

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Fundraisingové aktivity neziskové organizace TVT Motion Mnichovice

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kristýna Čermáková / PPE 15

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 8. 2019, Říčany

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Cyrilu Kotuličovi, Ph.D., MBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je doporučit organizaci TVT Motion Mnichovice vhodné fundraisingové aktivity, které napomohou k rozvoji organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb.

2. Výzkumné metody:

Metody použité k vytvoření teoreticko-metodologické části této bakalářské práce byly především literární rešerše, šetření a dedukce. V prakticko-analytické části práce pak byla využita analýza PEST, mapující makrookolí organizace a také SWOT analýza, hodnotící vnitřní aspekty organizace. Další metodou, zpracovanou v druhé části práce byla analýza současných zdrojů organizace TVT Motion Mnichovice.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem této bakalářské práce je zpracované doporučení konkrétních fundraisingových aktivit organizace TVT Motion Mnichovice. Doporučené fundraisingové aktivity jsou navrženy v rámci spolupráce s okolím organizace a mají napomoci k rozvoji organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb.

4. Závěry a doporučení:

Závěrem této bakalářské práce lze neziskové organizaci TVT Motion Mnichovice doporučit zahájení spolupráce s jejím okolím za účelem rozvoje a zkvalitnění jejích služeb pro své členy a širokou veřejnost.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fundraising, nezisková organizace, zapsaný spolek

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this bachelor thesis is to recommend the organization TVT Motion Mnichovice suitable fundraising activities that will help to develop the organization and improve the quality of services.

2. Research methods:

The methods used to create the theoretical-methodological part of this bachelor thesis were mainly literature search, investigation and deduction. In the practical-analytical part of the thesis was used the method of fundraising analysis, which includes PEST analysis, mapping the macro environment of the organization and also SWOT analysis, evaluating the internal aspects of the organization. Another method, elaborated in the second part of the work was the analysis of current sources of organization TVT Motion Mnichovice.

3. Result of research:

The result of this thesis is a processed recommendation of specific fundraising activities of TVT Motion Mnichovice. Recommended fundraising activities are designed in cooperation with the environment of the organization and should help to develop the organization and improve the services provided.

4. Conclusions and recommendation:

In conclusion of this bachelor thesis we can recommend to the non-profit organization TVT Motion Mnichovice to start cooperation with its surroundings in order to develop and improve its services for its members and the general public.

KEYWORDS

Fundraising, non profit organization, registered club

JEL CLASSIFICATION

G3 - Corporate Finance and Governance
G320 - Financing Policy • Financial Risk and Risk Management • Capital and Ownership Structure • Value of Firms • Goodwill
L3 - Nonprofit Organizations and Public Enterprise
L31 - Nonprofit Institutions • NGOs • Social Entrepreneurship
Z23 - Sports Economics: Finance
Z23 - Finance

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kristýna Čermáková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 15
Název BP:	Fundraisingové aktivity neziskové organizace TVT Motion Mnichovice
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Fundraising2.2. Neziskový sektor2.3. Cíle a metody3. Analyticko-Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Charakteristika TVT Motion Mnichovice3.2. Fundraisingové aktivity TVT Motion Mnichovice3.3. Spolupráce s okolím TVT Motion Mnichovice3.4. Zhodnocení a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HEJDUKOVÁ, P., et al. <i>Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost</i>. Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.• KUNZ, V. <i>Sportovní marketing: CSR a sponzoring</i>. Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0560-1.• ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. <i>Úspěšná nezisková organizace</i>. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.• VÍT, P. <i>Praktický právní průvodce pro neziskové organizace</i>. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 5. 2019• Zpracování teoretické části do 27. 6. 2019• Zpracování výsledků do 10. 7. 2019• Finální verze do 30. 8. 2019
Vedoucí práce:	Ing. Cyril Kotulič, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 20. 5. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Fundraising	3
2.1.1 Zásady fundraisingu	5
2.1.2 Členění fundraisingu	7
2.1.3 Kdo je fundraiser	8
2.1.4 Zdroje fundraisingu	10
2.1.5 Fundraisingová analýza	12
2.2 Neziskový sektor	14
2.2.1 Zapsaný spolek	15
2.2.2 Založení spolku	16
2.3 Cíle a metody	17
3 Prakticko-analytická část	18
3.1 Charakteristika TVT Motion Mnichovice	18
3.1.1 Poslání, záměry a cíle TVT Motion Mnichovice	18
3.1.2 Marketingový mix 4P	18
3.1.3 Personální stránka organizace TVT Motion Mnichovice	22
3.2 Fundraisingové aktivity TVT Motion Mnichovice	23
3.2.1 PEST analýza	25
3.2.2 SWOT Analýza	28
3.3 Spolupráce s okolím TVT Motion Mnichovice	30
3.3.1 Parametry pro výběr dárců	30
3.3.2 Dotační výzvy	33
3.3.3 Kalkulace provozu TVT Motion Mnichovice	34
3.4 Zhodnocení a doporučení	35
4 Závěr	38
Literatura	39
Přílohy	I
Tabulka 1 Ceník kurzů TVT Motion Mnichovice	20
Tabulka 2 SWOT analýza TVT Motion mnichovice	28
Tabulka 3 Vazby na TVT Motion Mnichovice	32
Tabulka 4 Plánované náklady na provoz	34
Tabulka 5 Příjmy organizace, 3 varianty	34

Graf 1 Zdroje financování organizace.....	23
Graf 2 Zdroje financování org. 2017/2018 v %	24
Graf 3 Zdroje financování org. 2018/2019 v %	24

1 Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o nestátní neziskové organizaci se sportovním zaměřením, TVT Motion Mnichovice. Tato organizaci byla vybrána z důvodu zainteresovanosti autorky práce s tímto spolkem. Nezisková organizace TVT Motion Mnichovice se v době zrodu této práce nenachází ve finančních nebo existenčních problémech ani nejde po žádné z kritických cest, ale zároveň nevytváří ani mnoho aktivit, které by napomáhaly k jejímu rozvoji. A právě to bylo podnětem pro téma této bakalářské práce.

Organizace TVT Motion Mnichovice zabývající se výukou sportovního odvětví Teamgym si během 2 let své existence vybudovala sebevědomé místo na sportovním trhu, na trhu mezi gymnastickými kluby. Provozuje bez obtíží činnost, ke které byla zřízena a svépomocí se snaží budovat dobré jméno spolku v jeho okolí. Ale jelikož žádná ze zřizovatelek spolku nikdy nezakládala neziskovou organizaci, ani žádná z nich nestála v jejím čele, jsou pro ně všechny pracovní úkony nové a nacházejí se teprve ve fázi objevování možností, které se podobným spolkům nabízejí. Od počátku své existence přijala organizace dostatečný počet členů, díky kterým si zajistila finanční příjem z členských příspěvků. Členské příspěvky stačí na současný chod organizace, na mzdy svých zaměstnanců, na nájem prostor atd. Ale stejně tak, jako jejich současná klientela, tak i zřizovatelky spolku pomýšlejí dál, než je jejich současný, momentální stav. Nároky členů spolku se zvyšují, stejně rychle jako se zrychluje tempo dnešní doby. „To, co lidem včera přišlo inovativní, jim dnes přijde zastaralé a podobně.“ Ale organizace TVT Motion Mnichovice byla zřízena za účelem poskytovat služby široké veřejnosti a proto své nabízené služby chce co nejvíce přizpůsobit ke spokojenosti svých členů. Ke zlepšování svých služeb a celkovému růstu organizace je, ale zapotřebí finančních prostředků, hmotných i nehmotných zdrojů a v neposlední řadě také zdrojů lidských. O dalších příjmech mimo členských příspěvků v souvislosti s touto neziskovou organizací v současné době není možné příliš hovořit, jak je popsáno dále v práci. Tato bakalářská práce má organizaci TVT Motion Mnichovice ukázat možnou cestu, po které by se mohla vydat. Cestu vedoucí za procesem uspokojování svých členů a široké veřejnosti. Úmyslně je zde zmíněn proces, nikoli jednorázový cíl organizace. Protože tato bakalářská práce má sloužit jako námět napomáhající organizaci k jejímu dlouhodobému růstu, nikoli k časově ohraničené činnosti. Růst vedoucí k podpoře od individuálních či firemních dárců nebo statutárních orgánů. Tato práce má pomoci organizaci, aby se více dostala do povědomí lidí a institucí v jejich okolí, což by mělo být snahou každé organizace, která si stojí za svým posláním. V práci je tato problematika řešena prostřednictvím fundraisingu.

Jak uvádí Boukal a kol. (2013. s. 15) fundraising je velmi frekventovanou kategorií spojenou s neziskovým sektorem. Aby bylo možné hovořit o fundraisingu podrobněji, je dle autora nutné vymezit základní pojmy a především popsat subjekt, který je jeho nositelem, tedy nestátní neziskovou organizaci.

Cílem této bakalářské práce je doporučit organizaci TVT Motion Mnichovice vhodné fundraisingové aktivity, které napomohou k rozvoji organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb.

Rozvoj organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb znamená oslovit vyšší počty zájemců o sport a zjednodušeně řečeno jim nabídnout více sportu. Více sportu pro své současné i potenciální budoucí členy. Členy především dětského věku. Organizace si uvědomuje potřebnost zapojovat děti do sportovních aktivit již od útlého věku a napomáhat tak k utváření správných pohybových návyků a zdravému životnímu stylu. Více sportu, více pomůcek, kvalitního nářadí a více kurzů, které povedou vzdělání trenéři, to vše a mnoho dalšího lze

nabídnout teprve v situaci, kdy má organizace dostatek prostředků na pořízení a zajištění těchto a dalších komponentů. Tato bakalářská práce má odpovědět na otázky, kde prostředky, které pomohou k rozvoji a zkvalitnění spolkových služeb sehnat.

Záměrem teoretické části práce je uvést čtenáře do tematiky a objasnit pojmy, o kterých pojednává celá bakalářská práce, pojem fundraising, fundraisingové aktivity, druhy fundraisingu a k jakým účelům je možné fundraisingové aktivity využívat. Mezi fundraisingové aktivity se řadí mnoho nástrojů, které napomáhají k rozvoji a zviditelnění neziskových organizací. Dalším bodem pojednávajícím o získávání prostředků k činnosti jsou fundraisingové zásady, pro co nejúspěšnější vykonávání fundraisingu. Další kapitola teoretické části odpovídá na otázky personálního zajištění fundraisingu v organizaci a na vše co se zaměstnanec fundraiser týká, jaká je náplň jeho práce, jaké by měl nést vlastnosti a další. Součástí kapitoly je také představení fundraisingových zdrojů a fundraisingové analýzy. Po představení všech náležitostí, které fundraising nabízí, je v této bakalářské práci vyjasněna oblast, v které se fundraising pohybuje. Tato oblast pojednává o neziskovém sektoru. Kapitola má rozšířit čtenářův pohled na problematiku fundraisingu odpovídat na otázky týkající se fungování neziskových organizací. Tato kapitola představuje také jednotlivé právní formy neziskových organizací. Teoreticko-metodologickou část uzavírá podkapitola věnující se jedné z právních forem, právní formě, která je z hlediska vybrané neziskové organizace pro tuto práci klíčová.

Celá teoreticko-metodologická část této bakalářské práce má sloužit k lepšímu pochopení a správnému orientování se v části prakticko-analytické.

Záměrem prakticko-analytické části je na základě charakteristiky spolku, hodnocení současných zdrojů financování, PESTL analýzy a SWOT analýzy zodpovědět jaké jsou vhodné fundraisingové aktivity umožňující další rozvoj a zkvalitnění poskytovaných služeb neziskové organizace TVT Motion Mnichovice.

K úvodu prakticko-analytické části patří představení organizace TVT Motion Mnichovice. V této kapitole je zpracována charakteristika organizace, která obsahuje odpovědi na otázky týkající se smyslu neboli poslání organizace a jejich záměrů a cílů. Součástí charakteristiky je také konkretizace potřebných taktických nástrojů, které organizaci napomohou své služby přiblížit klientům v co nejlepší podobě. Souborem těchto nástrojů je marketingový mix. Aby bylo možné doporučit organizaci vhodné fundraisingové aktivity pro její rozvoj a zkvalitnění jejích služeb je zapotřebí nejprve představit a definovat současné fundraisingové aktivity a analyzovat současné zdroje, z kterých je zajištěn běžný chod organizace. Prakticko-analytická část obsahuje i další analýzy. Nejprve analýzu mapující makrookolí organizace, aby bylo možné včasné a vhodně reagovat na změny prostředí, v kterém se organizace nachází. Tyto ovlivňující aspekty mohou být politického, ekonomického, společenského, technologického nebo legislativního charakteru. Po analýze vnějšího prostředí je v práci zpracována analýza vnitřního prostředí organizace, kde jsou definovány body, které ovlivňují organizaci navenek. Ať už se jedná o ziskové či neziskové organizaci, v obou případech by měly být zpracovány slabé i silné stránky dané organizace. Tyto body jsou obsahem SWOT analýzy. Na základě vytvořené SWOT analýzy lze včasné identifikovat možné hrozby a příležitosti, a proto i tato analýza napomůže k cíli této bakalářské práce.

Na základě vypracovaných analýz jsou v závěru prakticko-analytické části vytvořeny parametry, na jejichž základě jsou vybráni jednotliví dárci, kteří by měly být organizací TVT Motion Mnichovice osloveny s žádostí o podporu. Následuje doporučení vyplývající z této bakalářské práce a závěr obsahující shrnutí hlavních bodů této bakalářské práce na téma fundraisingové aktivity neziskové organizace TVT Motion Mnichovice.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části této bakalářské práce se jsou vysvětleny pojmy, potřebné ke správnému pochopení podstaty této práce. V této části práce jsou definovány nejdůležitější pojmy, bez kterých by mohlo dojít ke špatnému vyložení si celé problematiky a cíle práce. Teoretická část obsahuje dvě hlavní kapitoly. Kapitoly věnující se fundraisingu a kapitolu věnující se neziskovému sektoru. Tyto dvě kapitoly jsou spolu úzce svázané.

2.1 Fundraising

Vzhledem k názvu této bakalářské práce, kterým jsou fundraisingové aktivity neziskové organizace TVT Motion Mnichovice je nutné hned z počátku práce představit pojem fundraising. K objasnění všech pojmů jsou využity citace několika autorů, zabývajících se touto tematikou. Za tímto účelem je jako první zvolen autor Rektořík a kol., který se ohlíží na skutečnost, do které se často organizace neziskového sektoru dostávají hned po tom, co dojde k jejich založení. V knize organizace neziskového sektoru Rektořík a kol. (2011, s. 92) uvádí: „*Po založení především soukromé organizace, bývá zpočátku jediným zdrojem „jen“ lidské nadšení a dobrovolná práce. Velmi brzy však každá organizace zjistí, že pokud chce pracovat dobře a profesionálně, nezbyvá než svou činnost zabezpečit i finančně. Začne se tedy poohlížet po nějaké státní dotaci, nadačním grantu či movitějším podnikateli ve svém městě. Zpočátku se většinou podaří nějaké peníze získat, ale co dál? Dál se Fundraising – získávání prostředků, stává běžnou součástí práce každé neziskové organizace.*“

Pokud tedy organizace nechce fungovat a působit na své okolí amatérským dojmem, finanční zdroje pro dobré fungování a svůj rozvoj musí zajistit. Shánění zdrojů musí být součástí organizačního plánu. Tento názor, že je fundraising důležitou součástí chodu neziskové organizace nám potvrdí i následující autoři. Např. autorka Krechovská (2018, s. 63) říká, že fundraising zaujímá ve finančním řízení neziskových organizací klíčové místo, neboť má na starosti právě zajištění finančních prostředků pro provozní aktivity, investice a rozvoj neziskové organizace.

Definice fundraisingu

Před tím než budou v dalších odstavcích představeny důvody, proč je pro neziskové organizace důležité aktivně provozovat fundraising, bude nejprve představeno jak je fundraising definován jednotlivými autory. Ve zmíněné citaci Rektoříka a kol. je fundraising popsán jako získávání prostředků. Získávání prostředků lze považovat za velmi základní popis, který bude rozšiřován v definicích dalších autorů.

K další charakteristice pojmu fundraising byla vybrána definice autora Stejskala a kol. (2012, s. 97), dle kterého se fundraisingem označuje aktivní činnost neziskové organizace, zaměřené na získávání vnějších finančních i nefinančních zdrojů. V této charakteristice se základní „prostředky“ rozšiřují na vnější finanční i nefinanční zdroje. Z této definice je patrné, že fundraising není shánění pouze peněžních prostředků.

Komplexnější definici fundraisingu uvádí Boukal a kol. (2013, s. 34), definice zní: „*Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání.*“ V této definici lze považovat za důležitá spojení „systematické získávání“ a „k realizaci svého poslání“. Systematické získávání dostává fundraising do profesionální roviny a vymezuje ho od pouhého náhodného získávání prostředků k předem promyšleným krokům vedoucím k získávání prostředků za nějakým účelem. Tímto účelem je poslání dané organizace.

Jaké je doslovné přeložení slova fundraising, o tom jak se pojem fundraising překládá či nepřekládá, by se dalo polemizovat. Ve slovnících lze najít překlady různé: v knize Fundraising pro neziskové organizace autor Boukal a kol. (2013, s. 34) zmiňuje hned několik variant překladu, které můžeme nalézt ve slovnících, např. překlad shromažďování veřejných prostředků, získávání financí pro fondy, nadace, projekty od firem, donátorů a sponzorů nebo jednoduše shromažďování financí. Jenže tyto překlady vidí Boukal a kol. zároveň jako pravdivé i nepravdivé. Zdroj uvádí, že Fundraising není jen shromažďování financí. Donátoři, sponzoři, firmy atd. mohou NNO podporovat mnohem pestřeji než pouze finančně. Fundraising NNO se dle zdroje musí zaměřit na všechny možnosti podpory, které přicházejí v úvahu. Stejný autor navrhuje jako překlad „pěstování fondů“.

Velmi obdobně na překlad nahlíží také autoři Šedivý a Medlíková (2017, s. 71), podle kterých by se fundraising, převzatý anglosaský výraz mohl přeložit jako: „*navyšování fondů či zdrojů*“. Následně autoři dodávají, že se fundraising netýká pouze peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získávání dalších příznivců a dobrovolníků. Stejní autoři označují fundraising jako proces, který je tvořen provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje – peníze, zázemí, lidi. Fundraising, ale není v organizaci samostatný proces. Stejně jako jsou v byznysu úspěšné ty podniky, které umějí uplatnit marketingové řízení, tak dle autorů i úspěch neziskové organizace má souvislost s fundraisingovým řízením. Efektivní fundraising, takový, který nese ovoce, musí prostupovat celou organizací (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 71). Stejný zdroj uvádí: „*Prioritní pro neziskovou organizaci je naplňovat své poslání a dosahovat cílů s ním spojených, není možné zapomínat na zajištění zdrojů pro činnosti vedoucí k cílům a poslání.*“ V této citaci se autoři soustředí na poslání a cíle neziskových organizací stejně jako v již zmíněné definici fundraisingu od Boukala.

Dle názoru autora Bačuvčíka (2011, s. 108) fundraising zdaleka neznamena jenom získávání peněz. Možností toho, co může nezisková organizace či projekt od svého okolí získat, je dle stejného autora mnohem víc. Kromě obligátních finančních a hmotných darů, jde podle autora také o lidskou práci a čas, jméno nebo značku, případně též prostory a zázemí. Zdroj uvádí, že z pohledu neziskové organizace je důležité při sestavování fundraisingového plánu o všech těchto možnostech uvažovat jako o komplementárních – bylo by dle zdroje chybou zaměřovat se jen na některé z nich.

Již zmíněný autor Boukal v knize Fundraising pro neziskové organizace svou definici rozvíjí o další specifika, které napomohou k lepšímu poznání fundraisingu. Boukal a kol., (2013, s. 34) říká, že fundraising je průběžnou a plánovanou činností naplňující finančně ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře. Stejný autor dále upozorňuje na důležitost rozčlenění zdrojů na finanční a nefinanční. Stejně jako autor považuje omezení fundraisingového úsilí výhradně na získávání finanční podpory jako velkou chybu. Dále zdroj prezentuje názor, že fundraising je variantou marketingu, podle něj jde ve fundraisingu o neustálé žádání, tedy o aplikaci marketingového umění (Boukal a kol., 2013, s. 36). Mimo propojení s marketingem si lze u Boukala z těchto řádků všimnout odkazu na rozčlenění zdrojů a vícezdrojovost. Lze se domnívat, že stejný autor vyzývá k vyváženosti mezi finančními a nefinančními zdroji. Dále to Boukal a kol. (2013, s. 37) rozvíjí takto: „*Fundraising zajišťuje vícezdrojové financování NNO. Je důležité diverzifikovat používané zdroje a snížit tak riziko případného finančního kolapsu vyvolaného odchodem klíčového podporujícího subjektu. Zároveň má fundraising zajistit stabilitu využívaných, diverzifikovaných zdrojů. NNO se nevzdává vztahů k veřejným rozpočtům, rozvíjí paralelně vztahy k soukromoprávním podporovatelům, což zpětně zkvalitňuje vztahy k zmíněným veřejným rozpočtům.*“

Stejně jako má člověk důvod k aktivitám, které provozuje, je hnán nějakou silou, ať už si ji uvědomuje nebo ji dělá nevědomě, tak i neziskové organizace mají důvod, k vykonávání

fundraisingových aktivit. V následujících odstavcích jsou představeny hlavní důvody k vykonávání fundraisingu v neziskových organizacích. Fundraising je klíčovou záležitostí pro fungování neziskové organizace, proto by se s ním měla organizace naučit pracovat (Hommerová, 2014, s. 64). V této souvislosti odkazuje další autorka na účel organizace. Dle Krechovské a kol. (2018, s. 55) nebude nezisková organizace moci splnit svůj účel, pokud nebude disponovat dostatečnou výší kapitálu na svůj provoz, realizaci zamýšlených projektů a plnění svého poslání. Protože finance podle autorky představují základní předpoklad pro úspěšnou a dlouhodobou existenci jakékoli organizace. Krechovská dále říká, že na základě financí je možné řídit další aktivity a směry vývoje organizace a rozhodovat se o nich, neboť veškeré realizované činnosti se plánují a následně i hodnotí podle výše jejich peněžních prostředků.

Charakteristickým rysem financování nestátních neziskových organizací je vícezdrojovost, vícezdrojové financování je jedním z klíčových úkolů fundraisingu. Je nutné zajistit pro neziskovou organizaci více zdrojů, ze kterých je financována, aby nebyla závislá na jednom z nich. Nejde pouze o počet jednotlivých typů zdrojů, ale také o jejich poměrné zastoupení (Krechovská a kol., 2018, s. 63).

Úkoly, finančního řízení neboli důvody fundraisingových aktivit shrnulí autorky Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 57, 58) v knize Řízení neziskových organizací:

- Zajistit potřebný kapitál a tok hotovosti (cash flow) tak, aby byla umožněna plynulá činnost organizace. Nástrojem k dosažení tohoto cíle je plánování cash flow organizace časově i hodnotově.
- Zajistit finanční stabilitu a soběstačnost organizace, tedy relativní rovnováhu příjmů a výdajů organizace. Většina organizací je závislá na financování prostřednictvím dotací z veřejných rozpočtů. Finanční stabilita těchto organizací může být ohrožena například v prvních měsících kalendářního roku, kdy organizace očekávají příliv dotace.
- Zajistit likviditu organizace – schopnost organizace hradit své splatné závazky v čase a místě jejich splatnosti.
- Účelně a hospodárně využít finanční prostředky – sledovat aktuální vývoj vnějšího prostředí, cenový vývoj, efektivně vynakládat peněžní prostředky a snažit se snižovat náklady.
- Zajistit výkonnost (úspěšnost) organizace – výkonnost lze měřit ve smyslu finančním nebo i ve smyslu schopnosti organizace plnit svůj účel.

Dle Boukala (2013, s. 36) je úkolem fundraisingu zviditelnění NNO, vytvoření pozitivního vztahu mezi NNO a okolím. Aby okolí přijalo poslání NNO za své a uvěřilo mu, musí NNO vytvářet neustálou aktivitu. Formulaci a prezentaci poslání proto musí mít dle Boukala každá NNO jednoznačně vyřešenou.

2.1.1 Zásady fundraisingu

Pokud má být činnost, která je provozována s nějakým plánem úspěšná, měly by se dodržovat předem určené zásady, několik takových zásad pro fundraisingové aktivity popisuje ve své knize i Boukal a kol. (2013, s. 47-65):

Zásada komplexnosti – Fundraising není jen metoda, fundraising je především o lidech. Ve fundraisingu jde o budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným. Obdarovaný, tj. v tomto případě NNO musí být především vnitřně přesvědčen o správnosti svého konání

Zásada začlenění – viz následující podkapitola 2.1.2

Zásada aktivity – Fundraising je činnost, která vyžaduje neustálou iniciativu. Všichni představitelé NNO, průběžně hledají a zkoušení nové metody a postupy ve snaze motivovat okolí k podpoře. Jde o nezbytnou zásadu, protože „zápas“ o zdroje je neustále silnější a v této rovině probíhá mezi NNO největší konkurence. Dle Boukala je předpokladem naplnění zásady aktivity extrovertní a asertivní osobnost fundraisera.

Zásada strategičnosti – Fundraising je součástí strategického řízení NNO. Již při jejím založení se formuluje nejen i filozofie zdrojového pokrytí. Přijatá zdrojová struktura je dlouhodobě pěstována a měněna jen vyjímečně. Pokud lze aktivity NNO považovat za veřejně prospěšné, lze zahrnout do okruhu oslovení zdroje z veřejných rozpočtů. Další faktorem je zajištění nezávislosti NNO ve vztahu k okolí. Strategické vynechání zdrojů z veřejných rozpočtů, případně i zdrojů od podnikatelských subjektů. Strategicky pěstuje pestré okolí individuálních sympatizantů a dárců.

Druhy fundraisingových strategií – NNO může dle Boukala a kol. (2013, s. 54) volit mezi následujícími druhy strategií:

- Agresivní růstově orientovanou strategií – označovanou jako „max-max“, může NNO volit pokud její silné stránky odpovídající příležitostí, jež nabízí okolí.
- Diverzifikační strategií – „min-max“, NNO může použít, pokud její silné stránky ohrožuje nepřítel okolí. Smyslem strategie je minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek.
- Turnaround strategie – „max-min“, je pro NNO vhodná tehdy, pokud okolí poskytuje dostatek příležitostí, avšak NNO trápí velké množství slabých stránek. NNO musí slabé stránky pojmenovat a minimalizovat, aby pak mohla využít existující fundraisingové příležitosti.
- Obrannou strategií – „min-min“ můžeme doporučit tehdy, pokud u NNO převažuje slabé stránky a navíc okolní prostředí NNO ohrožuje. NNO musí minimalizovat hrozby i své slabé stránky. V krajním případě musí své pozice opustit.

Východiskem pro zpracování fundraisingové strategie je dle Boukala strategická fundraisingová analýza. Zahrnuje komplexní analýzu okolního prostředí včetně analýzy jeho kultury a očekávání všech předpokládaných zúčastněných subjektů. Strategická fundraisingová analýza zahrnuje dle Boukala a kol. (2013, s. 54) následující okruhy činností: Formulace poslání NNO, externí analýzu mikro i makrookolí, interní analýzu NNO a syntézu výstupů z předchozích okruhů.

Zásada vzdělání okolí – Úspěch NNO závisí na komunikaci s okolím. Součástí komunikace musí být průběžné vysvětlování poslání, obsahu činnosti a motivace NNO k jejich realizaci. Při vzdělávání okolí Fundraising propojuje dlouhodobý pohled s využitím aktuálních možností. Prezentovány musí být odpovědi na otázky, jako jsou: Proč NNO vynakládá své úsilí? Jak zní poslání NNO? Co přesně je následně obsahem jednotlivých projektů a konkrétních činností, jejichž prostřednictvím jsou tyto projekty realizovány? Anebo pro koho jsou určeny výstupy jednotlivých aktivit NNO?

Zásada pravdivosti – Fundraising musí být vždy založen na pravdivých informacích. Při jednání musí fundraiser říkat jednoznačně pravdu. Pro vytvoření vnější důvěry je nutná komplexní transparentnost fungování NNO. Přijaté prostředky musí být využívány výhradně v souladu s vůlí poskytovatele, který musí být průběžně informován o využití jeho daru. Poskytovatelé daru by o sobě měli navzájem vědět, může nastat situace, kdy jeden subjekt může odmítnout sponzorování, pokud bude sponzorem jiný subjekt.

Předpokladem pro úspěšný Fundraising je otevřenost NNO jako základní rys jejího chování. Konkrétně to znamená svobodné rozhodnutí zveřejňovat zásadní informace o činnosti a hospodaření, aniž je toto rozhodnutí vynuceno legislativní normou.

Zveřejňované informace by měly být pravdivé, včasné, spolehlivé a úplné, přehledné a srozumitelné. Takovým zveřejněným materiálem může být např. výroční zpráva.

Zásada optimismu – Optimistická mysl je důležitá: pouze 5-10 žádostí ze 100 je obvykle úspěšných. Tuto skutečnost je nutné přijmout. Proto se jako fundraiser lépe uplatní optimista, tj. člověk, který na věci pohlíží z pozitivní stránky.

Zásada poděkování – Je důležité poděkovat za sebemenší dar. Poděkování včetně informace o využití daru by mělo být dárci odesláno nejpozději do čtrnácti dnů. Lze také doporučit, aby fundraiser rozesílal s poděkováním i potvrzení o daru pro daňové účely. Poděkování musí být vždy včasné a adekvátní situaci.

Zásadu výsledku – Důležitou informací je porovnání výše shromážděných prostředků prostřednictvím konkrétní fundraisingové metody s náklady na její použití.

Výše uvedené zásady tvoří celek představující základ etického kodexu chování každého fundraisera, které zpracovalo České centrum fundraisingu. Lze doporučit explicitní formulaci tohoto kodexu pro každou NNO, jako důležitý faktor úspěšnosti fundraisingových aktivit.

2.1.2 Členění fundraisingu

Autor Boukal a kol. (2013, s. 47) uvádí, že základní zásadou je jednoznačně vědět, proč fundraising v neziskové organizaci probíhá a do jakého kontextu je začleněn. Autor říká, že nejde jen o to, aby NNO přežila další rok (i když i to je mnohdy primární problém), účel fundraisingu je mnohem různorodější. Jeho základní členění je dle Boukala a kol. (2013, s. 47-51) následující:

- **Fundraising pro přežití**

Nastává v situaci schodkového rozpočtu, kdy výdaje převyšují příjmy organizace. Dokud nějaké peníze nezisková organizace na účtu má, může se takto chovat, i když jde o velmi krátkozrakou politiku. Jakmile peníze docházejí, objeví se nebezpečí insolvence a eventuálního úpadku, v této chvíli nastupuje fundraising pro přežití. (Nastává krizový finanční management). Příčiny této situace mohou být různé, např. přírodní katastrofy, nedosáhnutí na předpokládanou dotaci nebo může být krize vyvolána vlastními chybami rozhodujících subjektů.

- **Fundraising k rozšíření a rozvoji neziskové organizace**

V tomto případě potřebují NNO inovovat svou nabídku, zkvalitnit poskytované služby, zahájit novou činnost, vstoupit do nového regionu. Všechny tyto situace vyžadují zdroje, musí tedy probíhat fundraising. NNO musí především zdůrazňovat, že při opatření potřebných prostředků nejde pouze o tyto prostředky, ale především o realizaci poslání neziskové organizace. Poslání je klíčová kategorie, stojící na vrcholu kontextu celkové činnosti neziskové organizace. Správně formulované a prezentované poslání je pro Fundraising k rozšíření a rozvoji organizace velmi důležitý.

- **Fundraising k omezení závislosti neziskové organizace na podporovatelích**

Když NNO zahajuje svou činnost, nachází podporu obvykle u jednoho dárcce či sponzora. Pokud své poslání prosadí a postupně rozšíří své aktivity, vzroste potřeba jejího zdrojového zabezpečení a v tomto případě také začne růst riziko, pokud se NNO nadále spoléhá na úzký

okruh podporujících subjektů. Úkolem fundraisingu je rozšířit počet dárců, sponzorů a dalších podporovatelů. Pokud NNO žádá o zdroje z veřejných rozpočtů, je diverzifikace podpory a tím i nesené riziko vyvolaného případným výpadkem některého z podporovatelů přímo vyžadována na základě podmínky tzv. kofinancování. Kofinancování dnes požadují v podstatě všichni podporovatelé NNO.

- **Fundraising k budování podpory**

Důležitým cílem fundraisingu je vytvoření stálého okruhu příznivců, aby byla zajištěna celková stabilita organizace včetně zdrojů potřebných pro realizaci poslání i běžného chodu. Stálý okruh příznivců totiž zajišťuje opakované i pravidelné dary, díky nimž roste ekonomická zabezpečení. Před neziskovou organizací stojí úkol, jak zajistit opakovanost a pravidelnost darů. Zajištění stále podpory je významné zejména u individuálních dárců. Ti bývají věrní organizaci, kterou se rozhodli dlouhodobě podporovat. Firemní dárci, sponzoři, tak „věrní“ nebývají. Fundraiser volí rozdílnou komunikační strategii vůči dárcům, kteří poskytli poprvé svůj příspěvek, vůči pravidelným dárcům a vůči mimořádně velkým dárcům. Cílem je posunovat dárci k osobní spolupráci a podporu tak stabilizovat.

- **Fundraising k vytvoření udržitelné NNO**

Stabilní a diverzifikovaný okruh příznivců zajišťuje dlouhodobou udržitelnost. Důležitý je počet a struktura příznivců. Fundraiser sleduje vývoj „přízně“ v minulých letech a reaguje především na velké změny. Změny mohou být negativní i pozitivní. V prvním případě NNO rychle hledá náhradu za zdrojový výpadek, v druhém případě je nezbytné samostatně oslovit nového příznivce, analyzovat motivy jeho jednání a v případě kladných zjištění usilovat o zachování nové přízně.

2.1.3 Kdo je fundraiser

V této kapitole bude představena osoba, která vykonává fundraisingové aktivity. Jaká by tato osoba měla být a také konkrétní příklady aktivit, které tento pracovník vykonává.

Fundraiser je člověk, který se personálně zabývá fundraisingem (Boukal a kol., 2013, s. 37).

Dle autorů Šedivého a Medlíkové (2017, s. 74) potřebuje každá nezisková organizace svého fundraisera. Podle nich pro to organizace nemusí mít přímo vytvořenou pozici v organizační struktuře, ale rozhodně musí být fundraising zařazen do náplně práce. Autoři navrhuje postup, kdy někdo fundraising řídí a koordinuje a někdo jej přímo vykonává. Uvádějí, že jednotlivé fundraisingové aktivity také mohou být rozděleny do více pracovních pozic. Stejný názor prosazuje i Boukal a kol. (2013, s. 37), podle kterého je nutné fundraisingové aktivity personálně zabezpečit. U menších NNO se jimi dle Boukala obvykle zabývá vedoucí nebo ředitel, resp. celé vedení NNO, jeho kompetentní orgány. Dále autor zmiňuje, že velké NNO mohou využít specializovaného fundraisera.

Autoři Šedivý a Medlíková (2017, s. 78) uvádějí jako výhodu ty zaměstnance, kteří myslí fundraisingově bez ohledu na pracovní pozici, kterou vykonávají. Neboli dle autora umějí vysvětlit jaké služby nebo jaké výrobky NO nabízí, co to klientovi přinese, dokážou zájemci srozumitelně odpovědět na otázky jako „Proč jste vznikli?“, „Jaký užitek přinášíte?“ – a skutečně tomu věří! Zde už vzniká popis, co by měl fundraiser ovládat nebo jaký by měl být. Stejní autoři dále doporučují fundraisingové aktivity nechat na loajálních lidech, o kterých jsme přesvědčeni, že věří v poslání organizace a mají ho za své. Stejný názor zaujal i Rektořík a kol. (2010, s. 94): „*Od fundraisera se očekává, že to bude silná, sympatická osobnost, vytrvalá, pohotová, a především zapálená pro poslání a činnost organizace, neboť nejlépe přesvědčí ten,*

kdo je sám přesvědčený“. Další doporučení stejného autora zní: pro fundraisera je důležité umět jednat s lidmi, neboť fundraiser nezískává peníze, ale především člověka – nutný je projevený zájem o člověka samotného, jaké je jeho přesvědčení, zájmy, názory. Dle autora také profesionální fundraiser záměrně pracuje na tom, aby znal své dárcce co nejlépe. Říká, že čím víte více, tím lépe můžete odhadnout potřeby vašeho dárcce. Protože každý dárcce je jiný, přístup k nim, musí být také rozdílný, dle Šedivého a Medlíkové (2017, s. 74) úspěšný fundraiser umí namíchat vhodný marketingový mix metod pro daný zdroj a čím lépe znáte svůj „zdroj“, tím více zvyšujete šanci na úspěch. Práce fundraisera je časově náročná a také jsou v ní častá zklamání, proto úspěšný fundraiser potřebuje dlouhodobé osobní pozitivní naladění (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 74).

Z názorů jednotlivých autorů tedy vyplývá, že by fundraiser měl být člověk pozitivní loajální, který dokáže jednat s lidmi, zná historii své firmy a dokáže srozumitelně prezentovat její poslání. To, ale zdaleka není všechno. Niž jsou popsány vlastnosti/kompetence dle jednotlivých fundraisingových zaměření. Jak uvádí Šedivý a Medlíková (2017, s. 77), pokud by měl všechny kompetence ovládat jeden „ideální“ fundraiser, musel by je vykonávat snad jenom Superman. Proto podle nich je důležité si v praxi uvědomit, koho v organizace opravdu potřebujete a co od fundraisera skutečně očekáváte (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 74).

Kompetence fundraisera dle Šedivého, Medlíkové (2017, s. 76):

1. Kompetence projektového fundraisera jsou: analytické myšlení, strukturovaný přístup, vhodné vyjadřování ve vazbě k podmínkám a potřebám konkrétního dárcce, pečlivost, dodržování termínů nebo schopnost pracovat v zátěži.
2. Kompetence fundraisera – specialisty na individuální a firemní dárcce jsou: schopnost prezentace, komunikační zdatnost, empatie, argumentační dovednosti, kreativita, schopnost vyrovnat se s odmítnutím, nadšení a ztotožnění se s posláním organizace.
3. Kompetence fundraisera – marketéra jsou prodejní dovednosti, schopnost vyjednávat, prezentace produktu a organizace, schopnost práce v zátěži, komunikační dovednosti nebo orientace na plnění cílů.

V následujícím odstavci jsou představeny základní rozdíly mezi interním a externím fundraiserem dle Boukala (2013, s. 37-38):

- Interní fundraiser je kmenovým zaměstnancem NNO, jehož hlavní činností je shánění zdrojů. U menších NNO tato profesní pozice obvykle chybí. V tomto případě se fundraisingem zabývá vedoucí NNO. V širším slova smyslu jsou fundraisery malé NNO všichni její zaměstnanci.
- Externí fundraiser je externí specialista najatý na zpracování jednotlivých aktuálních potřeb či na kompletní zajištění fundraisingu. Externí fundraiser rovněž zajišťuje pro NNO finance, hmotné či nehmotné zdroje. Externí fundraiser je fyzickou nebo právnickou osobou smluvně svázanou k výkonu fundraisingu pro danou NNO.

Boukal (2013, s. 37) říká, že každá NNO musí pečlivě zvažovat, zda bude efektivněji získávat zdroje pro svou existenci vlastními silami, nebo zda se jí vyplatí pověřit těmito úkoly profesionála mimo organizaci. Autor zmiňuje, že je dobré si udělat analýzu vnitřních zdrojů, posoudit kvalitu a kapacitu stávajících zaměstnanců. Zdroj dále uvádí, že v ČR zatím převažuje interní pojetí práce fundraisera, které představuje tradiční model, kdy organizace zaměstnává fundraisera a ten vyhledává grantová schémata, pracuje s firemními sponzory i individuálními dárci.

Jaké jsou pracovní aktivity interního či externího fundraisera je sepsáno v následujícím odstavci. Dle autorů Šedivého a Medlíkové (2017, s. 80) výčet aktivit fundraisera může být ještě širší, i proto je pro fundraisera důležitý podpůrný přístup statutárních orgánů. Jak autoři říkají fundraiser by měl mít od vedení organizace stoprocentní podporu a ideálně by měl být jeho součástí.

Pracovní aktivity dle Šedivého a Medlíkové (2017, s. 79):

- Vede spolupracovníky, aby mysleli fundraisingově;
- Připravuje plán fundraisingu, podílí se na tvorbě zdrojového rozpočtu;
- Připravuje plán nákladů na samotný Fundraising a aktivity a akce s ním spojené;
- Tipuje jednotlivé zdroje a plánuje, jakými metodami je oslovit;
- Kreativně vymýšlí nové přístupy k oslovení dárců;
- Účastní se setkání statutárních orgánů;
- Vede databázi dárců;
- Vyhledává a oslovuje dárcce nové;
- Reprezentuje organizaci na vybraných akcích;
- Podílí se na tvorbě projektů, připravuje a píše žádosti o dotace a granty;
- Schvaluje darovací smlouvy a smlouvy o reklamě;
- Zajišťuje propagaci;
- Spolupodílí se na cenotvorbě produktů.

Protože je práce fundraisera dle těchto autorů časově náročná a také jsou v ní častá zklamání, měl by úspěšný fundraiser být dlouhodobě pozitivně naladěný, protože svým konáním spoluvytváří značku organizace (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 76).

2.1.4 Zdroje fundraisingu

Pokud má nezisková organizace žádat o podporu, musí vědět, kde o ni žádat. V této kapitole, je popsáno několik možností, kde může organizace podporu získat. V následující citaci autoři doporučují uvědomit si, jak zvolený zdroj, s kterým spolupracujeme nebo plánujeme spolupracovat, funguje, jak probíhá jeho řízení, komunikace apod.

„Proto, abychom mohli nadále rozvíjet vztahy a pečovat o ně, je zapotřebí si uvědomit, jaké jsou základní preference a podmínky fungování jednotlivých typů zdrojů. Podle toho pak volíme obsah a formu komunikace.“ (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 46)

Boukal a kol. (2013, s. 36) uvádí: zdroje, které jsou prostřednictvím fundraisingu získávány, mají velmi mnoho podob. Stejný zdroj dále uvádí, kde hledá fundraiser peníze, služby, výrobky dobrovolníky a příznivce pro svoji organizaci:

- Ve veřejných institucích (ministerstva, krajské a obecní úřady, velvyslanectví),
- v nadacích,
- u jednotlivců (fyzické os, OSVČ),
- u firem jiných soukromých org.,
- u klientů, kteří nakupují produkty organizace.

Autoři Šedivý, Medlíková (2017 s. 73) ve své publikaci zmiňují možnosti, kde může nezisková organizace získat finanční zdroje:

- Veřejná správa (státní správa a samospráva),
- individuální dárci – jednotlivci,
- firmy,

- nadace a nadační fondy,
- ostatní instituce,
- příjmy z vlastní činnosti.

K získávání peněz od jednotlivých zdrojů existují metody neboli způsoby, z kterých musí organizace zvolit ty nejefektivnější. Nejčastějšími metodami jsou: veřejná sbírka, nejrůznější benefiční akce, vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci, aukce, telefonické oslovení dárce, osobní schůzka, oslovení dárce prostřednictvím internetu, DMS (dárcovská SMS), sdílený marketing, prodej vlastních produktů nebo členské příspěvky u spolků (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47). Autorka Krechovská a kol. (2018, s. 64) v knize řízení neziskových organizací představuje jako jeden z trendů v oblasti fundraisingu online dárcovství, které nabývá stále většího významu. Rozvíjejícím se fenoménem poslední doby dle autorky crowdfunding, který je založen na oslovování široké veřejnosti.

Dále jsou jednotlivé zdroje blíže charakterizovány, pomocí Bačuvčíka (2011, s. 109-115), případně doplněny o další autory:

Individuální dárcovství

Problémem této formy fundraisingu především je, že drobní dárce věnují malý příspěvek, avšak náklady na jejich získání jsou zpravidla vysoké. Individuální dárcovství se stává pro neziskovou organizaci zajímavé teprve tehdy, když se změní z jednorázového na pravidelné a je tak zdrojem relativně stálých příjmů. V případě individuálního dárcovství se dle Bačuvčíka jedná o dar finanční, hmotný, dar vlastní práce nebo času, propůjčení svého jména, případně zprostředkování darů dalších osob. Specifickou formou individuálního dárcovství je dobrovolnictví. U nás prozatím ne příliš rozšířenou formou individuálního dárcovství je multilevel fundraising, který spočívá ve vytváření dárcovských sítí a zprostředkování darů v rámci rodiny nebo komunity. Individuální dárcovství může mít také formu členství spojeného s placením členských příspěvků. Členové platí za službu, kterou pro ně nezisková organizace dělá, nebo může jít o jakési „čestné členství“, dárce je tím dán pocit vlastní důležitosti a příslušnosti k organizaci.

Získávání individuálních dárců patří mezi náročné činnosti, klade nároky na trpělivost, neustálou péči o dárce a nápaditost fundraisera (Krechovská a kol., 2018, s. 64).

Firemní dárcovství

Firemní dárcovství je v lecčems podobné dárcovství individuálnímu, např. rozhodovací procesy. O případném daru rozhodují jednotlivci nebo kolektiv (manažerů), ve kterém hrají roli jejich individuální psychologické a sociální vlastnosti a postoje.

Mnohé firmy deklarují, které oblasti aktivit podporují a které nikoliv, některé dokonce k rozdělení části svého zisku zřizují vlastní nadace či fondy. V případě firem přistupují motivy společenské odpovědnosti nebo podnikového občanství, které jsou ovšem motivovány také vlastním profitem případně snahou snížit daňový základ.

Firemní dar může mít podobu firemních prostředků, hmotného daru, služby, garance projektu vlastním jménem a zprostředkování darů ostatních podniků.

Rozdíl od individuálních dárců může být ve výši příspěvku. Ekonomický potenciál v řadě firem dovoluje rozdělit na dobročinné účely až desetitisíce a statisíce korun. S tím souvisí i větší snaha o kontrolu a dohled nad využitím prostředků. Čím vyšší příspěvek, tím spíše firma chápe dárcovství jako obchodní vztah, od něž minimálně očekává posílení vlastní rekapitulace. Podniky častěji spíše, než finance preferují dary ve formě zboží nebo služeb, které produkují nebo s nimiž obchodují. Dále mohou firmy jako dar nabízet své vybavení, prostory, zařízení

nebo pracovníky. Obchodní firmy mohou fungovat také jako „externí fundraiseři“ neziskových organizací, kdy jejich obchodní oddělení kromě vlastních zakázek získává dary pro spřízněnou neziskovou organizaci. Z hlediska komerční firmy je potřeba rozlišit dvě možnosti, jak neziskové organizaci přispět, a to dárcovství a sponzoring. Dárcovství je čistě altruisticky motivovaná podpora, za kterou dárci nic neočekávají, tzv. „dar bez protiplnění“. Naopak „dar s protiplněním“ je ekvivalentem slova sponzoring. Protiplněním je v tomto případě například reklamní služba, kterou mu nezisková organizace poskytne tím, že na své materiály umístí jeho logo. (Rozdíl pro neziskovou organizaci je v tom, že od platby darovací daně je osvobozena, zatímco příjem z reklamních služeb musí ve výsledku zdanit, pouze v případě, pokud dosáhne kladného hospodářského výsledku).

„Většina definic popisuje sponzoring jako reciproční obchodní vztah mezi sponzorem a sponzorovaným subjektem.“ (Přikrylová, 2010, Karlíček, 2016 in Kunz 2018, s. 132). Dle zákona 40/1995 Sb. se sponzorem rozumí právnická osoba nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne.

Bačuvčík (2011, s 114-115) uvádí, že sponzoring je standardním prvkem marketingové komunikace komerčních firem. Řada neziskových organizací dle Bačuvčíka disponuje velkým mediálním potenciálem a spojení s nimi může být pro komerční firmu zajímavé, jejich prostřednictvím může dosáhnout ohlasu cílových skupin, které by pro ni jinak byly nedosažitelné.

Nadace a nadační fondy

Sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. Mají sloužit k podpoře: obecně prospěšných cílů, jimiž je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.

Prostředky z grantů nadací jsou jedním z hlavních zdrojů financování neziskových organizací. Tyto granty mají typicky podobu finančních prostředků. Je ovšem možné se setkat s případy, kdy nadace zcela cíleně neposkytují peníze a sami nakupují předměty, na jejichž zakoupení organizace žádaly prostředky. Podpora nadací se zaměřuje takřka výhradně na projekty, nikoliv na běžnou činnost. V důrazu na inovativnost projektů se financování z grantů nadací liší od dotací orgánů veřejné správy, které jsou mnohem častěji určeny na průběžnou činnost. „Dotace“, jímž se myslí financování průběžné činnosti a „grant“, znamená spíše jednorázový dar věnovaný na konkrétní účel.

Neziskové organizace vynakládají část úsilí na přesvědčování při komunikaci s firemním nebo individuálním dárcem, aby vůbec přispěli na dobročinné účely, což v případě nadací není nutné, důležitější však je úroveň samotného předkládaného projektu.

Poznání jednotlivých zdrojů fundraisingu je podstatné pro prakticko-analytickou část této práce. Každý ze zmíněných zdrojů má vlastní charakter, který může ovlivnit doporučení vyplývající z této práce.

2.1.5 Fundraisingová analýza

Tato kapitola je v práci zařazena pro zmapování vnějšího i vnitřního prostředí TVT Motion Mnichovice.

Pro zpracování fundraisingové strategie je východiskem fundraisingová analýza, která zahrnuje správnou formulaci poslání a komplexní analýzu okolního prostředí včetně analýzy jeho kultury a očekávání všech předpokládaných zúčastněných subjektů. (Boukal, 2013, s. 54).

Definice poslání

Správná formulace poslání je pro NNO více než důležitá. Poslání je prezentováno potenciálním donátorům, sponzorům, veřejnosti a může sloužit také jako motivační nástroj pro zaměstnance. Poslání vysvětluje účel a smysl existence neziskové organizace. Mělo by být formulováno výstižně, realisticky, nepříliš široce, tak aby se na jeho základě NNO mohla jasně rozhodovat. (Boukal 2013, s. 54).

Bačuvčík (2011, s. 78) říká, že: „*Poslání neziskové organizace vypovídá o tom, komu, jakým způsobem a s jakým cílem chce sloužit.*“

Analýza zdrojů

Autor Vochozka a kol. (2012, s. 348) říká, že provedením analýzy těchto zdrojů můžeme zodpovědět otázky efektivity využití stávajících zdrojů, flexibility našich zdrojů a vyváženosti zdrojů.

Základní zdroje organizace lze dle autora poměrně snadno rozdělit do čtyř základních skupin:

Skupina hmotné neboli fyzické zdroje, do této skupiny se řadí stroje, pozemky, budovy, energie apod. Další skupinou jsou nehmotné zdroje, tedy patenty, licence, vědomosti, know-how apod. Lidské zdroje jsou další skupina zdrojů, která obsahuje počet zaměstnanců, jejich kvalifikaci, zkušenosti a dovednosti. Poslední skupinou jsou zdroje finanční, tedy kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků.

PEST analýza

Analýza PEST označuje analýzu makrookolí podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 9). Použije tedy prostředí, které na podnik působí. Jak autoři dále uvádějí, okruh zkoumání makrookolí se začal rozšiřovat o další faktory, legislativní a environmentální, čímž se z PEST stala PESTEL analýza. Přiblížení faktorů analýzy dle Dvořáčka, Slunčíka (2012, s. 10-14):

- Politické faktory – vymezují pravidla hry pro činnost podniků. Řadí se zde především typ vlády a její stability, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky nebo změny v politickém prostředí.
- Ekonomické faktory – lze řadit na měnící se v průběhu času, jako např. fáze ekonomického cyklu nebo vývoj cen a na relativně stabilní jako např. charakter ekonomiky, úroveň ekonomiky nebo konkurenceschopnost ekonomiky.
- Sociálně demografické (kulturní) faktory – do této skupiny patří především historické pozadí, systém hodnot, vzdělávací soustava a úroveň nebo věková, pohlavní a náboženská struktura.
- Technologické faktory – zde se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy.

SWOT analýza

Slouží pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými stránkami, slabými stránkami, ohroženými a příležitostmi zamýšlených projektů i fundraisingových akcí (Boukal, 2013, s. 57). Dle autora jde o metodu využívanou podniky, nicméně i pro NNO jde o vhodnou metodu umožňující najít východiska pro stabilní Fundraising. Dále tentýž autor říká, že realizace výše uvedených kroků zajišťuje stabilitu celkové pozice NNO jako podmínku pro stabilní fundraising. Také uvádí, že pouze na základě takového komplexního profesionálního přístupu lze pojmout fundraising jako součást strategie NNO

Teoretické zpracování faktorů, kterými se fundraisingová analýza zabývá, napomůže v prakticko-analytické části zpracovat vnější a vnitřní prostředí organizace.

2.2 Neziskový sektor

Protože se tato bakalářská práce zabývá fundraisingovými aktivitami a tyto aktivity, jak je již známo z výše uvedených odstavců se provozují v neziskových organizacích, tak v této kapitole bude představen sektor, v kterém neziskové organizace fungují a jak je tento sektor možné členit. Dále jsou v kapitole představeny jednotlivé právní formy neziskových organizací, s kterými se lze setkat. Tato kapitola napomůže k širšímu pohledu na problematiku fundraisingu a především k lepšímu pochopení fungování neziskových organizací.

Neziskový sektor je dle Stejskala (2012, s. 15) sektor, v němž organizace a instituce nejsou primárně založeny za účelem dosahování zisku. Autor uvádí, že tyto organizace bývají podle tohoto kritéria nazývány „neziskové“ (anglický ekvivalent *non-profit organization*). Dále se zmiňuje, že ústřední snahou těchto organizací je poskytnout občanům nebo různým klientům veřejnou službu. Neziskové a nevýdělečné organizace mohou dle autora vytvářet zisk a mohou vydělávat prostředky vedlejší (doplňkovou) nebo též podnikatelskou činností. Omezením v této oblasti je dle autora pouze povinnost organizace reinvestovat takto nabyté prostředky do hlavní činnosti či rozvoje smyslu své existence.

Dále bude představena definice neziskových organizací dle Růžičkové (2011, s. 9): neziskové (nevýdělečné) jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání, jak je konstatováno v zákoně o daních z příjmů, na nějž odkazují i ostatní daňové zákony. Jak autorka uvádí, jsou to organizace, o jejichž činnost je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Dále říká, že jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení a je zde kladen větší důraz na důležitost výsledků hlavních poslání, přičemž výše příjmů z něj stojí obvykle až na druhém místě.

Aby bylo možné chápat principy, na základě, kterých neziskové organizace fungují je potřeba vymezit prostor, který jim je v rámci národního hospodářství určen. V odborných knihách zabývajících se tímto tématem lze najít řadu kritérií, dle kterých je možné národní hospodářství členit. V této kapitole je představeno členění neziskového sektoru, které ve své knize nabízí Rektořík (2010, s. 14):

- Neziskový (netržní) sektor – Organizace produkující statky nebo služby získávají prostředky pro provozování vlastní činnosti přerozdělováním veřejných financí. Cílem není dosahování zisku, ale přímého dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby.
- Neziskový (veřejný) sektor – je financován z veřejných financí a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce je poskytováním veřejné služby. Organizace založené státní správou (ministerstvem), nebo samosprávou (obcí, magistrátem, krajem).
- Neziskový soukromý sektor – organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou. Cílem těchto organizací není získat zisk, nýbrž užitek. Jsou financovány prostředky soukromých či právnických osob, které neočekávají za svůj vklad finanční zisk.
- Sektor domácností – v rámci národního hospodářství má významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu.

Dalším rozdělením, které stejný zdroj uvádí je rozdělení NNO dle jejich vlastností na:

- Institucionalizované (organized) – tj. mají jistotu institucionální strukturu, organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány;
- Soukromé, nezávislé na státu (private) – tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani ji nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu

nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá;

- Neziskové (non-profit) – ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činností organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace;
- Samosprávné a nezávislé (self-governing) – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit sami sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně;
- Dobrovolné (voluntary) – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizace, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách.

Dalším rysem neziskových organizací je, že jsou veřejně prospěšné, přispívají k veřejnému dobru, usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku (Stejskal, 2012, s. 19).

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (2015) uvádí vymezení NNO používané pro účely státní politiky, vychází z právních forem typických pro NNO. Toto vymezení nepolemizuje s mezinárodním vymezením, ale zužuje okruh právních forem, které ji naplňují. Podle této definice jsou za NNO považovány tyto právní formy soukromého práva:

- **Spolky a pobočné spolky** (nově podle NOZ), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- **Nadace a nadační fondy** (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ),
- **Účelová zařízení církví**, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby,
- **Obecně prospěšné společnosti** podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují),
- **Ústavy** (podle NOZ),
- **Školské právnické osoby**, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

2.2.1 Zapsaný spolek

Tato subkapitola se věnuje jedné z právních forem neziskových organizací a to zapsanému spolku. Spolek je nejtypičtější NNO (Stejskal a kol., 2012, s. 54).

Vít (2015 s. 47) definuje zapsaný spolek (dále jen spolek) takto: *Spolek je sdružením nejméně tří osob, založený k ochraně a uspokojování společného zájmu svých členů. Členy mohou být fyzické i právnické osoby tuzemské i zahraniční. Tato právní forma je fakticky „nástupcem“ občanského sdružení podle (zrušeného) zákona 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Účinností NOZ se výše zmíněný zákon č. 83/1990 Sb., o sdružení občanů ruší a k 1. 1. 2014 dochází k transformaci občanských sdružení na spolky“.*

Unikátní vlastností spolku je možnost odchýlit se od zákona v případě, že mají výluky psané ve spolkových stanovách (např. si mohou zvolit vlastní úpravu struktury orgánů spolku). Tuto možnost nemá žádná další právnická osoba dle NOZ.

2.2.2 Založení spolku

Aby spolek mohl právně vzniknout, je nutné, aby zřizovatelé spolku podali návrh na registraci do spolkového rejstříku. Návrh na registraci do spolkového rejstříku musí obsahovat několik povinných náležitostí. Dle autorů Benáka a Zahumenského (2015, s. 22) jsou to tyto náležitosti:

- Název spolku (Název musí obsahovat slovo spolek, zapsaný spolek nebo zkratku, z.s.), Tento název se nesmí shodovat s již existující právnickou osobou,
- Účel, hlavní činnost spolku,
- Předmět vedlejší hospodářské činnosti, je-li vykonávána,
- Sídlo spolku (Identifikováno přesnou adresou),
- Název nejvyššího orgánu/název statutárního orgánu/existence kontrolní komise.

Dále musí dle autorů obsahovat:

- Sestavu přípravného výboru, jejich celá jména, datum narození a trvalé bydliště,
- Jednající osobu, tato osoba musí být starší 18 let a je oprávněna jednat jménem spolku,
- Úředně ověřené podpisy členů přípravného výboru.

(Právní výhodou spolku je, že má možnost si určit pravomoci vnitřních orgánů. Tyto pravomoci si zakladatelé spolku vpisují do stanov).

K povinným náležitostem je nutné dodat řádně vypracované stanovy se všemi následujícími požadavky:

- Název spolku,
- Adresu sídla spolku,
- Jasně stanovené a konkrétní činnosti,
- Práva a povinnosti členů sdružení,
- Orgány spolku (jako jsou např. předseda, výbor, kontrolní komise, valná hromada),
- Způsob jakým se tyto orgány ustanovují a určení, které z orgánů budou oprávněny jednat jménem spolku,
- Podpisy členů přípravného výboru,
- Stanovy se přikládají ve dvojím vyhotovení.

Spolek vzniká dnem zapsání do veřejného spolkového rejstříku. Toto zapsání zprostředkovává rejstříkový soud.

2.3 Cíle a metody

Cílem této bakalářské práce je doporučit organizaci TVT Motion Mnichovice vhodné fundraisingové aktivity, které napomohou k rozvoji organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb.

Záměrem teoretické části práce je objasnit pojem, o kterém pojednává celá bakalářská práce, pojem fundraising. Po představení všech náležitostí, které fundraising nabízí, bude objasněna oblast, ve které se fundraising pohybuje. Touto oblastí je neziskový sektor (dále jen „NO“).

Záměrem praktické části je na základě charakteristiky spolku, analýzy zdrojů a PEST analýzy doporučit vhodné fundraisingové aktivity umožňující další růst TVT Motion Mnichovice.

Metodika

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá sběrem dat potřebných ke zvolenému tématu. K samotnému vytvoření této bakalářské práce je zapotřebí prostudování publikací zaměřených na neziskový sektor v ČR, neziskové organizace a jejich financování, dále také publikace věnující se sportovnímu marketingu, ale především publikace specializované na oblast fundraising. Použité literární zdroje, byly vybrány na základě literární rešerše, která byla vytvořena autorkou práce pomocí služeb odborné knihovny České národní banky. Tištěné publikace jsou vybírány tak, aby zdroje k této práci byly co nejaktuálnější. Mimo tištěných publikací budou v práci ojediněle použity také internetové zdroje. Především z důvodů vyhledávání informací o dotačních programech, které jsou v tištěné podobě vydávány se zpožděním, zatímco na internetových stránkách jsou dostupné hned po jejich vyhlášení i spolu s dalšími potřebnými pokyny k jejich vyplnění. K tomuto účelu budou v práci použity např. internetové zdroje ministerstva školství mládeže a tělovýchovy nebo internetové stránky středočeského kraje.

Prakticko-analytická část

První kapitola v prakticko-analytické části se věnuje charakteristice spolku TVT Motion Mnichovice. Informace o spolku autorka práce čerpá z osobní zkušenosti jako člen statutárního orgánu tohoto spolku, z polostrukturovaných rozhovorů s ostatními členy spolku a ze stanov dostupných na internetových stránkách spolkového rejstříku. Charakteristika spolku obsahuje také tzv. marketingový mix 4P. Pomocí marketingového mixu jsou představeny služby, které spolek poskytuje a jejich ceny, dále informace o místě, kde jsou služby provozovány a také jaká je propagace spolku. Další kapitola se věnuje fundraisingovým aktivitám, které organizace v současnosti vytváří. Kapitola obsahuje analýzu současných zdrojů. Cílem analýzy bude komplexně vyhodnotit finanční i nefinanční zdroje organizace a napomoci ujasnit potřeby organizace. Pomocí analýzy zdrojů budou zjištěny procentuální rozdíly mezi jednotlivými zdroji organizace, což ukáže na nedostatek ve vyrovnanosti zdrojů. Dále bude obsahem kapitoly o fundraisingových aktivitách PEST analýza, v které bude zjišťováno prostředí, v jakém organizace působí a jaký vliv na ní okolní prostředí má. Posuzovány zde budou politické faktory, ekonomicky faktory, společenské a kulturní faktory a faktory technologické. Pro zjištění možného ohrožení a příležitostí organizace bude zpracována SWOT analýza. Na základě zjištěných dat ze zmíněných analýz budou v následující kapitole „spolupráce s okolím TVT Motion Mnichovice“ definovány parametry, podle kterých budou vytyčeny firmy a všechny potenciální dárci, které může organizace vyzvat k podpoře spolku. Potenciální dárci budou rozděleny na dárcce místní, tedy z města Mnichovice a blízkého okolí, dále na dárcce zainteresované v TVT Motion Mnichovice. A Poté na mediálně známé firmy s působností v nedalekém okolí firmy. Zde bude zahrnuta i subkapitola zaměřená na možné získání prostředků z veřejných rozpočtů.

3 Prakticko-analytická část

Záměrem prakticko-analytické části práce je na základě charakteristiky spolku, analýzy zdrojů a PEST analýzy doporučit vhodné fundraisingové aktivity umožňující další růst organizace TVT Motion Mnichovice.

3.1 Charakteristika TVT Motion Mnichovice

Název organizace: TVT Motion Mnichovice, z.s.

Předmět hlavní činnosti: Provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení do sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit

Sídlo organizace: K Roudné 206, Zvíkov 255 61

Působíště organizace: Mukařovská 966, Mnichovice 255 65

Kontaktní osoba: Tereza Nováková, tel. 604 678 876

www: tvtmotion.cz

3.1.1 Poslání, záměry a cíle TVT Motion Mnichovice

Posláním neziskové organizace TVT Motion Mnichovice je provozovat sport a obdobnou činnost v rámci zapojení se sportovních, tělovýchovných a turistických aktivit. Tuto činnosti organizovat a vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky. Vytvářet široké možnosti užívání svých sportovišť pro zájemce z řad veřejnosti, zejména pak mládeže, ale i dospělých jedinců. K hlavní činnosti provozuje organizace ještě doplňkovou vedlejší činnost s cílem podpořit činnost hlavní. Touto vedlejší činností je zejména prodej reklamních předmětů.

Tento sportovní klub se zabývá gymnastickými sporty, především pak novým, vzkvétajícím týmovým sportem Teamgym. Teamgym je v ČR na vzestupu a má velmi dobré vyhlídky, co se jeho oblíbenosti týče. Spolek se konkrétně soustředí na výuku dětí a mládeže v oblasti všeobecné gymnastiky a sportu TeamGym. Gymnastika je základem a dobrou přípravou pro všechny sportovní odvětví a také přispívá ke zvýšení fyzického zdraví, kondice a zdatnosti.

Záměrem organizace TVT Motion Mnichovice je dlouhodobé provozování sportovního klubu ve městě Mnichovice a navyšování počtu svých členů. Zájem současných i potenciálních nových členů podporují bohaté zkušenosti a známost trenérů a osob stojících ve vedení organizace. Další podporou je proaktivní přístup ke klientům a dětem, jehož základním kamenem je respektování a podřízení se co nejvíce jejich potřebám.

Cílem organizace je udržet se a dominovat na trhu sportovních oddílů a na rozrůstajícím se trhu sportu Teamgym. Tyto cíle, by měly být naplněny především díky profesionalitě a zkušenosti svých trenérů. Dále při pravidelném dosahování takové míry zhodnocení vloženého kapitálu a osobního úsilí společníků, která po uhrazení všech pravidelných, povinných nákladů vygeneruje prostředky k následnému zakoupení dalšího sportovního náčiní, sportovního oblečení či jiných pomůcek, které budou zvyšovat prosperitu klubu a zpříjemňovat členům spolku jejich trénink. Cílem organizace je udržení přízně svých klientů a snížení jejich fluktuace. Také zvýšení popularity a profesionality na závodním trhu sportu Teamgym.

3.1.2 Marketingový mix 4P

Organizace je níže popsána pomocí marketingového mixu 4P, je tedy popsán produkt (Product), cena (Price), místo prodeje (Place) a způsob propagace (Promotion).

Marketingové aktivity organizace jsou prováděny ve prospěch dlouhodobé spolupráce s našimi klienty. Tyto aktivity jsou cílené na rodiče dětí předškolního a školního věku. Představou organizace je, aby dítě dosahovalo progresu, tzn: bude docházet do spolku ne jeden rok, ale i

několik let po sobě a úkolem organizace bude měnit náplň kurzu v závislosti na měnící se úrovni dítěte a dostatečně rozvíjet množství aktivit, aby v klientech neutuchal zájem účastnit se spolkových aktivit.

Produkt – poskytované služby

TVT Motion Mnichovice nabízí několik podob sportovních a vzdělávacích kurzů. Nabízí kurzy gymnastické přípravy pro začínající i pokročilé. Kurzy jsou rozděleny do různých věkových i výkonnostních kategorií. Organizace nabízí své kurzy pro široký okruh klientů, proto si zde mohou vybírat zákazníci každého věku. Z výkonnostních kategorií si lze taktéž vybrat z kurzů pro úplné začátečníky až po závodní kurzy, pro zkušené gymnasty/ky. Specializací tohoto spolku je gymnastické odvětví Teamgym.

Níže jsou představeny jednotlivé sportovní kurzy, které TVT Motion Mnichovice nabízí a ceny za ně. U každého kurzu je konkretizován název kurzu, kolik kurzů tohoto typu spolek nabízí, pro koho je kurz určen, kolikrát týdně se navštěvuje a pod jakým vedením kurz probíhá.

Kurzy:

- Gym školička - Tento typ kurzu spolek nabízí 2× v týdnu. Kurz je určen pro děti (chlapce i děvčata) ve věku 4-7 let, začátečníky a mírně pokročilé. Tento kurz děti navštěvují 1× týdně a trvá 60 minut. Tento kurz bude vyučovat jeden kvalifikovaný trenér,
- Gym přípravka - Tento typ kurzu spolek nabízí 5× v týdnu. Kurz je určen pro děti (chlapce i děvčata) ve věku 6-9 let, začátečníky a mírně pokročilé. Tento kurz děti navštěvují 1× týdně a trvá 60 minut. Tento kurz bude vyučovat jeden až dva kvalifikovaní trenéři,
- Gym děti - Tento typ kurzu spolek nabízí 2× v týdnu. Tento kurz je určen pro děti (chlapce i děvčata) ve věku 9-12 let, začátečníky a mírně pokročilé. Tento kurz děti navštěvují 1× týdně a trvá 60 minut. V tomto kurzu bude vyučovat jeden až dva kvalifikovaní trenéři,
- Gym mládež - Tento typ kurzu spolek nabízí 1× v týdnu. Tento kurz je určen pro mládež (chlapce i děvčata) ve věku 11-15 let, začátečníky a mírně pokročilé. Tento kurz děti navštěvují 1× týdně a trvá 60 minut. V tomto kurzu bude vyučovat jeden až dva kvalifikovaní trenéři,
- Gym dospělí - Tento kurz je otevřen pro dospělé jedince, 18 let a více. V tomto kurzu se vyučuje gymnastika od samého začátku, tudíž není předpokladem žádný gymnastický základ. Tento kurz je pod vedením dvou kvalifikovaných trenérů. Kurz probíhá 1× týdně a trvá 60 minut,
- Kurz – Zdravotní cvičení - Tento kurz je otevřen pro dospělé jedince, 18 let a více. Tento kurz je zaměřen na kompenzační zdravotní cviky a je veden kvalifikovanou trenérkou a studentkou fyzioterapie. Kurz probíhá 1× týdně a trvá 60 minut,
- Závodní přípravka pro teamgym - Tento kurz je nabízený pro dívky a chlapce narozené mezi lety 2012-2013. Podmínkou vstupu do kurzu je alespoň malá zdatnost gymnastického základu. Tento kurz je určený jako příprava pro závodní kariéru teamgymu a děti ho navštěvují 2× týdně a trvá 90 minut. Tento kurz vede jeden kvalifikovaný trenér + jeden asistent/praktikant,

- Závodní teamgym „Moušiči“ - Tento kurz je nabízený pro dívky a chlapce narozené mezi lety 2010-2012. Podmínkou vstupu do kurzu je zdatnost gymnastického základu. Tento kurz je určený jako příprava pro závodní kariéru teamgymu a děti ho navštěvují 3× týdně a trvá 90 minut. Tento kurz vede jeden kvalifikovaný trenér + jeden asistent/praktikant,
- Závodní teamgym - Tento kurz je nabízený pro dívky narozené mezi lety 2007-2009. Do tohoto kurzu nabíráme na základě vstupních dovedností. Děti ho navštěvují 4× týdně, kurz trvá 120 minut. Děti v tomto kurzu absolvují závody po celé ČR, minimálně 6× za rok. Tento kurz vedou dva kvalifikovaní trenéři + jeden asistent/praktikant,
- Individuální výuka - Organizace nabízí také možnost individuální výuky a poskytování poradenství v oblasti gymnastických sportů. Tato možnost je otevřená především pro studenty sportovních vysokých škol v přípravě na zkoušky z gymnastických dovedností nebo pro studenty připravující se na talentové/přijímací řízení na tyto školy. Zájemci o tuto službu bude doporučen trenér dle časových možností obou stran, tak aby vedlo k co nejvyšší spokojenosti klienta.

Cena - Cenová politika

Cenová politika TVT Motion Mnichovice je vedena ve smyslu stabilní úrovně cen. Změny cenové úrovně budou probíhat pouze v případech, změny tržních faktorů, tedy změn energií nebo nájemného, služeb a ceny konkurence. Slevy na kurzech budou probíhat pouze v rámci uvedených možností pod ceníkem, tj. tabulka 1.

Cena zahrnuje kurzovné za jeden kurz, za školní pololetí, tj. září – leden a dále únor – červen. Každý kurz má přidělený svůj kód, pro lepší přehlednost při jeho úhradě na bankovní účet.

Tabulka 1 Ceník kurzů TVT Motion Mnichovice

Číslo kurzu	Název kurzu	Cena kurzu
18, 22	Gym školička 4-7 let	1 600 Kč/pol./os.
10, 16, 19, 20, 23	Gym příprava 6-9 let	1 600 Kč/pol./os.
12, 21	Gym děti 9-11 let	1 600 Kč/pol./os.
13	Gym mládež	1 600 Kč/pol./os.
14	Gym dospělí	1 700 Kč/pol./os.
17	Kurz – zdravotní cvičení	1 700 Kč/pol./os.
3	Závodní příprava pro teamgym	2 500 Kč/pol./os.
2	Závodní teamgym „Moušiči“	3 500 Kč/pol./os.
1	Závodní teamgym	4 500 Kč/pol./os.
-	Individuální výuka	250 Kč/hod./os.

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny kurzů zahrnují náklady na trenéry, tělocvičnu a náradí.

První návštěva kurzu je pro každého nového klienta zdarma, hodinou zkušební.

Organizace nabízí také sourozenecké slevy, odečítá 5% z ceny za druhého a každého dalšího sourozence. Pro sponzory, podporovatele a jejich děti nabízí organizace kurzy zdarma.

Dostupnost – místo poskytování služeb

Většina kurzů probíhá v hlavním působišti spolku. Výhodou této tělocvičny oproti jiným je její profesionální vybavení. Aby mohlo docházet k bezpečné výuce gymnastických sportů, je k tomu zapotřebí, bezpečných prostor. Např. vysoké stropy, náradí s potřebnou bezpečnostní certifikací. V případě náradí určenému k nácviku soutěžních prvků, je nutná také certifikace evropské gymnastické federace, jako důkaz, že náradí je vhodné k nácviku speciálních gymnastických cviků. Tyto prvky neobsahuje mnoho sportovišť v ČR a žádné v okruhu 30 km.

Organizace sídlí ve městě s dobrou dopravní dostupností. Členové spolku mohou využít k dopravě do spolku jak městskou hromadnou, tak železniční dopravu, autobusy nebo vlaky s malými intervaly. Vzhledem k umístění hlavního působiště spolku, na okraji města, většina členů spolku využívá k přepravě právě autobusovou linku a proto při sestavování rozvrhu vedení organizace vzalo v úvahu i časy příjíždějících autobusů na nejbližší zastávku. Problémem pro nejmenší členy spolku a jejich rodiče je fakt, neexistujícího chodníku vedoucího z autobusové zastávky do tělocvičny a členové tak musí dojít cca 70 metrů pěšky po krajnici silnice. Pro ty klienty, kteří se dopravují na kurzy vlastním automobilem, je v areálu tělocvičny rozlehlé parkoviště a pro rodiče a doprovod nejmenších dětí tak odpadá starost s hledáním vhodného parkovacího místa.

Nabízené kurzy probíhají vždy v odpoledních hodinách, tak, aby co nejlépe vyhovovaly těm, pro které je daný kurz určen. Organizace při sestavování rozvrhu kurzů vzala také v úvahu, v jaké časy nabízejí své služby konkurenční organizace. Jaké je rozložení konkurenčních služeb během dne a celého týdne.

Propagace

Na základě zjištěných údajů o konkurenci a struktuře zákazníků zvolila organizace nejvhodnější strategii, kterou může použít pro podporu zájmu o naše služby. Kombinované aktivní zaměření marketingu na rodiny s dětmi hledající zdravé využití volného času a na rodiny s dětmi s ambicí pro vrcholový sport.

Výše uvedené služby jsou klientům poskytovány během provozní doby v prostorách tělocvičny v Mukařovské ulici, vybavené náradím TVT Motion Mnichovice. Čtyřadvacet hodin denně jim jsou k dispozici webové stránky na adrese www.tvtmotion.cz na nichž mají možnost se přihlásit na jednotlivé kurzy prostřednictvím jednoduchého a přehledného formuláře. Dále zde naleznou veškeré informace o poskytovaných službách i jejich cenách. Také mimořádné informace týkající se fungování a chodu organizace, výsledky ze soutěží, mimořádné volno spojené se státními svátky, fotogalerie, atd. Nechybí ani záložka, kde jsou představeni podporovatelé spolku.

Dále organizace k propagaci využívá sociální sítě:

Facebook, kde spolek cílí na mládež. Účastníky kurzů pro mládež a jejich kamarády, spolužáky, dospívající jedince z okolí města Mnichovic, ale také rodiče a matky na mateřské dovolené. Na facebookovou stránku umísťují foto a video reporty z každodenního dění organizace, mimořádné informace týkající se kurzů nebo reporty z proběhlých akcí, které budoucím klientům přibližují chod gymnastických kurzů, aby působila organizace důvěryhodně.

Podobný účel má také instagramový účet, na který se umísťují fotografie a videa, cílová skupina je obdobná jako u facebookové stránky s rozdílem, že instagramový účet bude cílit také na zahraniční podporovatele, ale také konkurenty z řad závodních družstev teamgymu. Z důvodu seznámení organizace a budování respektu u co nejširšího okruhu závodníků.

Dalším z využívaných propagačních nástrojů, který organizace používá je účet na serveru YouTube, kam vkládá videa a „sbírá“ jejich sledovanost. Tyto videa budou upravena a sestříhána vždy za určitým účelem. Např. video pro budoucí podporovatele a sponzory, sestříhání videí z každého z nabízených kurzů, sloužící jako ukázka pro nové zájemce o tyto kurzy nebo sestříhání z mimořádné akce, atd.

Vyloženě pro obyvatele města Mnichovic, slouží místní měsíčník „Život Mnichovic“, kde spolek může bezplatně publikovat své články. Měsíčník dostávají obyvatelé města do svých schránek v tištěné podobě nebo si jej kdokoli může přečíst na internetových stránkách města v elektronické podobě. Zde spolek nejčastěji píše o svých proběhlých či budoucích akcích.

Všechny tyto typy propagace jsou bezplatné a proto je velmi vhodné jejich možnosti využívat.

3.1.3 Personální stránka organizace TVT Motion Mnichovice

Sportovní spolek TVT Motion Mnichovice, z.s. vznikl na základě iniciativy tří společníků, kteří se již několik let znají a pravidelně se setkávají v rámci gymnastického oboru. Vzhledem k jejich společnému zájmu a dosavadním znalostem se rozhodli založit a následně i osobně provozovat sportovní klub zaměřený na gymnastické sporty ve městě Mnichovice, které je nedaleko jejich trvalého bydliště. Vedení organizace je součástí jejich profesního života.

Tereza Nováková

- Předsedkyně spolku,
- Je kvalifikovanou trenérkou gymnastických sportů, absolventkou trenérského evropského kurzu pro Teamgym UEG Level 1, kvalifikovanou rozhodčí III. třídy Teamgym,
- Je odpovědná za následující činnosti v organizaci TVT Motion Mnichovice: Správa webových stránek organizace, poradenství pro individuální klienty z gymnastické oblasti i jiných sportovních oborů, trenér závodních družstev i nezávodních skupin-gymnastických průprav.

Kristýna Červenková

- Členka výkonného výboru spolku,
- Je kvalifikovanou trenérkou gymnastických sportů, absolventkou trenérského evropského kurzu pro Teamgym UEG Level 1, kvalifikovanou rozhodčí III. třídy Teamgym,
- Je odpovědná za následující činnosti v organizaci TVT Motion Mnichovice: Hlavní trenér závodních družstev teamgymu a „malého teamgymu“, tvorba a sestavování tréninkových plánů na míru pro jednotlivá cvičební družstva, dohled nad asistenty a trenéry praktikanty, poradenství pro individuální klienty z gymnastické oblasti i jiných sportovních oborů, správa sociálních médií (Facebook, Instagram, YouTube).

Veronika Blažková

- Členka výkonného výboru spolku,
- Je kvalifikovanou trenérkou gymnastických sportů,
- Je odpovědná za následující činnosti v organizaci TVT Motion Mnichovice: Dohled nad asistenty a praktikanty, administrativní vedení podniku, výkon a dohled nad účetním vedením podniku, trenér kurzů gymnastických průprav, vyhledávání dotačních a sponzorských příležitostí.

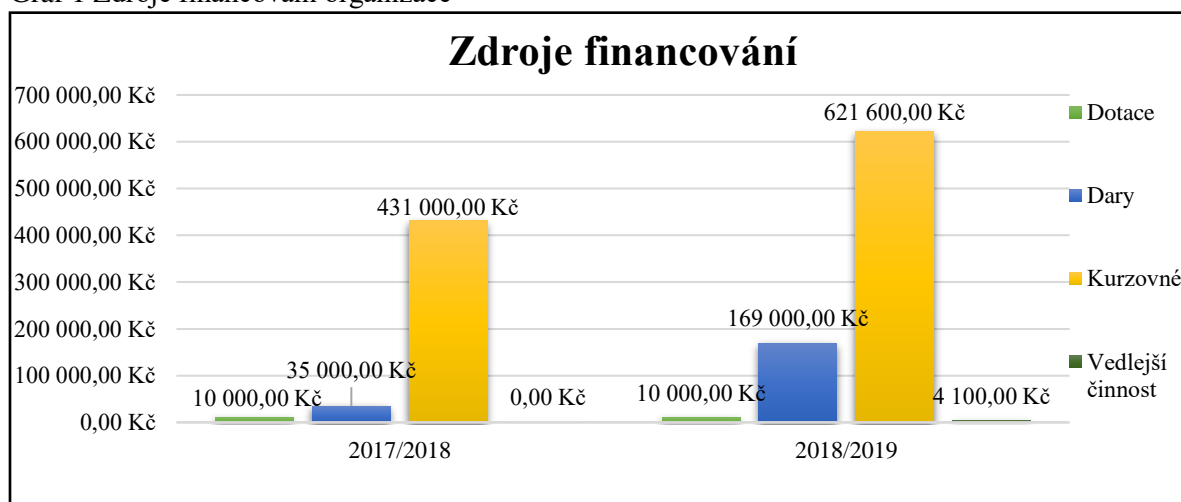
Provozně-personální stránka činností spojených s vedením klubu (vedení kurzů gymnastické průpravy, Teamgymu, poskytování poradenství) se zajišťuje v závislosti na poptávce na počátku každého školního roku. V první řadě ji zajistí 3 již zmíněné osoby stojící ve vedení, dále dohody s externími spolupracovníky a v případě potřeby se zajišťují asistenti v rámci dohody o pracovní činnosti. Asistenti jsou zejména z řad absolventů ZŠ Mnichovice a nynějších studentů sportovních vysokých škol, především Fakulty tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy a Vysoké školy Palestra. Spolupráce s těmito studenty se týká zejména kurzů gym školička, gym přípravka, gym děti, kurzů přípravy pro Teamgym pro děti narozené roku 2012-2013 a také poradenství specializované na přípravu na talentové přijímací řízení na sportovní vysoké školy. V delším časovém horizontu organizace počítá s trvalou spoluprací s některým z těchto vysokoškolských studentů. Dále organizace plánuje poptávat pedagogy tělovýchovy v důchodovém věku jako asistenty v oblasti poradenství a jako asistenty pro kurzy gym školička, gym přípravka, gym děti. Tyto následné činnosti jsou prováděny v závislosti na úrovni poptávce a počtu přihlášených účastníků do kurzů.

3.2 Fundraisingové aktivity TVT Motion Mnichovice

Vedení organizace TVT Motion Mnichovice si uvědomuje potřebu získávání finančních prostředků, aby byl možný chod spolku, a proto za tímto účelem vykonává několik aktivit. Vybraná organizace nemá na fundraising vyčleněného konkrétního zaměstnance, ani nevyužívá služeb žádného z externích fundraiserů. Fundraisingové aktivity jsou rozděleny dle momentální pracovní vytíženosti mezi 3 členky výkonného výboru.

V této kapitole je provedena analýza současných zdrojů organizace TVT Motion Mnichovice. Analýza obsahuje data od založení organizace, tedy od srpna 2017 do dubna 2019 a je provedena za hlavní i vedlejší činnost organizace. Data jsou rozdělena nikoli na roky kalendářní, ale na rok školní, tedy od měsíce září až do měsíce června.

Graf 1 Zdroje financování organizace



Zdroj: vlastní zpracování

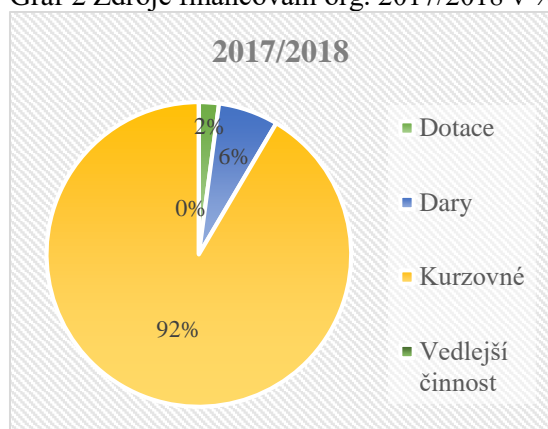
Zdroje financování organizace TVT Motion Mnichovice jsou v grafu 1 rozděleny do 4 skupin. První skupinu zdrojů tvoří dotace z veřejných institucí. Zde je zařazena pouze jedna dotace určená na provoz spolku, poskytovatelem je zde město Mnichovice. O tuto dotaci žádá spolek každoročně, a oba roky obdržel na svůj klubový účet stejnou částku. Spolek vidí v tomto finančním zdroji potenciál a snaží se udržovat s vedením města vstřícné vztahy a reprezentovat město v dobrém světle, k čemuž napomáhá také název a logo obsahující jméno města.

Druhou skupinou jsou dary od individuálních dárců. Tyto dary jsou v podobě finančních i hmotných darů. Tito individuální dárci, jsou ve všech případech nějakým způsobem spjaté se spolkem. Nejčastěji jsou dárči rodiče dětí, kteří navštěvují závodní kurzy. Někteří z nich také osobně navštěvují gymnastické kurzy pro dospělé. K těmto dárcům chová vedení spolku zvláštní úctu a vděk a snaží se je vždy neprodleně informovat, na jaký účel jsou jejich finance použity. Vždy je to nákup specifického náradí pro trénování gymnastiky. Někteří dárči se finančně nepodílí, ale po domluvě s trenéry darují hmotný dar v podobě gymnastického náradí.

Další a největší skupinou zdrojů spolku tvoří kurzovné. Kurzovné je částka, cena za výuku gymnastických sportů, kterou platí každý člen spolku pololetně. Školní pololetí značí 5 měsíců počínaje zářím a únorem. Základní cena kurzovného za jedno pololetí je 1 600 Kč.

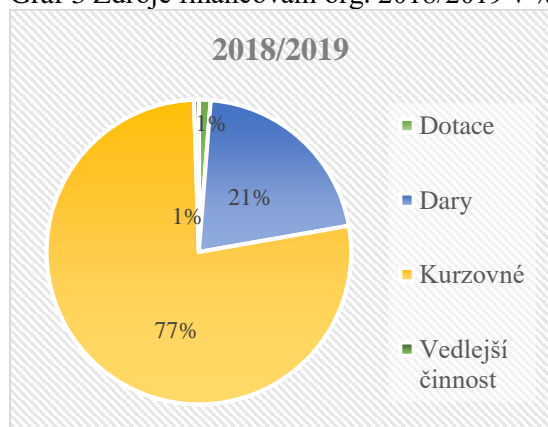
Poslední skupinou jsou příjmy z vedlejší činnosti, v grafu 1 lze vidět, že v prvním roce fungování je tato částka nulová, protože žádnou vedlejší činnost spolek neprovozoval. V druhém roce je již částka v řádech tisíci korun. Ačkoli je to v celkovém součtu zdrojů částka zanedbatelná (tvoří zhruba 0.5 procent celkových příjmů), důvodem této aktivity, je především propagace a šíření spolkové značky do širšího okolí. Spolek jako vedlejší činnost prodává reklamní předměty s logem spolku, nejčastěji oblečení sportovního i civilního charakteru a členové spolku tak pomocí nich šíří jméno a logo organizace do okolí. Další zde zařazenou výdělečnou činností je tombola, kterou organizace zařadila do programu mimořádných akcí spolku určených pro členy i veřejnost.

Graf 2 Zdroje financování org. 2017/2018 v %



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Zdroje financování org. 2018/2019 v %



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 a 3 zobrazuje v procentuálním vyjádření stejné částky pro oba roky stejně jako graf 1.

V obou těchto grafech lze vidět velkou nevyrovnanost mezi jednotlivými zdroji. Porovnáním těchto dvou grafů je vidět, jak se v jednotlivých letech změnil poměr zdrojů. V prvním roce fungování spolku je jednoznačně dominantním zdrojem kurzovné a další zdroje tvoří méně, než 10%, v druhém roce se procento kurzovného zmenšilo, ačkoliv jeho částka se ještě zvýšila. Procento se změnilo kvůli zvýšení součtu darů od individuálních dárců. Jak vychází z teoreticko-metodologické části této práce, nezisková organizace by se neměla spoléhat pouze na jeden zdroj financí, ale měla by usilovat o vícezdrojové financování a mezi skupinami zdrojů udržovat vyrovnanost, aby kvůli výpadku některého ze zdrojů neřešila existenční problém.

Pozitivním faktem je, že kurzovné neboli členské příspěvky jsou vlastním zdrojem organizace nikoli cizím. Přesto by se organizace neměla spoléhat pouze na tento zdroj.

3.2.1 PEST analýza

Na organizaci působí mnoho faktorů, které její činnosti nelze ovlivnit. Aby chod organizace byl bezproblémový, je dobré, aby organizace tyto aspekty mapovala a mohla tak na případné změny efektivně a včas reagovat. Na následujících řádcích jsou popsány politické, ekonomické, společensko-kulturní, technologické a legislativní faktory, které na fungování organizace TVT Motion Mnichovice působí a mohou mít vliv na provoz a ekonomické výsledky spolku.

Politické faktory

Organizace TVT Motion Mnichovice, jak již bylo řečeno, čerpá dotace, které schvaluje zastupitelstvo města Mnichovice. Organizace je tedy ovlivněna krajskou a komunální politikou, která by v případě nového obsazení zastupitelstva, či rady města mohla změnit přístup k přerozdělování příspěvků na sportovní činnost.

Mezi politické faktory, které by mohly mít pozitivní dopad na financování organizace je zařazena koncepce podpory sportu 2016-2025 (dále jen Sport 2025), kterou uvádí Ministerstvo školství a tělovýchovy (2016). Jak zdroj uvádí, tato koncepce předkládá směry rozvoje a podpory českého sportu, pilíře, priority, strategické cíle i podmínky naplnění v období let 2016-2025. Dále se uvádí, že základním cílem této koncepce je zlepšit podmínky pro sport a státní reprezentaci ČR tak, aby odpovídaly významu sportu pro společnost i jednotlivce, respektovali tradici i sportovní politiku EU. Základní podmínkou naplnění cíle koncepce je kromě adresného rozdělování dotací, zásadní posílení institucionálního zajištění sportu v ČR, bez něhož nelze nutnou transformaci systému sportu uskutečnit.

Jedním ze strategických cílů koncepce Sport 2025 (MŠMT, 2016), zejména důležitým pro vybraný spolek je podporovat rozvoj sportovních klubů, tělovýchovných a tělocvičných jednot. Důvody tohoto cíle, které koncepce uvádí, jsou následující: Spolky jsou základní osou českého sportu, přitom současná základna v České republice ve srovnání se zeměmi EU je ve sportovních organizacích poloviční až třetinová. Současný stav je do značné míry zapříčiněn dlouhodobým podfinancováním a zchátralostí sportovních zařízení. Často nevytváří atraktivní prostředí pro sport, ani pro doprovodné klubové aktivity. SK/TJ stojí na aktivitě místních komunit směřující k aktivnímu životnímu stylu a sportu; sportovně-kulturní program (fanouškovství, pořádání akcí,...) může oslovit všechny generace. Kromě tradiční podpory dětí a mládeže je nutné zvýšit důraz na podporu zdravotně orientovaných pohybových programů. Podpora nesmí zapomínat ani na sportovní slavnosti, festivaly i amatérské soutěže. Sportovní klub je místem pravidelných setkání a nejen tréninku, jako je tomu obvykle v zemích EU.

Dalším strategickým cílem koncepce, který zdroj uvádí je zvýšit povědomí o sportovních odvětvích u dětí. Dle koncepce jsou náborové nejmladších sportovců a propagace sportovních odvětví důležitou součástí práce s dětmi ve sportu. Dále je zmíněno, že je třeba rozvíjet a připravovat nové formy festivalů, dnů otevřených dveří, náborových soutěží, dětských forem sportů apod.

Rozvíjení výkonnostního sportu mládeže bez ohledu na perspektivu reprezentace je další ze strategických cílů koncepce Sport 2025. Podle zdroje se v současné době potýkáme s problémem, kdy se větší část dětí zapojených do soutěžního programu neprosadily do systému podpory talentované mládeže a nenachází tak své nové místo ve sportu, ukončuje sportovní činnost a často zcela opouští sportovní prostředí. Dále je uvedeno, že u většiny sportovních odvětví je možné rozvíjet výkonnostní sport mládeže a hledat formy soutěží, které změní přístup dorostenců ke sportu a udrží je celoživotně sportovně aktivními.

S uvedenými strategickými cíli se ztotožňuje i spolek TVT Motion Mnichovice a proto, předpokládá, že by v budoucnu mohl být těmito politickými faktory pozitivně ovlivněn.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory významným podílem ovlivňují hospodaření neziskových organizací. Celkový ekonomický stav české republiky má vliv nejen na poskytování zdrojů z veřejných rozpočtů, ale i na ekonomickou situaci individuálních a firemních dárců.

Důležitým ukazatelem vývoje národního hospodářství je hrubý domácí produkt (HDP). HDP v roce 2018 vzrostlo o 3.0 %. Na meziročním růstu HDP se významně podílely investiční výdaje a výdaje vládních institucí (Český statistický úřad 2019). Česká republika se tedy nachází ve fázi ekonomického růstu. Důsledkem pozitivních ekonomických výsledků by pro neziskovou organizaci mohla být větší spektrum dotačních výzev a větší pravděpodobnost dotaci ze státního nebo krajského rozpočtu získat.

Ovlivňujícím faktorem je v tomto případě také zvýšený zájem o gymnastické sporty v posledních letech. Důkazem tomu jsou data ČSÚ (2017), které zobrazují navyšující se základny gymnastických oddílů registrovaných v české unii sportu. Mezi lety 2016-2017 vzrostl počet registrovaných gymnastů o 1524. V roce 2017 česká unie sportu počítala 9601 gymnastů.

MŠMT (2016) uvádí, že objem finančních prostředků prostřednictvím dotačních programů sportu se na všech úrovních ukazuje jako významně nižší než u většiny zemí EU. Možná ovlivňující změna se může dostavit kvůli koncepci podpory sportu 2025 (2016), která mezi svými podmínkami naplňování koncepce uvádí mj. snahu cíleně navyšovat objem prostředků na sport ze stávajících 0,3% na 1% státního rozpočtu. Dále také zajistit vyšší stabilitu financování sportovních organizací, prostřednictvím víceletých dotačních programů, které jsou spuštěny od roku 2018. Mají zajistit financování sportovních organizací na základě strategických dokumentů těchto organizací, mohou vést k významnému snížení administrativy, posílení stability prostředí, využívání efektivnější kombinaci vícezdrojového financování, ale i angažování odborníků s víceletou perspektivou práce.

Společenské (demografické) faktory

Díky neustálému procesu urbanizace i přílivu osob do města Mnichovice, se rozšiřuje rozmanitost obyvatelstva a zvyšuje úroveň a náročnost poptávaných služeb. Dle údajů českého statistického úřadu (2017) počet obyvatel města Mnichovice od roku 2007 stále stoupá. Zdroj uvádí, že od roku 2008 do roku 2017 počet stoupl bezmála o 1000 obyvatel. Dle uvedeného zdroje bylo na konci roku 2017 v Mnichovicích 3 773 obyvatel. Zdroj uvádí, že od roku 2007 se do města ročně nastěhuje v průměru 187,4 imigrantů. Zdroj dále uvádí, že dětí do 14 let bylo

ke konci roku 2017 ve městě 869 a zdejší základní školu T. G. Masaryka ve školním roce 2018/2019 navštěvovalo dle informací místních pedagogů zhruba 700 žáků. Děti, které tedy mohou hledat využití volného času je v místě působitě dostatek.

Zájem o sport v současné době narůstá stejně, jako narůstá členská základna gymnastického svazu. Díky sociálním, televizním i rozhlasovým médiím stále více osob jeví zájem o sport Teamgym. Jeho popularita narůstá a čím dál více lidí vyhledává jeho základny, kde by se tomuto sportu mohly aktivně věnovat nebo sledovat jeho vývoj a počínání si. V současné době je o gymnastické sporty a obecně o fyzické/sportovní aktivity a péči o zdraví velký zájem, z několika důvodů. Životní tempo se zvyšuje, stejně tak jako tlak na růst pracovní produktivity, tím se narušuje přirozená obranyschopnost lidského organismu a narůstá stresu. To se odráží ve fyzické a psychické vyčerpanosti u dospělých i dětských jedinců.

Kulturní trendy, myšleno technologické novinky usnadňující všední činnosti jsou dalším negativním vlivem na lidské tělo. Technologie navádějí k nehybnému trávení volného času, což vede ke stále se rozšiřující obezitě a problémy s nadváhou. Tento efekt lze spatřit již u dětí školního věku. Jak uvádí Ministerstvo zdravotnictví České republiky (2019) e svou hmotností se pere více než pětina populace českých dětí ve věku 11–15 let. 15 % má nadváhu a 6 % dospívajících je obézních. Problémy s vyšší hmotností mají častěji chlapci než dívky – jak v případě nadváhy, tak obezity. Vedoucí výzkumného týmu Univerzity Palackého v Olomouci Kolman uvádí: „*Důležité je sledovat nejen aktuální situaci, ale především vývoj v čase – a ten je bohužel negativní. Zdůraznil bych zvýšený výskyt obezity u patnáctiletých chlapců a nárůst počtu dívek s nadváhou ve věku 13 i 15 let.*“

Ke změně životního stylu mohou napomáhat média, která mají vliv na širokou veřejnost. V médiích se zobrazují projekty propagující a pobízející společnost k tzv. tělesné/fyzické dokonalosti, doporučují ideální tělesnou schránku, což může ovlivnit především mládež a dospívající jedince, kteří se rozhodují, jak budou trávit svůj volný čas.

Technologické faktory

Jedním z technologických faktorů ovlivňujících neziskovou organizaci je neustálý vývoj sportovních pomůcek. Ovlivňuje organizace v rozhodování při jejich nákupu. Náradí na teamgym a gymnastické sporty je velmi specifické a pro jejich nákup je potřeba vyhledat odborné prodejce. Prodejců s tímto specifickým zbožím není v ČR mnoho a tak je využíváno služeb výrobců nejčastěji ze skandinávských států, kde jsou díky studiím často vyvíjeny nové a bezpečnější pomůcky pro gymnastické tréninky. Výběr v tomto odvětví v současné době není příliš velký a pořizovací hodnoty jednotlivých kusů náradí jsou vysoké. Vybavení sportovních hal je mnohdy určující i z hlediska zájmu klientů. Proto je dobré znát jak kvalitní vybavení vlastní konkurenční sportovní oddíly. V tomto ohledu organizaci ovlivňují i nařízení evropské gymnastické federace a českého gymnastického svazu. Tyto dvě organizace nařizují, jaké technologické náležitosti musí náradí používané pro soutěže splňovat.

Opakem těchto profesionálních kusů náradí jsou v méně kvalitních formách, menších rozměrech a v cenově dostupnějších variantách dostupné některé z gymnastických náradí na celosvětových webových portálech. Např. různé zahradní trampolíny mnoha podob, nafukovací air-tracky nebo nízké kladiny jsou dnes lehce dostupné i pro širokou veřejnost.

Legislativní faktory

Organizace TVT Motion Mnichovice vstoupila v roce 2017 svým založením do legislativy, která neziskové organizace ovlivňuje a reguluje. S účinností k 1. 1. 2014 vstoupil v platnost zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (dále jen „NOZ“), který přinesl transformaci občanských sdružení na spolky. Pro organizaci to znamenalo zvýšit pozornost při jejím zakládání, aby všechny povinné náležitosti jako název a stanovy byly vytvořeny řádně dle NOZ.

Měsícem srpnem roku 2019 se organizaci otevrou další možnosti žádání o dotace. Větší část žádostí pro sportovní kluby tohoto typu je pro organizaci uzavřena z důvodu podmínky minimální doby funkčnosti a to dva roky. Při žádosti o dotaci se organizace musí řídit zákonem č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů a v souladu s ustanovením § 14j zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Vyúčtování dotací pak musí být v souladu s vyhláškou č. 367/2015 Sb., o zásadách a lhůtách finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy a Národním fondem (vyhláška o finančním vypořádání), ve znění pozdějších předpisů.

Dalším politickým faktorem, který je zpřístupnění veřejných rejstříků pro zjišťování a shromažďování informací o subjektech, ať už to jsou spolky, nadační fondy, právnické osoby, fyzické osoby podnikatelé nebo jiné instituce.

3.2.2 SWOT Analýza

V současné době se vyskytuje mnoho NO, spolků sdružujících členy a fanoušky sportovních aktivit, kteří platí členské příspěvky za protislužbu. V blízkém okolí organizace se vyskytuje několik podobných spolků, které ji mohou být konkurencí. Je proto vhodné si zobrazit slabé stránky, kterým je nutné se věnovat a vylepšit je, silné stránky, na kterých organizace může stavět nebo nástrahy, kterým je nutné se vyvarovat. Pro tento účel byla jako nejvhodnější zvolena SWOT analýza, zobrazena v následující tabulce.

Tabulka 2 SWOT analýza TVT Motion mnichovice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Inovativní zaměstnanci • Vysoká kvalifikovanost/odbornost trenérů • Kvalita sportovních pomůcek a náradí-využití profesionálních technologií • Široké spektrum svých služeb (služby pro nejmenší děti až po dospělé neomezeně) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké pořizovací hodnoty náradí • Omezený přístup k dotacím a grantům • Nezkušenost s dotačními a grantovými žádostmi • Omezený přístup k odborným personálním zdrojům
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • Vzestup sportovního odvětví teamgym • Prestiž trenérů v gymnastickém odvětví • Propagace pomocí médií a sociálních sítí • Nové dotační programy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem dětských klientů • Nezájem dospělých klientů • Nedostatek zaměstnanců při velkém zájmu klientů • Příchod nové konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 2 SWOT analýza TVT Motion Mnichovice vyplývají slabé stránky, silné stránky, příležitosti a ohrožení této neziskové organizace. Vyhodnocení SWOT analýzy se poté nachází v tabulce 3 Hodnocení faktorů SWOT analýzy. Z hodnocení vychází, že by se organizace měla soustředit na své silné stránky a i nadále z nich dělat svou přednost. Tedy i nadále podporovat své trenéry v jejich seberealizaci, aby i nadále projevovali svou inovativnost. Přípravovali nové a zábavné programy kurzů nebo efektivnější tréninkové plány. Další ze silných stránek, které by organizace měla podporovat i dál je vysoká kvalifikovanost trenérů. Kvalifikovanost a odbornost trenérů dostala nejvyšší váhu mezi silnými stránkami a proto by vedení organizace mělo své zaměstnance i v budoucnu vysílat a hradit jim tuzemská a

zahraniční školení, aby i dál probíhal jejich rozvoj. Spolek je i veřejně známý kvalitou gymnastických pomůcek a nářadí, které ke svým kurzům využívá, na tuto stránku by měl dbát i nadále a v případě poškození nebo velkého opotřebení, některého z nářadí jej včas vyměnit za nové. Poslední silnou stránkou ve SWOT analýze je široké spektrum nabízených služeb spolku. Tento faktor může být pozitivní pro rodiny, kde se chtějí do cvičení zapojit všichni. Naleznou zde kurzy vhodné pro školkové děti, děti školou povinné i kurzy vhodné pro dospělé, věkem neomezené.

Dle hodnocení SWOT analýzy dále na stejné úrovni stojí slabé stránky a příležitosti organizace.

Ze slabých stránek nese nejvyšší váhu omezený přístup k dotacím a grantům. Toto číslo by se ovšem mohlo snížit, pokud zaměstnanci spolku budou dotační vyzvy vyhledávat a reagovat na ně, především po uplynutí dvou let od založení spolku, touto hranicí spolek splní podmínky několika dotačních výzev, o které dodnes přicházela. Nové dotační programy, jejichž podmínky bude organizace splňovat, jsou také zařazené mezi příležitostmi. S tímto bodem souvisí také nezkušenost s dotačními a grantovými žádostmi. Nezkušenost lze napravit intenzivním vyhledáváním informací na internetových stránkách nebo pomocí poradenských portálů dotazovat erudované pracovníky v tomto oboru. V případě selhání může organizace oslovit profesionálního externího fundraisera. Nedostatek odborně vzdělaných zaměstnanců panuje nejen v neziskovém sektoru, vybraná organizace však může volit výchovu zaměstnanců vlastních a předávat jim odborné znalosti do té doby než budou moci získat svou certifikaci. Nářadí a jeho hodnoty jsou posledním bodem slabých faktorů NO. Nářadí, které má NO ve vlastnictví má ve většině případů vysokou pořizovací hodnotu, vhodným opatřením by bylo sjednání pojištění, které by pokrylo škodu v případě poškození či odcizení tohoto majetku.

Vzestup teamgymového odvětví je první mezi příležitostmi, kterých je vhodné využít. Počty gymnastů narůstají a sport Teamgym se zviditelňuje na všech úrovních, poznávají ho nejen další gymnastická odvětví, ale také se s ním seznamují amatérští sportovci prostřednictvím televizních médií i sociálních sítí. Tato mediální podpora je také další příležitostí. Televizní média čím dál častěji zařazují sportovní přenosy i méně známých sportovních utkání i soutěží nebo zařazují do programu dokonce medailonky o menších sportovních klubech a nemasových sportech. Nejvyšší váhu mezi příležitostmi nese prestiž spolkových trenérů ve sportovním odvětví. Díky přítomnosti reprezentačního trenéra, kterou je jedna z trenérek vybrané organizace se dostává celý spolek TVT Motion Mnichovice více do povědomí v gymnastickém okruhu, i další trenéři se ale dostávají svou aktivitou na otevřených republikových soustředěních mezi známé tváře tohoto sportu.

Dle SWOT analýzy se organizace může nejméně obávat svých ohrožení. Z faktorů ohrožení nejvyšší hodnotu obdržel nedostatek trenérů v případě velkého zájmu dětí. V případě, že by se do několika vypsání kurzů chtělo přihlásit více dětí než by byla kapacita kurzu. Byl by spolek nucen zájemce odmítat. Nebo by se spolek mohl na tuto situaci připravit a vyvolat zájem některého ze studentů pedagogického oboru nebo studentů fakulty tělesné výchovy a sportu či někoho z účastníků gymnastických školení a získat tak asistenta, kterého organizace zaškolí pro samostatné vedení některého ze spolkových kurzů. Dalšími body ohrožení je nedostatek dětských nebo dospělých klientů. V případě dospělé klientely se lze domnívat, že budou mít jedinci větší ostych začít se věnovat sportu jako je gymnastika, v tomto případě by mohla pomoci zdarma ukázková hodina, kde by se mohly vyzkoušet nebo jen podívat jak výuka probíhá. Dalším ohrožením, které z analýzy vyplývá je příchod nové konkurence do okolí spolku. V této situaci by měl spolek usilovat o zachování přízně svých stávajících klientů a v rámci možností dbát na jejich požadavky a přání.

3.3 Spolupráce s okolím TVT Motion Mnichovice

Na základě zjištěných dat z analýzy zdrojů je známo, že je vhodné zvednout procento darů od individuálních a firemních dárců a procento finančních prostředků získaných ze státních fondů, z kterých bylo čerpání pro organizaci doposud omezené.

V této kapitole jsou definovány parametry, na základě kterých je vytyčeno několik potenciálních firemních i individuálních dárců, které může organizace vyzvat k podpoře spolku ať už finanční nebo hmotné. Dále je v této části zahrnuta i subkapitola zaměřená na možné získání prostředků z veřejných rozpočtů.

3.3.1 Parametry pro výběr dárců

Aby organizace mohla oslovit potenciální dárcce, jsou stanoveny tři parametry, na základě kterých budou vybírány firmy vhodné pro oslovení s žádostí o dar.

Na základě zjištěných dat z vypracovaných analýz jsou definovány parametry, podle kterých jsou vytyčeny firmy a všechny potenciální dárci, které může organizace vyzvat k její podpoře. Potenciální dárci jsou rozděleny na dárcce místní, tedy z města Mnichovice a blízkého okolí a dále na dárcce zainteresované v TVT Motion Mnichovice. Poté na mediálně známé firmy s působností v nedalekém okolí spolku, zde je zahrnuta i subkapitola zaměřená na možné získávání prostředků z veřejných rozpočtů.

1. Parametr – Blízké okolí

Zde jsou hledány firmy se sídlem nebo působištěm ve městě Mnichovice a jeho okruhu do 10 kilometrů.

- **Mountfield a.s.**

Rok založení: 1997;

Sídlo: Mnichovice - Mnichovice, Mirošovická 697, PSČ 25164;

IČO: 25620991 (Rejstřík firem, 2019).

První otevřená prodejna této společnosti byla postavena v roce 1991 právě v Mnichovicích, kde má také svoje sídlo. Tato společnost se zabývá prodejem zahradní techniky, zahradního nábytku a bazénů. Provozuje 74 prodejních center v ČR a na Slovensku. Společnost Mountfield v současné době podporuje kulturní, charitativní i sportovní projekty. Je generálním partnerem HK Mountfield Hradec Králové a Rugby club Mountfield Říčany a v letech 2017, 2018 podpořila také reprezentantku v atletice Evu Nývltovou (Mountfield, 2019).

Společnost Mountfield Mnichovice nepodporuje prozatím žádnou z místních organizací a proto se spolek TVT Motion Mnichovice domnívá, že by společnost mohla mít zájem na podpoře místního sportovního klubu. Navíc gymnastické oddělení, kterým se spolek zabývá, nebude konkurencí pro rugbyový říčanský klub, jakou by mohl být např. fotbalový mnichovický klub. Již zmíněná trenérka Kristýna Červenková se v dřívějším pracovním poměru osobně poznala s manželkou majitele společnosti, která i po ukončení jejich pracovního vztahu opětovně kontaktovala slečnu Červenkovou s žádostí o pomoc, které bylo vyhověno. Proto by jí slečna Červenková nyní mohla telefonicky kontaktovat s prosbou o kontakt na pana manžela a s nastíněním z jakého důvodu ji o kontakt žádá. V případě úspěšného předání kontaktu by se organizace snažila domluvit s vlastníkem společnosti nebo s osobou kompetentní v těchto záležitostech osobní schůzku, na které by byla organizace TVT Motion Mnichovice krátce ústně představena: její poslání, strategie a cíle a v případě zájmu by bylo povídání doplněno o

2minutový video sestřih vytvořený pro tyto příležitosti. Dále by slečna Červenková přešla k druhu možné spolupráce. Představí záměry, na co by organizace použila finanční prostředky, v tomto případě by to bylo gymnastické vybavení do sportovní haly, v které TVT Motion Mnichovice působí. Protiplněním by byla reklama dle požadavků společnosti Mountfield, např. velkoplošný banner na přístupových vrátech k tělocvičně. V tomto případě se jedná o potenciální sponzorství.

- **Reklama Říčany**

Provozuje fyzická osoba Jan Moravec dle živnostenského zákona v oboru reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení (Rejstřík firem, 2019).

S touto lokální firmou spolupracuje organizace TVT Motion Mnichovice již od svého založení. Dalo by se tedy říct, že Reklama Říčany svými službami pomohla organizaci v nejtěžším čase budování místa na trhu. Organizace TVT Motion Mnichovice se chystá pořádat celorepublikový teamgymový závod (jedním z důvodů pořádání závodu je také zviditelnění spolku) a k propagaci této akce se rozhodla využít právě tuto firmu, jejíž produkty i jednání zná. Organizace uskuteční telefonickou a následně osobní schůzku se zástupcem firmy, s kterým se osobně zná. Na schůzce navrhne spolupráci na projektu teamgymového závodu pořádaného spolkem v říčanské sportovní hale. Organizace k tomuto projektu chce využít služeb firmy. Konkrétně: tisk velkoplošných bannerů, plakátů, pozvánek a brožur a bude po firmě poptávat slevu. Jako protiplnění je i v tomto případě nabídnuto umístění loga firmy Reklama Říčany na všechny materiály, které pro daný závod připraví. V případě kladné domluvy by byla spolkem navrhnutá smlouva o reklamě, jednalo by se tedy o sponzorství.

- **Vares**

Rok založení: 1990;

Sídlo: Pražská 539, 251 64 Mnichovice;

IČO: 00662437 (Rejstřík firem, 2019).

Další firmou, kterou by organizace měla oslovit s žádostí o podporu je se sídlem ve městě Mnichovice, firma Vares. Vares se více než 25 let zabývá vlastním vývojem a výrobou farmářské, komunální techniky a gastro techniky (Vares, 2019). Logo této firmy lze často spatřit na společenských či lokálních sportovních akcích, které firma finančně podporuje. Lze říci, že firma Vares dbá na svou společenskou odpovědnost především v okolí svého sídla a tak by se zde organizace měla domluvit osobní schůzku a žádat o podporu, přesto, že se s vedením firmy osobně nezná. Tuto firmu by spolek žádal o dar v podobě finančního příspěvku, případně o dar za reklamu.

2. Parametr – Zainteresovaní

Tento parametr zahrnuje firmy s vazbou na organizaci TVT Motion Mnichovice. Druhy vazeb jsou vypsány v následující tabulce 3 Vazby na TVT Motion Mnichovice. V tabulce po levé straně je potenciální dárci nebo osoba, která může dárci ovlivnit v rozhodnutí o poskytnutí daru. Na pravé straně jsou vypsány možnosti vztahu této osoby ke spolku.

Tabulka 3 Vazby na TVT Motion Mnichovice

Firma / Fyzická osoba poskytující dar	Jaký je její vztah s TVT Motion Mnichovice
Ředitel / zaměstnanec na vysokém postu firmy	Sám navštěvuje kurzy TVT Motion Mnichovice
	Jeho potomek navštěvuje kurzy TVT Motion Mnichovice
	Přátelí se s trenérem či vedením organizace TVT Motion Mnichovice

Zdroj: vlastní zpracování

- **Petra Endrstová**

Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona v oboru pekařství, cukrářství, hostinská činnost a výroba.

Paní Endrstová má dva syny, kteří navštěvují kurzy spolku a s celou rodinou se pravidelně účastní spolkových aktivit. Paní Endrstová plně podporuje nadšení obou chlapců do cvičení a byla by ráda, kdyby se oba chlapci dali na dlouhodobou teamgymovou kariéru.

Vzhledem k živnosti, kterou paní Endrstová provozuje, by ji spolek mohl oslovit s žádostí o pomoc, při konání spolkových akcí (mikulášská besídka, vánoční besídka, rozlučkové akce nebo soustředění), kam by mohla připravit občerstvení v podobě sladkých a slaných zákusků a drobného pečiva. Tyto záležitosti vždy zajišťoval spolek nákupem.

Trenérka spolku, která je také zakládajícím členem spolku a má na starosti kurzy, které chlapci Endrstovi navštěvují, již paní Petru osobně zná, protože spolu často diskutují na téma, jak si chlapci při trénincích vedou apod. Proto by tato trenérka byla pověřena k oslovení paní Endrstové ohledně daru spolku v podobě služby. Setkání by proběhlo až po telefonické domluvě, kde by byl nastíněn předmět setkání, pokud by paní Endrstová souhlasila, uskutečnila by se dle vzájemné domluvy neformální osobní schůzka, na které by paní Endrstové byla navržena představa spolku o daru v podobě služby.

Pokud by schůzka skončila ke spokojenosti obou stran. Spolek by po každé akci, na kterou by paní Endrstová přispěla svými cukrářskými výrobky, dal k podepsání darovací smlouvu, jejichž předmětem by byla služba v určité peněžní hodnotě, kterou by paní Endrstová vyčíslila.

3. Parametr – Známost značky ve sportovním odvětví

- **Litex**

Rok založení: 1991;

Sídlo: Tyršova 238, 57001 Litomyšl-Město;

IČO: 16211871 (Rejstřík firem, 2019).

Značka Litex se zabývá výrobou fitness oblečení pro dospělé i děti. Organizace TVT Motion Mnichovice sdružuje celkem 6 družstev závodního teamgymu, s kterými se pravidelně účastní závodů po celé ČR i v zahraničí. Protože spolek dbá na své vystupování a reprezentaci, navíc je teamgym sportem týmovým, chce, aby i oblečení sportovců bylo hodné dané akce, na kterou se vypraví a aby měl celý tým oblečení jednotné. Spolupráce se značkou Litex by v tomto

ohledu mohla pomoci. Firmu by spolek oslovil osobním dopisem s návrhem na spolupráci: Značka Litex by darovala spolku dětské sportovní oděvy v potřebných velikostech a počtech a jako reklamu by si mohla se souhlasem zákonných zástupců vhodná děvčata nafotit v akci, tzn. v gymnastických pozicích, skocích a použít pro svou reklamu.

- **Diony sports international s.r.o.**

Rok založení: 2011;

Sídlo: Revoluční 1596, Frýdlant, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí;

IČO: 28646959 (Rejstřík firem, 2019).

Společnost Diony sports se zabývá výrobou sportovních pomůcek a gymnastického nářadí. TVT Motion Mnichovice je pravidelným odběratelem těchto výrobků, často s vysokou pořizovací hodnotou, většinou se jedná o desítky až stovky tisíc. Spolek je s kvalitou výrobků i schopností firmy vyrobit zakázkové zboží velmi spokojen a tak je vybavení haly především v barvách této značky. Proto se spolek domnívá, že by její firma mohla zařadit mezi tzv. věrné zákazníky a na další nákupy získat věrnostní slevy. S tímto návrhem by spolek společnost kontaktoval nejprve telefonicky a v případě potřeby domluvil osobní schůzku nejlépe v tělocvičně/působišti spolku.

3.3.2 Dotační výzvy

V této podkapitole jsou vypsány dotační výzvy, na které by organizace TVT Motion Mnichovice měla reagovat, pokud budou vypsány i v dalších letech. Dle náročnosti výzvy daného programu je možné oslovit k jejímu vyplnění a sepsání všech materiálů dle požadavků výzvy externího poradce, který se zabývá dotačními programy daného typu.

Výzvy MŠMT, na které by organizace měla reagovat v případě, že vypsány i v příštích letech:

- Výzva ORGANIZACE SPORTU 2019 – Pohyb a zdraví.
- Výzva MŮJ KLUB.

Dotační programy středočeského kraje:

- Podpora dětí a mládeže ve Středočeském kraji 2019 (Středočeský kraj, 2019).

Organizace by měla i nadále pravidelně podávat nejpozději k poslednímu únoru žádost o dotaci město Mnichovice.

Dále by se organizace měla informovat a pravidelně kontrolovat webové stránky zaštiťujících svazů, evropské gymnastické unie (UEG) a české gymnastické federace (ČGF), zda nejsou vyhlášeny dotační a grantové výzvy, jejichž podmínky by TVT Motion Mnichovice splňovala.

Organizace TVT Motion Mnichovice neměla doposud mnoho příležitostí jako nezisková organizace čerpat dotace a granty. Častou podmínkou dotací pro sportovní kluby této velikosti je minimální funkční období 2 roky. Tuto podmínku organizace splňuje až od měsíce srpna 2019, kdy se jí otevrou další možnosti k získání prostředků z veřejných fondů.

3.3.3 Kalkulace provozu TVT Motion Mnichovice

V této kapitole jsou zobrazeny plánované náklady pro následující rok 2019/2020 a tři varianty možných příjmů. Varianta pesimistická, optimistická a reálná.

Tabulka 4 zobrazuje jednotlivé nákladové položky, které spolek plánuje vynaložit v roce 2019/2020. První nákladovou položku tvoří nájemné prostor, tělocvičen, v kterých spolek provozuje své služby. Další částkou jsou energie, spojené s nájmy tělocvičen. Náklady na trenéry/pracovníky tvoří největší nákladovou položku. Tato částka má být vynaložena na 8 pracovníků spolku - trenérů, asistentů trenérů, účetních a klubových rozhodčích. Během následujícího roku plánuje spolek vynaložit prostředky na pořízení několika kusů gymnastického nářadí, celkem v hodnotě 150 000 Kč. Mezi vynaložené náklady jsou zařazeny také náklady na reklamu, propagační materiály, letáky, plakáty, reklamní předměty. Poslední položkou jsou tzv. ostatní náklady vyčíslené na 30 000 Kč a řadí se mezi ně např. hygienické potřeby, materiál do lékárničky, mycí prostředky.

Tabulka 4 Plánované náklady na provoz

Plánované náklady na provoz TVT Motion Mnichovice 2019/2020	
Nájemné	108 000 Kč
Energie	60 000 Kč
Náklady na trenéry/pracovníky	526 500 Kč
Pořízení hmotného majetku	150 000 Kč
Reklama	37 000 Kč
Ostatní	30 000 Kč
Suma	911 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 zobrazuje jednotlivé možnosti příjmů spolku v roce 2019/2020.

Tabulka 5 Příjmy organizace, 3 varianty

Příjmy TVT Motion Mnichovice	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Reálná varianta
Kurzovné	520 000 Kč	640 000 Kč	580 000 Kč
Vedlejší činnost	0 Kč	10 000 Kč	3000 Kč
Dary od individuálních dárců	55 000 Kč	110 000 Kč	75 000 Kč
Mountfield, a.s.	50 000 Kč	100 000 Kč	75 000 Kč
Reklama Říčany	15 000 Kč	25 000 Kč	15 000 Kč
Vares	20 000 Kč	60 000 Kč	20 000 Kč
Endrstová	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Litex	0 Kč	40 000 Kč	10 000 Kč
Diony	0 Kč	22 200 Kč	5 000 Kč
Dotace - MŠMT	80 000 Kč	123 000 Kč	123 000 Kč
Dotace - Středočeský kraj	10 000 Kč	30 000 Kč	20 000 Kč
Dotace – město Mnichovice	0	15 000 Kč	10 000 Kč
Suma	765 000 Kč	1 190 200 Kč	951 000 Kč
Zisk	-146 500 Kč	278 700 Kč	39 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Krom příjmů, které byly již zobrazené v grafu 1, kurzovné a dary od individuálních dárců jsou dále v tabulce potenciální dary od: Mountfield, a.s., Reklama Říčany, Vares, paní Endrstové, Litex, Diony a dotace od MŠMT. Pesimistická varianta příjmů pro rok 2019/2020 generuje ztrátu 165 000 Kč, V optimistické variantě naopak generuje zisk 223 700 Kč a reálná varianta vykazuje zisk 6 500 Kč.

3.4 Zhodnocení a doporučení

Na základě zpracovaných, pro celou bakalářskou práci podstatných teoretických pojmů, byla zpracována část prakticko-analytická. Z této části práce vychází, že zdroje organizace nejsou vyrovnané. Organizace TVT Motion Mnichovice v posledních dvou letech disponuje dostatečným počtem členů, kteří zajišťují současný chod spolku prostřednictvím pravidelné úhrady členských příspěvků. Současný stav, který je zobrazen v analýze zdrojů, ale neumožní další rozvoj organizace ani zkvalitnění poskytovaných služeb. Organizace by se tedy neměla spoléhat na dosud narůstající počet členů, který se nedá plně zajistit, ale měla by zajišťovat přísun prostředků i z jiných zdrojů. Protože vyrovnanost vícezdrojového financování lépe zajistí již zmíněný záměr organizace, kterým je dlouhodobé provozování sportovního klubu ve městě Mnichovice a navyšování počtu svých členů. K vyrovnanosti zdrojů, jak vyplývá z analýzy zdrojů, musí organizace navýšit především dary a prostředky z dotací. Aby bylo možné získávat prostředky z veřejných fondů nebo od individuálních či firemních dárců je zapotřebí dostat organizaci více do povědomí. Tedy zvolit vhodnou komunikaci se svým okolím.

Pravidelné schůze výkonného výboru organizace:

Schůze výkonného výboru spolku by měli být první aktivitou, kterou organizace podnikne a kde se stanoví následující fundraisingové aktivity. Schůzi by měla svolat předsedkyně spolku Tereza Nováková. Hlavním tématem by byly fundraisingové aktivity. Schůzi by koordinovala předsedkyně spolku a byla by vedena metodou brainstormingu. Předmětem schůze by byly marketingové aktivity, fundraisingový plán, výběr dárců a dotačních programů a výběr fundraisera.

Marketingové aktivity:

- Propagace spolku prostřednictvím městského i regionálního časopisu (život Mnichovic, Zápraží).
- Využívání sociálních sítí, především sítě Facebook, Instagram, Youtube, kde může být organizace v kontaktu s mladými zájemci o sport.
- Zacílení na rodiče dětí školního a předškolního věku. Rozmístění letáček do MŠ a ZŠ vždy na začátku školního pololetí.
- Dále prohlubovat vztahy s městským úřadem, aktivně se účastnit a vypomáhat na akcích pořádaných městem Mnichovice, zapojit se do programů např. s gymnastickým vystoupením.
- Pořádání akcí pro veřejnost, např. - Den otevřených dveří, dětský den, teamgymová akademie.

Fundraisingový plán:

Dalším doporučením je zpracování fundraisingového plánu, který by měl obsahovat situační analýzu spolku, analýzu současných i potenciálních zdrojů a finanční potřeby pro další rok.

Výběr potenciálních dárců a příležitostí:

Noví dárci by mohli být navrhováni pomocí brainstormingu a tito dárci by posléze měli být, co nejbližší zanalyzováni pomocí dostupných internetových zdrojů a případných zkušeností pracovníků spolku s dárci. Výběr firemních i individuálních dárců byl v práci rozdělen podle jednoduchých parametrů. Tyto parametry se mohou stát vodítkem pro organizaci i do dalších let. Protože na základě zpracovaných parametrů, by se jistě dalo nalézt dárců ještě mnohem více a oslovením dárců představených v této bakalářské práci si organizace jistě nezajistí prostředky na neomezeně dlouhou dobu.

Pod první parametr byly zařazeni potenciální dárci z blízkého okolí, tedy firmy sídlící do 10 kilometrů od působiště spolku. Dalším parametrem, dle kterého byly vyhledávání potenciální dárci byly tzv. zainteresovaní dárci neboli osoby určitým způsobem spjaté se spolkem. Třetí parametr je nazván „známost značky ve sportovním odvětví“.

Potom, co budou dárci blíže představeni, by měli být navrnuté vhodné metody k jejich kontaktování, např.:

Individuální dárci:

- Paní Petra Endrstová – kontakt by měl být v zásadě osobní.
- Současní dárci – pravidelná osobní setkání.

V individuálním dárcovství se shledává velký potenciál. Proto by se mělo zvláště dbát na kontakt s dárci, pracovník musí věřit v poslání organizace a dokázat ho předat telefonicky nebo při setkání tváří v tvář.

Firemní dárci:

- Mountfield a.s. – kontaktovat telefonicky a žádat o osobní setkání;
- Reklama Říčany – kontaktovat telefonicky a žádat o osobní setkání;
- Vares – osobní setkání s vedením firmy;
- Diony sports international s.r.o. – kontaktovat telefonicky;
- Litex – kontaktovat osobním dopisem a žádat o osobní setkání.

Firemní dárcovství je pro organizaci zcela nová doporučená, fundraisingová aktivita. Zdroje tohoto typu nesou možnost získání většího množství finančních prostředků nebo získání jiné než finanční podpory, např. hmotné dary nebo slevy. **O firemní dárci by se měli starat pracovníci, kteří dokáží předat důvod potřeby darů.**

Samofinancování:

- Kurzovné – zde by mělo být využito e-mailové, telefonické komunikace se současnými i potenciálními novými členy spolku.
- Vedlejší činnost.

Dotace:

- MŠMT – Organizace sportu 2019, Můj klub – Žádost o dotaci;
- Středočeský kraj – Žádost o dotaci;
- Město Mnichovice – Žádost o dotaci.

Výběr fundraisera:

Cílem schůze by mělo být ke jmenovaným aktivitám přidělení pracovníka. Pracovníka, který bude vykonávat fundraisingové aktivity vybere předsedkyně spolku, dle nejlepších odborných předpokladů a nejvhodnějších osobnostních vlastností. Z dat nashromážděných pro tuto práci se jako nevhodnější pracovník k oslovování individuálních a firemních dárců jeví Kristýna Červenková. Měla by mít na starosti veškerou komunikaci s potenciálními i současnými dárci a veškeré marketingové aktivity. V případě žádání o dotace je vhodnějším pracovníkem Veronika Blažková, která již s psaním projektů pro získávání dotací má zkušenosti z předchozího zaměstnání, proto je vhodné jejich zkušeností využít a dotační/grantové výzvy vložit do její kompetence. Náplní její práce by mělo být vyhledávání příležitostí, psaní projektů pro dotační programy, včasné podávání žádostí a kontrola výsledků daných programů. V případě, že by se naskytlo více dotačních výzev v jednom období a vytíženost zvoleného pracovníka by byla příliš velká, doporučuje se organizaci najmout externího fundraisera zaměřeného na dotační programy pro sport.

Organizace TVT Motion Mnichovice by měla dále vyhledávat a oslovovat nové potenciální dárce a vytvářet aktivity k udržení těch stávajících. Protože, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, fundraisingové aktivity často končí zklamáním, z toho důvodu by žádosti o dar či dotaci mělo být podáno co nejvíce. Na závěr práce jsou vypracovány tabulky, které napomohou konkretizovat představy o potřebě a množství darů od sponzorů. Vyčíslení plánovaných nákladů zobrazilo, jaké množství prostředků musí organizace sehnat na její chod. Příjmy organizace byly odhadnuté ve variantě na pesimistické, optimistické a reálné. Z porovnání variant vyplývá, že při pesimistické variantě, by na plánované náklady scházelo 146 500 Kč. V tomto případě by organizace musela své plánované náklady výrazně snížit. Mezi náklady, které lze snižovat patří náklady na trenéry/pracovníky, náklady na pořízení hmotného majetku nebo reklamu. S největší pravděpodobností by nedocházelo k rozvoji spolku ani zkvalitňování jeho služeb. Při optimistické variantě spolek své náklady může navýšit ještě o 278 700 Kč. V tomto případě by mohl spolek ještě navýšit své náklady, např. přijmout další vzdělané trenéry a stávajícím nabídnout vyšší platové ohodnocení. Při reálné variantě se organizace pravděpodobně nemusí obávat existenčních problémů, protože docílila zisku 39 500 Kč.

Doporučením plynoucím z této bakalářské práce jsou fundraisingové aktivity vedoucí k získávání prostředků od jednotlivých zdrojů, které mohou napomoci k rozvoji organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce s názvem „Fundraisingové aktivity neziskové organizace TVT Motion Mnichovice“ bylo doporučit organizaci vhodné fundraisingové aktivity, které napomohou k rozvoji organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb. Cíle mělo být dosaženo za pomoci několika metod, které byly využity, jak v teoreticko-metodologické, tak v prakticko-analytické části práce.

Rozvoj a zkvalitnění poskytovaných služeb by mělo být součástí poslání a záměrů většiny organizací státních, nestátních, ziskových i neziskových. V organizaci TVT Motion Mnichovice tomu tak je a tato práce ji může napomoci k naplnění jejího záměru. Vyšší počty zájemců o sport lze, ale oslovit teprve ve chvíli, kdy má organizace dostatek vzdělaných trenérů a vybavených prostor, v kterých se můžou kurzy uskutečnit. Ale na všechny tyto požadavky jsou potřebné finanční prostředky i jiné zdroje. Pokud chce organizace dostat svého záměru, je nutné tyto prostředky nějakým způsobem získat. Tato bakalářská práce se zabývala otázkou, jaké aktivity podniknout, aby byly tyto prostředky získány.

Teoreticko-metodologická část práce byla zpracována tak, aby byly objasněny potřebné pojmy nastolené tématem práce, kterým jsou „Fundraisingové aktivity neziskové organizace TVT Motion Mnichovice“. Mezi představovanými pojmy byl fundraising, fundraisingové aktivity a nástroje, které se mezi ně řadí. Dále bylo v teoretické části řešeno personální zajištění fundraisingových záležitostí nebo fundraisingové zdroje a analýzy. Důležitou součástí pro výsledky této práce bylo vypracování právě fundraisingové analýzy, obsahující teoretické popsání analýzy zdrojů, PEST a SWOT analýzy. Tyto fundraisingovou analýzou stanové metody byly v prakticko-analytické části práce zasazeny do reálného prostředí vybrané neziskové organizace. Součástí teoretické části bylo také popsání neziskového sektoru, ve kterém organizace pohybuje a také je nedílnou součástí fundraisingu. Tato kapitola obsahuje i charakteristiky jednotlivých právních forem neziskového sektoru, především pak právní formy zapsaného spolku, kterým TVT Motion Mnichovice je.

Záměrem prakticko-analytické části této práce bylo na základě zpracovaných pojmů v teoreticko-metodologické části dojít ke stanoveným cílům práce. Představení organizace TVT Motion Mnichovice bylo vypracováno hned v úvodu prakticko-analytické části a odpovídalo na otázky poslání organizace, marketingového mixu 4P i personálních složek organizace.

Aby bylo možné stanovit v závěru práce doporučující fundraisingové aktivity, bylo zapotřebí provést rozbor současných zdrojů organizace, pomocí kterých byly zjištěny nedostatky v poměrném zastoupení jednotlivých zdrojů. Analýza současných zdrojů ukázala převahu vlastních zdrojů v podobě členských příspěvků. Součet cizích zdrojů v podobě příjmů z vedlejší činnosti, dotací či darů pak netvořil ani 25% celkových zdrojů, ani v jednom ze dvou sledovaných období. Poměrné zastoupení jednotlivých zdrojů organizace tak zobrazuje potřebnost navýšení příjmů z darů a dotací.

Výsledkem této práce je zpracované doporučení konkrétních fundraisingových aktivit organizace TVT Motion Mnichovice. Doporučené fundraisingové aktivity jsou navrženy v rámci spolupráce s okolím organizace a mají napomoci k rozvoji organizace a zkvalitnění poskytovaných služeb. V kapitole jsou určeny parametry, pomocí kterých byli vybráni individuální a firemní dárci. Tito dárci jsou v kapitole představeni a dále jsou navrženy fundraisingové aktivity, vedoucí k získávání prostředků od jednotlivých zdrojů. Závěrem práce je zpracována kalkulace s třemi variantami příjmů, pesimistická, optimistická a reálná varianta. Z nichž vychází, že reálná varianta příjmů se bez problémů vyrovná plánovaným nákladům a optimistická varianta navíc dovoluje náklady spolku zvýšit o 278 700 Kč.

Literatura

Primární zdroje

Monografie

BAČUVČÍK, R., *Marketing neziskových organizací*. Zlín : Kodiak print, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BENÁK, J., ZAHUMENSKÝ, D., *Jak na spolkový rejstřík*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5672-1.

BOUKAL, P., a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.

DOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

HOMMEROVÁ, D., *Branding neziskových organizací*. Žatec : Ohře media, 2015. ISBN 978-80-905122-8-3.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D., *Řízení neziskových organizací, klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

KUNZ, V., *Sportovní marketing CSR a sponzoring*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0560-1.

REKTOŘÍK, J., a kol. *Organizace neziskového sektoru*. Praha : xPrint, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮŽIČKOVÁ, R., MERLÍČKOVÁ, *Neziskové organizace: Vznik, účetnictví, daně*. Olomouc : ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-675-4.

STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŤÁTKOVÁ, K. *Nezisková organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Public relations, Fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace*. 3. aktual. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

VÍT, P., *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-347-5477-2.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P., a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

ČSÚ: *Statistická ročenka České republiky - 2017* [online]. 2017 [cit. 2019-07-24]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/28-sport-ao03sa9d88>.

EJUSTICE, *Veřejný rejstřík a sbírka listin – stanovy společnosti* [online] 2017 [cit. 2019-07-24]. Dostupné z WWW: [//or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=983055](http://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=983055).

EJUSTICE, *Veřejný rejstřík a sbírka listin – stanovy společnosti* [online] 2015 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=MOUNTFIELD&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH.

EJUSTICE, *Veřejný rejstřík a sbírka listin – stanovy společnosti* [online] 2015 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=VARES+MNICOVICE&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE.

EJUSTICE, *Veřejný rejstřík a sbírka listin – stanovy společnosti* [online] 2015 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=DIONY+SPORTS&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE.

EJUSTICE, *Veřejný rejstřík a sbírka listin – stanovy společnosti* [online] 2015 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=LITEX+SPOL&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE.

KALMAN, M., MZČR: *České děti přibírají. Pětina z nich má problém s hmotností* [online]. 2019 [cit. 2019-07-24]. Dostupné z WWW: http://www.mzcr.cz/dokumenty/ceske-deti-pribirajipetina-z-nich-ma-problem-s-hmotnosti_17506_3970_1.html.

KURZYCZ, *Rejstřík firem* [online] 2015 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/zivnostnik/bmmSppmelqg=>.

MOUNTFIELD, *O nás* [online] 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti>.

MŠMT: *Koncepce podpory sportu 2016-2025* [online]. 2016 [cit. 2019-07-24]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>.

MŠMT: *Neinvestiční dotace* [online]. 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/sport-1/odkazy>.

NADACE NEZISKOVKY.CZ: *Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 – 2020* [online] 2015 [cit. 2019-07-24]. Dostupné z WWW: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/.

STŘEDOČESKÝ KRAJ: *Regionální rozvoj* [online] 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <https://www.kr-stredocesky.cz/web/regionalni-rozvoj/granty-a-dotace>.

VARES, *O nás* [online] 2019 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z WWW: <http://www.vares.cz/kontakty/predstaveni-firmy/>.

Přílohy

Tabulka 3 hodnocení faktorů SWOT analýzy 1

	Váha	Hodnocení	Významnost	Celkem
SILNÉ STRÁNKY				
• Inovativní zaměstnanci	0.2	3	0.6	5
• Vysoká kvalifikovanost/odbornost trenérů	0.4	5	2	
• Kvalita sportovních pomůcek a nářadí-využití profesionálních technologií	0.2	3	0.6	
• Služby pro širokou klientelu (nejmenší děti až dospělí neomezeně)	0.2	4	0.8	
SLABÉ STRÁNKY				
• Vysoké náklady na profesionální nářadí	0.2	5	1	3.7
• Omezený přístup k dotacím a grantům	0.5	4	2	
• Omezený přístup k odborným personálním zdrojům	0.1	3	0.3	
• Nízká zkušenost s dotačními a grantovými žádostmi	0.2	2	0.4	
PŘÍLEŽITOSTI				
• Vzestup sportovního odvětví teamgym	0.2	3	0.6	3.7
• Prestiž trenérů v gymnastickém odvětví	0.3	5	1.5	
• Propagace pomocí médií a sociálních sítí	0.3	4	1.2	
• Nové dotační programy	0.2	3	0.6	
OHROŽENÍ				
• Nezájem dětských klientů	0.5	1	0.5	2.4
• Nezájem dospělých klientů	0.1	3	0.3	
• Nedostatek zaměstnanců při velkém zájmu klientů	0.2	4	0.8	
• Příchod nové konkurence	0.2	3	0.6	

Zdroj: vlastní zpracování