on-line]. 2012, [cit. 2013-01-07] Dostupné z WWW: <<http://www.dancelifeexpo.cz/styl/street-dance/>>

DANCE LIFE EXPO.CZ, *Show dance*. [on-line]. 2012, [cit. 2013-01-07] Dostupné z WWW: <http://www.dancelifeexpo.cz/styl/show-dance/>

HALEK.INFO, *Marketingové procedury a nástroje*. [on-line]. [cit. 2013-03-25] Dostupné z WWW: <<http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>>

NEZISKOVKY.CZ, *Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v roce 2011 v České republice*. [on-line]. Červen 2012 [cit. 2013-01-29] Dostupné z WWW: <http://www.neziskovsky.cz/sdata/CSOSI_Ceska_republika_final_470.pdf>

NOVY-OBCANSKY-ZAKONIK.CZ, *Zákon č. 89/2012 Sb.* [on-line]. [cit. 2013-03-16] Dostupné z WWW: <<http://www.novy-obcansky-zakonik.cz/cely-text-zneni-online-ucinne-1-1-2014/>>

RIVATICS.CZ, *PEST analýza*. [on-line]. 14.8.2012, [cit. 2013-03-25] Dostupné z WWW: <<http://rivatics.cz/pest-analyza/>>

SPIRALIS-OS.CZ, *Změny v legislativě pro NNO*. [on-line]. [cit. 2013-03-16] Dostupné z WWW: <<http://www.spiralis-os.cz/index.php/zmeny-v-legislative-pro-nno>>

TREBIC.CZ, *Program prorodinné politiky města Třebíče na roky 2013 – 2015*. [on-line]. 13.12.2012 [cit. 2013-01-30] Dostupné z WWW: <http://www.trebic.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=16973&id_dokumenty=14990>

TREBIC.CZ, *Strategický plán rozvoje města Třebíče pro období 2012 – 2015 Analytická část: Profil města Třebíče*. [on-line]. Únor 2012, [cit. 2013-01-30] Dostupné z WWW: <http://www.trebic.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=16973&id_dokumenty=11708>

VLADA.CZ, *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2011*. [on-line]. 2013, [cit. 2013-03-16] Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2011.pdf>

Další informační zdroje

Stanovy Taneční skupiny M-Style o. s.

Návrh na registraci občanského sdružení M-Style o. s.

Řízené interview s vedoucí Monikou Kašíkovou a čtyřmi členy občanského sdružení

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Schéma PEST analýzy	12
Obrázek č. 2 - Schéma Porterova 5F modelu	15
Obrázek č. 3 - Schéma Metody 4C	16
Obrázek č. 4 - Schéma prověřování zdrojů podniku	18
Obrázek č. 5 - Schéma BCG matice	19
Obrázek č. 6 - Schéma Analýzy 4P	20
Obrázek č. 7 - Schéma SWOT analýzy	21
Obrázek č. 8 - Typy strategií dle výstupů SWOT analýzy	23

Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů

Graf č. 1 - Celková výše dotací poskytnutých NNO z veřejných rozpočtů v roce 2011	45
---	----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Přínosy a omezení strategického plánování v nepodnikatelské sféře.....	26
Tabulka č. 2 - Shrnutí historie Taneční skupiny M-Style o. s.	39
Tabulka č. 3 - Shrnutí současné situace Taneční skupiny M-Style o. s.	40
Tabulka č. 4 - Vyhodnocení PEST analýzy	48
Tabulka č. 5 - Zpracování SWOT analýzy	49
Tabulka č. 6 - Prioritizované zpracování SWOT analýzy	51