# Strategie rozvoje neziskové organizace v oblasti kultury

Ondřej Staněk

Bakalářská práce
2010

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Ondřej STANĚK** |
| Osobní číslo: | **M06814** |
| Studijní program: | **B 6208 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Management a ekonomika** |
| Téma práce: | **Strategie rozvoje neziskové organizace v oblasti kultury** |

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

- **Zpracujte teoretické poznatky o struktuře neziskové organizace v České republice.**
- **Zpracujte teoretické a metodické poznatky pro management a marketing neziskové organizace.**

**II. Praktická část**

- **Analyzujte současný stav, zhodnoťte přednosti, nedostatky a jejich příčiny ve vybrané neziskové organizaci.**
- **Definujte souhrnnou vizi rozvoje neziskové organizace a navrhněte aktivity vedoucí k naplnění vize.**

**Závěr**

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**[1] CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.**
**[2] KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**
**[3] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.**
**[4] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-717-9388-4.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaromír Schneider**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

L.S.

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
*děkanka*

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA
# BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 21. 5. 2010 .....

.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je definovat vizi strategického rozvoje Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. Využitím teoretických poznatků a zhodnocením současného stavu jsou doporučeny postupy vedoucí k naplnění vize, zajišťující dlouhodobou stabilitu Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. Tato doporučení jsou rozčleněna do třech skupin, a to dle zaměření na management, ekonomiku a marketing. V této bakalářské práci jsou aplikovány poznatky získané z odborné literatury, kterou uvedu v závěru v seznamu použité literatury.



Klíčová slova: analýza, efektivita, management, marketing, nezisková organizace, stabilita, struktura.



## ABSTRACT

The goal of the bachelor work is to define a vision for strategic developement of Brass band´s association of youth Zlin, o.s. With using of theoreticall findings and a present state´s evaluation, processes leading to the filling of vision are recommended, that ensure long-term stability of Brass band´s association of youth Zlin, o.s. These recommendations are dividend into three groups, according to a targetting on management, economy and marketing. In this bachelor work there are findings, that were taken from special literature, applied.



Keywords: analysis, effectivness, management, marketing, not-for-profit organization, stability, structure.

Děkuji vedoucímu mé práce panu Ing. Jaromíru Schneiderovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky a metodické pokyny, které mi poskytoval v průběhu zpracování této práce.

Mé poděkování patří také vedení Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., a to jmenovitě předsedovi Mgr. Lubomíru Doleželovi za poskytnuté informace a nápady, a také uměleckému vedoucímu panu Liboru Miklovi za poskytnuté materiály o uměleckém rozvoji sdružení.

Mé poslední poděkování patří rodině, které děkuji za podporu a trpělivost.

Motto: *„Umění, jen si to přiznejme, je v moderním světě hodně nedbalou věcí. Ale právě tak vysoce vzácnou, hodnou vysoké náruživosti.“*

Josef Čapek

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

**ÚVOD** ..... **9**

**I TEORETICKÁ ČÁST** ..... **10**

**1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE V RÁMCI NEZISKOVÉHO SEKTORU** ..... **11**

**2 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ** ..... **14**

**3 MANAGEMENT A MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ** ..... **17**

3.1 MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ ..... 17

3.1.1 Osobní management ..... 18

3.1.2 Všeobecný management ..... 19

3.1.2.1 Subjekty a objekty managementu ..... 20

3.1.3 Vůdcovství ..... 21

3.2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ ..... 22

**II PRAKTICKÁ ČÁST** ..... **25**

**4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU** ..... **26**

4.1 HISTORIE SDOM ZLÍN, O. S. ..... 26

4.2 CHARAKTERISTIKA SDOM ZLÍN, O. S. ..... 27

4.2.1 Základní údaje ..... 28

4.2.2 Struktura vedení a členů SDOM Zlín, o. s. ..... 30

4.3 PŘEDNOSTI, NEDOSTATKY A JEJICH PŘÍČINY ..... 35

4.3.1 SWOT analýza ..... 37

**5 STRATEGIE ROZVOJE SDRUŽENÍ DECHOVÉHO ORCHESTRU MLADÝCH ZLÍN, O. S.** ..... **38**

5.1 VIZE ROZVOJE SDOM ZLÍN, O. S. ..... 38

5.1.1 Strategické cíle ..... 38

5.1.2 Rizika a přínosy naplnění strategických cílů ..... 40

**6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ** ..... **41**

6.1 NÁVRHY Z OBLASTI MANAGEMENTU ..... 41

6.2 NÁVRHY Z OBLASTI EKONOMIKY ..... 42

6.3 NÁVRHY Z OBLASTI MARKETINGU ..... 42

**ZÁVĚR** ..... **44**

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY** ..... **45**

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK** ..... **46**

**SEZNAM OBRÁZKŮ** ..... **47**

**SEZNAM TABULEK** ..... **48**

# ÚVOD

Téma pro svou bakalářskou práci jsem si záměrně vybral z oblasti managementu a marketingu, a to v rámci nekomerčního působení, ve sféře občanského sdružení, protože jsem již čtrnáct let členem typicky neziskové organizace - Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. Od roku 2007 jsem byl předsedou sdružení, ale také jeho ekonomem a manažerem. Od roku 2010 jsem jednatelem s orgány státní správy a samosprávy, s právnickými a fyzickými osobami, které nejsou členy sdružení, a zástupcem předsedy v jeho nepřítomnosti.

Cílem mé práce je definovat určitou vizi pro strategický rozvoj především z hlediska udržení dlouhodobé stability sdružení. K naplnění této vize a k určení následných doporučení analyzuji současný stav, jeho výhody i nevýhody. V teoretické části se zaměřím jednak na zařazení neziskové organizace v rámci neziskového sektoru, na její určení z pohledu legislativy, a především na management a marketing, který je u neziskového sektoru odlišný nežli u sektoru ziskového. Tyto poznatky poté aplikuji v praktické části, kde především analyzuji současný stav struktury vedení a členů sdružení a možnosti sdružení jako celku.

Jak jsem uvedl výše, vzhledem k mému dosavadnímu působení a získaným zkušenostem s činností sdružení, rozhodl jsem se na základě analýzy současného stavu, řešit problém struktury vedení a celkových možností stabilizace a růstu sdružení z důvodů, že není možné při dosavadním systému udržet dlouhodobě stabilitu. Dle mého názoru není možné udržet ani existenci samotného sdružení, tím spíš v situaci, kde je na regionální úrovni silná konkurence. Konkurencí myslím další dechové orchestry v regionu Zlínska, což je velmi neobvyklé.

Doporučení, uvedená v mé bakalářské práci, směřuji především k vedení Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., a to jako námět pro reorganizaci, a tím i dosažení navrhovaných strategických cílů.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE V RÁMCI NEZISKOVÉHO SEKTORU

Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání, jak je konstatováno v zákoně o daních z příjmů, na který se odkazují i ostatní daňové zákony. Jsou to takové organizace, o jejichž činnost je obecný zájem, ať již státu, širší občanské společnosti nebo určité skupiny lidí. Jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem a mnohdy se i podílel na jejich zřízení. Je zde kladen větší důraz na důležitost výsledků hlavní činnosti, přičemž výše příjmů z něj stojí obvykle až na druhém místě nebo se neřeší vůbec a činnost se zaštiťuje z jiných zdrojů.
Tyto organizace nemusí být vždy nutně neziskové, i když nejsou zřízeny proto, aby zisku dosahovaly. [6]

Podle knihy L. M. Salamona mají neziskové organizace s různým zaměřením v neziskovém nestátním sektoru některé společné vlastnosti:
• mají svou organizační a institucionální podobu, ale není nutné, aby byly registrovány oficiálně,
• jsou to nestátní (soukromé) organizace, fungující odděleně a nezávisle na státní správě či místní samosprávě, i když mohou dostávat veřejné prostředky na svou činnost z rozpočtů,
• eventuální zisk není přerozdělován, ale je reinvestován v souvislosti s primárním zaměřením činností těchto organizací,
• jsou to samosprávné organizace, kde výkon činností je dobrovolný (nebo může být).

Z hlediska typového můžeme neziskové organizace rozdělit dle členění REKTOŘÍK, Jaroslav, et al. Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení. – str. 41, takto:

I. Neziskové soukromoprávní organizace VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti,

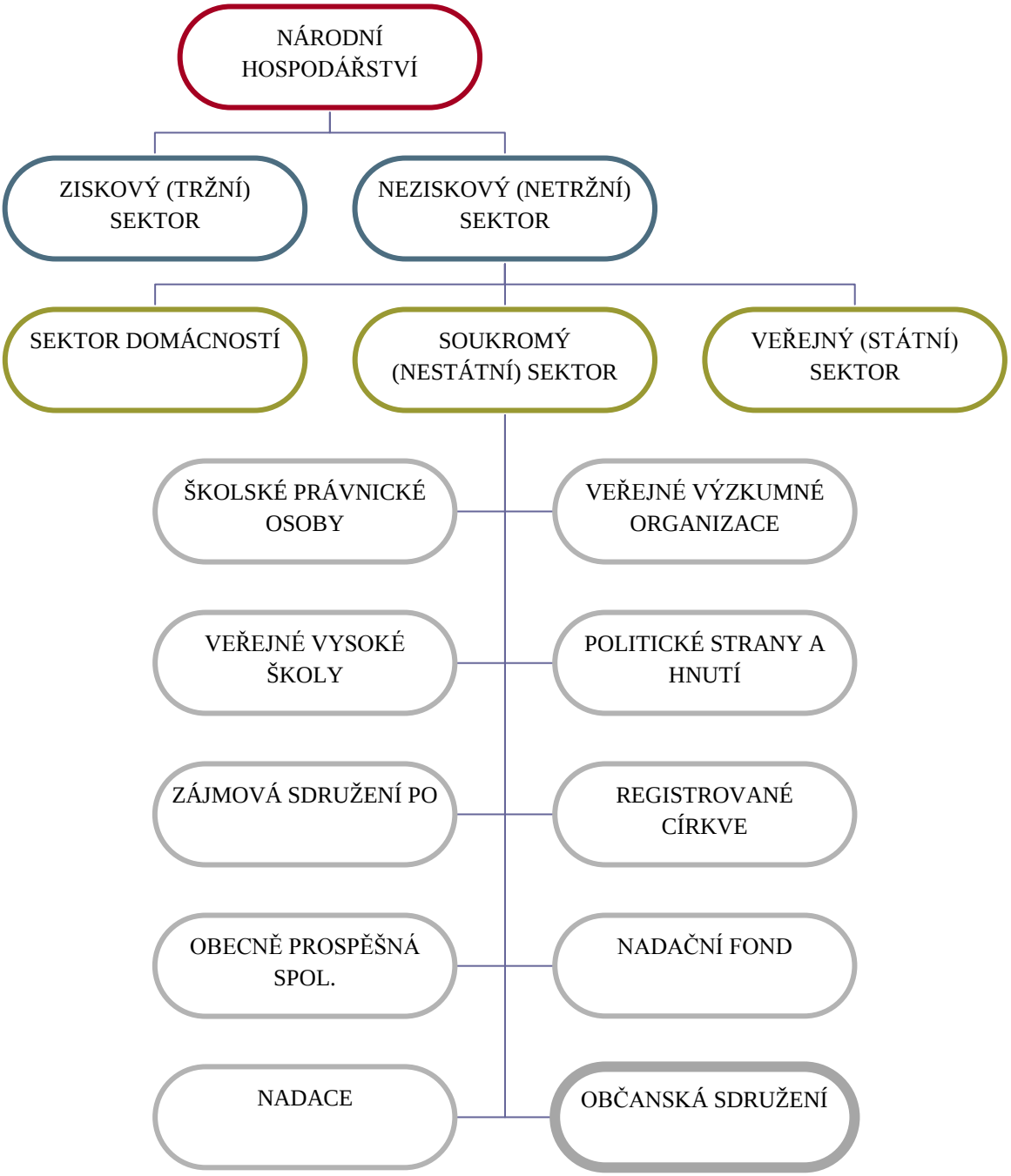
II. Neziskové soukromoprávní organizace VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÉ, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,

III. Neziskové veřejnoprávní organizace typu ORGANIZAČNÍCH SLOŽEK A PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ STÁTU A SAMOSPRÁVNÝCH ÚZEMNÍCH CELKŮ s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost,

IV. Neziskové OSTATNÍ VEŘEJNOPRÁVNÍ ORGANIZACE, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost,

V. Neziskové soukromoprávní organizace typu OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ a jim podobných (výjimečné případy NO) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti. [5]

Jelikož se v mé práci budu zabývat výhradně formou občanského sdružení, vyznačil jsem jej na obrázku č. 1, na kterém je vidět kompletní zařazení občanského sdružení v širší vazbě na národní hospodářství.




Obr. č. 1 Zařazení občanského sdružení [5]

# 2 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Zařazení neziskové organizace do platné legislativní úpravy - dle zaměření této bakalářské práce se jedná o občanské sdružení. Musíme se seznámit s větším počtem zákonů upravujících tuto problematiku.

Zejména se jedná o následující legislativní normy:

**Informace o občanském sdružení obecně se nacházejí v zákonech:**

- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů

**Informace o zániku občanského sdružení nalezneme v zákonech:**

- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 337/1992, Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů

**Informace k dani z příjmů jsou v zákonech :**

- Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (v platném znění k 01. 01. 2007)

- Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů.

**Informace o dani z přidané hodnoty si můžeme vyhledat v zákoně:**

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (ve znění platném k 01. 01. 2007).

**Informace o sbírkách se nacházejí v zákoně:**

- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.

Za velmi důležitou, z hlediska zaměření této práce, považuji níže uvedenou citaci ze zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů:

*„**Úvodní ustanovení***

***§ 1***

*(1) Občané mají právo se svobodně sdružovat.*

*(2) K výkonu tohoto práva není třeba povolení státního orgánu.*

*(3) Tento zákon se nevztahuje na sdružování občanů*

*a) v politických stranách a politických hnutích,*

*b) k výdělečné činnosti nebo k zajištění řádného výkonu určitých povolání,*

*c) v církvích a náboženských společnostech.*

***§ 2***

*(1) Občané mohou zakládat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení, jakož i odborové organizace (dále jen "sdružení") a sdružovat se v nich.*

*(2) Členy sdružení mohou být i právnické osoby.*

*(3) Sdružení jsou právnickými osobami. Do jejich postavení a činnosti mohou státní orgány zasahovat jen v mezích zákona.*

*(4) Vojáci v činné službě nemohou vytvářet odborové organizace a sdružovat se v nich. Rozsah oprávnění odborových organizací sdružujících příslušníky Sboru národní bezpečnosti a sborů nápravné výchovy při uplatňování a ochraně jejich sociálních zájmů stanoví zvláštní zákon.*

***§ 3***

*(1) Nikdo nesmí být nucen ke sdružování, k členství ve sdruženích ani k účasti na jejich činnosti. Ze sdružení může každý svobodně vystoupit.*

*(2) Nikomu nesmí být občansky na újmu, že se sdružuje, že je členem sdružení, že se účastní jeho činnosti nebo jej podporuje, anebo že stojí mimo ně.*

*(3) Práva a povinnosti člena sdružení upravují stanovy sdružení.* " [8]

# 3 MANAGEMENT A MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Následující kapitola se týká funkce neziskové organizace, a proto je nutné se zaměřit na management a marketing. Management a marketing neziskových organizací je jiný než ten pro nás „klasický“, který je uplatňován v čistě tržím a ziskovém sektoru nebo státním či veřejném sektoru.

## 3.1 Management neziskových organizací

Pokud mluvíme o organizaci, v mé práci o neziskové organizaci, je nutné si uvědomit, že z toho vyplývá, že musíme respektovat specifickou strukturu managementu neziskových organizací. V této struktuře musí být, pro bezproblémový chod, odpovídající systém organizace. Zde je proto nutné využít poznatků managementu k plynulému chodu organizace, který je nutno transformovat pro neziskovou organizaci. K pochopení obecného managementu využiji publikaci prof. Ing. Ivana Vágnera, CSc., MBA, „Systém managementu“.

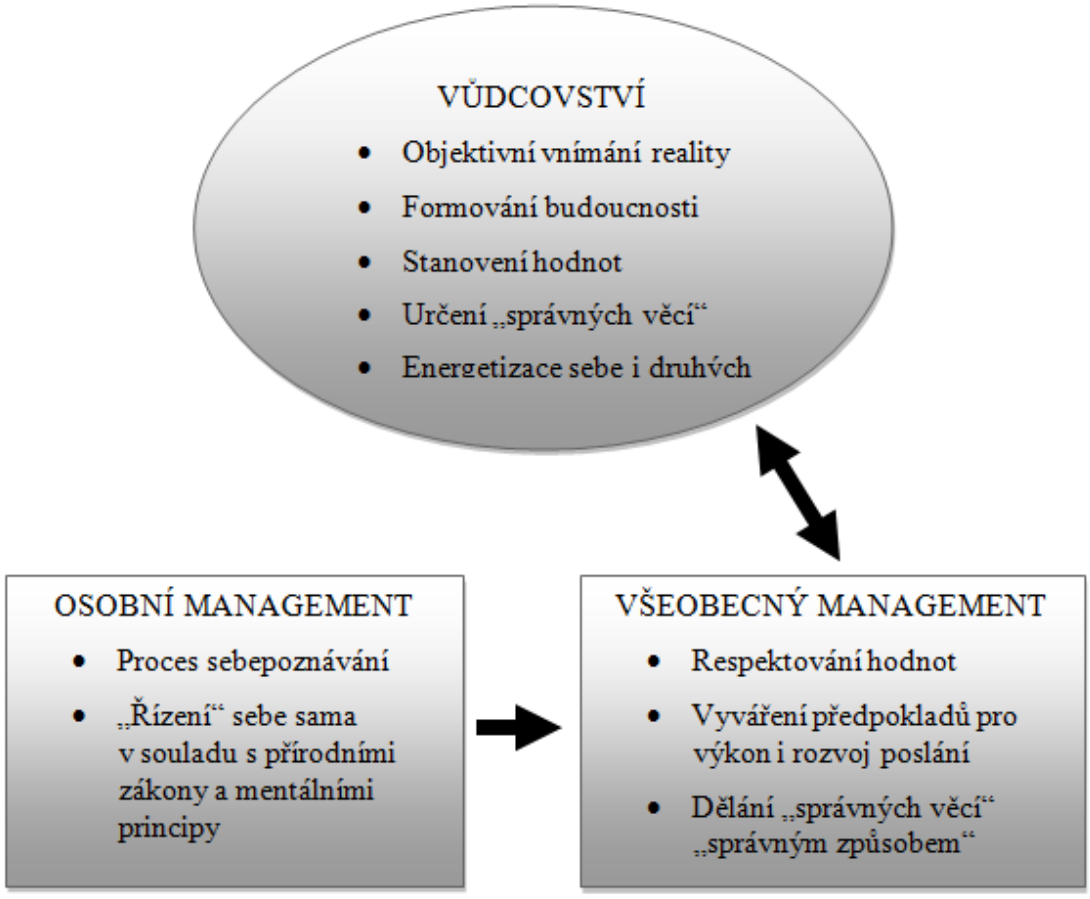
Jak je uvedeno ve výše zmíněné publikaci, systém managementu stojí na třech základních pilířích. Tyto jsou:

a) Osobní management

b) Všeobecný management

c) Vůdcovství

Tento systém si lépe můžeme prohlédnout na následujícím obrázku č. 2.




Obr. č. 2 Model celostního systému managementu [1]

### 3.1.1 Osobní management

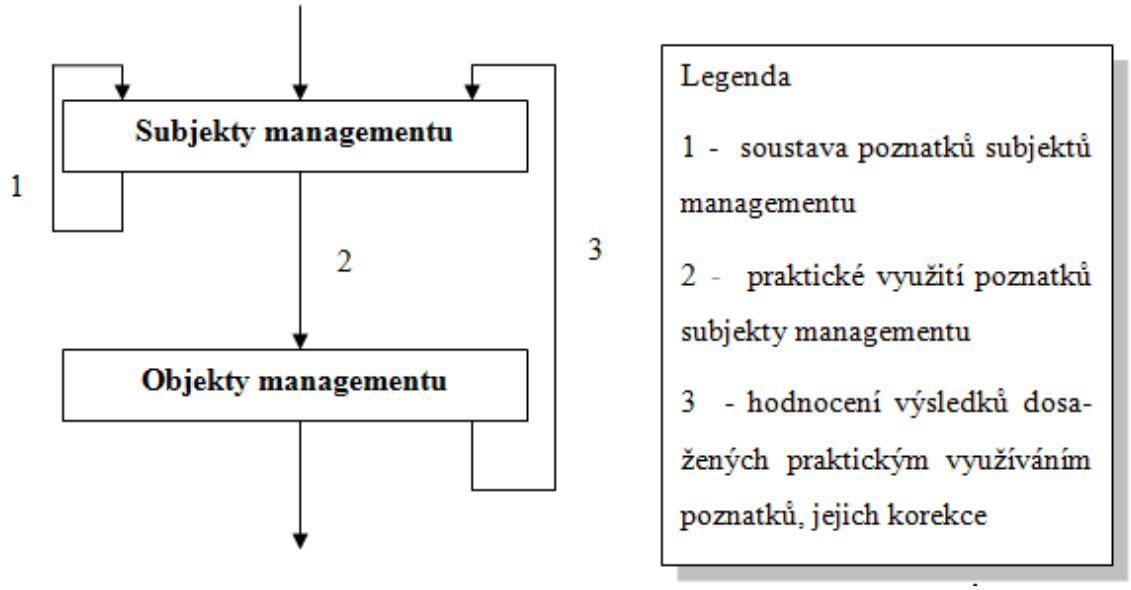
Z uvedeného modelu vyplývá, že systém managementu začíná u osobního managementu.

Tato část celostního systému managementu je zatím stále považována za méně důležitou, což může vést, a též v praxi i často vede, k negativním důsledkům. Naštěstí si postupně stále více odborníků začíná uvědomovat, že vedení lidí je závislé právě na úrovní osobního managementu vůdců. Východiskem osobního managementu je proces sebepoznávání, odpovědi na otázky typu „Kdo jsem“, „Kam patřím“, „V čem jsou mé přednosti“ apod. a odpovědi na ně by měly být za pomoci sebepoznávacích procesů známé každému z nás. A tím více potencionálnímu řídícímu pracovníkovi či vůdci organizace. Máme mnoho charakteristik, které by měly příslušet tomu, jehož schopnosti lze nazvat vynikajícími. Jako jednu z hlavních uvádím nezávislost, a to především nezávislost individuální – citovou, fyzickou a duševní. Teprve na takové nezávislosti lze budovat závislost vzájemnou,

vedoucí k zlepšování lidských vztahů, potažmo k účinné spolupráci v kolektivu pracovním. [7]

### 3.1.2 Všeobecný management

Definic o všeobecném managementu je mnoho. Mezi známé patří například definice, která říká, že management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, další definicí je, že řízením rozumíme dosahování cílů prostřednictvím lidí ve formálně organizovaných skupinách. Pod pojem všeobecný management je zařazeno mnoho kategorií. Jsou to obecně vztahy managementu a podnikání. Stále častější je pojem managementu chápán jako věda i jako umění. Vědou je především míněno to, že management se stává samostatnou disciplínou, opírá se o poznání dalších vědních oborů, jako jsou psychologie, ekonomie, historie či statistika. Poznatky jsou shromažďovány, publikovány, výsledkem jsou odborné publikace, návody, manažerské kurzy apod. Management jako umění – zde se odráží skutečnost, že přes všechno poznání a empirické vědní základy managementu dochází v praxi k situacím, které jsou nepředvídatelné a díky tomu vyžadují nikoliv jen přesný a naučený postup, nýbrž i flexibilní jednání odrážející schopnosti přizpůsobení konkrétního jednání dané situaci. Pokud někdo takovou schopnost má, pak je rozhodně umělcem v pravém smyslu toho slova. Předcházející popis ukazuje na důležitost vztahu mezi subjekty a objekty managementu, jak můžeme vidět na obrázku číslo 3. [7]




Obr. č. 3 Vztahy mezi subjekty a objekty managementu [7]

#### *3.1.2.1 Subjekty a objekty managementu*

Subjekty managementu jsou jednotlivci, skupiny lidí, vedoucí pracovníci, manažeři, vlastníci, zatímco objekty jsou procesy zabezpečované subjekty. Tento vztah vede k upřesnění přehledu základních pojetí manažerských funkcí. Vhodnou definici můžeme odvodit od Harolda Koontze a Heinze Weihricha, kde jsou rozděleny takto:

- Plánování;
- Organizování;
- Výběr a rozmístění lidí;
- Vedení lidí;
- Kontrolování.

[2]

**Plánování –** je první, základní a nejdůležitější funkce řízení. Naplňují ji procesy a činnosti, jejichž uskutečňováním si organizace uvědomuje příležitosti, vytyčuje cíle, určuje poslání, stanovuje vizi, vytváří strategii naplňování cílů, poslání a vize, vypracovává plán přeměny strategie na skutečnost. Je to činnost, kterou se zabýváme teď pro budoucnost, kterou předpokládáme.

**Organizování** – je druhou základní funkcí. Zahrnuje úkoly, které jsou spojeny s uskutečňováním přijatých cílů, poslání, vize, strategie a plánů organizace. Uskutečňuje se v intencích již stanoveného cíle promítnutého do plánování. Bez organizování by nebylo možno plány realizovat, neměly by smysl. Organizováním se vytváří soulad průběhu živé a zhmotněné práce tak, aby se určený cíl splnil co nejúplněji.

**Výběr a rozmístění lidí** – je doplňující funkcí řízení. Naplňuje skutečnost, že na objekt, v němž se realizuje stanovený plán, neustále působí určité tzv. skutečné faktory působení. Jsou-li rozsah a váha rozdílné proti předpokládaným faktorům působení, k nimž bylo přihlédnuto při uplatnění funkce organizování, je nutné uskutečnit další korekci parametrů plánu.

**Vedení lidí** – je doplňující funkcí řízení. Váže se na funkci kontrolování. Cílem je zabezpečit (dosahovat) soulad (proporcionalitu, synchronizaci) průběhu všech činností plynoucích ze základních i doplňujících funkcí řízení. Požadovanou synchronizaci činností, lidí, ale i kapitálu, surovin, materiálů a energie je nutné dosahovat v dimenzích věcných (hodnotových), časových a prostorových.

**Kontrolování** – je třetí základní funkcí řízení. Obsahem činností plynoucích z funkce kontrolování je orientování se na hodnocení správnosti vytyčení plánů a hodnocení průběhu uskutečňování plánů. Za základní princip kontroly by mohl být považován výrok G. Ch. Lichtenberga: „Vždy se ptej: jak se to dá dělat lépe.“ [4]

Toto rozdělení již upřesňuje dílčí kroky, které musí zahrnout souhrn řešení příslušného managementu.

### 3.1.3 Vůdcovství

Vůdcovství je třetím a posledním pilířem systému managementu dle Vágnera. Je rozlišováno tradiční vůdcovství, které staví na moci, charismatu, loajalitě a intelektu a moderní vůdcovství. Ze schématu viz - Obrázek č. 2 - je patrné, že cesta k vůdcovství vede od osobního managementu přes všeobecný management. Pokud je zajištěna funkce efektivního vůdcovství, vlivem zpětných vazeb začne zpětně působit na efektivitu funkce všeobecného managementu. [7]

## 3.2 Marketing neziskových organizací

Nejprve je nutné definovat samotný pojem marketing. Je to tedy mezinárodní odborný termín, který nám označuje vztah mezi poptávkou a nabídkou v tržním prostředí. Zde je nutné upozornit, že podstatou marketingu je trh, a nebere rozdíl mezi zbožím a službou a lze jej také uplatnit v netržním prostředí ve vztahu k lidským potřebám. Marketing využívá marketingových principů, pro potřeby mé bakalářské práce je to marketingový mix, plánování a soubor marketingových nástrojů. Můžeme zde také zachytit pojem selhání trhu, kde vztah mezi poptávkou a nabídkou negeneruje cenu, což je typické pro neziskové organizace. Ke správnému využití marketingových nástrojů je nezbytně nutný i marketingový výzkum, který zahrnuje výzkum širšího prostředí organizace, např. vzdělanost, velikost města či okresu, stáří atd., výzkum uživatelů, výzkum neuživatelů, výzkum kvality a rozsahu služeb, výzkum konkurence a výzkum cen za služby či produkty. Výzkum umožňuje předpovídat proměny služby do budoucna.

Marketingové metody výzkumu a prognózy se mohou aplikovat na rozšiřování služeb a produktů, zkvalitňování služeb, výzkum služeb, změny partnerů, se kterými spolupracujeme, změny struktury zaměstnanců či členů, změny forem a metod práce, organizační a personální změny, uplatnění reklamy a propagace.

Marketing je silnou složkou vedení u ziskového podniku, stejně tak je ale silnou složkou i vedení neziskové organizace. V následující tabulce si proto porovnáme rozdíl mezi komerčním a nekomerčním marketingem ve vztahu k jednotlivým oblastem.

Z následující tabulky číslo 1 jasně plyne rozdíl mezi komerčním a nekomerčním marketingem. Z hlediska posuzované oblasti se jeví jako nejdůležitější oblast výrobku a pozice produktu. V oblasti výrobku spočívá hlavní rozdíl mezi marketingem komerčním a nekomerčním v tom, že výrobek nebo služba se u komerčního marketingu směřuje především dle cílových segmentů, naopak u nekomerčního marketingu se jedná výhradně o služby, nápady, které jsou dány společenskou potřebou, ale jsou přizpůsobovány individuálním potřebám. V mé bakalářské práci se jedná o společenskou potřebu vzdělávání a produktivního naplnění volného času, přizpůsobenou určité cílové skupině mladých lidí, úzce se specializujících na jednu věc.

V oblasti pozice produktu je u komerčního marketingu jasná preference cílové oblasti a z ní plynoucích benefitů, kde sdělení marketingu je přesně směrováno pro úzce vymezený segment. Naopak je tomu u marketingu neziskových organizací, kde převládá především veřejný zájem, kde nezisková organizace prezentuje svůj názor a snaží se tak oslovit velkou část veřejnosti, kterou chce upozornit na nějaký společenský problém. [3]

## Rozdíl mezi komerčním a nekomerčním marketingem

| Oblast | Komerční marketing | Nekomerční marketing |
|---|---|---|
| **Cílová skupina** | zákazník | uživatel - potřeba služby<br>veřejnost - menšinový zájem<br>donátor - filantropické potřeby |
| **Potřeby cílové skupiny** | individuálně vnímaná potřeba nebo přání | společenská potřeba, veřejný zájem |
| **Výrobek** | výrobek nebo služba podle potřeb cílových segmentů – prostor pro kreativitu producenta | výhradně služba, idea, její podoba je většinou dána společenskou potřebou, ale je přizpůsobována individuálním potřebám |
| **Pozice produktu** | preference dané cílové skupiny a jí očekávané benefity, sdělení je adresováno úzce vymezenému segmentu | veřejný zájem, „názor“ NO, snaha oslovit velkou část veřejnosti a upozornit na společenský problém |
| **Volba komunikačních kanálů** | integrované marketingové komunikace, marketingový komunikační mix, mediální agentury | pouze některé formy marketingové komunikace, osobní prodej, reklama (mediální partnerství) |
| **Marketingová kontrola** | profesionální nástroje | fundraising, komunikace s uživateli, budování image je dlouhodobé, problém průzkumu |

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi komerčním a nekomerčním marketingem [3]

Marketingový pohled zajišťuje možnost srovnání s obdobnými organizacemi v České republice.

# II. PRAKTICKÁ ČÁST

# 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Práce je zaměřena na řešení stability Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., jako typické neziskové organizace ve formě občanského sdružení. Analýza současného stavu vychází z historického pohledu, který naznačuje vývoj a fungování do současnosti. Vymezuje charakteristiku Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o.s. Zjištěné poznatky jsou shrnuty v bodě 4.3 Přednosti, nedostatky a jejich příčiny, rozčleněné ve SWOT analýze, jako výstupní formy analytické práce.

## 4.1 Historie SDOM Zlín, o. s.

Orchestr vznikl roku 1946 na letním dětském táboře, kde byl jedním z vedoucích i zakladatel orchestru pan Karel Trávníček. Na tomto letním táboře vytvořil z dětí trubačský soubor, který se později stal základním kamenem pro budování velkého mládežnického orchestru.

Soubor vybudovaný na základech trubačského souboru s malým množstvím členů se velmi rychle rozrostl. Jeho členská základna obsahovala více než jedno sto členů. Tento soubor již úspěšně účinkuje po celém světě stále pod vedením zakladatele Karla Trávníčka. V této době však již s panem Trávníčkem aktivně spolupracuje Ing. Jaromír Schneider jako dirigent orchestru. Po třiceti letech od založení, tedy v roce 1976, pan Trávníček ukončuje svou činnost v souboru a vedení přebírá pan Antonín Urbanovský. Pan Urbanovský však nevydrží v čele orchestru několik desetiletí jako jeho předchůdce. Proto v roce 1985 přenechává vedení souboru panu Viktoru Kozánkovi, který je také dirigentem orchestru.

V roce 1994 pan Kozánek přenechává vedení a post dirigenta panu Liboru Miklovi, který jako dirigent působí v orchestru dodnes. Do roku 2009 s ním působil jako dirigent také pan Ing. Jaromír Schneider. Od roku 2007 působí v souboru dva noví dirigenti, a to pánové Bc. Petr Černoch a Miroslav Uhlíř.

Posledním opravdu významným rokem však byl pro soubor rok 1997, kdy se ustanovilo Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., které pevně sleduje tradici mládežnického souboru založeného panem Trávníčkem. Od tohoto roku vznikla v souboru také taneční složka, tedy mažoretky, pod vedením paní Ing. Aleny Krčmářové, která je v jejich čele dodnes.

Soubor každým rokem nabírá nové členy, z nichž se mnozí poté dávají na profesionální dráhu v umění. Zapisuje se stále více do podvědomí okolí a dnes již oslovuje i mladé lidi,

kteří se stávají členy anebo fanoušky orchestru. K tomuto přispívá vlastní taneční a mažoretková skupina, která většinu vystoupení orchestru velmi zpestří, a to odvážnými kroky, které směřují do oblastí pro dechovku ne zcela přirozených. Jako příklad uvádím to, že soubor vystupuje s programem, který je tvořen nejrůznějšími žánry hudby a tance. Na programu se objevují melodie klasické hudby, rockové, muzikálové atd., stejně tak jako taneční složka zvládá prvky od moderního twirlingu po klasické tango. Velmi úspěšné bylo také vystupování s folk/rockovou kapelou FLERET v roce 2003. [9]

## 4.2 Charakteristika SDOM Zlín, o. s.

Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., je mládežnický soubor tvořen cca 100 členy. Dělí se na dvě složky, a to menší část taneční (mažoretky) a větší část hudební (orchestr).

*„Jsme sdružení více než stovky mladých lidí, kteří s hudbou či tancem vyrůstají, kteří umění považují za nejlepšího koníčka a u kterých se často z tohoto koníčka stává životní poslání.*

*Náš orchestr se zaměřuje na symfonickou, dechovou, filmovou, muzikálovou, ale také popovou hudbu. S naším repertoárem jsme schopni zahrát velké koncerty v divadlech či sportovních halách, slavné festivaly, ale i krátké pochody nebo koncerty k menším slavnostem.“*[9]

Obr. č. 4 Fotografie Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. [9]

### 4.2.1 Základní údaje

Obr. č. 5 Logo Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. [9]

**Název sdružení:** Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s.

**Sídlo sdružení:** Gahurova 1 (5265), 760 01 Zlín, Česká republika

K cílům sdružení patří vedení činnosti uměleckých těles, zejména Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., pořádání uměleckých produkcí, propagace hudby, zejména dechové.

Mezi zásady hospodaření patří především dvě složky, a to zdroje příjmů sdružení a výdaje sdružení.

- **Zdroje příjmů sdružení:**
  - Dary a příspěvky tuzemských a zahraničních osob (fyzických i právnických) a organizací
  - Hudební a společenské události
  - Příspěvky členů sdružení

- **Výdaje sdružení:**
    - Provozování uměleckých těles

Ze stanov Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., jasně vyplývají podmínky členství v souboru, práva členů, ale i jejich povinnosti.

**Podmínky členství ve sdružení:**

- Členem ve sdružení může být jak fyzická, tak právnická osoba.

- O přijetí člena rozhoduje návrh, který je předložen předsedovi sdružení a radě sdružení.

- Členství ve sdružení je podmíněno uhrazením ročního členského příspěvku. Výši příspěvku stanoví Valná hromada. O zproštění povinnosti hradit roční příspěvek může rozhodnout Valná hromada. Roční příspěvek má být uhrazen do 31. března každého kalendářního roku.

- Ve zvláštním případě lze člena ze sdružení vyloučit. Vyloučit člena lze, porušuje-li stanovy sdružení.

**Práva členů sdružení:**

- Volit a být volen do rady sdružení.

- Podávat radě sdružení a Valné hromadě návrhy na zlepšení práce a prohlubování činnosti sdružení.

- Obracet se s připomínkami a stížnostmi souvisejícími s činností sdružení na její Radu.

- Osobně se účastnit jednání rady v případech, kdy rada rozhoduje o jeho činnosti, námětech, stížnostech.

**Povinnosti členů sdružení:**

- Poctivě a zodpovědně přistupovat k plnění úkolů vyplývajících z činnosti sdružení.

- Zvyšovat své schopnosti a znalosti týkající se činnosti sdružení.

- Dodržovat hodnostní stupně a mít je řádně označeny na uniformě. Řídit se povinnostmi dle hodnostního stupně.

- Dodržovat platné zákony České Republiky na akcích, kterých se účastní se Sdružením dechového orchestru mladých Zlín, o. s., v zahraničí i ČR. V případě porušení zákona členem Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., nenese Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., žádnou odpovědnost za jeho jednání. Každý člen si je vědom svých práv a povinností a v případě jeho nezletilosti je odpovědný jeho zákonný zástupce – doloženo podpisem zákonného zástupce před odjezdem na akci.

### 4.2.2 Struktura vedení a členů SDOM Zlín, o. s.

Občanské sdružení je právnickou osobou, v důsledku tohoto statutu je nutné dodržovat určitou legislativní úpravu, která je ve struktuře vedení sdružení, ale také v podmínkách členství ve sdružení. Dle legislativní úpravy tuto problematiku podrobněji upravují stanovy občanského sdružení a u Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., je tato struktura popsána následovně.

Hlavními orgány sdružení jsou předseda sdružení, dále pak Rada sdružení a nejvyšším orgánem je Valná hromada.

**Předseda sdružení** jedná jménem Rady sdružení, která je statutárním orgánem sdružení, společně s jednatelem, manažerem nebo ekonomem. Předseda sdružení je volen Valnou hromadou na dobu neurčitou. Rada sdružení je však oprávněna pověřit k zastupování sdružení i jinou osobu (právnickou, fyzickou), přičemž k udělení plné moci se řídí obecně platnými předpisy. Předseda sdružení a osoba pověřená zastupováním mají právo na náhradu prokazatelných výdajů a případnou odměnu dle usnesení Valné hromady.

Předseda sdružení je povinen zajišťovat zejména:

1/ vedení seznamu členů sdružení,

2/ vedení knihy zápisů a usnesení Valné hromady,

3/ správu veškerého jmění sdružení,

4/ vedení účetnictví dle platných právních předpisů,

5/ sestavení každoroční účetní uzávěrky a výroční zprávy.

**Rada sdružení** je volena Valnou hromadou na období zpravidla pěti let. Rada sdružení má svého vedoucího, který je volen spolu s radou sdružení (zpravidla Předseda sdružení). Má

11 členů a počet členů musí být vždy lichý. O počtu členů Rady sdružení rozhoduje Valná hromada. Radu sdružení svolává její vedoucí minimálně dvakrát do roka, avšak od letošního roku se konají zasedání rady pravidelně jednou za čtrnáct dnů. Práva a povinnosti rady sdružení jsou v oblasti kontrolní činnosti. Mimo zasedání rady odpovídá předseda sdružení za svou činnost radě sdružení. Rada sdružení vykonává i činnost rozhodovací v období mimo zasedání Valné hromady. Za tato rozhodnutí plně odpovídá Valné hromadě.

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem sdružení. Valná hromada zasedá nejméně jednou ročně, obvykle je tento termín koncem druhého týdne v lednu. Valnou hromadu svolává Rada sdružení nejméně měsíc před jednáním, a to doporučeným dopisem na poslední udanou adresu člena sdružení, případně jiným prokazatelným způsobem. Pozvánka na jednání Valné hromady musí obsahovat místo, datum, hodinu a pořad jednání. K platnosti usnesení Valné hromady se vyžaduje účast nadpoloviční většiny členů a souhlasu prosté většiny hlasů přítomných členů. Při hlasování má každý člen jeden hlas. Každý člen může písemnou plnou mocí zmocnit jiného člena sdružení, aby jej na Valné hromadě zastupoval. Na plné moci musí být uveden termín jednání Valné hromady, které se zmocnění týká. Jednání Valné hromady řídí zvolený předseda Valné hromady, kterým je zpravidla Předseda sdružení z končícího období.

Valná hromada zejména:

1/ jmenuje a odvolává předsedu sdružení a členy rady sdružení,

2/ schvaluje roční uzávěrku hospodaření sdružení,

3/ schvaluje výroční zprávu sdružení,

4/ rozhoduje o dlouhodobých záměrech sdružení předpokládaných radou sdružení či předsedou sdružení,

5/ rozhoduje o zániku sdružení,

6/ rozhoduje o dalších otázkách, jejichž rozhodnutí si předem vyhradila.

Všichni členové sdružení jsou rozděleni do hodnostního systému (stupňů). Tento systém určuje povinnosti jednotlivců, ale také jejich práva a výhody. Každý člen je hodnocen z hlediska profesionálního, z hlediska délky jeho působení ve sdružení a dle jeho ostatních schopností. Jednotlivé hodnostní stupně určují zpravidla členové s vyšším stupněm. Obvykle jsou přímo určení jedinci, kteří o tomto rozhodují.

Každý hodnostní stupeň je označen určitým počtem „hvězdiček“, které jsou pevně připevněny k uniformě každého člena, pokud mu byla přidělena do osobního držení.

Hodnostní stupně Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., jsou určeny takto:

1. Kandidát
2. Člen sdružení
3. Hudebník…✶
4. Hudebník – instrumentalista…✶✶
5. Hudebník – funkcionář…✶✶✶
   Hudebník – sólista…✶✶✶
6. Hudebník – rada…✶✶✶✶
7. Hudebník – předseda…✶✶✶✶✶
   Hudebník – manažer…✶✶✶✶✶
   Hudebník – dirigent…✶✶✶✶✶

**Kandidát** je nový člen, který po přijetí musí projít tzv. zkušební lhůtou v délce třech měsíců. Ve zkušební době by se měla u „kandidáta“ hodnotit hlavně docházka a celkový přístup k povinnostem vyplývajících ze stanov sdružení. O přijetí nových členů a zařazení k nástrojové skupince vždy rozhodují dirigenti a vedoucí nástrojových skupinek, do kterých patří.

**Členem sdružení** se po úspěšně absolvované zkušební lhůtě stává „kandidát“ a má nárok, aby mu do 12 měsíců od nabytí členství byla zajištěna kompletní uniforma. O přijetí „kandidáta“ do sdružení se budou vždy na Radě vyjadřovat hlavně vedoucí nástrojových skupinek a dirigenti.

**Hudebníkem** se stává po roce nepřerušeného členství „člen sdružení“. Tento hodnostní stupeň je přidělen automaticky a hudebník musí toto hodnostní označení s právem a povinností nosit na uniformě.

**Hudebník – instrumentalista** je druhé hodnostní označení a může jej získat „hudebník“ automaticky po třech letech nepřerušeného členství ve sdružení, nebo i dřív, a to po návrhu vedoucího nástrojové skupinky z hlediska hudebního výkonu a po schválení Radou sdruže-

ní. Má přednostní právo účasti na zahraničních zájezdech, pokud se nedopustí závažných přestupků proti stanovám sdružení.

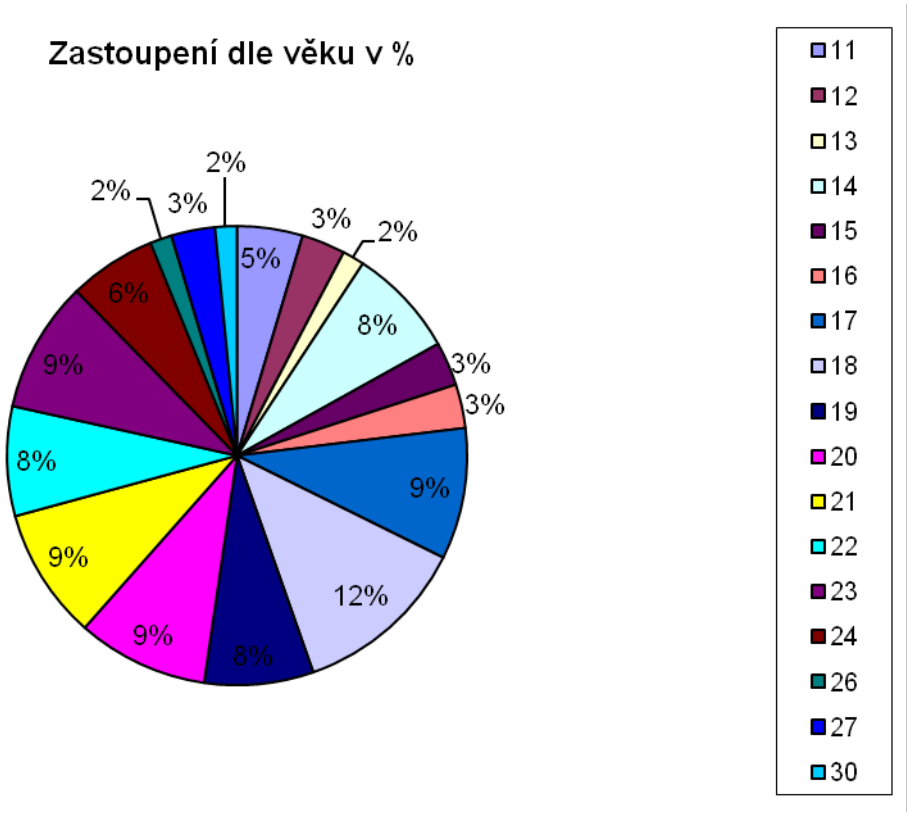
**Hudebník – funkcionář a Hudebník – sólista** je třetím hodnostním stupněm. Do tohoto třetího hodnostního označení by měli být přijímáni hlavně „hudebníci – instrumentalisté“, které navrhne dirigent a schválí Rada sdružení. Hudebník – funkcionář je především vedoucím nástrojové skupinky, dále pak archivář a skladník po zvolení Valnou hromadou a schválení Radou sdružení. Hudebník – sólista je takový „hudebník – instrumentalista“, který dosahuje špičkové hudební úrovně z hlediska celkového výkonu orchestru. Má přednostní právo účasti na zahraničním zájezdu, pokud se nedopustí závažných přestupků proti stanovám sdružení. Z tohoto hodnostního označení může být „hudebník – funkcionář a hudebník – sólista“ odvolán nebo degradován Radou sdružení z důvodu prohřešků proti stanovám sdružení nebo z důvodu malé docházky do zkoušek a na hudební produkce, anebo také na vlastní žádost.

**Hudebník – rada** je označení čtvrtého hodnostního stupně, kterého může dosáhnout „hudebník“, „hudebník – instrumentalista“, „hudebník – funkcionář“ a „hudebník – sólista“, anebo i ten, kdo není členem sdružení, je-li pověřen Valnou hromadou. Toto hodnostní označení předpokládá výjimečný přístup ke sdružení, a to z hlediska financí, zahraničních kontaktů, spolupráce s kulturními a jinými institucemi, spolupráce s představiteli státní samosprávy, a také správě hmotného i nehmotného majetku v užívání a vlastnictví sdružení. Má přednostní právo účasti na zahraničních zájezdech. Je také povinen účastnit se každého zasedání Rady sdružení a tím se také podílet na systému řízení sdružení. Z tohoto hodnostního stupně může být odvolán nebo degradován Radou sdružení, a to ze závažných provinění proti stanovám sdružení, anebo na vlastní žádost. Pokud během volebního období nebude moci vykonávat funkci v Radě sdružení z jakýchkoliv osobních důvodů, může toto hodnostní označení nadále nosit. Je volen vždy valnou hromadou na volební období jednoho roku. Po skončení této doby automaticky přechází „hudebník – rada“ na nižší hodnostní stupeň, dosahuje-li daných hudebních kvalit nebo vykonává-li nadále prospěšnou činnost pro sdružení.

**Hudebník – předseda, hudebník – manažer, hudebník – dirigent** je pátým hodnostním stupněm. Tohoto stupně může dosáhnout kdokoliv, je-li navržen Radou sdružení a schválen Valnou hromadou. Tito členové mají právo jménem sdružení jednat s jinými právnickými nebo fyzickými osobami. Tyto funkce nemohou být odvolány během volebního ob-

dobí z žádných důvodů. Mohou být odvolány nebo také degradovány pouze na konci volebního období, a to jen Valnou hromadou.

Tento systém hodnostních stupňů byl zaveden z důvodu rozčlenění členů, kvůli placení příspěvků či dostávání odměn, a především kvůli jasnému určení povinností. Během posledních pár let se však z důvodů velké fluktuace členů, nedostatku financí a nedostatečné kontrole již nedodržuje a nadále mají význam jen funkce vedoucích skupinek a členů Rady sdružení. Průměrný počet členů se pohybuje kolem sta a věk je v průměru 19,12 let. Tímto je zapříčiněna výše zmíněná fluktuace. Členové do sdružení nastupují v nízkém věku, většinou dříve, než dokončí základní vzdělání na základních uměleckých školách, a jsou tak ve sdružení částečně vychováváni. Ovšem po jejich nástupu do zaměstnání se jejich priority mění, a často pak přestupují do jiných orchestrů, kde na jejich umělecké vzdělávání nejsou kladeny již takové požadavky. Na následujícím grafu je vidět zastoupení členů v % dle jejich věku. Vidíme, že 94% členů je stále studujících, a to za předpokladu, že studium na vysoké škole končí průměrně ve 24 letech člena. Po dosažení tohoto věku již většina členů ukončuje členství ve sdružení.




Obr. č. 6 Zastoupení členů dle věku v %

## 4.3 Přednosti, nedostatky a jejich příčiny

Uvedený stávající systém není dokonalý, a určitě jej lze vylepšit nebo upravit. K tomu si ovšem musíme nejprve definovat přednosti, nedostatky a určit si také jejich příčiny. Jak již bylo zmíněno výše, stávající systém struktury sdružení se dodržuje jen málo v celém rozsahu, a je tudíž jen omezeným přínosem, pokud ne „nutným zlem“ ve struktuře vedení sdružení.

Přednosti struktury:

- jasně určené kompetence a povinnosti jednotlivých členů – velkou výhodou je, že každý člen přesně ví, co musí dělat, jaká má práva a kdo je jeho „nadřízeným“ tím je pevně ve sdružení zařazen,
- srozumitelnost pro pozorovatele z okolního prostředí sdružení – pro externí pozorovatele orchestru se tímto označením a jasně určenou hodností značně usnadňuje určení kompetentních členů vzhledem k potřebám a možnostem komunikace s okolím,
- odlišnost od konkurence – mnohé konkurenční soubory nemají strukturované vedení až do té míry, jako je tomu ve Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., a spoléhají jen na schopnosti svého vedení, kde zpravidla dirigent obstarává všechny složky managementu. Tímto se stává pro své okolí hodnověrnější funkční organizací.

Nedostatky struktury:

- malá flexibilita struktury vedení a rychlost rozhodování – v takto rozvinuté struktuře se může projevit uvedený efekt, protože pro jednotlivé úkony musí být obeznámeno s návrhy řešení více lidí a musí se čekat na jejich rozhodnutí,
- zbytečné náklady – jelikož má každý člen povinnost mít řádně označenou uniformu dle svého hodnostního stupně, musí mít přístup k formě tohoto označení (hvězdy), s jejich pořízením jsou spjaty velké výdaje,
- principy postihů členů – struktura vedení nemá vyjasněn princip negativního hodnocení člena, členové nedodržují své povinnosti, jelikož vědí, že jedi-

ným postihem, který mu vedení sdružení může dát, je jeho vyloučení, což však není v zájmu sdružení.

Rád bych v této kapitole zhodnotil přednosti, nedostatky a jejich příčiny taky u celého souboru jako celku, ne jen jeho struktury vedení, ale také z hlediska jeho možností uplatnění v konkurenčním prostředí. Soubor se účastní těchto druhů akcí: akce pořádané sdružením, zpravidla výdělečné; akce pořádané samosprávou, sponzory či nadacemi, zpravidla nevýdělečné; festivaly tuzemské i zahraniční; akce pořádané právnickými osobami, kde je orchestr najat pro produkci.

Přednosti sdružení:

- flexibilita sdružení jako celku – orchestr je díky průměrnému věku velmi flexibilním, není omezován pevným programem většiny členů, a je proto schopen se účastnit všech druhů akcí v kterýkoliv čas a den, díky věku je také schopen produkovat hudbu a vystoupení mnoha žánrů,
- konkurenceschopnost – členové nemají nárok a potřebu být za vystoupení odměňováni finančně, jelikož sdružení slouží k jejich vzdělávání, tímto je sdružení schopno nabídnout nižší cenu, než je obvyklá, dále je sdružení schopno hrát více druhů akcí, jelikož repertoár k produkci je multižánrový.

Nedostatky sdružení:

- nespolehlivost členů – z důvodu nižšího průměrného věku bývá u členů znatelná vyšší míra nespolehlivosti, jež je zapříčiněna jejich přístupem ke hře či tanci, vzdělávání se, dochvilnosti a pravidelnou účastí na zkouškách, které jsou pro bezproblémové fungování nutností, o některý druh akcí je také často jeven nezájem členů na nich účinkovat,
- malá ekonomická a personální stabilita – nízká míra stability je zapříčiněna především nedostatečným zázemím hmotným i nehmotným. Jelikož je sdružení neziskovou organizací, stává se problémem zajištění financí pro plynulý chod, stejně tak je stále obtížnější motivovat a přivádět tak nové osoby ke členství v orchestru.

### 4.3.1 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy definuji silné a slabé stránky, analyzuji příležitosti a ohrožení a definuji možnosti rozvoje.

Silné stránky

- Detailně zpracovaná struktura vedení.
- Flexibilita sdružení jako celku.
- Dlouholeté působení na trhu v oblasti kultury.
- Nabídka volnočasových aktivit.
- Webová prezentace.
- Konkurenceschopnost.

Slabé stránky

- Nedostatečná rychlost v řešení problémů.
- Nedostatečné řešení optimalizace nákladů spojených s funkcí sdružení.
- Principy postihů členů.
- Nenaplňování předpisu povinností člena sdružení.
- Ekonomická a personální stabilita.
- Využívání komunikačního mixu pro propagaci.

Příležitosti

- Využívání všech možností získávání dotací z veřejného sektoru.
- Získání nových sponzorů z oblasti soukromého sektoru.

Hrozby

- Široká nabídka volnočasových aktivit omezuje počet získaných členů.
- Nezájem nájemce prostor pro činnost sdružení o sjednání dlouhodobých smluvních vztahů.
- Omezování počtu ekonomicky zajištěných akcí, kterých se může sdružení zúčastnit.

# 5 STRATEGIE ROZVOJE SDRUŽENÍ DECHOVÉHO ORCHESTRU MLADÝCH ZLÍN, o. s.

Strategie rozvoje je plán do budoucna. V současné době nemá Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., žádnou přesně stanovenou a cílenou strategii rozvoje.

## 5.1 Vize rozvoje SDOM Zlín, o. s.

Soubor se účastní významných akcí, je stabilní z dlouhodobého pohledu v oblasti nabídky kulturního rozvoje mládeže a jeho aktivit. Společně s vedením souboru jsou stanoveny následující akce, které jsou pro prestiž, fungování a motivaci mládeže důležité. Vize vymezuje čtyřletý umělecký plán souboru.

### 5.1.1 Strategické cíle

**Rok 2010**

- Vánoční koncert - ve spolupráci se ZUŠ Bojnice ze Slovenska a ZUŠ Morava. Program koncertu není ještě upřesněn, ale v návrhu je muzikál Fantom opery. Poslední adventní neděle.
- Koncerty a jiná veřejná vystoupení v zahraničí
    - Festival dechových hudeb v Dánsku – v termínu 24. – 29. 6. 2010, který je velmi významným z hlediska navazování kontaktů, které jsou důležité pro budoucí pozvánky na zahraniční festivaly.
    - Polsko Rybník – Zlatá lyra – tento festival je zatím v jednání. Festival se koná v druhé polovině měsíce června. Je to soutěžní festival.

**Rok 2011**

- Soutěž velkých dechových orchestrů v Ostravě – vedení sdružení předpokládá, že bude vyhlášena na říjen, jak je tomu každé dva roky pravidlem. Je velmi důležitá, protože soutěž tohoto typu je jediným možným kvalitativním srovnáním.
- Vánoční koncert - poslední adventní neděle. V programu musí být zařazeny soutěžní skladby. Více k programu a průběhu koncertu zatím není určeno.

- Koncerty a jiná veřejná vystoupení v zahraničí
    - Sankt-Peterburg – jedná se o soutěžní přehlídku – je v jednání. Bylo by ale lépe, kdyby byla až v roce 2012, jelikož doprava bude velmi nákladná a sdružení se nemusí podařit sehnat financování.

**Rok 2012**

- Mezinárodní soutěž velkých dechových orchestrů v Praze - již tradičně první víkend v lednu. Je velmi důležitá, protože soutěž tohoto typu je jediným možným kvalitativním srovnáním.
- Vánoční koncert - poslední adventní neděle. Více k programu a průběhu koncertu prozatím není určeno.

**Rok 2013**

- Zahraniční mezinárodní soutěž – budou vybrány dle dosažených výsledků na tuzemských soutěžích.
- Vánoční koncert - poslední adventní neděle. Více k programu a průběhu koncertu prozatím není určeno.
- Koncerty a jiná veřejná vystoupení v zahraničí
    - Brazílie - Bataiporã, Batagassu, Batatuba, Anaurilândia – jsou to města rozvinutá Janem Antonínem Baťou. Toto turné poslouží k bližšímu navázání kontaktů s rodinou Baťů žijící v Brazílii a vzájemnému představení vzdělávacích systémů pro mládež. Již nyní probíhají předběžná jednání se zástupci rodiny.

### 5.1.2 Rizika a přínosy naplnění strategických cílů

Mezi hlavní rizika, která vstupují do cesty naplnění vize, patří především stabilita personální a ekonomická.

U personální stability se jedná především o členy ve vedení sdružení, kteří nebudou mít se sdružením praktické zkušenosti, a nemohou tím reagovat na potřeby sdružení, nemohou vytvářet pevnou členskou základnu, která je pro profesionální růst souboru nutností.

Z hlediska ekonomické stability je možnost nezabezpečení materiální potřeby souboru, a to především jeho zázemí. Toto se více prohloubí při nezabezpečení stálých zdrojů příjmů k financování nutných materiálních potřeb.

Mezi přínosy patří zejména zvýšení poptávky volnočasových aktivit pro mládež z regionu, jelikož naplnění vize vede ke zvýšení dlouhodobého povědomí o existenci souboru a k využití existence souboru pro kulturní aktivity v regionu.

Z pohledu ekonomického jsou přínosy především ve zvýšení příjmů ze soukromého ziskového sektoru, kde podpora ve financování této neziskové organizace přináší donátorovi zvýšení prestiže jeho organizace. Sdružení při naplnění strategických cílů může podpořit navýšení nabídky reklamy pro ziskový sektor a tím rozšířit pro sdružení další možnosti financování svých dlouhodobých cílů.

Při naplňování strategických cílů je dalším přínosem nepochybně to, že členové si navyknou spolupracovat v kolektivu svých vrstevníků, podpoří se tím jejich schopnost vykonávat týmovou práci, čímž mohou získat náhled na projevy jiných typů individuálního chování.

# 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Některé výsledky analýzy jsou pro sdružení pozitivní, jiné však tvoří zápornou hodnotu. Jelikož je sdružení neziskovou organizací, je patrné, že orientace sdružení nebude zaměřena na zisk, ale spíše na kvalitu poskytovaných kulturních služeb a vytvářených sociálních hodnot v oblasti formování mládeže. Ekonomickou stránku však nemůžeme opomenout, jelikož je pro fungování a stabilitu sdružení naprosto nezbytnou. V neposlední řadě je pro sdružení nutné také správně a efektivně využívat nástrojů marketingu k podpoře dosažení strategických cílů a udržení stability.

## 6.1 Návrhy z oblasti managementu

Z oblasti managementu navrhuji vedení sdružení, aby zavedlo systém postihů za neplnění povinností jednotlivých členů sdružení. Pro předcházení nejasnostem a nesrozumitelnosti je nutné tato pravidla udělat co nejjednodušším způsobem. Musí být jasně stanoveno, za co je člen postihován a jak bude postih vyřešen. Je nutné počítat také s neobvyklými situacemi, které se však dají shrnout jako neočekávané události, které bude řešit Rada orchestru s členem, jehož se problém týká.

Dalším problémem, který je třeba vyřešit, je struktura vedení a postavení členů ve sdružení. Navrhuji přepracování aktuálních stanov, kde by Rada sdružení byla nadále volena Valnou hromadou na volební období maximálně pěti let. Rada sdružení by však sestávala pouze ze třech volených členů na pozice manažera, ekonoma a předsedy. Tito by měli pravomoc určit další členy Rady sdružení z členů sdružení tak, aby jejich počet byl vždy lichý.

Zavedení kontroly práce Rady sdružení. Tímto by se dosáhlo zpětné vazby, která by ukazovala nedostatky v kontrolovaných členech, anebo také nedostatky v plánování a následném plnění plánů ve vedení sdružení. Dále zavedení kontroly docházky na zkoušky všech členů a následné odměňování členů, s pravidelnou docházkou a vysokou účastí na zkouškách a jiných akcích sdružení přednostní účastí na lukrativních zahraničních zájezdech či finančním zvýhodněním u členských příspěvků.

## 6.2 Návrhy z oblasti ekonomiky

Z oblasti ekonomické bych doporučil okamžité zavedení stanovování rozpočtů, kde by bylo přesně určeno, jaké budou očekávané náklady pro každý následující rok. Zhodnotit výši obdržených dotací a dle lineárního trendu určit předpokládanou výši dotací pro další rok. Vytvořením cash flow by se poté snadno dala určit potřeba finančních prostředků, která by se nadále mohla plánovat do možných příjmů z jednotlivých druhů akcí. Dříve bylo běžné od určitých sponzorů dostávat každoročně pravidelné dary, toto však již nyní nefunguje a sponzorské dary jsou spíše výjimečné a časově nepředpokládatelné. Proto důrazně doporučuji nezahrnovat sponzorské dary do plánovaných rozpočtů, ale vytvářet jimi rezervní fond.

Pro dosažení stability je v současné době nutné rozšířit oblasti, kde sdružení žádá o dotace. V současné době je to totiž jen město Zlín a Zlínský kraj. Navrhuji, aby se dále žádalo navíc na ministerstvo kultury a vytvořil se seznam dalších nadací podporujících mládež a kulturu, včetně předepsaných dat uzávěrek pro podání žádostí o dotaci, a následné cílené a pravidelné podávání žádostí o dotaci těmto nadacím.

## 6.3 Návrhy z oblasti marketingu

S výjimkou webové prezentace sdružení nevyužívá žádných nástrojů komunikačního mixu. Proto navrhuji, aby byl vytvořen soubor propagačních materiálů v jednotném designu. Zejména by se jednalo o letáky se základními informacemi o sdružení, s informací o naší nabídce a kontaktem. Jelikož sdružení často navštěvuje zahraničí, doporučuji vyhotovit propagační letáky i v jiných světových jazycích, jako jsou například anglický a německý jazyk. Dalším propagačním materiálem by poté byly vizitky pro vedení orchestru, psací potřeby s potiskem a hlavičkový papír. Při vytváření jednotného designu by bylo vhodné také aktualizovat logo, které je v nynější době starší více než dvacet let.

Jako další navrhuji osobní prezentace sdružení ve vybraných uměleckých školách. Sestavení prezentace, kterou by následně členové sdružení, většinou vedení sdružení, prezentovali ve třídách na uměleckých školách. Bylo by také vhodné domluvit se s vedením uměleckých škol, aby na tyto prezentace pozvaly především rodiče svých žáků, kterým by byla prezentována nabídka volnočasových aktivit a vzdělávání pro jejich děti v oblasti souborové hry.

Dalším doporučením je, aby byl vytvořen tým, který se bude důsledně věnovat vztahům s veřejností. Náplní práce tohoto týmu bude především vytváření článků o sdružení a jejich následná publikace ve zlínských médiích, organizování akcí spojených s prezentací sdružení, oslovení zástupců státní samosprávy ohledně pravidelné prezentace sdružení pomocí jednostránkové reklamy v magazínech, které vydává městský či krajský úřad.

Marketing neziskové organizace by sdružení mělo začít směřovat také na své členy pro dosažení motivace a uvědomění si sociálního zařazení. Měly by probíhat pravidelné informační schůzky se všemi členy sdružení, kde by byly prezentovány nové cíle sdružení a hodnoceny již uskutečněné akce. Pravidelně pořádat motivační akce, jako jsou například besídky, různé druhy soustředění a schůzky s rodiči členů, kteří jsou mladší osmnácti let.

# ZÁVĚR

Neziskové organizace jsou založeny na činnostech v jednotlivých oblastech společenských vztahů. Tyto oblasti se opírají především o dobrovolné aktivity jednotlivých členů a jsou podporovány veřejným sektorem. Poslání neziskových organizací je především uspokojování potřeb občanů. Je formulováno srozumitelně pro všechny cílové skupiny a subjekty vnějšího okolí. Poslání Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., spočívá v poskytování sociální služby na vysoké úrovni pro cílovou skupinu, jejíž členové mají zájem o volnočasové aktivity v kultuře.

Cílem mé bakalářské práce bylo určení vize pro strategický rozvoj Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s., a navržení doporučení vedoucích k naplnění vize. Vizi jsem určil na základě analýzy současného stavu, pomocí aplikace teoretických poznatků, a také na základě vnitřních předpisů sdružení a jejich fungování.

Nejprve jsem podrobně definoval strukturu vedení a členů ve sdružení a následně určil její přínosy a nedostatky. Definoval jsem také příčiny těchto přínosů a nedostatků. Obdobným postupem definice přínosů, nedostatků a jejich příčin jsem řešil funkci sdružení jako celku. Takto získané poznatky jsem shrnul ve SWOT analýze.

Po sestavení SWOT analýzy jsem se zaměřil na strategii rozvoje sdružení. Vize rozvoje se zaměřila na dlouhodobou stabilizaci sdružení, do které patří restrukturalizace vedení a členství, nové určení vnitřních předpisů, všeobecná motivace zaměřená na vnitřní i vnější prostředí. U vnitřního prostředí akcentuji motivaci členů a u vnějšího prostředí pak informovanost veřejnosti o naplňování společenské potřeby kulturních aktivit, na kterých se bude podílet Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s.

Díky poznatkům z teoretické části jsem na základě výsledků analýzy a díky přesnému určení vize a jejich strategických cílů vytvořil souhrn doporučení. Tato doporučení jsem rozdělil, dle zaměření této bakalářské práce, do oblasti managementu, ekonomiky a marketingu.

Jsem přesvědčen, že provedená analýza a souhrn doporučení budou pro sdružení přínosem a naplní vizi dlouhodobé stabilizace sdružení.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická literatura:

[1] CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

[2] KOONTZ, H., WERICH, H. (1993) Management. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. 190 s. ISBN 80-85605-45-7.

[3] KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[4] PORVAZNÍK, Ján,. Celostní management. 4., přepr. a dopl. vyd. Bratislava : IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

[5] REKTOŘÍK, Jaroslav, et al. Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. aktualiz. vyd. Havlíčkův Brod : EKOPRESS, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

[6] RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace - vznik, účetnictví, daně. 2. vyd. Olomouc : ANAG, 2000. ISBN: 80-7263-042-3.

[7] VÁGNER, Ivan. (2006) Systém managementu. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 80-210-3972-8.

Internetové zdroje:

[8] Právník.cz [online]. 2010 [cit. 2010-05-20]. Úplná znění. Dostupné z WWW: <http://www.pravnik.cz/uplna-zneni/uz-86.html>.

[9] Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. [online]. 2010 [cit. 2010-05-20]. SDOM Zlín, o. s. Dostupné z WWW: <http://www.sdom.cz/>.

# SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NO Nezisková organizace.

SDOM Sdružení dechového orchestru mladých.

PO Právnická osoba.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Zařazení občanského sdružení [5] ..... 13
Obr. č. 2 Model celostního systému managementu [1] ..... 18
Obr. č. 3 Vztahy mezi subjekty a objekty managementu [7] ..... 20
Obr. č. 4 Fotografie Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. [9] ..... 27
Obr. č. 5 Logo Sdružení dechového orchestru mladých Zlín, o. s. [9] ..... 28
Obr. č. 6 Zastoupení členů dle věku v % ..... 34

# SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Rozdíl mezi komerčním a nekomerčním marketingem [3] ..... 24