

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Marketingové řízení neziskové organizace

Marketing management of a non–profit organization

Bc. Štěpánka Štěřbová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Marketingové řízení neziskové organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

v. r. Štěpánka Štěřbová

Poděkování

Touto cestou bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za její cenné rady, ochotu, připomínky a za odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Dále poděkování patří organizaci Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. za poskytnuté materiály a rozhovory pro zpracování praktické části práce.

Poslední velké poděkování je určeno pro moji rodinu a mé blízké přátele za jejich neustálou podporu po celou dobu studia.

Obsah

Úvod	8
1 Marketingové řízení.....	10
1.1 Definice marketingového řízení.....	10
1.1.1 Plánování	11
1.1.2 Realizace	11
1.1.3 Kontrola	12
1.2 Vize	12
1.3 Poslání	13
1.4 Marketingový mix.....	13
1.5 Situační analýzy	15
1.5.1 Analýza marketingového prostředí.....	15
1.5.2 SWOT analýza.....	16
1.6 Focus group.....	22
2 Neziskový sektor a neziskové organizace.....	23
2.1 Neziskový sektor.....	23
2.2 Nezisková organizace.....	25
2.3 Typologie neziskových organizací.....	26
2.4 Právní formy neziskových organizací.....	27
2.5 Státní neziskové organizace	27
2.5.1 Příspěvkové organizace	27
2.5.2 Organizační složky	28
2.6 Nestátní neziskové organizace	28
2.6.1 Spolek	30
3 Marketingové řízení v neziskovém sektoru	31

3.1	Financování	32
3.2	Dobrovolnictví	34
3.3	Komunikace	37
4	Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.....	38
4.1	Historie organizace.....	38
4.2	Představení organizace.....	39
4.3	Vize organizace.....	40
4.4	Poslání organizace.....	41
5	Marketingové řízení Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.	42
5.1	Situační analýzy	42
5.1.1	Analýza prostředí.....	42
5.1.2	SWOT analýza.....	44
5.2	Financování.....	49
5.2.1	Dotace	50
5.2.2	Dary	51
5.2.3	Výsledek hospodaření.....	52
5.2.4	Daně	53
5.2.5	Zaměstnanci.....	53
5.3	Dobrovolnictví	54
5.4	Komunikace	55
5.5	Zhodnocení marketingové situace.....	58
6	Výzkumné šetření	60
6.1	Focus group.....	60
6.1.1	Charakteristika zainteresovaných stran	61
6.1.2	Webové stránky	62

6.1.3	Facebooková stránka.....	62
6.1.4	Získávání nových členů	63
6.2	Anketa	64
7	Marketingový plán.....	65
7.1	Executive summary	65
7.2	Marketingový mix.....	65
7.2.1	Produkt.....	65
7.2.2	Cena	66
7.2.3	Distribuce.....	66
7.2.4	Komunikace	66
7.3	Cíle marketingového plánu	66
7.4	Strategie marketingového plánu.....	67
7.5	Akční plán	67
7.5.1	Dílčí cíl č. 1.....	67
7.5.2	Dílčí cíl č. 2.....	68
7.5.3	Dílčí cíl č. 3.....	69
7.5.4	Dílčí cíl č. 4.....	69
7.5.5	Dílčí cíl č. 5.....	71
7.5.6	Dílčí cíl č. 6.....	71
7.5.7	Dílčí cíl č. 7.....	73
7.6	Celkový rozpočet marketingového plánu.....	75
7.7	Harmonogram akcí pro členy organizace	76
7.8	Kontrola a hodnocení marketingového plánu	78
	Závěr	80
	Seznam použitých zdrojů	82
	Seznam tabulek	85

Seznam obrázků..... 87

Seznam zkratek..... 88

Abstrakt

Abstract

Úvod

Téma neziskových organizací a neziskového sektoru v dnešní době více nabírá na popularitě. Neziskové organizace jsou organizace, které nemají jako hlavní cíl dosahování zisku. Tato diplomová práce na téma **Marketingové řízení neziskové organizace** se zaměřuje na neziskovou organizaci Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.

Autorka si výše zmíněné téma zvolila proto, jelikož se domnívá, že marketingové řízení je v dnešní době velmi důležité, pokud chce organizace růst a prosperovat. Otázka marketingu by měla být řešena v každé organizaci.

Cílem diplomové práce je sestavit marketingový plán na období od 1. dubna 2022 do 30. dubna 2023. Tento marketingový plán pomůže organizaci se zviditelněním se a také díky němu bude organizace nadále růst a prosperovat. Toto období bylo zvoleno z důvodu, že autorka zpracovávala diplomovou práci na jaře roku 2022 a marketingový plán chtěla uvést ihned po dopracování práce do praxe.

Diplomová práce je rozdělena do 7 kapitol, které jsou následně popsány.

V první části práce se nachází teorie spojená s tématem marketingového řízení, konkrétně se jedná o vysvětlení definice marketingového řízení, včetně všech 3 částí, ze kterého je složeno. Dále je v první části definice vize, mise a marketingového mixu. Následně situační analýzy, zejména analýza marketingového prostředí a kompletní SWOT analýzu. SWOT analýza je doplněna o matice IFE a matice EFE. Na konci je umístěna teorie týkající se kvalitativní metody získávání dat formou tzv. focus group.

Druhá část diplomové práce je spojena s tématem neziskového sektoru a neziskových organizací. Nejprve se zde nachází vymezení neziskového sektoru, který se dále dělí na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. Co se týče neziskových organizací, tak v této části práce lze najít jejich formulace včetně typologie a právních norem. Na konci kapitoly jsou uvedeny příklady státních neziskových organizací a nestátních neziskových organizací.

Další část práce se zaměřuje na teorii související s marketingovým řízením v neziskovém sektoru. Nejprve jsou zde popsány definice týkající se dané problematiky od různých autorů a z různých pohledů na věc. Následně část zaměřena na financování v neziskovém sektoru, zejména na metody získávání finančních prostředků, na dobrovolnictví

v neziskovém sektoru v České republice i v dalších zemích Evropské unie. Poslední část je orientovaná na komunikaci v neziskovém sektoru.

Čtvrtá část diplomové práce obsahuje představení neziskové organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. včetně historie střediska, která je datována od roku 1911. Na konci této kapitoly je umístěna vize organizace a poslání organizace.

Následná kapitola se věnuje tématu marketingového řízení Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Informace získané pro zpracování této kapitoly pochází z řízených rozhovorů s vedoucími střediska a s vedoucími jednotlivých oddílů. Celkově bylo uskutečněno 9 rozhovorů, které byly rozděleny do třech dnů. V první části je zpracována situační analýza, která se skládá z analýzy prostředí a SWOT analýzy. SWOT analýza je doplněna o matici EFE a matici IFE. Dále se zde nachází financování organizace, včetně rozpisu dotací, darů, výsledku hospodaření a daní, část zaměřená na dobrovolnictví včetně způsobu, jak organizace motivuje své pracovníky a také prostředky, jak organizace komunikuje uvnitř či se svým okolím. Na konci kapitoly je vypracováno krátké zhodnocení marketingového řízení.

Šestá kapitola se zabývá výzkumným šetřením. První šetření bylo provedeno metodou focus group na podzim roku 2021, konkrétně 15. listopadu 2021 a účastnilo se ho 17 osob. Druhé šetření bylo uskutečněno ve dnech od 4. dubna 2022 do 6. dubna 2022 a jednalo se o anketu. Ankety se zúčastnilo 76 členů skautského střediska v Rožmitále pod Třemšínem.

V poslední kapitole se nachází marketingový plán neziskové organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. na období od 1. dubna 2022 do 30. dubna 2023. Marketingový plán nejprve obsahuje marketingový mix organizace, následně definování hlavního cíle marketingového plánu, který je rozpracován na dílčí cíle. Dále je zde popsána strategie marketingového plánu a akční plán. Konec kapitoly je věnován celkovému rozpočtu sestaveného marketingového plánu, harmonogramu akcí pro členy střediska na dané období a také se v této části nachází hodnocení a forma kontroly sestaveného marketingového plánu.

1 Marketingové řízení

Tato kapitola diplomové práce se zabývá tématem marketingového řízení. Konkrétně jsou zde uvedeny definice marketingového řízení od různých autorů, proces marketingového řízení, marketingový mix a následně situační analýzy, konkrétně analýza prostředí a SWOT analýza. Na konci kapitoly je zpracována teorie týkající se kvalitativní metody získávání dat formou tzv. focus group.

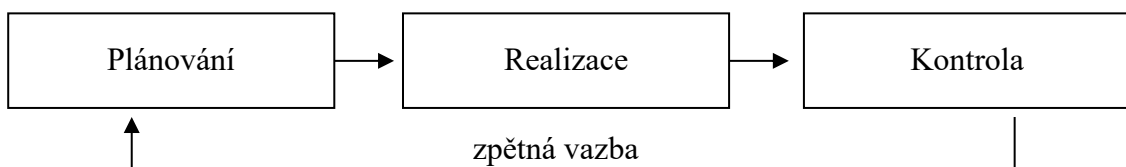
1.1 Definice marketingového řízení

Blažková (2007) ve své knize uvádí, že marketingové řízení je proces, který zahrnuje plánování, realizaci a kontrolu v marketingu. Velký důraz v rámci etap marketingového řízení je nutno brát na rozhodování, komunikaci a motivaci.

Jinou definici marketingového řízení ve své knize uvádí Kotler a Armstrong (2004, s. 43) „Marketing management definujeme jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů.“

Havlíček a Kašík (2005) uvádějí hlavní úkoly pomocí nichž je realizováno marketingové řízení. Tyto hlavní úkoly dělí do třech kategorií: **marketingové aktivity** (tvorba marketingové politiky, realizace marketingových výzkumů), **obchodní aktivity** (příprava obchodních plánů, řízení obchodních případů, řízení vztahů se zákazníky) a **řízení kvality a inovačních aktivit** (poskytování inovačních impulsů a zpětné vazby z trhu).

Obr. 1: Proces marketingového řízení



Zdroj: Jakubíková (2008, s. 62), zpracováno autorkou

Na obrázku č. 1 je znázorněn proces marketingového řízení, který je složen ze tří hlavních etap. Mezi tyto etapy lze zařadit: plánování, realizace a kontrola. Etapy jsou uspořádány podle pevně daných návazností a nelze měnit jejich pořadí. Mezi etapou kontroly a plánování existuje zpětná vazba.

1.1.1 Plánování

Tomek a Vávrová (1999, s. 69) uvádějí, že: „Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů.“

Plánování je první etapou procesu marketingového řízení. V této etapě je důležité zajistit vstupy, které jsou potřebné pro další kroky, dále určit marketingové cíle a strategické postupy k dosažení daných cílů. V této části vzniká marketingový plán, což je dokument, který ukazuje, jak firma bude postupovat během procesu a kde se bude v daném okamžiku nacházet. (Horáková, 2014)

Marketingové plánování je sestaveno ze sedmi hlavních kroků. Jako první je potřeba identifikovat současnou situaci organizace, následně provést nejprve interní audit a poté audit externí. Ve čtvrtém kroku musí společnost určit marketingový mix, posléze určit cíle a dále zpracovat marketingový plán. Posledním krokem je sledování a vyhodnocování plnění marketingového plánu. (Cooper & Lane, 1999)

Ve fázi plánování podnik musí přesně vědět proč existuje a z tohoto důvodu je nutné definovat vize a poslání. Do výsledného plánu, který podnik sestaví zasahují všechna oddělení, která se v podniku nachází (př.: výroba, odbyt, finance či marketing). (Jakubíková, 2008)

Jakubíková (2008) uvádí, že existují různé typy plánování:

- plánování podle času;
- plánování podle typu rozhodnutí;
- plánování podle úrovně, na které se ve firmě provádí.

Plánování podle času se dělí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. **Plánování podle typu rozhodnutí** lze rozdělit na strategické a operativní. **Plánování podle úrovně, na které se ve firmě provádí**, je rozděleno v rámci divize, korporace, produktu, značky, SBU atd. (Jakubíková, 2008)

1.1.2 Realizace

Realizace je druhou etapou marketingové řízení. V této části dochází ke skutečné realizaci předem stanovených strategií do podoby konkrétních produktů. Tato fáze je nákladná na zdroje, na čas a také na dovednosti. Aby byla realizace úspěšná, je třeba si

uvědomit, co je potřebné vykonat a jaké výsledky jsou žádané, soustředit se na všechny detaily a také zkoumat, proč nejsou cíle plněny. Pokud dané cíle nejsou plněny, je potřeba upravit strategii. Během realizace je nutné provádět časté kontroly, aby byly odstraněny případné nedostatky. (Horáková, 2014)

1.1.3 Kontrola

Poslední etapou marketingového řízení je kontrola. Kontrola zajišťuje, že plány, které byly představeny v první etapě jsou úspěšně realizovány a jsou funkční. V této fázi se také kontroluje správnost zvoleného postupu. (Horáková, 2014)

Podle Blažkové (2007) se kontrola zaměřuje zejména na:

- plnění marketingových cílů (kontrola výkonnostních měřítek, která byla stanovena);
- účinnost marketingové strategie (marketingový audit);
- marketingovou efektivnost (kontrola efektivnosti);
- plnění marketingového plánu (kontrola marketingového plánu).

1.2 Vize

Vize je výchozí bod, který je nutné dodržet, pokud organizace tvoří svou strategii. Tento krok je jakýmsi vymezením, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout. Z čehož plyne, že vize je zaměřena do budoucnosti. (Zamazalová, 2009)

Jakubíková (2008, s. 20) uvádí, že: „Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“

„Vize má tři základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.“ (Jakubíková, 2008, s. 20).

„Vize je představou organizace o výsledném stavu, kterého by chtěla dosáhnout, nebo ke kterému by se měla dobrat společnost či její část, které se aktivity neziskové organizace týkají.“ (Bačuvčík, 2011, s. 78).

Šedivý a Medlíková (2017, s. 39) ve své knize zmiňují také definici vize, která se týká neziskového sektoru a zní „Vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tzn. dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu a stabilitu.“

1.3 Poslání

Kotler a Armstrong (2004, s. 82) uvádějí, že „Poslání firmy (mission) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“

Poslání organizace by mělo být:

- motivační;
- stručné;
- srozumitelné;
- jednoduché;
- vyjadřovat, co organizace dělá, pro koho a kde;
- vymezovat jedinečnost organizace. (Šedivý & Medlíková, 2017)

„Každá firma musí v poslání jasně vyjádřit, jaká je její role v oblasti podnikání (kdo jsme), jaký je účel podnikání (o co usilujeme) a jaké jsou podnikatelské záměry firmy, co je podnikatelskou činností firmy (v jakém odvětví podnikáme).“ (Horáková, 2014, s. 13).

Bačuvčík (2011, s. 78) uvádí definici poslání se zaměřením na neziskové organizace, která zní „Poslání neziskové organizace vypovídá o tom, komu, jakým způsobem a s jakým cílem chce sloužit. Navazuje na vizi, která představuje cílový stav, zatímco poslání říká přesněji, koho se vize (a tedy i činnost organizace) týká a v jakém konkrétním smyslu.“

1.4 Marketingový mix

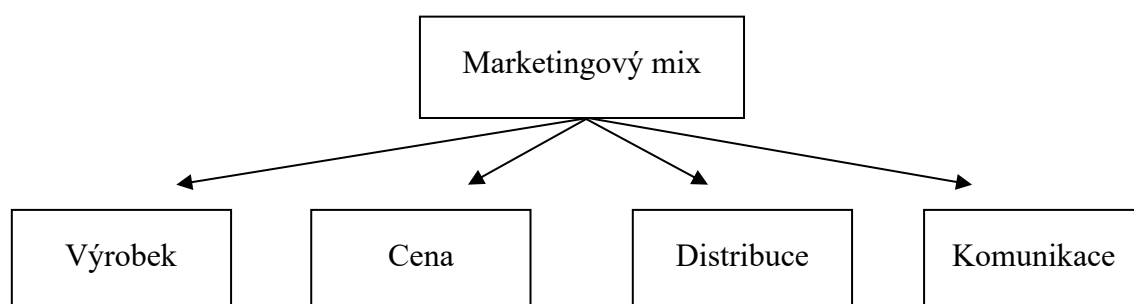
Hannagan (1996) ve své knize definuje, že marketingový mix je vhodná kombinace výrobku, ceny, místa a propagace, která je vytvořena za určitých okolností.

Jakubíková (2008) zaměřuje definici marketingového mixu na cílového zákazníka a uvádí, že marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou připravené k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového zákazníka. Prvky marketingového mixu jsou propojeny a společně hledají optimální řešení.

Šimková (2012, s. 100) ve své knize uvádí, že: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů na cílové trhu.“

Cooper a Lane (1999, s. 19) zmiňují detaily, které jsou důležité při tvorbě marketingového mixu brát v úvahu. „Při určování marketingového mixu musí firma brát v úvahu charakter a cíle podnikání a přitažlivost trhu.“

Obr. 2: Základní marketingový mix



Zdroj: Kotler & Keller (2013, s. 56), zpracováno autorkou

Jak lze vidět na obrázku č. 2, tak základní marketingový mix je tvořen čtyřmi prvky:

- výrobek;
- cena;
- distribuce (umístění);
- marketingová komunikace.

Tyto čtyři prvky označil E. Jerome McCarthy jako 4P (product, price, place, promotion). Později někteří autoři doplňovali základní 4P o další prvky, kterými například jsou: people, partnership, process, presentation aj. (Jakubíková, 2008)

Kotler a Keller (2013) přiřazují k prvkům marketingového mixu jednotlivé pojmy, které s daným prvkem souvisí. K prvnímu prvku **výrobek** řadí: rozmanitost výrobků, kvalitu, design, službu, záruku, vlastnosti, značku, aj. **Cena** je složena ze slevy, z rabatu, z doby splatnosti či z platebních podmínek. **Distribuce** je složena z: distribučních kanálů, pokrytí, sortimentu, lokality, zásoby aj. Poslední prvek **komunikace** se skládá z podpory prodeje, reklamy, prodejní síly, přímého marketingu atd.

Šimková (2012) také ve své knize popisuje marketingový mix. Uvádí, že **produkt** je základní nástroj marketingového mixu. Produktem může být hmotný statek, služba nebo také i myšlenka. Cena je druhým prvkem marketingového mixu, jelikož **cena** značně

ovlivňuje prodejnost produktu. **Distribuce** se zajímá o různé aktivity, které organizaci umožňují to, aby se produkt stal snadno dostupným. Cílem je rychle a efektivně dodávat produkty na cílový trh. Poslední prvkem je **komunikace**, která se snaží své cílové zákazníky seznámit s produktem a přesvědčit je ke koupi.

Johnson (1984) stejně jako předchozí autoři uvádí, že marketingový mix je složen ze 4 prvků, kterými je: produkt, cena, distribuce a propagace. **Produkt** je jakýsi balíček spokojenosti, který obsahuje služby a nápady nabízené klientům. **Cena** má několik podob. Mezi tyto podoby patří: peníze, čas nebo něco jiného, co má nějakou hodnotu. **Distribuce** obsahuje odpovědný systém pro doručování služeb pro zákazníky. **Propagace** je jakýmsi úsilím, pomocí něhož organizace informuje a přesvědčuje zákazníky. Jedná se o reklamu, osobní prodej či podporu prodeje.

V neziskových organizacích marketingový mix obsahuje „5P“ proto, že neziskové organizace produkují služby. Služba obsahuje lidský prvek, tudíž pátým „P“ jsou lidé (people). Úroveň toho pátého prvku není zcela zaručena, jelikož lidský výkon kolísá nahoru a dolů. (Hannagan, 1996)

1.5 Situační analýzy

V této části práce se nachází teorie týkající se podnikatelského prostředí z pohledu neziskové organizace. Dále je zde teoreticky zpracovaná SWOT analýza, včetně matice IFE a EFE.

1.5.1 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí je jakási řada vnějších faktorů, která ovlivňuje realizaci a rozvoj marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky. (Kotler & Armstrong, 2004)

Marketingové prostředí neziskových organizací

„[...] neziskové organizace se pohybují podobně jako komerční firmy v určitém marketingovém prostředí.“ (Bačuvčík, 2011, s. 63).

Bačuvčík (2011) se ve své knize zaměřuje pouze na marketingové prostředí neziskových organizací, které dělí na 2 skupiny. Jedná se o mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí je dále děleno na vnější a vnitřní. Do vnějšího mikroprostředí spadají všechny prvky společensko-ekonomického okolí, které působí na organizaci. Mezi tyto prvky se řadí: uživatelé služeb (zákazníci, odběratelé, návštěvníci či klienti), veřejnost, státní správa (Parlament České republiky, Vládu České republiky či ministerstva), místní samospráva (krajské úřady, magistrální úřady, městské úřady nebo obecní úřady), komerční firmy (fyzické i právnické osoby), ostatní neziskové organizace či média. Vnitřní mikroprostředí zahrnuje hlavně zaměstnance a dobrovolníky působící v organizaci. (Bačuvčík, 2011)

Makroprostředí obsahuje faktory, které mají značný vliv na působení organizace. Nevýhodou těchto faktorů je, že nemohou být ovlivněny. Celkově se jedná o 6 faktorů, které Bačuvčík (2011) ve své knize popisuje. Zní následovně:

- demografické faktory;
- ekonomické faktory;
- přírodní faktory;
- technologické faktory;
- politické faktory;
- kulturní faktory.

Demografické faktory zahrnují věk obyvatelstva, pohlaví, vzdělání nebo rodinný stav. Mezi ekonomické faktory lze zařadit míru inflace, vývoj HDP, minimální mzdu či míru nezaměstnanosti. **Přírodní faktory a technologické faktory** zahrnují technologické a ekologické trendy, vývoj technologie či odpovědné nakládání s přírodními zdroji. Mezi **politické a legislativní faktory** patří politická stabilita, legislativa, zákony, vyhlášky nebo také politické situace. (Hommerová et al., 2020)

1.5.2 SWOT analýza

SWOT analýza může být prováděna dvojím způsobem. První způsob je provádět SWOT analýzu jako součást komplexní analýzy a druhým způsobem je provádět SWOT analýzu jako samostatný krok. (Blažková, 2007)

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, s. 103).

Kotler a Keller (2013, s. 80) uvádějí, že SWOT analýza je „Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení ...“

Blažková (2007, s. 155) ve své knize rozděluje již zmíněné silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení do dvou kategorií faktorů. Těmito kategoriemi jsou externí a interní faktory. Její definice zní „Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení.“ Dále dodává, že se tyto jednotlivé faktory řadí do tabulky, která se nazývá tzv. SWOT matice (obrázek 3).

Obr. 3: SWOT matice

silné stránky (S)	slabé stránky (W)
příležitosti (O)	hrozby (T)

Zdroj: Blažková (2007, s. 155), zpracováno autorkou

Z výše uvedeného je zřejmé, že název analýzy SWOT je odvozen z anglických názvů jednotlivých faktorů. Z těchto názvů faktorů jsou použita pouze první písmena.

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby. (Blažková, 2007)

Silné stránky lze zařadit mezi interní faktory. Díky silným stránkám má společnost silnou pozici na trhu a reprezentují oblasti, ve kterých společnost vyniká. Silné stránky je vhodné znát kvůli konkurenci na trhu. Mezi silné stránky společnosti se řadí know-how, silná značka či vhodné povědomí mezi zákazníky. (Blažková, 2007)

Slabé stránky se nachází v každé organizaci. Velký problém v organizaci nastává, pokud se nepovede správně identifikovat slabé stránky, jelikož je není možné odstranit, což může mít fatální následky. Mezi slabé stránky lze zařadit špatně organizované služby, špatnou pověst či obtížnou komunikaci. (Hannagan, 1996)

Příležitosti jsou možnosti, jak zvýšit růst organizace například vůči konkurenci. Pro využití příležitostí je velmi nutná důkladná identifikace. Nesprávně identifikovaná příležitost nemusí být správně uchopena organizací, což vede k negativním výsledkům. (Blažková, 2007)

„Marketingoví manažeři by měli včas předvídat vznik nových příležitostí a určovat strategie pro jejich využití.“ (Cooper & Lane, 1999, s. 66).

Hrozby neboli ohrožení jsou nočními můrami pro každou organizaci. Nejčastější hrozbou je konkurence. K předcházení této hrozby je potřeba správně identifikovat konkurenční prostředí a znát situaci na trhu. (Hannagan, 1996)

Výše zmíněné faktory je nutné sledovat společně v souvislostech. Velmi důležité je sledovat silné a slabé stránky ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Dále je nutné sledovat faktory z pohledu důležitosti vlivu na společnost a z hlediska závažnosti pro společnost. (Blažková, 2007)

Horáková (2014, s. 79) uvádí, že: „SWOT analýza je příhodným nástrojem souhrnného zpracování důležitých závěrů analytických procesů pro formování marketingových strategií.“

Dále dodává, že „Marketingové strategie musí být podloženy dostatečným šetřením (analýzou) vnitřního a vnějšího prostředí firmy, musí být založeny na realitě vnějšího a vnitřního prostředí. Výběr a formulování marketingových strategií souvisí i s marketingovou kulturou firmy, což je takové fungování a chování firmy, kdy v systému jejích hodnot je zákazník ve středu zájmu.“ (Horáková, 2014, s. 82).

V tabulce číslo 1 jsou vyobrazeny čtyři hlavní typy strategických situací, které vycházejí ze SWOT analýzy.

Tab. 1: Přehled marketingových strategií

	interní faktory		
externí faktory		silné stránky – S	slabé stránky – W
	příležitosti – O	SO	WO
	hrozby – T	ST	WT

Zdroj: Blažková (2007, s. 158), zpracováno autorkou

Tyto strategie formuje celý top management, který je složen ze členů všech útvarů ve společnosti. U těchto situací se berou v úvahu interní faktory, které jsou zkombinované s externími faktory:

- silné stránky – příležitosti = strategie SO;
- silné stránky – hrozby = strategie ST;

- slabé stránky – příležitosti – strategie WO;
- slabé stránky – hrozby = strategie WT. (Horáková, 2014)

Strategie SO sjednocuje silné faktory v interním i externím prostředí. Z tohoto důvodu tato strategie bývá často nazývána jako maxi–maxi. Je vhodné využít síly uvnitř společnosti pro její další rozvoj v podobě rozšíření či zdokonalení produktového mixu a také efektivně zužít příležitosti, které přicházejí. Pro tuto strategii je typické pronikat na trh, rozvíjet trh či inovovat. (Horáková, 2014)

Strategie ST je sloučení silných faktorů v interním prostředí společně se slabými faktory v externím prostředí. Z tohoto důvodu tato strategie bývá často nazývána jako maxi–mini. Tento případ není zcela beznadějný pro fungování podniku, ale je potřeba dobrá práce managementu. Management musí zdůraznit vnitřní sílu a schopnosti společnosti. (Horáková, 2014)

Strategie WO spojuje slabé faktory v interním prostředí s naopak silnými faktory externího prostředí. Z tohoto důvodu tato strategie bývá často nazývána jako mini–maxi. U této strategie dominuje nedostatečná vnitřní síla, která je charakteristická nízkou kvalitou produktů či neuspokojivou úrovní managementu. (Horáková, 2014)

Strategie WT slučuje slabé faktory v interním prostředí a slabé faktory externího prostředí. Z tohoto důvodu tato strategie bývá často nazývána jako mini–mini. V tomto případě je nutné mobilizovat všechny rezervy, které společnost má, jelikož tato strategie je velmi nepříznivá. V nejhorsím možném případě dojde k opuštění trhu. Pro tuto strategii je typická redukce, odprodání části firmy či likvidace. (Horáková, 2014)

Matice IFE

Fotr et al. (2020) ve své knize uvádí, že matice IFE se používá k hodnocení interní analýzy. Pro zpracování této matice se využívají silné a slabé stránky vycházející ze SWOT matice. Počet silných a slabých stránek, které vstupují do IFE matice musí být totožný. V prvním kroku se jednotlivým faktorům přiřadí **váhy**. Váha je číslo, které určuje důležitost silné a slabé stránky. Suma vah u všech faktorů musí být rovna 1. V dalším kroku dochází k ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich **sily vlivu**.

Ohodnocení probíhá pomocí stupnice:

- 4 = významná silná stránka;
- 3 = méně důležitá silná stránka;
- 2 = méně důležitá slabá stránka;
- 1 = významná slabá stránka. (Fotr et al., 2020)

Třetím krokem při sestavování matice je vynásobení jednotlivých vah faktorů s jednotlivými silami vlivu. Tento součet se nazývá jako vážené ohodnocení faktorů. Poslední krok zahrnuje sečtení jednotlivých vážených ohodnocení faktorů. Tento součet je nazýván jako **celkové vážené ohodnocení**. (Fotr et al., 2020)

Celkové vážené ohodnocení sděluje, jakou má organizace interní pozici. Pokud je hodnota celkového váženého ohodnocení větší než 2,5, tak podnik dominuje silnou interní pozicí. Opakem je hodnota menší než 2,5. V tomto případě podnik dominuje slabou interní pozicí. (Fotr et al., 2020)

V tabulce 2 je znázorněna matice IFE.

Tab. 2: Matice IFE

Faktor	Váha	Síla vlivu	Celkové vážené ohodnocení
Silné stránky			
silná stránka 1	0,45	4	1,80
silná stránka 2	0,20	3	0,60
Slabé stránky			
slabá stránka 1	0,15	1	0,15
slabá stránka 2	0,20	2	0,40
	Σ 1		Σ 2,95

Zdroj: Fotr et al. (2020, s. 67), zpracováno autorkou

Matice EFE

Fotr et al. (2020) ve své knize uvádí, že matice EFE se používá k hodnocení externí analýzy. Pro zpracování této matice jsou využívány příležitosti a hrozby vycházející ze SWOT matice. Stejně jako u matice IFE, tak i zde musí být počet příležitostí a hrozeb, které vstupují do matice totožný. Postup zpracování matice EFE je totožný s postupem zpracování matice IFE. V prvním kroku se jednotlivým faktorům přiřadí **váhy**. Váha je číslo, které určuje důležitost příležitosti a hrozby. Suma vah u všech faktorů i u matice

EFE musí být rovna 1. V dalším kroku dochází k ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich **síly vlivu**.

Síla vlivu je v tomto případě ohodnocena následujícími 4 stupni:

- 4 = nejvyšší;
- 3 = nadprůměrný;
- 2 = střední;
- 1 = nízký. (Fotr et al., 2020)

Stejně jako u matice IFE je i třetí krok, kdy dochází k vynásobení jednotlivých vah faktorů s jednotlivými silami vlivu. Tento součet se nazývá jako vážené ohodnocení faktorů. Poslední krok zahrnuje sečtení jednotlivých vážených ohodnocení faktorů. Tento součet je nazýván jako **celkové vážené ohodnocení**. (Fotr et al., 2020)

Celkové vážené ohodnocení sděluje celkovou citlivost organizace na externí prostředí. Pokud je hodnota celkového váženého ohodnocení větší než 2,5, tak podnik dominuje vysokou citlivostí, čili silnou externí pozicí. Opakem je hodnota menší než 2,5. V tomto případě podnik dominuje nízkou citlivostí, jinými slovy slabou externí pozicí. (Fotr et al., 2020)

V tabulce 3 se nachází zpracovaná matice EFE.

Tab. 3: Matice EFE

Faktor	Váha	Síla vlivu	Celkové vážené ohodnocení
Příležitosti			
příležitost 1	0,35	3	1,05
příležitost 2	0,30	4	1,20
Hrozby			
hrozba 1	0,25	2	0,50
hrozba 2	0,10	1	0,10
	Σ 1		Σ 2,85

Zdroj: Fotr et al. (2020, s. 64), zpracováno autorkou

1.6 Focus group

Focus group je „Metoda kvalitativního výzkumu, kde probíhá diskuse řízená moderátorem (výzkumníkem) podle předem vypracovaného scénáře. Respondenti v diskusi vyjadřují své názory, postoje, vnímání a motivy vůči různým otázkám. Optimální velikost při skupinové diskusi je 7–10 účastníků.“ (Stemmark.cz, 2022).

Kozel (2011) ve své knize uvádí, že focus group je nejnámější a nejvíce používaná technika pro dotazování v kvalitativním výzkumu. Často je tato technika označována jako diskusní skupina či skupinový rozhovor.

„Skupinový rozhovor sdružuje více lidí na jednom dotazovacím místě a jeho podstatou je skupinová interakce mezi účastníky a moderátorem (tazatelem) nebo účastníky navzájem.“ (Kozel, 2011, s. 168).

Hlavním rysem focus group je zapojení několika účastníků do diskuse o jednom problému. Každou diskusi vede moderátor, který by se měl snažit dosáhnout dvou hlavních cílů. Mezi hlavní cíle patří:

- podpoření všech účastníků, aby se diskuse zapojili;
- řízení skupiny, tzv. plnění funkce vedoucího skupiny. (Puzanova et al., 2021)

Focus group se často využívá jako rychlý nástroj, který zjišťuje názory účastníků. V oblasti marketingu je nejčastěji používána při:

- testování reklamních návrhů a konceptů;
- testování návrhů logotypů a značek;
- zjišťování pozice značky;
- zjišťování kupních či spotřebitelských názorů. (Kozel, 2011)

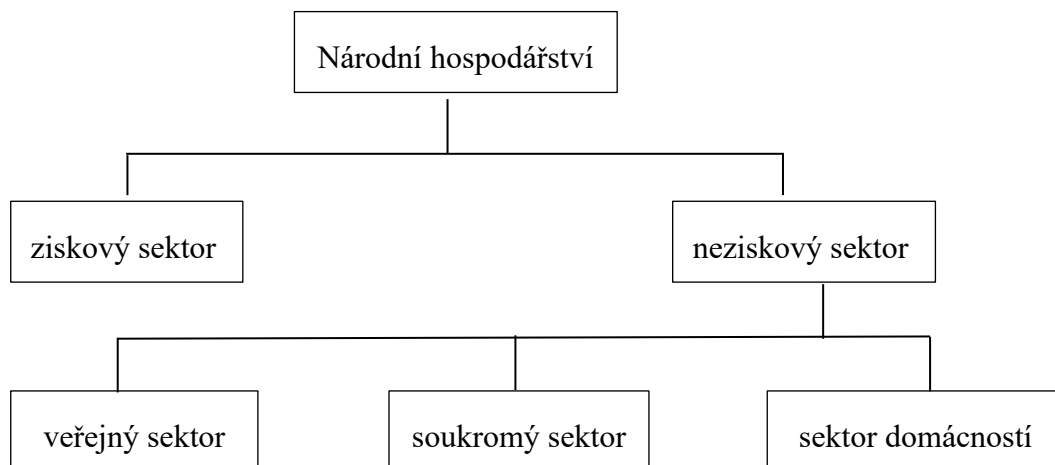
2 Neziskový sektor a neziskové organizace

Tato kapitola se zaměřuje na téma neziskového, jinými slovy řečeno netržního sektoru a neziskových organizací. Tato část práce obsahuje definice neziskového sektoru, se kterými jsou spojeny definice neziskových organizací od různých autorů a z různých pohledů. Neziskové organizace jsou zde dále rozděleny podle druhů, následně podle typologie a v poslední řadě podle právních norem.

2.1 Neziskový sektor

Neziskovost podle Bačuvčíka (2011) znamená, že pokud nezisková organizace generuje účetní zisk, tak ho nelze rozdělit mezi své zakladatele, majitele, členy či zaměstnance, ale musí být použit na rozvoj a podporu realizace svého poslání. Neziskové subjekty jsou ty subjekty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku.

Obr. 4: Členění národního hospodářství podle financování



Zdroj: Rektořík (2002, s. 21), zpracováno autorkou

Na obrázku 4 se nachází rozčlenění národního hospodářství, které je jinými slovy nazýváno jako národní produkt. Nejprve je národní hospodářství rozděleno na dva sektory:

- ziskový (tržní) sektor;
- neziskový (netržní) sektor. (Rektořík, 2002)

Následně dochází k dalšímu rozdělení neziskového neboli netržního sektoru na:

- veřejný sektor;
- soukromý sektor;
- sektor domácností. (Rektořík, 2002)

Výše zmíněné rozdělení ne vždy zcela striktně platí, jelikož dochází k tomu, že jednotlivé sektory určitým způsobem zasahují do zbylých sektorů. V určitých neziskových organizacích, které spadají do neziskového sektoru, dochází k vlivu od státu či od veřejné správy. (Bachman, 2011)

„Neziskový sektor působí všude tam, kde nestačí ani stát, ani podniky, ani společnost v podobě rodiny či jednotlivců.“ (Bachman, 2011, s. 13).

Neziskový sektor se díky rozrůstání stává velmi důležitou oblastí národního hospodářství, což způsobuje problémy s přesným vymezením neziskového sektoru. (Krechovská et al., 2018)

Hyánek (2011) zmiňuje, že neziskový sektor nabývá na významu, stává se dynamičtějším a neustále se rozvíjí. Dále ve své knize uvádí, že neziskový sektor se podílí na celospolečensky potřebných službách a aktivitách.

Oproti tomu Neubauerová (2015) definuje neziskový sektor jako sektor, který plní v národním hospodářství nezanedbatelnou roli a působí také v ziskovém sektoru. Podle Neubauerové se tyto oba sektory vzájemně doplňují a podporují. Právě tyto sektory tvoří smíšenou ekonomiku.

Bachman (2011) ve své knize uvádí, že neziskový sektor je soubor institucionálně zakotvených organizací občanské společnosti. Neziskový sektor je postaven na dobročinnosti a také na dobré vůli občanů. Neziskový sektor není řízen státem ani podniky.

Bačuvčík (2001) se na neziskový sektor dívá ze dvou pohledů. Prvním pohledem je segment národního hospodářství (ekonomiky) a druhým pohledem je prvek (projev) občanské společnosti. Tyto oba pohledy se vzájemně doplňují a tvoří podstatu neziskového sektoru. Z ekonomického hlediska je neziskový sektor ta část hospodářství, která pracuje na neziskové základně.

Tetřevová (2008) ve své knize zmiňuje hlavní funkce, které by neziskový sektor měl zastávat. Mezi tyto funkce lze zařadit: **ekonomickou funkci, sociální funkci a politickou funkci.** **Ekonomická funkce** je spojena s tím, že neziskový sektor hraje velmi velkou roli v ekonomice a působí jako nabízející výrobky a služby. **Sociální funkce** souvisí s tím, že neziskový sektor poskytuje statky a služby, které uspokojují potřeby společnost, a proto zasahuje do života společnosti. **Politická funkce** chrání neziskový sektor před porušováním práv a má vliv na veřejné mínění.

2.2 Nezisková organizace

Neziskové organizace jsou v ekonomice velmi důležité a hrají tam nezastupitelnou roli. Nejčastěji neziskové organizace působí v oblasti vzdělávání, sociálních služeb či v oblasti zdravotní péče a také vědy a výzkumu. (Krechovská et al., 2018)

Aby byla nezisková organizace úspěšnou, tak by měla splňovat následující poznatky:

- mít srozumitelné poslání;
- strategicky plánovat;
- mít funkční statutární orgány;
- mít vícezdrojové financování, fundraisera;
- rozvíjet firemní kulturu;
- mít jasné vnitřní procesy a pravidla;
- zajímat se o budoucnost;
- mít schopnost odhadovat změny. (Šedivý & Medlíková, 2017)

Bachman (2011, s. 23) uvádí, že: „nezisková organizace je založena nikoli z důvodu dosahování zisku, který bude dále rozdělen jejím vlastníků, ale z důvodu poskytování služeb (méně často i výrobě produktů) lidem, kteří tyto služby potřebují.

Vít (2015) se ve své knize zmiňuje o neziskové organizace jako o subjektu, u kterého není hlavním smyslem existence dosažení zisku. S tímto názorem se ztotožňuje ve své knize i Hejduková (2015), která uvádí, že hlavním posláním neziskové organizace není tvorba zisku a jedná se o subjekty, které nejsou založeny za účelem podnikání.

„Neziskové organizace jsou subjekty založené na nekomerčním principu, například za účelem dosahování společného, společenského dobra a slouží veřejnému prospěchu či prospěchu určité skupiny.“ (Hejduková, 2015 s. 209).

Šimková (2012) ve své knize uvádí hlavní charakteristické znaky pro neziskové organizace. Tyto znaky souhlasí s definicemi neziskové organizace, které se nachází výše. Mezi hlavní charakteristiky neziskové organizace patří:

- jsou právníckými osobami;
- nejsou založeny za účelem podnikání;
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku;
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit;
- mohou (ale nemusí) být financovány z veřejného rozpočtu.

2.3 Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace se člení podle několika kritérií. Vybraná kritéria pro členění, které ve své knize popisuje Bačuvčík (2011) jsou popsány níže. Jedná se zejména o členění podle: zakladatele a právní formy, členství, charakteru poslání, typu činnosti a způsobu financování.

Podle zakladatele a právní formy se neziskové organizace člení na veřejnoprávní organizace, veřejnoprávní instituce a soukromoprávní organizace. **Podle členství** se člení na členské a nečlenské organizace. **Podle charakteru poslání** jsou organizace rozděleny na vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné. **Podle typu činnosti** lze organizace dělit na servisní, zájmové a advokační. Poslední členění je **podle způsobu financování** z veřejných rozpočtů, ze soukromých zdrojů, z vlastní činnosti či vícezdrojově. (Bačuvčík, 2011)

Rektořík et al. (citovaný v Šimková, 2012, s. 12) rozděluje neziskové organizace podle kritéria, kterým je hlavní zdroj jejich financování. Podle již zmíněného kritéria lze organizace rozčlenit do čtyřech částí:

- organizace, jejichž provoz je financován pouze z veřejných prostředků;
- organizace, které jsou zčásti financovány z veřejných prostředků a zčásti financovány z vlastních prostředků;
- organizace, které mají příspěvky z jiných zdrojů než z veřejných zdrojů;
- organizace, které jsou financovány z poskytování svých služeb.

2.4 Právní formy neziskových organizací

Právní formy neziskových organizací ve své knize Marketing neziskových organizací popisuje Bačuvčík (2011). Právní formy se rozdělují na soukromoprávní neziskové organizace a veřejnoprávní neziskové organizace. Vybrané právní formy se nachází v kapitole, která se věnuje nestátním neziskovým organizacím.

Soukromoprávní neziskové organizace zahrnují občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, registrované církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí, společenství vlastníků jednotek či vinařský fond. (Bačuvčík, 2011)

Mezi **veřejnoprávní neziskové organizace** patří: kraje, obce, organizační složky státu, příspěvkové organizace státu a další veřejnoprávní instituce. (Bačuvčík, 2011)

2.5 Státní neziskové organizace

Neziskové organizace lze členit podle různých kritérií. Nejvýznamnější je rozdělení na státní a nestátní neziskové organizace. (Krechovská et al., 2018)

Státní neziskové organizace se jinými slovy nazývají vládní neziskové organizace. Tyto organizace jsou zřizovány institucemi veřejného sektoru. Mezi velmi důležité právní předpisy v České republice, které se týkají státních neziskových organizací patří zákon č. 218/2000 Sb. a zákon č. 250/2000 Sb. (Krechovská et al., 2018)

Hejduková (2015) uvádí, že státní neziskové organizace zajišťují pro obyvatelstvo veřejné služby, které mají formu čistých nebo smíšených veřejných statků.

Státní neziskové organizace lze rozdělit na:

- příspěvkové organizace;
- organizační složky. (Hejduková, 2015)

2.5.1 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou právnické osoby, které jsou zřizovány státem. V čele těchto organizací stojí ředitel, který je jmenován zřizovatelem. V příspěvkové organizaci musí být zřízeno ekonomické, právní i správní oddělení. Příspěvková organizace hospodaří podle předem schváleného rozpočtu. O rozdělení zisku rozhoduje zřizovatel. Tyto

organizace většinou působí v oblasti vědy a výzkumu či v oblasti údržby komunikací, zdravotnictví, školství, kultury i sociální péče. (Stejskal et al., 2012)

Hejduková (2015) uvádí dva druhy příspěvkových organizací. Jedná se o státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace územních samosprávných celků.

2.5.2 Organizační složky

Organizační složky jsou zpravidla účetními jednotkami. Vznikají ze zákona či z rozhodnutí ministerstev. Tyto složky zastupují stát a nakládají se státním majetkem. V čele stojí vedoucí, který může být jmenován prezidentem či zvolen Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky či Senátem České republiky. (Stejskal et al., 2012)

Příkladem organizačních složek jsou organizační složky státu (ministerstva, Ústavní soud, Nejvyšší kontrolní úřad a také Kancelář prezidenta republiky) a organizační složky územních samosprávných celků. (Hejduková, 2015)

2.6 Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace (NNO) jsou zřizovány veřejnými i soukromými subjekty a podílí se na zabezpečování veřejných statků. NNO mnohdy odlehčují veřejnému sektoru, jelikož poskytují služby se značnými úsporami. Často dochází ke spolupráci veřejného neziskového sektoru a soukromého neziskového sektoru. (Hejduková, 2015)

„Nestátní neziskové organizace mají v sociálním, kulturním i ekonomickém životě společnosti velký vliv.“ (Boukal, 2009, s. 19).

Velmi důležitými právními předpisy v České republice, které se týkají nestátních neziskových organizací jsou: zákon č. 89/2012 Sb., zákon č. 3/2002 Sb., zákon č. 424/1991 Sb., zákon č. 341/2005 Sb., zákon č. 561/2004 Sb., zákon č. 449/2001 Sb. a zákon č. 90/2012 Sb. (Krechovská et al., 2018)

Podle slov Salamona a Anheiera (1996) by měly nestátní neziskové organizace splňovat následující kritéria:

- formálnost;
- soukromý charakter;
- nerozdělování zisku pro potřeby zakladatelů;

- samostatnost v řízení;
- dobrovolnost.

Formálnost či organizovanost závisí na funkční struktuře daného neziskového subjektu. Soukromý charakter představuje nezávislost ke státu, což vyjadřuje to, že neziskové organizace jsou většinou soukromé. Nerozdělování zisku pro potřeby zakladatelů vyjadřuje to, že nezisková organizace může dosahovat zisku, ale musí s ním nakládat podle předem stanoveného poslání a pravidel. Samostatnost v řízení znamená, že organizace mají své vlastní postupy a kontrolu provádějí vlastní činností. Dobrovolnost vyjadřuje to, že nikdo nikoho nenutil k založení organizace. Dobrovolnost lze projevit také výkonně neplacenou prací. (Bachman, 2011; Stejskal et al., 2012)

Boukal (2019) definuje nestátní neziskovou organizaci pomocí čtyř pohledů, kterými jsou negativní vymezení, právní vymezení, ekonomicko-finanční vymezení a funkcionální vymezení.

Negativní vymezení

„Nestátní nezisková organizace (NNO) je definována jako organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho hlavní vlastníky, správce nebo zakladatele.“ (Boukal, 2009, s. 13).

Právní vymezení

„[...] organizace založená na základě konkrétního zákona stanovenou formou se stanovenými orgány podléhající daňovým zákonům.“ (Boukal, 2009, s. 14).

Ekonomicko-finanční vymezení

NNO je organizace, která se uchází o dobrovolné příspěvky od jiných subjektů. Financování je primárně z dobrovolných zdrojů od veřejných i soukromých subjektů. (Boukal, 2009)

Funkcionální vymezení

„Podle funkcionálního vymezení je NNO účelově zaměřený subjekt reagující na společenskou potřebu v sociální, zdravotní, kulturní, náboženské atd. oblasti.“ (Boukal, 2009, s. 15).

Hejdkuková (2015) ve své knize uvádí, že nevládní neziskové organizace mají velmi důležitou a nenahraditelnou roli na trhu v oblasti sociální péče, zdravotnictví, vzdělávání, vědy a výzkumu, ačkoli působí na základě soukromého práva.

Mezi podstatné nestátní neziskové organizace se považují:

- spolky;
- fundace;
- ústavy;
- politické strany a politická hnutí;
- církevní a náboženské společnosti;
- veřejné výzkumné instituce. (Hejdkuková, 2015)

2.6.1 Spolek

Zákon č. 89/2012 Sb. definuje, že spolek může být založen minimálně třemi osobami, které mají společný zájem a mají jednotný názor na obsah základajících dokumentů, kterými jsou stanovy. Tyto stanovy musí obsahovat název a sídlo podniku, účel spolku, práva a povinnosti členů spolku a také určení statutárního orgánu. Členové spolku neručí za dluhy spolku. (Stejskal et al., 2012)

§ 216 zákona č. 89/2012 Sb. říká, že „Název spolku musí obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, postačí však zkratka „z. s.““

Spolek může vzájemně vyvíjet hlavní i vedlejší činnost. Hlavní činnost nesmí být výdělečnou činností. Hlavní činnost by měla uspokojovat a chránit zájmy, kvůli kterým je spolek založen. Vedlejší činnost může být výdělečnou činností s podmínkou, že musí podporovat hlavní činnost. (Hejdkuková, 2015)

3 Marketingové řízení v neziskovém sektoru

Bačuvčík (2011, s. 21) uvádí, že: „Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné a jejích podporovatelů.“

Jinou definici uvádí ve své knize Vašítková (2008, s. 208). Tato definice zní „Cílem marketingu neziskových organizací je služba zákazníkovi. Marketing, který uplatňují neziskové organizace, se označuje jako neziskový marketing. Neziskový marketing se definuje jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů.“

Marketing často bývá v některých neziskových organizacích odmítán, což neznamená to, že organizace nepodnikají marketingové aktivity. Odmítání je často dáno tím, že v organizaci nepracují žádní lidé, kteří by měli marketingové myšlení či větší zkušenosti s marketingem. Tento problém je také způsoben tím, že marketingové aktivity v organizacích nemají žádný pevně daný systém či řád. (Bačuvčík, 2011)

Marketing neziskových organizací obsahuje hodně společných znaků s marketingem v komerčním sektoru. Odlišností je, že marketing neziskových organizací působí nejen na potencionální zákazníky, klienty a uživatele, ale také na donátory. Donátoři jsou lidé, kteří financují činnosti neziskových organizací. (Hommerová et al., 2020)

Marketing v neziskových organizacích je znázorněn ve dvou smyslech. Prvním smyslem je marketingové řízení, o kterém je již v práci zmíněno. Druhým smyslem je sociální marketing. Oba tyto smysly musí být uskutečňovány na jednotných principech. (Bačuvčík, 2011)

„[...] sociální marketing je jedním z nástrojů marketingu neziskových organizací, byť může existovat i mimo její kontext.“ (Bačuvčík, 2011, s. 25).

Kotler a Keller (2013, s. 808) definují sociální marketing jako „[...] marketing, který dělají neziskové či vládní organizace, aby pozitivně ovlivňovali společnost“.

Další definice sociálního marketingu pochází od Bačuvčíka (2011, s. 27), který ve své knize píše, že sociální marketing je „[...] soubor profity převážně v morální a etické rovině motivovaných společenských aktivit, jejichž cílem je změnit chování, postoje, hodnoty či předsudky jedtlivců a společnosti.“

V neziskovém sektoru jsou úspěšné pouze ty organizace, které jsou dobře čitelné, důvěryhodné a schopné komunikace. Úspěšná organizace musí umět nabídnout a zajistit zajímavé projekty. (Bačuvčík, 2011)

3.1 Financování

„Základním předpokladem dlouhodobé udržitelnosti fungování neziskové organizace [...] je zabezpečení jejího financování v dostatečné výši a ve vhodné struktuře.“ (Stejskal et al., 2012, s. 94).

Mezi základní principy financování neziskových organizací i neziskového sektoru Stejskal et al. (2012) řadí:

- vícezdrojovost;
- samofinancování a fundraising;
- neziskovost;
- osvobození od daní.

Neziskové organizace většinou uplatňují vícezdrojové financování. Na tomto financování se podílejí veřejnoprávní instituce a také neveřejnoprávní instituce. Mezi neveřejnoprávní instituce lze například zařadit nadace, podniky či samotné dárce. (Vašítková, 2014)

Boukal (2009) ve své knize souhlasí s faktem, že financování neziskových organizací probíhá v kombinaci veřejnoprávních institucí s neveřejnoprávními institucemi. Dále dodává, že mezi veřejnoprávní instituce spadají instituce státní správy (ministerstva) a také samosprávy.

Jak je již výše zmíněno, první možností veřejnoprávního financování je financování z veřejných rozpočtů v rámci dotační politiky. Další možností financování nestátních neziskových organizací je financování z krajských, městských či obecních rozpočtů. Tyto rozpočty jsou velmi významným zdrojem financování obzvláště pro neziskové organizace regionálního významu. (Boukal, 2009)

Stejskal et al., (2012) ve své knize uvádí různé rozdělení zdrojů financování neziskových organizací. Mezi hlavní kritéria řadí:

- způsob získání;
- charakter zdrojů;
- původ zdrojů;
- financující subjekt.

Způsob získání finančních zdrojů může být dvojitý. Jedná se o externí a interní zdroje. Externí zdroje je možno charakterizovat jako cizí, ale naopak interní zdroje jsou specifikovány jako vlastní. **Charakter zdrojů** lze rozdělit na finanční a nefinanční zdroje. Mezi finanční zdroje patří prostředky a do nefinančních zdrojů se řadí věcné dary, informace, know-how či dobrovolnictví. Podle **původu zdrojů** jsou zdroje rozděleny jako domácí či místní zdroje a jako zahraniční zdroje. Poslední rozdělení je na základě **financujícího subjektu**, který se dále rozděluje na veřejné zdroje a soukromé zdroje. Do veřejných zdrojů patří státní správa, samospráva, mezinárodní instituce a daňová asignace. Mezi soukromé zdroje spadají nadace, podnikatelské subjekty, individuální dárci a také církve či jiné náboženské společnosti. (Stejskal et al., 2012)

Pokud organizace získávají část finančních prostředků od dárců, je možné hovořit o tzv. fundraisingu. (Vašítková, 2014)

Bachman (2011, s. 242) ve své knize uvádí, že: „Fundraising je dlouhodobá a systematická spolupráce s dárci (jednotlivci nebo organizacemi) vedoucí k zajištění finančních prostředků potřebných pro realizaci poslání organizace.“

Novotný (2006, s. 101) definici fundraisingu spojuje s neziskovým sektorem a definuje fundraising jako „[...] systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou organizaci.“

Boukal (2009, s. 102) zahrnuje do definice fundraisingu i poslání a uvádí, že: „Fundraising probíhá v kontextu celkové činnosti nestátní neziskové organizace, na jejímž vrcholu je její poslání. Jeho úkolem je zajistit finanční prostředky nutné k naplnění tohoto poslání.“

Hommerová et al. (2020, s. 98) se dívá na fundraising z jiného pohledu a uvádí, že: „Fundraising v sobě zahrnuje metody, které neziskovou organizaci navádějí k tomu, aby získala finanční či jiné prostředky pomocí efektivních postupů.“ Dále dodává,

že získávání finančních prostředků je velmi dlouhý proces, který by měl začínat správným plánováním a končit zhodnocením.

S tím, že je financování velmi dlouhodobý proces souhlasí i Boukal (2009, s. 72), který uvádí, že: „Budování struktury finančních zdrojů je pro nestátní neziskové organizace jejich dlouhodobým strategickým rozhodnutím.“

Vašítková (2014) ve své knize sepsala metody fundraisingu. Mezi tyto metody řadí:

- inzerce;
- telefonní kampaně;
- osobní jednání;
- příjmy z vlastní činnosti;
- kulturní akce;
- benefice;
- sbírky;
- členské poplatky;
- žádosti o grant.

Osobě, která má fundraising na starosti se říká fundraiser, který může být interním či externím zaměstnancem organizace. Interní fundraiser je specialistou, který má za úkol shánět finanční zdroje pro organizaci. V menších organizacích bývá tato role přenesena na ředitele či na jiné vedoucí pracovníky v organizaci. Externí fundraiser je fyzická či právnická osoba, která taktéž zajišťuje finanční zdroje pro organizaci. Odlišností od interního fundraisera je, že externí fundraiser není kmenovým zaměstnancem organizace. (Boukal, 2009)

3.2 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví upravuje zákon č. 198/2002 Sb. Zákon o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů.

Boukal (2009, s. 133) ve své knize zmiňuje, že „Dobrovolnictví je fenomén, který tvoří jeden z pilířů neziskového sektoru.“

Vašítková (2014, s. 225) definuje dobrovolnictví jako „[...] činnost, pro kterou se jednotlivec rozhodne zcela svobodně, jeho úmyslem je tedy pomoci druhým – přispět svou prací ke zlepšení jejich životní situace.“

S výše zmíněnou definicí souhlasí ve své knize i Boukal (2009, s. 133) a dodává, že „Dobrovolník je zcela normální člověk s vyvinutým citem pro potřeby okolí.“

Dobrovolníkem se může stát fyzická osoba starší 15 let, pokud bude vykonávat dobrovolnictví na území České republiky. Dobrovolnictví v zahraničních zemích může vykonávat fyzická osoba starší 18 let, která se svobodně rozhodne vykonávat dobrovolnickou službu podle jejich vlastností, znalostí a dovedností. (Zákon č. 198/2002 Sb., § 3, odst. 1)

§ 3 odstavec 2 zákona č. 198/2002 Sb. říká, že „Dobrovolník vykonává dobrovolnickou službu na základě smlouvy uzavřené s vysílající organizací; v případě dlouhodobé dobrovolnické služby nebo v případě krátkodobé dobrovolnické služby, k jejímuž výkonu je dobrovolník vyslán do zahraničí, musí být tato smlouva písemná.“

Dobrovolnictví je jakýsi nepeněžní dar, který je pro organizaci velmi důležitý. Pod tímto darem si lze představit práci, zkušenosti, dovednosti či přívětivost a zájem. Dobrovolníkem se může stát každá osoba, která má zájem pomoci druhým. Velmi důležitým předpokladem k tomu se stát dobrovolníkem je odpovědnost. (Vašítková, 2014)

Bachman (2011) ve své knize zmiňuje faktory, které ovlivňují zapojení se do dobrovolné práce. Mezi tyto faktory řadí:

- plán zapojení dobrovolníků;
- nábor, výběr a adaptace;
- výkon dobrovolnické činnosti;
- ukončení spolupráce.

Plán zapojení dobrovolníků je prvním krokem k zapojení se do dobrovolné práce. Tento plán musí být již součástí strategie organizace a jen nutné, aby obsahoval popis pracovních pozic, které jsou schopni dobrovolníci vykonávat. Druhý krok obsahuje **nábor, výběr a adaptace**. Nábor dobrovolníků se velmi často podobá náboru zaměstnanců s rozdílem, že špatně provedený nábor často nestojí společnost žádné dodatečné peněžní prostředky, jelikož dobrovolník pracuje bez nároku na honorář. Při výběru dobrovolníků probíhá vstupní pohovor, ze kterého si vedoucí pracovník udělá názor na daného jedince. Adaptace je první pracovní činností ve společnosti. Třetím krokem je **výkon dobrovolnické činnosti**, kde je velmi důležité, aby byl dobrovolník ve

společnosti brán jako člen organizace stejně jako ostatní zaměstnanci. Poslední krok je **ukončení spolupráce**, ke kterému dochází, pokud vyprší doba sjednané spolupráce či pokud se dobrovolník rozhodne odejít ze společnosti. Je vhodné při ukončení spolupráce realizovat výstupní rozhovor, který vedoucímu pracovníkovi objasní důvody, proč dobrovolník odchází, zda má nějaké připomínky či zkušenosti. Tento rozhovor často pomůže vedoucímu pracovníkovi při dalším náboru nových dobrovolníků. (Bachman, 2011)

Dobrovolnictví v Evropě

V Německu je velmi silně s neziskovým sektorem spojeno dobrovolnictví. Dobrovolníci působí jak ve veřejně prospěšných, tak také i ve vzájemně prospěšných subjektech. Německo je hlavním inspirátorem rozvoje dobrovolnictví v České republice, což vede k tomu, že organizace dobrovolnictví je velmi podobná v Německu i České republice. V obou státech má dobrovolnictví dlouhou tradici. (Boukal, 2009)

V Rakousku se dobrovolnictví rozvíjelo od roku 1970. V roce 1975 Rakousko umožnilo mladým mužům nahradit povinnou vojenskou službu veřejně prospěšnými činnostmi trvajícími 9 měsíců. Mezi tyto činnosti patří například práce v sociálních službách či práce v dobrovolnickém hasičském sboru. Rakouské Ministerstvo vnitra, které zaštituje nestátní neziskové organizace nabízí více než 13 000 pracovních míst, kde se uplatňují již zmínění mladí muži, kteří nahrazují povinnou vojenskou službu a také mnoho dalších osob. NNO působí v následujících oborech:

- nemocnice;
- instituce pečující o handicapované občany;
- instituce pečující o drogově závislé občany;
- instituce pečující o bezdomovce;
- instituce pečující o seniory;
- instituce pečující o památná místa;
- ochrana přírody. (Boukal, 2009)

3.3 Komunikace

„Komunikace je prostředkem, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle.“ (Novotný, 2006, s. 119).

Komunikace je dělena na verbální a neverbální. Verbální komunikace je písemnou a mluvenou formou komunikace. Opakem je neverbální komunikace, která je charakteristická doteky, postojem těla, pohyby či výrazem obličeje. (Novotný, 2006)

Dále se komunikace dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní komunikace obsahuje spojení společnosti za pomoci různých prostředků. Cílem vnitřní komunikace je informační propojení neziskové organizace, vzájemné poznání pracovníků, formování kultury či systém zpětných vazeb. (Novotný, 2006)

Mnohem důležitější je vnější komunikace. Mezi nástroje vnější komunikace lze zařadit:

- tiskové oznámení;
- tisková zpráva;
- tisková konference;
- monitoring a hodnocení. (Boukal, 2009)

Vašítková (2014, s. 227) ve své knize uvádí, že: „Hlavní cílovou skupinou jsou občané.“ Při plánování komunikace je velmi důležité správně zvolit cílové skupiny a podle nich definovat typy komunikační strategie.

Cílovými podskupinami občanů mohou být:

- důchodci;
- rodiny s dětmi;
- nezaměstnaní;
- postižení;
- jiné osoby. (Vašítková, 2014)

Pokud se organizace chce dostat k cílové skupině, musí velmi často využít více komunikačních nástrojů. Komunikace s cílovou skupinou by měla být srozumitelná a způsob vyjadřování by měl být zcela přizpůsoben skupině, na kterou organizace cílí. (Vašítková, 2014)

4 Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.

V této části práce je představena organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. V první části se nachází historie střediska, která je datována od roku 1911. Dále představení organizace včetně identifikačních údajů. Na konci této kapitoly je umístěna vize a poslání organizace. Informace o historii a představení střediska byly získány za pomoci dvou řízených rozhovorů s vedoucími střediska dne 13. října 2021.

4.1 Historie organizace

Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. je nestátní nezisková organizace sídlící v Rožmitále pod Třemšínem. První zmínky o skautingu v Rožmitále pod Třemšínem sahají do roku 1911, kdy Ing. František Hofmeister založil pro zdejší mládež doplněk k výuce, kde uplatňoval skautské prvky. Oficiální zakladatel českých skautů je Antonín Benjamín Svojsík, který první českou organizaci založil v roce 1912. Krátce poté skauting v Rožmitále zanikl. (osobní komunikace, 13.10.2021)

Další počátek skautingu v Rožmitále je datován do roku 1938. Schůzky asi patnácti chlapců v té době omezila válka. Po válce v roce 1945 se skauti začali opět scházet. V tomto roce k chlapeckému oddílu přibyl dívčí oddíl. Rok 1945 je významným tím, že skauti měli poprvé svou vlastní klubovnu. Na konci roku 1948 se skauti opět na několik let odmlčeli a přestali se scházet. (osobní komunikace, 13.10.2021)

Další pokus o znovuzaložení rožmitálských skautů se datuje do roku 1968. Středisko již čítalo 5 oddílů. Tento pokus o obnovení byl zrušen násilným ukončením skautské činnosti. V této době bylo spousty dětských a mládežnických organizací nahrazeno pionýrem a skautský majetek musel být odevzdán. (osobní komunikace, 13.10.2021)

Čtvrtý a poslední počátek skautingu v Rožmitále byl proveden ihned po srpnové revoluci v roce 1989 a organizace funguje ve městě dodnes. Je nutné zmínit, že v roce 2019 skauti utrpěli obrovskou ztrátu, když jim nedopatřením jiné zájmové organizace shořela hájovna Na Dědku, která se nacházela na úpatí Brd. Hájovnu skauti půjčovali jiným zájmovým organizacím k jejich pobytům. (osobní komunikace, 13.10.2021)

4.2 Představení organizace

- datum zápisu do OR – 01.01.2014
- datum vzniku – 28.12.1989
- právní forma – pobočný spolek
- nejvyšší orgán – střediskový sněm
- IČO – 18608132
- vedoucí střediska – Mgr. Vítězslav Doležal
- zástupce vedoucího střediska – Magdaléna Šebková
- vedoucí revizní komise – Ing. Tereza Henklová Šámalová

Obr. 5: Logo organizace



Zdroj: Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. (2022a)

Skaut v Rožmitále v dnešní době čítá přes 150 členů, kteří jsou rozděleny do 12 skupin, o které se stará 19 vedoucích. Rozdělení do skupin je podle věku a podle pohlaví. 4 družiny jsou ryze dívčí, 5 družin je ryze chlapeckých a 3 družiny jsou smíšené. V jednom oddílu bývá většinou okolo 10 až 12 dětí. Družiny v Rožmitále pod Třemšínem jsou pojmenovány podle zvířat a rostlin: rysové, pomněnky, mloci, včelky, vlci, kopretiny, hnědí tygři, bílí tygři, žabky, kůzlata, ježtolky a roveři. Roveři jsou nejstarší a největší skupinou a čítají 20 osob. Každý rok na podzim probíhá nábor nových členů, ze kterých je založen nový oddíl. Skautem se může stát jakákoliv osoba, která je starší 6 let. V tabulce 4 se nachází přehled oddílů s pohlavím, počty členů, rokem narození členů a počtem vedoucích. (osobní komunikace, 13.10.2021)

Tab. 4: Přehled jednotlivých oddílů organizace

Název oddílu	Pohlaví	Počet členů	Rok narození členů	Počet vedoucích
rysové	chlapci	11	2014–2015	2
pomněnky	dívky	10	2014–2015	2
mloci	chlapci	12	2012–2013	2
včelky	dívky	12	2012–2013	2
vlci	chlapci	8	2010–2011	1
kopretiny	dívky	11	2010–2011	3
hnědí tygři	chlapci	8	2008–2009	2
bílí tygři	chlapci	8	2008–2009	1
žabky	dívky	10	2008–2009	1
kůzlata	družina maminek s dětmi			
ježtolky	dívky i chlapci	18	2003–2006	3
roveři	dívky i chlapci	20	1992–2002	0

Zdroj: osobní komunikace (13.10.2021), zpracováno autorkou

Rožmitálští skauti každoročně pořádají různé akce pro občany Rožmitálu pod Třemšínem: ples Skautská veselice, který je každoročně zaměřen na jiné téma (např.: prvorepubliková veselice, galavečer plný hvězd, veselice na moři, western či pomáda), florbalový turnaj pro děti, příměstské tábory pro děti, vozí do města betlémské světlo, pořádají dobročinné kavárny během adventních a velikonočních trhů, mikulášskou nadílku atd. (osobní komunikace, 13.10.2021)

Všechny oddíly skautů se každoročně scházejí na skautském táboře, který je dlouhý 14 dní. Skautský tábor děti prožívají střídavě v hájovně Na Dědku a jinde po dalších střediscích skautů po celé České republice. V posledních letech skauti navštívili tábor Srní u Hlinska. (osobní komunikace, 13.10.2021)

4.3 Vize organizace

„Skautské hnutí je založeno na třech základních principech:

- povinnost k Bohu, chápána jako povinnost hledat a respektovat v životě vyšší hodnoty než materiální;
- povinnost vůči ostatním, chápána jako věrnost své vlasti, která je v souladu s úsilím o mír, snaha o vzájemné pochopení a spolupráci mezi lidmi, národy

a různými sociálními skupinami; je pojata jako závazek účastnit se na rozvoji společnosti, jako úcta a láska prokazovaná bližním a přírodě;

- povinnost vůči sobě, chápána jako odpovědnost za rozvoj sebe sama.“ (Junák – český skaut, z. s., 2022).

4.4 Poslání organizace

„Junák – český skaut, z. s. je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je – v souladu s principy a metodami stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden–Powellem a zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem – podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.“ (Junák – český skaut, z. s., 2022).

5 Marketingové řízení Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.

V této kapitole se nachází marketingové řízení konkrétní neziskové organizace. V první části kapitoly lze vidět sestaveny situační analýzy organizace. Další část je věnována financování neziskové organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Třetí část se zaměřuje na dobrovolnictví a také jsou zde zmíněny formy komunikace v organizaci. Poslední část kapitoly je zaměřena na zhodnocení současné marketingové situace.

Pro sběr informací, které byly potřebné pro vypracování této části práce, byla použita metoda řízených rozhovorů s vedením střediska Rožmitál pod Třemšínem. Rozhovoru se účastnil vždy pouze 1 vedoucí střediska. Celkově bylo uskutečněno 9 rozhovorů. Autorka vedla rozhovory a zapisovala poznatky, které následně použila pro sestavení současného marketingového řízení organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Rozhovory proběhly ve dnech 16. února 2022, 31. března 2022 a 5. dubna 2022.

5.1 Situační analýzy

Tato kapitola představuje situační analýzu organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Nejprve je zde sestavena analýza prostředí a následně SWOT analýza. Situační analýza je stanovena autorkou na základě rozhovorů s vedením střediska Rožmitál pod Třemšínem.

5.1.1 Analýza prostředí

Analýza prostředí je rozdělena na dvě části, kterými jsou mikroprostředí a makroprostředí. Jak již bylo zmíněno výše v textu, tak mikroprostředí je dále děleno na vnější a vnitřní.

Co se týče **vnějšího mikroprostředí** zkoumané organizace, tak do něho spadá veřejnost čili hlavně obyvatelé města Rožmitál pod Třemšínem. Mezi další prvky vnějšího mikroprostředí patří státní správa, která na organizaci působí. Konkrétně se jedná o Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Dále sem patří místní samosprávy, kterými je hlavně městský úřad Rožmitál pod Třemšínem. Městský úřad

organizaci silně podporuje. V neposlední řadě do této kategorie jsou zařazeny komerční firmy podporující organizaci. Příkladem komerčních firem v okolí organizace je například společnost: Timbeply, Mavik, Kaiser, Elzat, Oknoplastik, FreeWay a další.

Vnitřní mikroprostředí obsahuje zejména členy organizace, kterými jsou jak členové oddílů, ale také vedoucí oddílů, pracující v organizace dobrovolně a další osoby, které jsou v organizaci zainteresované.

Do **makroprostředí** spadají faktory, které organizace nemůže v žádném případě ovlivnit. U této konkrétní organizace se jedná zejména o legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické faktory.

Legislativní faktory zahrnují zejména zákony a vyhlášky, kterými se musí organizace řídit. Příkladem zákonů, kterými se musí středisko řídit jsou:

- zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů;
- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník;
- zákon č. 86/2014 Sb., o dobrovolnické službě;
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Ekonomickými faktory, které ovlivňují chod organizace patří zejména míra inflace a s tím související růst spotřebitelských cen. Mezi další ekonomické faktory ovlivňující organizaci je výše daní. V poslední době roste i počet dobrovolníků v organizaci.

Mezi prvky ovlivňující organizaci pomocí **sociálních a demografických faktorů** patří věk členů organizace a s tím související stárnutí populace. Dále do tohoto faktoru je možno zařadit pohlaví. Pohlaví je pro organizaci stěžejní, jelikož oddíly jsou stavěny na základě pohlaví.

Technologické faktory jsou velmi důležité a je potřeba se jim věnovat a rozšiřovat škálu používaných systémů. Tyto systémy postupem času velmi pomohou se správou organizace. Technologické faktory zahrnují komunikační a informační technologie či konkurenční schopnosti.

5.1.2 SWOT analýza

V tabulce 5 lze vidět SWOT analýzu organizace, která je sestavena v souladu s rozhovory s vedoucími střediska v Rožmitále pod Třemšínem.

Tab. 5: SWOT analýza organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
webové stránky organizace sociální sítě (Facebook, Instagram) dobrá image organizace silné a stabilní vedení organizace osobnost vedoucího střediska schopnost vedoucích členů dlouholetá praxe v oboru zájem vedoucích se vzdělávat portfolio programů spolupráce s jinými NNO vícezdrojové financování sponzoři	vedení je postaveno na dobrovolnictví nedostatečná kapacita klubovny pro všechny členy nedostatek vlastních financí nedostatek vedoucích oddílů v porovnání se zájemci
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
podpora od města Rožmitál pod Třemšínem podpora a rozvoj organizace dotace z ministerstva podpora dobrovolnictví granty spolupráce s médii	ztráta motivace pro práci v NNO legislativa stárnutí populace snížení zájmu sponzorů konkurence nedosažení na dotace

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti v první řadě patří **webové stránky**, které si organizace spravuje sama. Webové stránky mají velmi kvalitní informační a grafickou strukturu. Další silnou stránkou jsou **sociální sítě**, které má společnost na vysoké úrovni. Jedná se zejména o Facebook a Instagram. Organizace na Facebook zveřejňuje pravidelně

relevantní příspěvky o chodu organizace a také sdílí nadcházející akce, které organizace chystá pro rožmitálské občany. Na Instagram je zveřejňována kvalitní fotodokumentace a videodokumentace. **Silné a stabilní vedení organizace** je také silnou stránkou. Lidé, kteří organizaci vedou, jsou silně zapálení pro práci s dětmi a neustále vymýšlí nové události, které by děti zajímaly. Vedoucími oddílů se stávají lidi, kteří byli odmala členy skautů, a tím pádem mají ke skautingu velmi blízký vztah a zároveň mají velmi dlouhou praxi se skauty. Vedoucí oddílů a také vedoucí střediska navštěvují ve svém volném čase různé kurzy, které jim pomáhají lépe zvládat například vedení oddílu či zdravotní. Mezi další silné stránky je nutné zařadit **portfolio programů**, které organizace chystá pro své členy a také pro občany Rožmitálu pod Třemšínem. O akcích, které skauti každoročně připravují, je již zmíněno výše. Skauti také spolupracují i s jinými **neziskovými organizacemi** či spolky v okolí Rožmitálu pod Třemšínem. Z jejich spolupráce vychází další akce, které organizují pro členy i občany města. Další silnou stránkou organizace je **financování**. Organizace má několik **sponzorů**, kteří ji podporují, dále ji podporuje město Rožmitál pod Třemšínem a následně také Česká republika v rámci dotací.

Slabé stránky

Slabou stránkou organizace je fakt, že lidé, kteří jsou v organizaci zainteresovaní pracují na principu **dobrovolnosti**. Mezi tyto zainteresované lidi jsou řazeny vedoucí oddílů, vedoucí střediska a další osoby, které se střediskem spolupracují a pomáhají mu v rozvoji. Nevýhodou dobrovolnosti je to, že lidé mohou z minuty na minutu organizaci opustit bez jakéhokoli uvedení důvodu. **Nedostatečná kapacita klubovny** pro všechny členy je další slabou stránkou. Jelikož organizace čítá přes 150 členů, je obtížné se hromadně sejít. Schůzky oddílů mají svůj přesně daný čas, aby nedošlo přeplnění klubovny. Pokud dojde ke schůzce všech členů, tak organizaci poskytne prostor město Rožmitál pod Třemšínem. **Nedostatek vlastních financí** je další slabou stránkou organizace, jelikož organizace je závislá na sponzorech, dotacích a darech. **Nedostatek vedoucích oddílů v porovnání se zájemci** je poslední slabou stránkou organizace. Každý oddíl musí mít alespoň 1 vedoucího, který má splněné všechny potřebné kurzy. Počet dětí, kteří mají zájem o navštěvování střediska převyšuje počet osob, kteří se mohou stát vedoucími oddílů. Je tedy nutné navýšit počet řádně proškolených vedoucích.

Příležitosti

Hlavní příležitostí je pro organizaci získání **dotací** od ministerstva České republiky. Dotace má v plánu organizace použít na obnovu hájovny Na Dědku. Skauti zažádali o různé dotace na výstavbu hájovny, ovšem proces získání dotace je velmi zdoluhavý a náročný na administrativu. Mezi další příležitosti lze zařadit spojení se s dalšími **neziskovými organizacemi** či dalšími spolky z okolí. Tyto další organizace mohou skautům přinést nové poznatky a zkušenosti a pomoci jim se i nadále rozvíjet. **Spolupráce s médii** je další příležitostí, pomocí níž se mohou skauti více zviditelnit. Tato příležitost není snadná, jelikož spolupráce s médii je často velmi obtížná, ale na druhou stranu může přinést velmi příznivé výsledky. **Podpora dobrovolnictví** v rámci organizační kultury je další příležitostí, kterou by organizace měla brát v úvahu. Ministerstvo vnitra České republiky vytvořilo v rámci rozvoje dobrovolnictví v České republice koncept, který nese název Koncepce rozvoje dobrovolnictví v České republice 2019–2025. Cílem je poskytnout základní pohled a představy o dobrovolnictví v ČR. Další příležitostí je získávání **finančních prostředků** od města Rožmitál pod Třemšínem. O tyto finanční prostředky si každoročně organizace musí zažádat.

Hrozby

Hrozbou organizace je určitě **ztráta motivace** pro práci v nestátní neziskové organizaci. Jak již bylo řečeno, lidé pracují na principu dobrovolnosti bez nároku na honorář, a tedy je mnohem snazší ztratit motivaci k práci více než pokud jsou za svoji práci odměňováni. Mezi další významnou hrozbu patří **legislativa**, se kterou je spojena byrokracie a neustále papírování. Vedení organizace musí neustále sledovat novinky v zákonech, aby nedošlo k jeho porušení, z čehož by mohly být pro organizaci vyvozeny negativní důsledky. Další hrozbou je všeobecně známé **stárnutí populace**, z čehož plyne fakt, že organizace může přijít o své členy a nebudou vznikat nové oddíly. Velmi významnou hrozbou je **snížení zájmu sponzorů**, které může nastat kdykoliv a nelze ho organizací ovlivnit. Konkurence v podobě dalších spolků je také velmi významná. Je důležité členy organizace neustále vnímat a řešit s nimi jejich připomínky, aby nedošlo k tomu, že členové zvolí jinou zájmovou organizaci.

Ze čtyřech existujících marketingových strategií vychází fakt, že organizace se nachází ve strategii SO neboli strategie maxi–maxi.

Jak již bylo výše zmíněno, tak organizace je řazena do **strategie SO**, jelikož u ní dominují silné externí faktory současně se silnými interními faktory. Pokud se spojí dohromady silné stránky společně s příležitostmi, tak by organizace měla být schopna postavit novou hájovnu Na Dědku, která jim v roce 2019 kompletně shořela. Dále se jedná například o vysokou úroveň sociálních sítí (Facebook, Instagram) a webové stránky, což značně zvyšuje zájem médií o organizaci a také rozvoj a povědomí o organizaci.

U **strategie WO** je důležité využít příležitostí, aby byly posílněny slabé stránky organizace. Jedná se například o navýšení kapacity skautské klubovny, aby se do ní vešli všichni členi najednou, pomocí dotací a sponzorských darů od ministerstev či od jiných organizací, které skautskou organizaci podporují.

Strategie ST využívá silné stránky k odvrácení hrozeb, které pro organizaci hrozí. Ze SWOT analýzy vychází, že by organizace mohla využít silnou osobnost vedoucího střediska, aby eliminovala ztrátu motivace lidí pro práci v NNO. Dále je vhodné využít vícezdrojové financování k odstranění hrozby týkající se snížení zájmu sponzorů.

U **strategie WT** je důležité minimalizovat hrozby související se slabými stránkami organizace. V tomto případě se jedná o minimalizaci nedostatku vlastních finančních prostředků, s čímž souvisí snížení zájmu sponzorů a nedosažení na dotace.

V následující části je nutné porovnat faktory interního a externího prostředí pomocí matice IFE (matice interního prostředí) a EFE (matice externího prostředí). Váhy jednotlivých faktorů a síly vlivu stanovila autorka práce na základě rozhovorů s vedoucími organizace.

V tabulce 6 se nachází matice interního prostředí, ze které vychází, že celkové hodnocení interního prostředí je nadprůměrné, jelikož celkové vážené ohodnocení značně přesahuje hodnotu 2,5. Jinými slovy lze říct, že organizace dominuje velmi **silnou interní pozicí**.

Tab. 6: Matice IFE organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.

Faktory	Váha	Síla vlivu	Vážené ohodnocení
silné a stabilní vedení organizace	0,15	3	0,45
portfolio programů	0,20	4	0,80
vícezdrojové financování	0,30	4	1,20
vedení je postaveno na dobrovolnictví	0,05	2	0,10
nedostatečná kapacita klubovny pro všechny členy	0,20	1	0,20
nedostatek vlastních financí	0,10	2	0,20
			2,95

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak lze vidět níže v tabulce 7, tak z matice externího prostředí vychází celkové vážené ohodnocení 2,85. Tato hodnota naznačuje, že organizace dominuje velmi **silnou externí pozicí**.

Tab. 7: Matice EFE organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.

Faktory	Váha	Síla vlivu	Vážené ohodnocení
dotace z ministerstva	0,20	4	0,80
podpora a rozvoj organizace	0,30	4	1,20
spolupráce s médii	0,15	3	0,45
legislativa	0,15	1	0,15
konkurence	0,05	2	0,10
snížení zájmu sponzorů	0,15	1	0,15
			2,85

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Při spojení a porovnání matic IFE a EFE dohromady je zřejmé, že mnohonásobně převažují silné stránky nad slabými stránkami a také převažují příležitosti nad hrozbami. Z čehož plyne, že organizace neustále roste a prosperuje.

5.2 Financování

Organizace využívá vícezdrojové financování. Hlavní formou příspěvků jsou dotace a dary od hlavních sponzorů. Dále organizace získává peněžní prostředky od drobných dárců, na které se v žádném případě nesmí zapomínat, jelikož mnoho malých dárců dá dohromady velkou finanční pomoc. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Mezi hlavní sponzory a partnery patří:

- město Rožmitál pod Třemšínem;
- MAS Podbrdsko;
- Skautská nadace J. Foglara;
- ČEPS;
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy;
- Nadační fond Veolia;
- Nadace ČEZ;
- Podbrdské muzeum;
- Rosenthal;
- Brdská káva. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Dále má organizace menší sponzory, kterými jsou rodiny členů skatů, malé a velké firmy v Rožmitále pod Třemšínem a okolí či další organizace působící v Rožmitále pod Třemšínem (rybáři, sportovci či turisté). (osobní komunikace, 16.02.2022)

Rodiče za každého člena, který je řádně zapsán v organizaci musí zaplatit poplatek 600 Kč ročně. Pokud organizaci navštěvuje další jejich dítě, tak za něho je poplatek stanoven ve výši 400 Kč za rok. Členské poplatky jsou určeny pro financování nákladů, které nelze pokrývat z dotačních programů. Letní 14denní tábor se většinou pohybuje v částce okolo 3 000 Kč. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Organizace každý rok sestavuje účetní výkazy, konkrétně rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce. Za sestavení účetních výkazů, monitoring a také reporting financí nese odpovědnost Magdaléna, která je zástupkyní vedoucího oddílu a také hospodářkou oddílu. Organizace zpracovává účetnictví pomocí software firmy WINDUO (Čapek Software). Na každý rok má organizace sestavený finanční plán, podle kterého během roku čerpá finanční prostředky. (osobní komunikace, 16.02.2022)

5.2.1 Dotace

Organizace si každoročně žádá o provozní dotace od Junáka. Další dotace pravidelně získává od města Rožmitál pod Třemšínem a také od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dotace, které organizace získává mají většinou neinvestiční charakter. V tabulce 8 je umístěn rozpis dotací, které organizace obdržela v letech 2014–2020.

Tab. 8: Dotace

Rok	Celková výše dotace
2020	95 976 Kč
2019	233 944 Kč
2018	391 989,25 Kč
2017	72 899 Kč
2016	248 923 Kč
2015	104 527 Kč
2014	59 543 Kč

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

V roce 2020 získala organizace provozní dotaci od Junáka ve výši 47 976 Kč, dále dotaci od města Rožmitál pod Třemšínem ve výši 20 000 Kč a také dotaci ve výši 28 000 Kč od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na opravu dřevníku, osvětlení a části fasády ve skautské klubovně. Celkově organizace v roce 2020 získala dotace ve výši 95 976 Kč. (osobní komunikace, 16.02.2022)

O poznání lépe na to byla organizace v roce 2019, kdy získala dotace v celkové výši 233 944 Kč. Nejvyšší částku ve výši 157 000 Kč získala od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na opravu komínů a okapů ve skautské klubovně. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Během zkoumaného období získala organizace nejvyšší částku na dotacích v roce 2018. Celkově se jedná o částku 391 989,25 Kč. Tato částka je vysoká z důvodu získání dotace od Evropské unie na příměstské tábory ve výši 249 156,25 Kč. Další dotace organizace obdržela od Junáka, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Nadace ČEZ, společnosti Tesco a také od města Rožmitál pod Třemšínem. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V dalších letech získala organizace vždy dotace od města Rožmitál pod Třemšínem v konstantní výši 20 000 Kč a také od ústředí Junáka na provoz organizace. (osobní komunikace, 16.02.2022)

5.2.2 Dary

Tabulka 9 znázorňuje rozpis darů, které organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. získala od roku 2014 do roku 2020.

Tab. 9: Dary

Rok	Celková výše daru
2020	130 100 Kč
2019	1 288 253,12 Kč
2018	16 200 Kč
2017	4 589 Kč
2016	1 500 Kč
2015	7 650 Kč
2014	9 338 Kč

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

V roce 2020 organizace získala dar na vybudování skautské základny Na Dědku ve výši 100 100 Kč a také dar od Nadace ČEZ na zakoupení Teepee ve výši 30 000 Kč. Celkové dary v roce 2020 činily 130 100 Kč. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Jelikož v roce 2019 vyhořela skautská hájovna, která byla ve vlastnictví organizace a sloužila pro činnost s dětmi různých organizací, tak organizace získala dar na vybudování nové skautské základny Na Dědku. Tento dar dosahuje výše 1 286 464,12 Kč. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V roce 2018 získala organizace dar od rodiny pocházející z Rožmitálu pod Třemšínem. Dále od města Rožmitál pod Třemšínem, od Skautů Středočeského kraje na pořádající závody. Od dvou společností, které mají sídlo v Rožmitále pod Třemšínem jako podporu na Skautskou veselici. A poslední dar organizace obdržela od Charity na financování tábora pro jednu účastnici. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V dalších letech organizace získávala dary od společností a občanů města Rožmitálu pod Třemšínem. (osobní komunikace, 16.02.2022)

5.2.3 Výsledek hospodaření

V tabulce 10 jsou zpracovány výsledky hospodaření po zdanění organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. od roku 2014 do roku 2020.

Tab. 10: Výsledek hospodaření

Rok	Celkový výsledek hospodaření
2020	148 068,45 Kč
2019	1 084 045, 69 Kč
2018	130 967,92 Kč
2017	80 197,64 Kč
2016	-93 878,46 Kč
2015	-14 853,90 Kč
2014	41 758, 80 Kč

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

V roce 2020 účetní jednotka Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. vykazovala zisk z hlavní činnosti ve výši 86 492,65 Kč. Zisk z vedlejší činnosti čílal 61 575,80 Kč. Celkový zisk za rok 2020 dosahoval výše 148 068,45 Kč. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V roce 2019 dosahovala organizace nejvyšší hodnoty výsledku hospodaření, jelikož v tomto roce získala organizace dary v hodnotě 1 299 000 Kč na opravu hájovny Na Dědku. Celkové výnosy byly ve výši 2 213 000 Kč, mezi které patří i dar na obnovu hájovny. Celkové náklady v tomto roce dosahovaly výše 1 129 000 Kč. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Rok 2018 zaznamenal výsledek hospodaření z hlavní činnosti 44 253,62 Kč a z vedlejší činnosti 86 714,30 Kč. Celkový zisk za rok 2018 dosahoval výše 130 967,92 Kč. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V roce 2016 nedosahovala organizace zisku, ale dosáhla ztráty ve výši -93 878,46 Kč. V roce 2015 ztráta dosahovala hodnoty -14 853,90 Kč. Jak se vidět výše, tak ze ztráty se organizace v dalších letech dokázala zvednout a nadále prosperovat. (osobní komunikace, 16.02.2022)

5.2.4 Daně

V tabulce 11 je možno vidět hodnoty daní, které účetní jednotka vykazovala od roku 2016 do roku 2020 v souladu se zákonem o daních z příjmu v platném znění a výsledkem hospodaření za dané účetní období.

Tab. 11: Daně

Rok	Daně
2020	11 700 Kč
2019	11 088 Kč
2018	16 473 Kč
2017	19 342 Kč
2016	2 489 Kč

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

Ve všech letech, které jsou výše v tabulce vznikala organizaci Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. daňová úspora, kterou vždy v následném roce v plné výši účetní jednotka využila. (osobní komunikace, 16.02.2022)

5.2.5 Zaměstnanci

V tabulce 12 lze vidět počty zaměstnanců organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. v letech 2016–2020.

Tab. 12: Počet zaměstnanců

Rok	Počet zaměstnanců
2020	12
2019	12
2018	6
2017	4
2016	4

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

V roce 2016 a 2017 organizace zaměstnala 4 pracovníky na dohodu o provedení práce. Další rok se počet zvýšil na 6 pracovníků, kteří byli organizací zaměstnáni na realizaci příměstského tábora. Jelikož se příměstský tábor rok od roku stával více populární a navštěvovalo ho více a více dětí, tak v letech 2019 a 2020 se počet zaměstnanců opět

zvýšil a organizace v těchto letech zaměstnávala 12 osob na dohodu o provedení práce za účelem realizace příměstských táborů. (osobní komunikace, 16.02.2022)

5.3 Dobrovolnictví

Vedoucí členové organizace pracují na principu dobrovolnosti. Princip dobrovolnosti zejména zahrnuje to, že vedoucí nejsou od organizace nijak finančně ohodnocováni. Jelikož si organizace váží práce dobrovolníků, tak se je snaží motivovat pomocí benefitů a podpůrných nástrojů, které jim nabízí. (osobní komunikace, 05.04.2022)

Mezi tyto benefity a podpůrné nástroje patří:

- skautská telefonní síť;
- skautská energie;
- skautský G Suite;
- vzdělávání;
- členské karty;
- pojištění. (osobní komunikace, 5.4.2022)

Skautská telefonní síť je určena pro všechny skauty a skautky, kteří jsou zainteresováni v oddílech. Telefonní síť mohou využít i členové rodiny skautů. Mezi hlavní výhody patří, že telefonování mezi skauty, kteří mají skautskou telefonní síť, je zdarma. Dalšími výhodami je levné volání a SMS do ostatních sítí, velmi levný internet pro mobil, tablet či počítač a také je k dispozici přehled o čerpání služeb společně s doporučením výhodnějšího tarifu. (osobní komunikace, 05.04.2022)

Skautskou energii mohou využívat členové střediska, jejich rodiny a také rodinné firmy. Energie je určena pro osobní bydlení i pro skautské základny. Velkou výhodou je velmi levná cena elektřiny a plynu, která může domácnosti či skautské klubovně ušetřit i desítky tisíc korun za rok. (osobní komunikace, 05.04.2022)

Skautský G Suite je balík online služeb určený pro skauty i skautky. G Suite obsahuje e-mail, kontakty, kalendáře, neomezený disk či nástroj pro vzdělání tzv. classroom. Skautský G Suite splňuje všechny požadavky, které jsou důležité pro práci s osobními údaji. (osobní komunikace, 05.04.2022)

Vzdělávání je největší benefit, který organizace svým dobrovolníkům nabízí. Jedná se o širokou škálu různě zaměřených vzdělávacích akcí na celorepublikové a regionální úrovni. Mnoho z kurzů má akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy což umožňuje, že se daná kvalifikace může využít i mimo organizaci Junák – český skaut z. s. (osobní komunikace, 05.04.2022)

Každý skaut může získat **členskou kartu**, která přináší velkou řadu slev. Pro osoby ve věku od 6 do 30 let je připravená karta s logem EYCA, která zajišťuje slevovou síť po celé Evropě. Pro skautské děti, studenty a seniory je karta doplněna o možnost zvýhodněného jízdného. (osobní komunikace, 05.04.2022)

Pojištění je dalším velmi výhodným benefitem. Organizace nabízí pro všechny členy pojištění odpovědnosti za způsobenou škodu, pojištění majetku, úrazové pojištění a také cestovní pojištění. Pojištění odpovědnosti za způsobenou škodu mají zdarma všichni vedoucí střediska a jejich zástupci. Ostatní členové se mohou pojistit za částku 48 Kč/rok. Pojištění majetku zahrnuje pojištění proti živlu, krádežím i vandalismu. Úrazové pojištění mají automaticky všichni účastníci skautských akcí. (osobní komunikace, 05.04.2022)

5.4 Komunikace

Vedoucí členové organizace společně s revizní a kontrolní komisí se scházejí jednou za měsíc na schůzkách, kde řeší další chod organizace z pohledu ekonomického a hospodářského. Revizní komise kontroluje dodržování právních předpisů, hospodaření střediska, obsah a formální náležitosti právních dokumentů či evidenci a uložení dokumentace. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Jednou za měsíc se také schází středisková rada, která je tvořena 11 členy. Členové střediskové rady řeší na schůzkách organizaci nadcházejících akcí, plánují a vymýšlejí nové akce a další organizační věci týkající se provozu střediska. V dřívější době byly schůzky pouze osobní formou, ovšem s příchodem koronaviru se schůzky přesunuly do online formy. Pro online setkávání skauti využívají platformu Google Meet. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Schůzky vedoucích oddílů se členy oddílu jsou pravidelně uskutečňovány každý týden ve stejný čas. Vedoucí si pro děti připravují různé hry, kvízy, poznávačky či jiné aktivity související se skautskou činností. Když situace neumožňovala osobní kontakt, tak byly schůzky přesunuty do online prostředí, což bylo pro vedoucí velmi obtížné, jelikož museli

ze dne na den připravit pro děti program, který byl vhodný pro online setkání. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Jelikož vedoucí oddílů chtěli, aby členové v době koronaviru sportovali, a ne jenom seděli u svých počítačů při online výuce či při schůzkách oddílů, tak uskutečnili pohybovou výzvu. Vedoucí a členové oddílů získávali body za sportovní aktivity. Aby osoba získala 1 bod, tak musela uběhnout, ujet či ujít 2 km anebo 15 minut vykonávat jinou sportovní aktivitu, kterou nelze měřit na vzdálenost. Body byly zvlášť sčítány vedoucím a členům oddílů. Z důvodu namotivování členů oddílů se vedoucí pracovníci zavázali k tomu, že pokud prohrají výzvu, bude jejich trestem skočit do studeného rybníka. Tato výzva dopadla smutně pro všechny členy, kteří se těšili, že uvidí své vedoucí v rybníku, jelikož vedoucí výzvu o pár bodů vyhráli. Na obrázku 6 jsou plakáty, které byly speciálně vytvořeny pro pohybovou výzvu. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Obr. 6: Pohybová výzva



Zdroj: Instagram (2022)

Organizace velmi dobře komunikuje s vnějším prostředím pomocí webových stránek a sociálních sítí, kterými jsou Facebook a Instagram. Na webové stránky i sociální sítě jsou pravidelně zveřejňovány nadcházející akce pro skautské členy i pro občany města Rožmitálu pod Třemšínem a jeho okolí. Informace o nadcházejících akcích je možné také nalézt na plakátech, které jsou rozvěšeny na výlepních plochách po celém městě Rožmitál pod Třemšínem a jeho okolí. Sociální sítě i webové stránky si organizace spravuje sama, jelikož má mezi vedoucími zkušeného člověka, který rozumí webovým stránkám. Samospráva webových stránek značně ušetří finance, které organizace potřebuje jinde. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Každoročně organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. uskutečňuje několik akcí, mezi které patří:

- ples Skautská veselice;
- florbalové turnaje;
- dovoz Betlémského světýlka;
- příměstské tábory;
- dobročinné kavárny;
- drakiády;
- Halloween;
- mikulášské besídky jednotlivých oddílů;
- tříkrálové sbírky;
- akce Rožmitál plný strašidel, které se účastní zejména děti, které nenavštěvují organizaci skaut. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Rok 2021 byl oslavou výročí založení 110 let skautingu v Rožmitále pod Třemšínem, a proto do tohoto portfolia akcí ještě přibyla výstava v Podbrdském muzeu s názvem „Zažij skauting“, kterou od června 2021 do září 2021 navštívilo přes 4 000 návštěvníků. Níže na obrázku 7 lze vidět plakát, který byl speciálně vytvořený pro výstavu v muzeu. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Obr. 7: Plakát na výstavu „Zažij skauting“



Zdroj: Facebook (2022a)

Při první vlně koronaviru v roce 2020 skauti ihned spustili skautskou pomoc pro všechny, kteří ji potřebovali. Skautky začaly šít roušky, které posléze zdarma nabízely veřejnosti města Rožmitál pod Třemšínem. Dále skauti pomáhali seniorům s bezpečnými nákupy

až do domu. Službu nákupu do domu si mohli objednat také všichni občané, kteří si sami nemohli dojít nakoupit, ať už z důvodu nemoci či z důvodu nařízené karantény. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V roce 2021 si skauti k příležitosti oslav výročí založení 110 let skautingu v Rožmitále pod Třemšínem navrhli vlastní merch. Tento merch následně nechali natisknout na trička, mikiny, hrnečky, plecháčky, termosky, propisky, notesy, plátěné tašky či na zástěry. Na obrázku 8 je znázorněna ukázka střediskového merchu. Všichni členové střediska i lidé, kteří se střediskem nemají nic společného mají možnost si zakoupit výše zmíněné předměty. Cena trička je stanovena ve výši 160 Kč/ks, cena mikiny pro dospělé je 560 Kč/ks a cena mikiny pro děti dosahuje výše 350 Kč/ks. (osobní komunikace, 31.03.2022)

Obr. 8: Ukázka střediskového merchu



Zdroj: Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. (2022b)

5.5 Zhodnocení marketingové situace

Na základě rozhovorů, které byly provedeny s vedoucími střediska a také s vedoucími oddílů je zřejmé, že organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. neustále roste a prosperuje. Tento fakt je potvrzen ve ze SWOT analýze, kde velmi silně převažují silné stránky. Organizace neustále využívá příležitostí, které přicházejí z vnějšího prostředí. Jedná se například o dotace o Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy či o dotace od města Rožmitál pod Třemšínem.

Z finančního pohledu je organizace také prosperující, jelikož každoročně vykazuje v účetních výkazech daňovou rezervu, kterou vždy následující rok rozpustí. Optimistická čísla lze také vidět ve výsledku hospodaření. Organizace vykazuje od roku 2017 kladné

výsledky hospodaření z čehož plyne, že organizace vhodně manipuluje s finančními prostředky a dosahuje účetního zisku.

Dalším pozitivem, které pomáhá organizaci v růstu je to, že organizace ročně pořádá několik akcí. Akce jsou určeny jak pro členy organizace, tak také pro okolí organizace. Tyto akce zvedají povědomí o organizaci u lidí, kteří ji následně mohou například podpořit finančním darem či pomoci jiným způsobem.

6 Výzkumné šetření

K přípravě podkladů pro sestavení marketingového plánu, který je výstupem této diplomové práce proběhl dvojitý typ výzkumného šetření. Nejprve na podzim roku 2021 byla uskutečněna focus group, kterou autorka provedla pomocí moderované diskuse. Druhé výzkumné šetření provedla autorka práce na jaře roku 2022 a jeho hlavním cílem bylo zjistit, co si skauti vybaví jako první, když se řekne „Skaut Rožmitál pod Třemšínem“. Toto šetření bylo provedeno za pomoci ankety.

6.1 Focus group

Výzkumné šetření proběhlo metodou focus group, pomocí níž jsou získávána data v kvalitativním výzkumu. Metoda focus group byla provedena na podzim roku 2021 jako moderovaná diskuse, konkrétně se diskuse konala dne 15. listopadu 2021 na půdě Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Moderátorkou diskuse byla autorka diplomové práce. Diskuse se zúčastnilo celkově 17 účastníků, kteří byli účastníci předmětu Marketingové studie a analýzy. Celková doba trvání focus group byla stanovena na 45 minut, což bylo dodrženo.

Focus group se skládá z několika částí. Nejdůležitější částí focus group je sestavení scénáře, podle kterého bude diskuse vedena. Mezi hlavní témata diskuse byla zařazena:

- charakteristika zainteresovaných stran;
- webové stránky;
- facebookové stránky;
- získávání nových členů.

Scénář focus group:

1. Přivítání účastníků na moderované diskusi.
2. Seznámení účastníků s cílem moderované diskuse.
3. Sdělení účastníkům základní informace o organizaci Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.
4. Zahájení výzkumné části.
 - Charakterizujte všechny zainteresované strany rožmitálských skautů.
 - Zhodnoťte webové stránky organizace z pohledu funkčnosti, grafického hlediska či z pohledu informační struktury.

- Posuďte úroveň facebookových stránek organizace.
- Navrhněte, jak skaut Rožmitál pod Třemšínem může získat nové členy.

Uved'te alespoň 4 možnosti.

5. Krátké shrnutí moderované diskuse.
6. Poděkování za účast a ukončení diskuse.

Při zpracování výsledků z focus group bylo zjištěno, že mnoho účastníků se shodovalo na stejném názoru, ovšem našli si i tací, kteří měli na danou problematiku odlišný názor. Výstup, který z moderované diskuse vznikl je popsán níže.

6.1.1 Charakteristika zainteresovaných stran

První řešené téma při moderované diskusi bylo zaměřeno na charakteristiku zainteresovaných stran organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Účastníci porady se shodli, že mezi nejvíce zainteresované strany patří:

- děti od 6 let;
- rodiče dětí;
- občané města Rožmitál pod Třemšínem;
- město Rožmitál pod Třemšínem;
- skautští vedoucí a vedoucí střediska;
- skauti.

Děti od 6 let byly jako první zainteresovanou skupinou zvoleny, jelikož do skautu se mohou hlásit osoby starší 6 let. Tento věk je stanoven díky tomu, že v organizaci děti pracují na různých projektech, pro které je podmínkou umět číst a psát.

Rodiče dětí jsou velmi důležitou zainteresovanou stranou, jelikož musí udělit souhlas pro vstup dětí do střediska. Dále je nutné, aby za děti platili roční příspěvky. Tyto roční příspěvky jsou pro každého člena střediska povinné. Více informací o příspěvcích se nachází v kapitole 5.2.

Skautské středisko pro **občany města Rožmitál pod Třemšínem** pořádá nejrůznější akce. Mezi tyto akce patří: ples Skautská veselice, Rožmitál plný strašidel, dětský den či drakiáda. Občané skautské středisko finančně podporují svou účastí na akcích.

Město Rožmitál pod Třemšínem podporuje skautské středisko pomocí dotací a darů, které jsou pro organizaci velmi přínosné.

Do dalších zainteresovaných stran také patří **skautští vedoucí a vedení střediska**. Všichni vedoucí pracovníci s organizací spolupracují na principu dobrovolnosti čili jim není vyplácená žádná finanční odměna. Organizace se snaží motivovat pracovníky alespoň pomocí benefitů, které jsou popsány v kapitole 5.3.

Největší zainteresovanou stranou jsou samotní **skauti**, jelikož to jsou osoby, kteří žijí pro organizaci, pravidelně ji navštěvují a také organizují různé akce pro veřejnost.

6.1.2 Webové stránky

Webové stránky byly dalším probíraným tématem na marketingové poradě. Účastníci porady hodnotili na webových stránkách velmi pozitivně funkčnost webu, vzhled webu a design, informační strukturu a také přehlednost. Velmi kladně byla hodnocena sekce „často kladené otázky“, která je plná relevantních otázek a doplněná o dostačující odpovědi.

Ovšem ne všechno je na webových stránkách pozitivní. Hlavním negativem podle účastníků porady byl nefunkční kalendář akcí, který je od jara 2022 zprovozněn. Dále si účastníci všimli, že na webových stránkách chybí proklik na sociální síť organizace a také vyhledávač. Webové stránky jsou nekompatibilní s telefony či tablety.

6.1.3 Facebooková stránka

Facebook má organizace založený od roku 2014. Účastníci porady měli zhodnotit úroveň a zmínit pozitivita a negativa stránek.

Většině účastníkům se facebookové stránky líbí a hodnotí je kladně. Mezi kladnými hodnoceními se nejčastěji objevovaly názory typu:

- pravidelné a relevantní příspěvky;
- kvalitní fotografie a videa;
- kvalitní reakce na komentáře;
- sdílení nadcházejících událostí.

Samozřejmostí je, že účastníci našli i negativa na facebookových stránkách. Hlavním negativem je zastaralá a nekvalitní úvodní fotografie a také neúplně vyplněná úvodní hlavička. Dále si účastníci marketingové porady všimli, že na facebookové stránce je jiná barva písma textu loga než na webové stránce.

6.1.4 Získávání nových členů

Účastníci marketingové porady měli navrhnout, jak by organizace mohla získat nové členy. Na poradě bylo vysloveno několik názorů a rad. Mezi ty nejhlavnější patří:

- besedy v mateřských školách a na základních školách;
- akce „Přiveď kamaráda do skautu“
- plakáty a příspěvky na sociální sítě;
- plakáty po městě Rožmitál pod Třemšínem;
- dny otevřených dveří;
- stánek na různých akcích ve městě Rožmitál pod Třemšínem.

Jelikož se členy skautského střediska mohou stát děti od 6 let, tak je vhodné uskutečňovat **besedy v mateřských školách a také v nižších třídách na základních školách**. Součástí besedy by mohla být fotografická prezentace z různých akcí skautů, která by byla doplněna o zajímavé informace a příhody, které zaujmou děti ve školách a školách.

Velmi zajímavý byl názor na uskutečnění akce „**Přiveď kamaráda do skautu**“, kdy by osoba, která dovede nového člena do skautské organizace, dostala například slevu na roční poplatek, který nyní dosahuje výše 600 Kč za rok.

Plakáty a příspěvky s informací, že se bude otevírat nový oddíl je také vhodné zveřejňovat na sociálních sítích. Organizace používá dva typy sociálních sítí, kterými jsou Facebook a Instagram. Dále by bylo vhodné plakáty s oznámením o otevírání nového oddílu rozmístit po městě Rožmitál pod Třemšínem.

Den otevřených dveří je další možností, jak přilákat nové děti. Nynější členové skautského střediska by ve skautské klubovně nově přichozím dětem mohli ukazovat názorné příklady toho, co se děti ve středisku naučí.

Stánek skautského střediska na různých akcích, které jsou v Rožmitále pod Třemšínem pořádány je další možný návrh, jak získat nové členy. Ve stánku by členové skautu představovali dětem, co ve skautu dělají a co je navštěvování skautského střediska naučí.

6.2 Anketa

Pro realizaci dalšího výzkumného šetření byla zvolena metoda ankety. Tato metoda pomůže ke zjištění názoru od členů skautského střediska v Rožmitále pod Třemšínem na dané téma. Cílem ankety bylo zjistit, co členy jako první napadne, když se řekne Skaut Rožmitál pod Třemšínem.

Otázka, která byla každému členovi podána zněla: **Co tě jako první napadne, když se řekne Skaut Rožmitál pod Třemšínem?**

Autorka práce navštívila 5 pravidelných schůzek oddílů ve dnech od 4. dubna do 6. dubna 2022. Každého člena se jednotlivě zeptala na danou otázku. Všechny odpovědi si poctivě zaznamenávala a celkově posbírala 76 odpovědí od osob v rozmezí od 6 let do 30 let.

Výsledky ankety byly zpracovány pomocí programu Word Cloud, jehož výhodou je, že nejčastěji opakované odpovědi systém znázorňuje větším písmem.

Obr. 9: Word Cloud



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak lze vidět na obrázku 9, tak nejčastěji členové střediska odpovídali, že je jako první napadne hájovna Na Dědku, jelikož s tou mají všichni členové střediska spojené letní tábory. Dále bylo často řečeno přátelství a kamarádi. Spoustu členů střediska bere ostatní členy jako svoji druhou rodinu, se kterou mají mnoho společných zážitků. Často členové mají se skautem spojenou zábavu, klubovnu či přírodu.

7 Marketingový plán

Marketing by měl být každodenní činností v každé organizaci, která chce prosperovat. Jinak to není ani u neziskových organizací. V této kapitole je navržen marketingový plán, který by měl pomoci lépe plnit hlavní cíl organizace.

7.1 Executive summary

Marketingový plán organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. je sestaven na období od 1. dubna 2022 do 30. dubna 2023. Toto období bylo zvoleno díky tomu, že autorka zpracovávala diplomovou práci na jaře roku 2022 a marketingový plán chtěla uvést ihned po dopracování práce do praxe. Součástí marketingového plánu je marketingový mix, cíle marketingového plánu, akční plán, celkové náklady, harmonogram akcí na dané období a na konci se nachází část zaměřena na kontrolu a hodnocení marketingového plánu.

7.2 Marketingový mix

Marketingový mix neziskové organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. obsahuje produkt, cenu, distribuci a komunikaci. Marketingový mix organizace byl sestaven autorkou práce na základě rozhovorů s vedoucími a členy střediska.

7.2.1 Produkt

Nezisková organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. v první řadě poskytuje služby, které se týkají mládeže. Hlavním produktem je tedy práce a vzdělávání mládeže, pomocí něhož si organizace upevňuje své postavení ve společnosti. Dalšími produkty, kterými organizace disponuje, je práce s veřejností. Organizace každoročně pořádá nespočet akcí pro veřejnost. Tyto akce již byly zmíněny v kapitole 5.4. Smyslem pořádaných akcí je ukázat, jak organizace dokáže pracovat. Dalším smyslem je přilákání nových potencionálních sponzorů. Často jsou akce pořádány s jinými organizacemi, v tomto případě je smyslem akce to, že organizace dokáže spolupracovat i s jinými organizacemi.

7.2.2 Cena

Organizace je z velké části financována z dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, od ústředí Junáka a také od města Rožmitál pod Třemšínem. Další formou příjmů jsou sponzorské dary od okolních společností. Poslední forma příjmů jsou dary od občanů města a také od blízkých či rodin členů skautů. Více o finanční stránce organizace lze nalézt v kapitole 5.2.

7.2.3 Distribuce

Nezisková organizace poskytuje zejména službu. Jedná se o službu, která je zaměřena na předání myšlenek, týmovou práci, sebevýchovu, seberozvoj a také pobyt v přírodě. Vedoucí oddílů se snaží pomocí těchto myšlenek směřovat mladé členy na jejich cestě za úspěchem. Zájem mladistvých o tuto službu se nadále zvyšuje, což je vidět také v tom, že každý nový otevřený oddíl má ihned plnou kapacitu.

7.2.4 Komunikace

Organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. pro svou komunikaci využívá webové stránky a sociální sítě (Facebook a Instagram). Dalším komunikačním kanálem jsou propagační materiály, zejména plakáty. Tyto materiály členové organizace po svolení města umísťují na veřejná místa ve městě Rožmitál pod Třemšínem. Dále je možné plakáty vidět v obchodech a restauracích ve městě. Vždy na počátku nového roku organizace vydává tiskovou zprávu, ve které uvádí postřehy, novinky, úspěchy a také neúspěchy, které se udály v minulém roce.

7.3 Cíle marketingového plánu

Hlavním cílem marketingového plánu je zviditelnění organizace s čímž je spojeno zajištění růstu a prosperity organizace. Aby mohl být splněn hlavní cíl, tak musí být splněny dílčí cíle, které jsou zmíněny níže. Dílčí cíle jsou stanoveny metodou SMART.

Mezi dílčí cíle patří:

1. Do konce roku 2022 vyslat 3 členky a 2 členy organizace na kurz v oblasti zdravotnictví.
2. Do konce roku 2022 poslat 2 členky a 1 člena organizace na čekatelství kurz, který je zakončený čekatelskou zkouškou.

3. Do prosince 2022 vyslat 2 členky organizace na vůdcovský kurz zakončený vůdcovskou zkouškou.
4. Získat dotace od ústředí Junáka ve výši 90 000 Kč na rok 2023.
5. Získat dotace od města Rožmitál pod Třemšínem ve výši 20 000 Kč na rok 2023.
6. V říjnu 2022 otevřít nový dívčí oddíl, který bude obsahovat 11 členek.
7. Zveřejňovat pořádané akce na webových stránkách, sociálních sítích organizace a na výlepních plochách města Rožmitál pod Třemšínem s předstihem alespoň 25 dní.

7.4 Strategie marketingového plánu

Strategie marketingového plánu vycházejí ze SWOT analýzy, která je sestavena v podkapitole 5.1.2. Nejvhodnější strategií je podle již zmíněné SWOT analýzy strategie SO neboli strategie maxi–maxi.

7.5 Akční plán

Níže jsou podrobně rozpracovány jednotlivé dílčí cíle organizace, aby mohl být splněn hlavní cíl marketingového plánu.

7.5.1 Dílčí cíl č. 1

Do konce roku 2022 vyslat 3 členky a 2 členy organizace na kurz v oblasti zdravotnictví.

Zdravotnický kurz je velmi důležitým kurzem v organizaci, jelikož zdraví všech členů organizace je na prvním místě. Absolventi zdravotnického kurzu mohou vykonávat funkci táborového zdravotníka. Tento kurz je nutné každé 4 roky znovu opakovat. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V tabulce 13 je možno vidět termíny a místo konání zdravotnického kurzu ZZA Dakota. Tento kurz byl zvolen pro 5 osob, což vychází z prvního dílčího cíle organizace. Kurz je rozdělen do 3 termínů a celková doba trvání kurzu je 9 dní.

Tab. 13: Zdravotnický kurz ZZA Dakota

Termín kurzu	Místo kurzu
02.09.2022 – 04.09.2022	Cheb
16.09.2022 – 18.09.2022	Cheb
07.10.2022 – 09.10.2022	Cheb

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

Náklady na kurz pro jednoho člena se pohybují ve výši 1 800 Kč, z čehož plyne, že celkové náklady dosahují výše 9 000 Kč. Za organizaci kurzu a vybrání určitých lidí ponese odpovědnost vedoucí 1. dívčího oddílu Eliška a vedoucí 2. chlapeckého oddílu Tomáš. Přihlášky na kurz zašlou sami účastníci kurzu do konce června 2022.

7.5.2 Dílčí cíl č. 2

Do konce roku 2022 poslat 2 členky a 1 člena organizace na čekatelský kurz, který je zakončený čekatelskou zkouškou.

Čekatelského kurzu se mohou účastnit osoby starší 15 let. Tento kurz je zakončen čekatelskou zkouškou, což je skautská kvalifikace, která umožňuje uchazeči spoluvedení skautských oddílů. Absolvent čekatelské zkoušky dostane právo nosit na kroji označení, které označuje to, že zkoušku úspěšně složil. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V tabulce 14 se nachází rozpis termínů a místa čekatelského kurzu ČLK Godot 2022. Čekatelský kurz navštíví 3 členové organizace. Aby se mohli zúčastnit čekatelského kurzu, je nutné mít již splněný zdravotnický kurz. Kurz je rozdělen do 3 fází a každá fáze se bude konat v jiné lokalitě. Celková doba trvání kurzu je 19 dní.

Tab. 14: Čekatelský kurz ČLK Godot 2022

Termín kurzu	Místo kurzu
12.05.2022 – 15.05.2022	Přelouč
12.08.2022 – 21.08.2022	Tatenice u Lanškrouna
16.11.2022 – 20.11.2022	Humpolecko

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

Náklady na kurz pro jednoho člena se pohybují ve výši 3 500 Kč, z čehož plyne, že celkové náklady při přihlášení 3 členů na kurz dosahují výše 10 500 Kč. Za organizaci uskutečnění kurzu a vybrání určitých lidí, kteří se kurzu zúčastní také ponese

odpovědnost vedoucí 1. dívčího oddílu Eliška a vedoucí 2. chlapeckého oddílu Tomáš. Účastníci kurzu zašlou přihlášky do 15.4.2022.

7.5.3 Dílčí cíl č. 3

Do prosince 2022 vyslat 2 členky organizace na vůdcovský kurz zakončený vůdcovskou zkouškou.

Vůdcovského kurzu je mohou účastnit osoby starší 18 let. Tento kurz je zakončen vůdcovskou zkouškou, která umožňuje absolventovi vedení skautského oddílu. Aby se mohl účastník pokusit složit vůdcovskou zkoušku, tak musí mít již složenou čekatelskou zkoušku společně s kurzem zdravotnictví. Stejně jako u čekatelské zkoušky, tak i absolvent vůdcovské zkoušky dostane právo nosit na kroji označení, které označuje to, že zkoušku úspěšně složil. (osobní komunikace, 16.02.2022)

V tabulce 15 lze vidět termíny a místo vůdcovského kurzu VLK Lyra 2022. Kurz stejně jako předchozí kurzy je rozdělen na 3 etapy. Každá etapa se bude konat na různém místě v České republice. Celková doba kurzu je stanovena na 15 dní.

Tab. 15: Vůdcovský kurz VLK Lyra 2022

Termín kurzu	Místo kurzu
12.08.2022 – 20.08.2022	Lesní Hluboké
30.09.2022 – 2.10.2022	Pálava
18.11.2022 – 20.11.2022	Předkláštěrní

Zdroj: osobní komunikace (16.02.2022), zpracováno autorkou

Finanční náklady na kurz pro jednu členku se pohybují ve výši 3 200 Kč z čehož plyne, že celkové náklady dosahují výše 6 400 Kč. Za organizaci kurzu a vybrání určitých lidí, kteří se kurzu zúčastní, ponese odpovědnost vedoucí střediska Vítězslav. Vybrané členky vyplní přihlášku a napíší motivační dopis do 30.03.2022.

7.5.4 Dílčí cíl č. 4

Získat dotace od ústředí Junáka ve výši 90 000 Kč na rok 2023.

Aby organizace získala dotace od ústředí Junáka, tak musí podat žádost. Žádost se podává vždy na počátku roku, na který je dotace žádána. V posledních letech se žádosti vkládají do elektronického systému skautIS. V žádosti musí být uveden přesný časový i finanční

harmonogram a v žádném případě nesmí být z finančních prostředků dotace realizován zisk. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Odpovědnost za splnění všech náležitostí získání dotace nese hospodářka střediska Magdaléna. Do konce prosince 2022 musí hospodářka zpracovat žádost o získání dotace. Organizace využije finanční prostředky na opravu klubovny. Dotace budou mít neinvestiční charakter.

Jelikož v žádosti musí být jasně vymezeno, na co se poskytnuté peníze budou využívat, tak je potřeba do žádosti zahrnout účel využití financí. Součástí žádosti musí být přiložen rozpočet na danou opravu, doklad o vlastnictví daného objektu, který se bude opravovat, fotografická dokumentace objektu a také pojistné smlouvy týkající se daného objektu.

Při zpracování žádosti o dotace musí být dodrženo několik parametrů, aby mohla být dotace organizaci řádně poskytnuta. Mezi hlavní parametr dotace patří fakt, že dotace musí být žádána nejvýše na 70 % celkových nákladů. Tento parametr bude dodržen, jelikož náklady na opravu klubovny budou dosahovat vyšší částky, než je částka dotace.

Náklady na zpracování a odeslání žádosti o dotaci jsou vyčísleny v tabulce 16.

Tab. 16: Náklady na zpracování a odeslání žádosti o dotaci od ústředí Junáka

celkový čas práce na přípravě žádosti o dotaci	10 hodin
náklady za 1 hodinu práce	150 Kč
náklady na odeslání žádosti	0 Kč
celkové náklady	1 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Magdaléna bude žádost o dotaci zpracovávat celkově 10 hodin. Cena za jednu hodinu její práce je stanovena ve výši 150 Kč/hodina. Náklady na odeslání žádosti o dotaci jsou nulové, jelikož dotace bude odeslána elektronickou formou pomocí skautského systému skautIS. Celkové náklady získání dotace dosahují výše 1 500 Kč.

7.5.5 Dílčí cíl č. 5

Získat dotace od města Rožmitál pod Třemšínem ve výši 20 000 Kč na rok 2023.

O dotace od města Rožmitál pod Třemšínem se žádá obvykle do konce února stávajícího roku. Žádosti musí být písemně doručeny na finanční odbor městského úřadu v Rožmitále pod Třemšínem. Peněžní prostředky z dotace může organizace využít pouze na projekty, které jsou uvedeny v žádosti. (osobní komunikace, 16.02.2022)

Za splnění všech náležitostí získání dotace od města Rožmitál pod Třemšínem nese odpovědnost hospodářka střediska Magdaléna. Do konce ledna 2023 musí hospodářka zpracovat žádost o získání dotace. Zpracovanou žádost je nutné posléze odnést či písemně doručit na finanční odbor městského úřadu v Rožmitále pod Třemšínem. Charakter získané dotace bude neinvestiční.

V tabulce 17 se nachází rozpracované náklady na získání dotace od města Rožmitál pod Třemšínem.

Tab. 17: Náklady na zpracování a odeslání žádosti o dotaci od města Rožmitál pod Třemšínem

celkový čas práce na přípravě žádosti o dotaci	2 hodiny
náklady za 1 hodinu práce	150 Kč
náklady na odeslání žádosti	0 Kč
celkové náklady	300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Magdaléna bude žádost o dotaci zpracovávat celkově 2 hodiny, jelikož hodina sazba je stanovena ve výši 150 Kč/hod, tak celkové náklady na zpracování žádosti dosahují výše 300 Kč. Žádost bude osobně doručena na finanční odbor městského úřadu v Rožmitále pod Třemšínem, který je od klubovny střediska vzdálený pouze 300 metrů.

7.5.6 Dílčí cíl č. 6

V říjnu 2022 otevřít nový dívčí oddíl, který bude obsahovat 11 členek.

Aby mohlo dojít k otevření nového dívčího oddílu, tak je potřeba zajistit několik potřebných věcí. V první řadě je důležité sehnat dva nové vedoucí oddílu, kteří splňují všechny požadavky. Mezi tyto požadavky v hlavním případě patří splněný vůdcovský kurz, který je zakončen úspěšným absolvováním vůdcovské zkoušky.

Nový vedoucí oddílu bude zvolen do 15.08.2022. Odpovědnost za zvolení vedoucích ponese vedoucí střediska Vítězslav.

V září 2022 bude vytisknut plakát s oznámením, že středisko bude otevírat nový dívčí oddíl. Plakát bude vyvěšen ve školce a na veřejných místech v Rožmitále pod Třemšínem do konce září 2022. Dále bude plakát zveřejněn na webových stránkách, sociálních sítích organizace a také v Třemšínských listech. Třemšínské listy je kulturní a společenský měsíčník, který vydává Svazek obcí mikroregionu Třemšín, do kterého také spadá město Rožmitál pod Třemšínem. Za tvorbu a umístění plakátu ponese odpovědnost vedoucí 2. chlapeckého oddílu Tomáš.

Plakát bude obsahovat informace, že se v říjnu 2022 otevírá nový dívčí oddíl, který je určený pro dívky ve věku od 6 let do 7 let. Pravidelné schůzky oddílu se budou konat v úterý od 16:00 do 17:30 hod. Na plakátu bude také zveřejněna informace, že přihlášku do nového oddílu lze nalézt na webových stránkách střediska a přihlašování uchazečů bude spuštěno dne 15.09.2022. Poslední důležitá informace na plakátu budou kontaktní údaje na Magdalénu, která má na starosti příjem nových uchazečů. Na obrázku 10 je znázorněna ukázka plakátu z náboru nového chlapeckého oddílu z roku 2021.

Obr. 10: Ukázka plakátu z náboru chlapeckého oddílu z roku 2021



Zdroj: Facebook (2022b)

Do nákladů na otevření nového dívčího oddílu je nutné započítat náklady na vytištění plakátů. Plakáty budou vytvořeny vedoucím 2. chlapeckého oddílu Tomášem a následně vytištěny. Celkově bude vytištěno 78 plakátů různých velikostí. 7 plakátů velikosti A1 bude vyvěšeno na výleповé plochy města Rožmitál pod Třemšínem. 1 plakát velikosti A2 bude vyvěšen v mateřské školce v Rožmitále pod Třemšínem a následně bude 60 plakátů velikosti A5 rozdáno dívkám, kteří navštěvují mateřskou školu. 10 plakátů

velikosti A3 bud rozneseno po obchodech a restauracích v okolí. Náklady na vytištění plakátů jsou umístěny v tabulce 18.

Tab. 18: Náklady na vytištění plakátů

Velikost plakátu	Cena za 1 ks	Počet kusů	Cena celkem
A1	69 Kč	7 ks	483 Kč
A2	36 Kč	1 ks	36 Kč
A3	5,40 Kč	10 ks	54 Kč
A5	2,60 Kč	60 ks	156 Kč
			729 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky výše lze vidět, že celkové náklady na tisk plakátů dosahují výše 729 Kč. K této sumě je potřeba ještě připočítat poplatek městu Rožmitál pod Třemšínem za poskytnutí výlepních ploch. Tento poplatek dosahuje výše 339 Kč. Z čehož plyne, že celkové náklady na vytištění a vylepení plakátů dosahují výše 1 068 Kč.

Tomáš bude plakát vytvářet 3 hodiny práce. Hodinová sazba na tvorbu plakátu je stanovena ve výši 120 Kč/hodina. Celkové náklady na tvorbu plakátu tedy dosahují výše 360 Kč.

Plakát bude dále zveřejněn v zářijových Třemšínských listech. Aby mohlo dojít k jeho zveřejnění, tak musí být doručen na městský úřad Rožmitál pod Třemšínem nejpozději do 20.08.2022. Odpovědnost za doručení nese vedoucí 2. chlapeckého oddílu Tomáš. Plakát v měsíčníku bude mít velikost A6 a cena za otisk je stanovena ve výši 756 Kč.

Celkové náklady na otevření nového dívčího oddílu dosahují výše 2 184 Kč.

7.5.7 Dílčí cíl č. 7

Zveřejňovat pořádané akce pro veřejnost na webových stránkách, sociálních sítích organizace a na výlepních plochách města Rožmitál pod Třemšínem s předstihem alespoň 25 dní.

V tabulce 19 je zpracován harmonogram akcí organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. na období od 1. dubna 2022 do 30. dubna 2023. Tyto akce jsou určeny pro veřejnost. K jednotlivým akcím jsou v harmonogramu určeny dny, kdy se daná akce bude konat a také den, do kterého by daná akce měla být zveřejněna

na webových stránkách a sociálních sítích organizace. Akce budou také zveřejněny na výlepních plochách v Rožmitále pod Třemšínem.

Tab. 19: Harmonogram akcí pro veřejnost

Akce	Datum akce	Datum zveřejnění
Čarodějnice	30.04.2022	29.03.2022
Ples Skautská veselice	21.05.2022	26.03.2022
Dětský den	04.06.2022	30.04.2022
Drakiáda	24.09.2022	27.08.2022
Rožmitál plný strašidel	15.10.2022	17.09.2022
Ples Skautská veselice	12.11.2022	23.09.2022
Skautská kavárna	26.11.2022	27.10.2022
Betlémské světýlko	17.12.2022	19.11.2022
Tříkrálová sbírka	07.01.2023	08.12.2022

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Odpovědnost za vytvoření odpovídajících plakátů a zveřejnění akcí na webových stránkách, sociálních sítích a vylepeních místech má vedoucí 2. chlapeckého oddílu Tomáš. Na obrázku 11 je znázorněna ukázka plakátu na akci Betlémské světlo z roku 2021.

Obr. 11: Ukázka plakátu na akci Betlémské světlo z roku 2021



Zdroj: Facebook (2022c)

Na každou z výše zmíněných akcí bude vytištěno 7 plakátů velikosti A2, které následně budou vyvěšeny na výlepních plochách. Dále bude vytištěno na každou akci 10 plakátů velikosti A3, které budou rozneseny do obchodů a restaurací v okolí. Náklady na výtisk

plakátů jsou převzaty z tabulky číslo 15. Cena za vytištění jednoho plakátu velikosti A2 dosahuje výše 36 Kč a náklady na vytištění jednoho plakátu velikosti A3 dosahují výše 5,40 Kč. Podrobné rozpracování nákladů je zpracováno v tabulce 20.

Tab. 20: Náklady na vytištění plakátů na akce pro veřejnost

Velikost plakátu	Počet plakátů 1 akci	Cena za 1 ks	Celkový počet akcí	Celková cena
A2	7	36 Kč	9	2 268 Kč
A3	10	5,40 Kč	9	486 Kč
				2 754 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Celková cena na vytištění plakátů pro 9 akcí, které jsou určeny veřejnosti dosahuje výše 2 754 Kč. Tato suma bude ještě navýšena o poplatek městu Rožmitál pod Třemšínem, za pronajmutí výlepní plochy. Tento poplatek je stanoven ve výši 339 Kč. Jelikož celkový počet pořádaných akcí je 9, tak poplatek městu dosahuje celkové výše 3 051 Kč.

Tomáš bude jeden plakát vytvářet 2 hodiny práce. Hodinová sazba na tvorbu plakátu je stanovena ve výši 120 Kč/hodina. Náklady na tvorbu jednoho plakátu tedy dosahují výše 240 Kč. Jelikož organizace má v plánu v období od 1.dubna 2022 do 30.dubna 2023 zorganizovat 9 akcí, tak celkové náklady na tvorbu plakátu dosahují výše 2 160 Kč.

Celkové náklady na vytištění a zveřejnění plakátů na akce pro veřejnost jsou stanoveny ve výši 7 965 Kč.

7.6 Celkový rozpočet marketingového plánu

Celkový rozpočet obsahuje veškeré náklady, které bude organizace potřebovat, aby mohla splnit jednotlivé dílčí cíle. Nejvyšší podíl na nákladech představují náklady na vyškolení členů skautského střediska v oblasti zdravotnictví a také na absolvování čekatelského kurzu.

V tabulce 21 se nachází celkový rozpočet marketingového plánu, který je sestaven na období od 1. dubna 2022 do 30. dubna 2023. V tabulce jsou kromě celkových nákladů také vyčísleny celkové náklady po odečtení hodnoty práce dobrovolníků.

Tab. 21: Celkový rozpočet marketingového plánu

Položka plánu	Celkové náklady
kurz zdravotnictví	9 000 Kč
čekatelský kurz	10 500 Kč
vůdcovský kurz	6 400 Kč
získání dotace od ústředí Junáka	1 500 Kč
<i>náklady na přípravu žádosti</i>	<i>1 500 Kč</i>
získání dotace od města Rožmitál pod Třemšínem	300 Kč
<i>náklady na přípravu žádosti</i>	<i>300 Kč</i>
otevření nového dívčího oddílu	2 184 Kč
<i>náklady na vytištění</i>	<i>729 Kč</i>
<i>poplatek městu Rožmitál pod Třemšínem</i>	<i>339 Kč</i>
<i>otisk plakátu v Třemšínských listech</i>	<i>756 Kč</i>
<i>náklady na vytvoření plakátu</i>	<i>360 Kč</i>
zveřejnění akcí pro veřejnost	7 965 Kč
<i>náklady na vytištění</i>	<i>2 754 Kč</i>
<i>poplatek městu Rožmitál pod Třemšínem</i>	<i>3 051 Kč</i>
<i>náklady na vytvoření plakátu</i>	<i>2 160 Kč</i>
Celkové náklady	37 849 Kč
Celkové náklady po odečtení hodnoty práce dobrovolníků	33 529 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Po sečtení všech položek nákladů dosahují celkové náklady výše 37 849 Kč. Jelikož v organizaci pracují dobrovolníci, kteří nejsou za práci finančně ohodnocováni, tak celkové náklady po odečtení hodnoty práce dobrovolníků dosahují výše 33 529 Kč.

7.7 Harmonogram akcí pro členy organizace

V tabulce 22 se nachází harmonogram akcí, které jsou určené přímo pro členy organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Tento plán je sestaven na období od 1. dubna 2022 do 31. dubna 2023.

Tab. 22: Harmonogram akcí pro členy organizace

Akce	Datum
Střediskový víkend	22.04.2022 – 24.04.2022
Jarní brigáda v klubovně	07.05.2022
Brigáda v hájovně Na Dědku	05.06.2022
Stavba tábora	01.07.2022 – 02.07.2022
I. turnus Příměstského tábora	04.07.2022 – 08.07.2022
Letní tábor	16.07.2022 – 30.07.2022
II. turnus Příměstského tábora	08.08.2022 – 12.08.2022
III. turnus Příměstského tábora	15.08.2022 – 19.08.2022
Mikulášská besídka	03.12.2022
Střediskový víkend	14.04.2023 – 26.04.2023

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Střediskový víkend je každoroční akce, kdy se sejde celé středisko a společně vyrazí na víkend za dobrodružstvím. Střediskový víkend byl vždy uskutečněn v hájovně Na Dědku, což nyní po požáru není možné, a proto členové střediska v roce 2022 vyrazí objevovat Plzeňský kraj. V roce 2023 se skauti a skautky z Rožmitálu pod Třemšínem vypraví do Krkonoš.

Jarní brigáda v klubovně je akce spojená s úklidem okolí klubovny v Rožmitále pod Třemšínem a také s úklidem vnitřních prostor klubovny. Brigády se účastní většina členů skautského střediska. Pro každého zúčastněného člena je připravena práce, kterou zvládne splnit.

Brigáda v hájovně Na Dědku je každoroční brigáda, která předchází samotné stavbě tábora. Na brigádě se uklízí okolí hájovny a připravuje se louka pro stavění stanů. Této akce se účastní většina členů skautského střediska.

Stavba tábora zahrnuje kompletní přípravu louky pro uskutečnění táborů. Při této akci se staví dřevěné stany pro děti a také se připravuje polní kuchyň a další prostory nutné pro fungování letních táborů.

Příměstský tábor s motivy Fantastických zvířat je v roce 2022 rozdělen do 3 turnusů. Je vhodný pro děti od 6 do 12 let. Délka jednoho turnusu trvá 5 dní vždy od pondělí do pátku. Příměstský tábor je spolufinancován a podporován operačním programem

EU Zaměstnanost. Vedoucí oddílů se snaží na tábore děti vést k šetrnému chování k přírodě či ke třídění odpadů.

Letní tábor je 14denní akce, které se účastní celé středisko včetně všech vedoucích oddílů a dalších dobrovolníků spojených se střediskem. V roce 2022 bude letní tábor uskutečněn v hájovně Na Dědku. Jedná se o jednu z mála akcí, kdy se sejde úplně celé středisko pohromadě. Pro děti jsou na tábore připraveny různé hry, zábava a také plnění celotáborového úkolu.

Mikulášská besídka je určena pro členy oddílů. Jednotlivé oddíly mladších dětí nacvičí krátké vystoupení, které následně předvedou čertovi s Mikulášem a andělem. Jako odměnu za vystoupení děti dostanou od anděla dárky v podobě sladkostí. Mikulášská besídka se každoročně koná v městské klubovně v Rožmitále pod Třemšínem.

7.8 Kontrola a hodnocení marketingového plánu

Kontrola marketingového plánu organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. bude prováděna po jednotlivých dílčích cílech. Každý cíl, který byl v plánu stanoven vyžaduje jiný termín kontroly, jelikož všechny stanovené cíle mají své specifické vlastnosti.

Hlavní kontrolu nad dílčími cíli bude provádět odpovědná osoba za daný cíl. Tato osoba bude každý měsíc na střediskové radě informovat zbytek členů o průběhu plnění marketingových cílů. V případě, že dojde k situaci, kdy dílčí cíle nejsou plněny podle předem sestaveného harmonogramu, tak organizace ihned vypracuje náhradní plán. Tento plán povede k lepšímu zvládnutí splnění stanoveného dílčího cíle.

Celkovou kontrolu nad celým marketingovým plánem organizace bude provádět vedoucí střediska Vítězslav. Vítězslav po skončení období, na které je marketingový plán naplánován, předá informace revizní a kontrolní komisi. Tato komise následně zhodnotí celý marketingový plán.

V tabulce 23 je rozpracován rozpis dílčích cílů s osobami, které jsou zodpovědné za splnění daného úkolu.

Tab. 23: Rozpis dílčích cílů s odpovědnými osobami

Dílčí cíl	Popis	Odpovědnost
1	výběr 3 členek na zdravotnický kurz	Eliška
1	výběr 2 členů na zdravotnický kurz	Tomáš
2	výběr 2 členek na čekatelský kurz	Eliška
2	výběr 1 člena na čekatelský kurz	Tomáš
3	výběr 2 členek na vůdcovský kurz	Vítězslav
4	zpracovat a odeslat žádost o získání dotace od ústředí Junáka	Magdaléna
5	zpracovat a odeslat žádost o získání dotace od města Rožmitál pod Třemšínem	Magdaléna
6	zvolit vedoucího nového oddílu	Vítězslav
6	tvorba plakátu	Tomáš
6	zveřejnění plakátu na webových stránkách, sociálních sítích a výlepních místech	Tomáš
7	tvorba plakátů	Tomáš
7	zveřejnění plakátů na webových stránkách, sociálních sítích a výlepních místech	Tomáš

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Hodnocení marketingového plánu bude provedeno po ukončení všech marketingových cílů. Na konci období, na které je marketingový plán sestaven bude organizace moct zhodnotit, zda byl naplněn hlavní cíl, který byl stanoven na počátku období. Hodnocení marketingového plánu bude provádět kontrolní a revizní komise.

Závěr

Cílem diplomové práce na téma **Marketingové řízení neziskové organizace** bylo sestavit marketingový plán organizace. Autorka pro navržení marketingového plánu zvolila organizaci Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.

Podkladem pro teoretickou část byla odborná literatura, která je uvedena v seznamu použitých zdrojů. Poznatky, které se v práci nachází v teoretické části byly následně použity ke zpracování praktické části této diplomové práce.

Aby došlo ke splnění výše uvedeného cíle, tak je v rámci diplomové práce sestaven marketingový plán pro organizaci Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. na období od 1. dubna 2022 do 30. dubna 2023. Tento plán se skládá z hlavního cíle a následně z dalších 7 dílčích cílů, které napomáhají splnit hlavní cíl organizace. Dodržení marketingového plánu pomůže organizaci růst a prosperovat a také snížit počet slabých stránek organizace.

Pro vytvoření úspěšného marketingového plánu musela být nejprve analyzována marketingová situace v organizaci. Situace byla analyzována pomocí řízených rozhovorů s vedením střediska. Další poznatky, které byly v plánu použity vycházely z focus group. Focus group byl proveden na podzim roku 2021 formou moderované diskuse, které se účastnilo 17 osob. Moderátorem diskuse byla autorka práce. Posledním typem získávání dat byla anketa, kterou provedla autorka práce na jaře roku 2022. Cílem ankety bylo zjistit, co se členům organizace jako první vybaví, když se řekne „Skaut Rožmitál pod Třemšínem“. Celkově bylo posbíráno 76 odpovědí, ze kterých vznikl word cloud.

Marketingový plán obsahuje konkrétně rozepsaný každý dílčí cíl z pohledu odpovědnosti i financí. Na konci plánu se nachází přesný harmonogram odpovědných osob za splnění daného úkolu a také celkový rozpočet pro všechny dílčí cíle.

Organizaci je doporučeno i nadále informovat o pořádaných akcích pomocí propagačních materiálů. Tyto materiály je vhodné umísťovat na výlepních plochách, v restauracích, v obchodech v Rožmitále pod Třemšínem a také na sociálních sítích. Akce pro veřejnost často do organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. přinesou finanční prostředky od nových sponzorů. Na sociálních sítích by se i budoucnosti měly objevovat odkazy na skautské akce, fotografie a videa z akcí. Organizace by mohla na Instagramu pořádat soutěže o uveřejnění nejlepší fotografie

z předem dané akce. Účastníci akce by fotografie vkládali na Instagram s hashtagem, který bude před akcí zveřejněn. Výhrou za nejlepší fotografii by mohla být sleva na výrobky se střediskových merchem. I nadále by skautská organizace měla využívat vícezdrojové financování, žádat o dotace od města Rožmitál pod Třemšínem, od ústředí Junáka i od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Ostatní finanční prostředky jsou získávány od sponzorů a partnerů, se kterými je nutné dodržovat dobré vztahy.

Přínosem této práce bylo navržení vyhovujícího marketingového plánu, který pomůže organizaci k oslabení slabých míst a také k jejímu růstu a prosperitě. Dalším přínosem práce je představení neziskové organizace a její současné situace v rámci marketingu.

Seznam použitých zdrojů

- Bačuvčík, R. (2010). *Marketing neziskových organizací*. VeRBuM.
- Bachman, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Gaudeamus.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing.
- Boukal, P. (2009). *Nestátní neziskové organizace*. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Cooper, J., & Lane, P. (1999). *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. Grada Publishing.
- Facebook (2022a). *Skaut Rožmitál*. Dostupné 10.3.2022 z <https://www.facebook.com/skautrozmital/photos/1611670815704319>
- Facebook (2022b). *Skaut Rožmitál*. Dostupné 10.3.2022 z <https://www.facebook.com/skautrozmital/photos/p.1753294271541972/1753294271541972/?type=3>
- Facebook (2022c). *Skaut Rožmitál*. Dostupné 10.3.2022 z <https://www.facebook.com/skautrozmital/photos/1835974623273936>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Hannagan, T. J. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Management Press.
- Havlíček, K., & Kašík, M. (2005). *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Management Press.
- Hejduková, P. (2015). *Veřejné finance: teorie a praxe*. C. H. Beck.
- Hommerová, D., Brunclíková, K., Dvořáková, T., Hejduková, P., Hladká, M., Hirt, T., Hyánek, V., Konečný, P., Kopecká, M., Krechovská, M., Šlehoferová, T., Tluchoř, J., & Vojtíšek, P. (2020). *Efektivní řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Jan Fischer.
- Hyánek, V. (2011). *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Masarykova univerzita.
- Instagram (2022). *Skaut Rožmitál*. Dostupné 10.3.2022 z https://www.instagram.com/skaut_rozmital/
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Grada Publishing.
- Johnson, E. M. (1986). Developing a marketing plan for a nonprofit organization. *Nonprofit World* 4(5), 28-30.
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=48166ea6-4541-4d66-a30a-e2bd024b73b0%40redis>
- Junák – český skaut, z. s. (2022). *Stanovy*. Dostupné 15.3.2022 z <https://krizovatka.skaut.cz/spisovna/stanovy-junaka-ceskeho-skauta/2020-06/predpis-stanovy#sfb87e104-51db-463b-aea6-31f3b6263013>
- Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. (2022a). *Logo organizace*. Dostupné 10.3.2022 z <https://rozmital.skauting.cz/wp-content/uploads/2020/02/cropped-Logo5-barevne-1-2048x903.png>

- Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. (2022b). *Střediskový merch*. Dostupné 10.3.2022 z <https://rozmital.skauting.cz/wp-content/uploads/2021/05/katalog-obleceni.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. (6. vyd.). Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Grada Publishing.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada Publishing.
- Krechovská, M., Hejdková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací*. Grada Publishing.
- Neubauerová, L. (2015). *Neziskové organizace v zemích OECD* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni]. Digitální knihovna Západočeské univerzity v Plzni. <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/18214>
- Novotný, J., Boukal, P., Vávrová, H., Lukešová, J., Lukeš, M., Novák, T., & Hejna, R. (2006). *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Puzanova, Zh. V., Larina, T. I., Gasparishvili, A. T., Radkevisch, K. V., & Zakharova, S. V. (2021). Личностные характеристики участников фокус-группового исследования как фактор повышения качества данных. *RUDN journal of Sociology*, 21(4), 722–738. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-4-722-738>
- Rektořík, J. a kol. (2002). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Ekopress.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *Social origins of civil society*. The Johns Hopkins University. http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP22_1996.pdf
- Stejskal, J., Kuvíková, H., & Mařátková, K. (2012). *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Wolters Kluwer.
- Stemmark (2022). *Skupinová diskuse; FGD; Focus Group Discussion*. Dostupné 13.4.2022 z <https://www.stemmark.cz/encyklopedie-skupinova-diskuse-fgd-focus-group-discussion/>
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. (3.vyd.). Grada Publishing.
- Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. (5.vyd.). Univerzita Hradec Králové.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017) *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Tetřevová, L. (2008). *Veřejná ekonomie*. Professional Publishing.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (1999). *Malý výkladový slovník marketingu*. (2.vyd.). A plus.
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. (2.vyd.). Grada Publishing.
- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Grada Publishing.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Grada Publishing.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 198/2002 Sb., zákon o dobrovolnické službě

Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled marketingových strategií	18
Tab. 2: Matice IFE	20
Tab. 3: Matice EFE	21
Tab. 4: Přehled jednotlivých oddílů organizace	40
Tab. 5: SWOT analýza organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.	44
Tab. 6: Matice IFE organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.	48
Tab. 7: Matice EFE organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s.	48
Tab. 8: Dotace	50
Tab. 9: Dary	51
Tab. 10: Výsledek hospodaření	52
Tab. 11: Daně	53
Tab. 12: Počet zaměstnanců	53
Tab. 13: Zdravotnický kurz ZZA Dakota	68
Tab. 14: Čekatelský kurz ČLK Godot 2022	68
Tab. 15: Vůdcovský kurz VLK Lyra 2022	69
Tab. 16: Náklady na zpracování a odeslání žádosti o dotaci od ústředí Junáka	70
Tab. 17: Náklady na zpracování a odeslání žádosti o dotaci od města Rožmitál pod Třemšínem	71
Tab. 18: Náklady na vytištění plakátů	73
Tab. 19: Harmonogram akcí pro veřejnost	74
Tab. 20: Náklady na vytištění plakátů na akce pro veřejnost	75
Tab. 21: Celkový rozpočet marketingového plánu	76

Tab. 22: Harmonogram akcí pro členy organizace.....	77
Tab. 23: Rozpis dílčích cílů s odpovědnými osobami.....	79

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces marketingového řízení	10
Obr. 2: Základní marketingový mix	14
Obr. 3: SWOT matice	17
Obr. 4: Členění národního hospodářství podle financování	23
Obr. 5: Logo organizace	39
Obr. 6: Pohybová výzva.....	56
Obr. 7: Plakát na výstavu „Zažij skauting“	57
Obr. 8: Ukázka střediskového merchu.....	58
Obr. 9: Word Cloud	64
Obr. 10: Ukázka plakátu z náboru chlapeckého oddílu z roku 2021	72
Obr. 11: Ukázka plakátu na akci Betlémské světlo z roku 2021	74

Seznam zkratek

§	paragraf
Σ	suma
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČEZ	České energetické závody
ČLK	čekatelský lesní kurz
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
IČO	identifikační číslo osoby
Ing.	akademický titul Inženýr
Kč	Koruna česká
km	kilometr
ks	kus
MAS	místní akční skupina
Mgr.	akademický titul Magistr
NNO	nestátní nezisková organizace
obr.	obrázek
odst.	odstavec
OR	obchodní rejstřík
př.	příklad
s.	strana
Sb.	sbírka zákonů
SBU	strategic business unit = strategická obchodní jednotka
SMS	short message service

tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
VLK	vůdcovský lesní kurz
vyd.	vydání
z. s.	zapsaný spolek
ZZA	zdravotník zotavovacích akcí

Abstrakt

Štěrbová, Š. (2022). *Marketingové řízení neziskové organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: marketing, marketingové řízení, neziskové organizace

Diplomová práce na téma Marketingové řízení neziskové organizace se zaměřuje na tvorbu marketingového plánu. Autorka si vybrala organizaci Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Diplomová práce je rozdělena do 7 kapitol. První tři kapitoly práce jsou zaměřeny na teorii související s marketingem, neziskovým sektorem a marketingovým řízením. Následně je v práci představena organizace Junák – český skaut, středisko Rožmitál pod Třemšínem, z. s. Pátá část práce obsahuje situační analýzy, konkrétně se jedná o analýzu prostředí a SWOT analýzu a také marketingové řízení konkrétní organizace. V další části se nachází výzkumná šetření, konkrétně focus group a anketa. V sedmé části je sestaven marketingový plán na období od 1. dubna 2022 do 31. dubna 2023. V závěru jsou čtenáři seznámeni s poznatky, které vycházejí z praktické části diplomové práce.

Abstract

Štěrbová, Š. (2022). *Marketing management of a non-profit organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: marketing, marketing management, non-profit organization

The thesis on the topic Marketing management of a non-profit organization is focused on the marketing plan creation. The author chose the non-profit organization Junák – Czech Scout Association, seated in Rožmitál pod Třemšínem. The diploma thesis is divided into seven chapters. The first three chapters focus on marketing related theory, non-profit sector and marketing management. Subsequently the organization Junák – Czech Scout Association, seated in Rožmitál pod Třemšínem, is introduced in the work. The fifth part contains situation analysis (environment analysis and SWOT analysis) and marketing management of the organization. The next chapter contains research, specifically a focus group and survey. In the seventh part there is marketing plan compiled for the period from the 1st of April 2022 until the 30th of April 2023. In the final part, the readers are acquainted with the findings that are based on the practical part of the thesis.