

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení nestátní neziskové organizace

Jan Brychta

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jan Brychta

Provoz a ekonomika

Název práce

Řízení nestátní neziskové organizace

Název anglicky

Management of nonprofit nongovernmental organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navržení vhodných opatření, jak zefektivnit činnost konkrétní nestátní neziskové organizace, zabývající se ochranou zvířat v Indonésii. Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny následující cíle podpůrné: vytvoření literární rešerše z oblasti řízení neziskových organizací, analýza současného stavu konkrétní neziskové organizace, sestavení finanční analýzy, analýza personálního vedení, analýza marketingových aktivit, analýza rizik, silných a slabých stránek projektu. Na základě výstupů je přesně identifikován prostor k možným zlepšením.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2016
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2016
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2016
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2016
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2017
6. Finální úpravy textů – únor 2017
7. Kompletace a odevzdání – březen 2017

Metodika

Při zpracování diplomové práce byla provedena rešerše relevantní literatury. Využity byly také osobní zkušenosti s projektovým řízením, které autor práce získal při řízení záchranářského projektu Kukang pod záštitou neziskové organizace ISCP. Tyto vědomosti byly také obohaceny zkušenostmi jiných odborníků z oboru. V teoretické části je pojednáno o řízení nestátní neziskové organizace z několika úhlů pohledu na tuto oblast. Nejprve je představena nestátní nezisková organizace jako ekonomický subjekt s ohledem na její poslání a vize. Následně jsou rozebrány konkrétní zásady úspěšného řízení nestátní neziskové organizace s důrazem na management, personalistiku, motivaci, marketing a finanční řízení. Praktická část diplomové práce je zaměřena na konkrétní nestátní neziskovou organizaci, její představení, popis stávajícího modelu řízení a analýzu současného stavu organizace. Následně je navržen projekt, jak stávající situaci zefektivnit a rozšířit projektové aktivity.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Outloň Váhavý, záchrané centrum, nezisková organizace, projekt KUKANG, fundraising.

Doporučené zdroje informací

- BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2010. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe). 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9
- BOWMAN C. Strategický management. Praha: Grada, 1996. ISBN: 8071692301
- HYÁNEK, V. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-5262-5.
- KOONTZ, H., WERICH, H. (1993) Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
- LEDNICKÝ, V., Strategický management, Ostrava: AJAK, 2000. ISBN: 80-7748-059-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, et al. (1996) Řízení neziskových organizací : První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních. 1. vyd. Praha : Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-239-5262-5.
- REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Dotisk k 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6.
- RŮŽIČKOVÁ, R., Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně, Nakladatelství ANAG, 2006, ISBN 80-7263-343-0.
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Řízení nestátní neziskové organizace“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Pavla Pánka a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy České zemědělské univerzity a vnitřními akty řízení Provozně Ekonomické fakulty České zemědělské univerzity.

V Praze dne 27. března 2017

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Pavlu Pánkovi za ochotu, pomoc a rady při praktickém zpracování i formální úpravě této práce.

Řízení nestátní neziskové organizace

Management of nonprofit nongovernmental organization

Souhrn

Hlavním úkolem této diplomové práce je shrnutí dostupných informací o neziskových organizacích, které v analytické části jsou využity k vytvoření možných postupů a doporučení, jak zefektivnit a rozšířit činnost konkrétní nestátní neziskové organizace zabývající se ochranou zvířat v Indonésii. Zmíněná doporučení jsou navržena na základě vytvořených analýz vnějšího a vnitřního prostředí, analýzy odvětví či SWOT analýzy. Jako zdroj informací autor využívá své zkušenosti, získané při zakládání a koordinaci tohoto projektu.

Summary

The main task of this thesis is summarise of available information on nonprofit organizations that are in the analytical part used for preparation of proposals and recommendations how to streamline and optimalize activities of non-governmental organization dedicated to the protection of animals in Indonesia.

Klíčová slova: Outloň Váhavý, záchrané centrum, nezisková organizace, projekt KUKANG, fundraising

Keywords: Slow lorries, rehabilitation center, non-profit organization, project Kukang, fundraising

Obsah

1. ÚVOD	5
1.1. CÍL PRÁCE	6
1.2. METODIKA	6
2. CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	7
2.1. POJEM NEZISKOVÁ ORGANIZACE	7
2.2. ROZDĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČESKÉ REPUBLICE	8
3. FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR	8
3.1. CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	8
3.2. VEŘEJNÉ ZDROJE	8
3.3. NEVEŘEJNÉ ZDROJE	9
3.3.1. FIREMNÍ DÁRCI	9
3.3.2. INDIVIDUÁLNÍ DÁRCI	9
3.3.3. NADAČNÍ FONDY A NADACE	10
3.3.4. ÚVĚRY A FINANČNÍ VÝPŮJČKY	10
3.4. VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ (SAMOFINANCOVÁNÍ)	10
3.5. POROVNÁNÍ FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	11
3.6. FUNDRAISING	12
3.6.1. MANAGEMENT ZDROJŮ	12
3.6.2. FUNDRAISING JAKO PLÁNOVANÝ PROCES	13
3.6.3. ZPŮSOBY FUNDRAISINGU	13
3.6.4. MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI FUNDRAISINGU	16
3.6.5. PROSTŘEDKY FUNDRAISINGOVÉ PODPORY	16
4. OBECNÝ SYSTÉM MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	17
4.1. OSOBNÍ MANAGEMENT	18
4.2. VŠEOBECNÝ MANAGEMENT	18
4.3. SUBJEKTY MANAGEMENTU	19
4.4. VŮDCOVSTVÍ	19
4.5. STYL VEDENÍ	19
4.6. TEORIE X A Y	20
5. SITUAČNÍ ANALÝZA – STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	22
5.1. VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	22
5.2. KLÍČOVÉ PROCESY ŘÍZENÍ	22
5.3. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	23
5.4. ANALÝZA ODVĚTVOVÉHO PROSTŘEDÍ	24
5.5. INTERNÍ ANALÝZA	25

5.6. SYNTÉZA VÝSLEDKŮ – SWOT ANALÝZA	25
5.7. FINANČNÍ ŘÍZENÍ	25
5.8. FINANČNÍ ANALÝZA	26
5.8.1. METODY FINANČNÍ ANALÝZY	27
5.8.2. NÁSTROJE FINANČNÍ ANALÝZY	28
5.8.3. POSTUP FINANČNÍ ANALÝZY	28
5.8.4. UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY NEZISKOVÉ ORGANIZACE	28
<u>6. PRAKTICKÁ ČÁST – PROJEKT KUKANG</u>	<u>29</u>
6.1. PŘEDMĚT A ČINNOST SDRUŽENÍ ISCP	29
6.2. HISTORIE A VÝZNAM ISCP	30
6.3. ISCP VIZE	30
6.4. PROJEKT KUKANG	30
6.5. OUTLOŇ VÁHAVÝ:	33
6.6. PROJEKT KUKANG – SOUČASNÝ STAV	33
6.7. SITUAČNÍ ANALÝZA	35
6.8. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	35
6.9. ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ	37
6.10. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	38
6.10.1. LIDSKÉ ZDROJE	38
6.10.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
6.10.3. SCHOPNOSTI ZAMĚSTNANCŮ	39
6.10.4. MOTIVAČNÍ ASPEKTY	40
6.10.5. PERSONALISTIKA A VEDENÍ	40
6.10.6. FINANČNÍ ŘÍZENÍ	42
6.10.7. ZDROJE FINANCOVÁNÍ	42
6.10.8. NÁKLADOVÁ ANALÝZA	46
6.10.9. TREND NÁKLADŮ	48
6.10.10. MARKETING	49
6.11. ANALÝZA RIZIK	51
6.12. SWOT ANALÝZA	52
<u>7. DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SITUACE</u>	<u>54</u>
7.1. LIDSKÉ ZDROJE	54
7.2. FINANCOVÁNÍ	56
7.3. MARKETING	58
7.4. KONKURENCE	61
7.5. STRATEGICKÉ CÍLE	63
<u>8. ZÁVĚR</u>	<u>64</u>
<u>9. ZDROJE</u>	<u>66</u>
<u>10. SEZNAM PŘÍLOH</u>	<u>69</u>

Seznam použitých tabulek:

- Tabulka 1: Porovnání zdrojů financování neziskového sektoru,
Tabulka 2: Porovnání zdrojů financování neziskového sektoru s dobrovolníky
Tabulka 3: Porovnání zdrojů financování neziskových institucí v ČR v letech 2005 – 2010
Tabulka 4: STEPEL analýza (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 5: Porterův model 5 sil (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 6: Počet registrovaných neziskových organizací (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 7: Varianty dárkových certifikátů (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 8: Ceny prodávaných výrobků (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 9: Patronske aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 10: Příjmy organizace v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 11: Trend nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 12: Hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 12: Výstupy analýzy rizik (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 13: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)
Tabulka 14: Souhrn doporučení (Zdroj: vlastní zpracování)

Seznam obrázků:

- Obrázek 1: Model celostního systému managementu
Obrázek 2: Vztah mezi subjekty a objekty managementu
Obrázek 3: Schéma teorie X a Y
Obrázek 4: Logo neziskové organizace ISCP
Obrázek 5: Outloň váhavý
Obrázek 6: Mapa Indonésie
Obrázek 7: Mapa Sumatra, oblast Sibolangit
Obrázek 8: Model organizační struktury spolku Kukang
Obrázek 9: Seznam sponzorů spolku Kukang
Obrázek 10: Dárkový certifikát
Obrázek 11: Struktura nákladů Kukang 2016

1. ÚVOD

Tématem diplomové práce je popis fungování nízkonákladového záchranného centra pro zvířata v Indonésii, a to konkrétně druhu poloopice Outloně Váhavého. Cílem teoretické části práce je především seznámení s obecnými pojmy týkajícími se neziskových organizací. Podrobně popsáno bude rozdělení neziskových organizací, typy fundraisingu či pojmy jako cíle, vize a poslání, které jsou pro tento typ organizací klíčové. Popsán bude také systém managementu, různé styly vedení či funkce personalistiky.

V praktické části práce bude podrobně popsán funkční projekt Kukang, jenž byl vytvořen v roce 2014, a jeho vyústěním byla výstavba rehabilitačního centra na Ostrově Sumatra. Záchranné centrum spadá pod neziskovou organizaci ISCP, která také ochotně poskytla data, potřebná k vytvoření této diplomové práce. Zjištěná data byla v praktické části podrobně popsána a analyzována.

1.1.Cíl práce

Hlavním cílem práce je sestavení analýzy konkrétního záchranného centra pro zvířata v Indonésii a definování potenciálních kroků, jak vylepšit stávající situaci této organizace. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující cíle podpůrné: vypracování literární rešerše z oblasti tvorby a řízení záchranných projektů, analýza současného stavu neziskové organizace, analyzování rizik, silných a slabých stránek projektu. Dále také analýza fundraisingových a marketingových aktivit projektu, zhodnocení jejich úspěšnosti a návrh doporučení pro jejich vylepšení. Cílem je také podrobné popsání personální politiky a způsobu vedení a řízení v organizaci.

1.2.Metodika

Data, potřebná k vytvoření analytické části, byla pravidelně shromažďována v letech 2014 až 2017, kdy se autor diplomové práce aktivně na projektu podílel jako jeho koordinátor. Účelově několikrát proběhly zahraniční cesty do oblasti působnosti neziskové organizace, které přinesly důležité poznatky, potřebné ke zpracování práce. Ve zmiňovaném rehabilitačním centru proběhla řada diskuzí nejen s místními pracovníky, ale také s pracovníky z jiných center či místními občany, které dopomohly získat potřebné zkušenosti a náhled na aktuální situaci. Bylo umožněno nahlédnutí do účetních knih spolku, díky kterým bylo možné přesně analyzovat aktuální stav a popsat činnost organizace. Činnost neziskové organizace byla rovněž diskutována s řadou vědců a odborníků v České republice, kteří již mají s touto tematikou řadu zkušeností.

2. Charakteristika neziskových organizací

2.1. Pojem nezisková organizace

Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny a zřízeny za účelem podnikání, jak je konstatováno v zákoně o daních z příjmu, jsou to organizace, o jejichž činnost je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Jsou založeny za účelem provozování činnosti ve prospěch toho, kdo měl zájem na jejich zřízení. Je kladen větší důraz na důležitost výsledků hlavního poslání, přičemž výše příjmů je až na druhém místě. Mezi neziskové organizace jsou zařazeny i obce, kraje a státní fondy, u kterých převažuje charakter veřejné správy a služby, nelze však vyloučit i činnosti podnikatelského charakteru.

Jiří Plamínek ve své publikaci popisuje neziskovost těchto organizací, jako skutečnost, že zaznamenaný zisk dané neziskové organizace nesmí být rozdělen mezi její členy, pracovníky či zakladatele, nýbrž musí být využit k další činnosti organizace. Není tedy vysloveně zakázáno vykonávat k naplňování poslání vedlejší výdělečné aktivity, nicméně zisk z těchto aktivit musí následně sloužit jako zdroj financování hlavního programu organizace.

Primárním cílem působení neziskové organizace je plnění jejího poslání, kvůli kterému byla zřízena. Právě zmíněné poslání definuje cíle dané neziskové organizace a vyjadřuje důvod její existence. Při volbě dalšího působení napomáhá určit správný směr a zvolit správné rozhodnutí.

Příčinami pro vznik nových neziskových organizací jsou především aktuální spory či problémy spojené například s postavením menšiny ve společnosti (oběti trestných činů, fyzicky či mentálně postižení, národnostní menšiny, drogově závislí apod.), se vztahy společnosti vůči okolí (zlepšení životních podmínek zvířat, ekologické problémy, solidarita s obyvateli postižených válkou či živelní pohromou), anebo problémy spojené s postavením ve skupině (oblast kultury, kolektivní sporty, apod.).

2.2.Rozdělení neziskových organizací v České republice

Přehled základních typů neziskových organizací

Nezisková organizace může mít řadu právních forem. V našem právu neexistuje souhrnný právní předpis, který by jednotlivé neziskové organizace definoval. Vznik, činnost a zánik neziskových organizací upravuje řada právních předpisů. Níže jsou uvedeny nejčastější typy neziskových organizací a jejich zákonné předpisy.

Občanská sdružení

Zájmová sdružení právnických osob

Honební společenství

Politické strany a politické hnutí

Státem uznávané církve a náboženské společnosti

Nadace a nadační fondy

Obecně prospěšné společnosti

Územní samosprávné celky (obce, kraje)

Veřejné vysoké školy

Příspěvkové organizace obcí a krajů

Společenství vlastníků jednotek

3. Financování neziskového sektoru v ČR

Asi nejprehlednějším a nejběžnějším typem rozdělení neziskového sektoru dle způsobu financování je na základě finančních zdrojů, které je dělí na zdroje vlastní a cizí, a jenž jsou také využívány v bilančních tabulkách.

3.1.Cizí zdroje financování

Cizí zdroje neziskových organizací lze rozdělit na veřejné a neveřejné.

3.2.Veřejné zdroje

Mezi veřejné zdroje patří finance, jenž neziskové organizace čerpají z rozpočtů institucí veřejné správy (samosprávy a státní správy).

Dle Hyánka (2005) se tyto zdroje dělí na:

- **zdroje z veřejných zakázek**
- **dotace**
- **zdroje získané ze smluv o poskytování služeb**
- **zdroje vyplývající ze zákona** (jedná se zejména o církevní organizace, veřejné a soukromé školy a politické strany)
- **ostatní** (i nahodilé, resp. výjimečné) zdroje, např. Nadační investiční fond (Hyánek, 2005)

3.3. Neveřejné zdroje

3.3.1. Firemní dárci

Pro firemní dárci je možnost podpory neziskové organizace výhodná z několika důvodů. Je to způsob jak zviditelnit firmu či podpořit plánovaný růst hodnoty její značky. Nejčastěji si firemní dárci vybírají organizace, díky kterým bude možné jejich zviditelnění prostřednictvím reklamních spotů. Dalším lákadlem je možnost snížení daňového základu o výši finančního daru. Dle zákona si mohou právnické osoby odečíst až 5% z již sníženého základu daně, podmínkou je minimální hodnota darů ve výši 2 000Kč.

3.3.2. Individuální dárci

Další formou neveřejných zdrojů jsou individuální dárci neboli donátoři. Takto se označují především lidé s podobnými zájmy, dobrovolníci či členové jiných organizací, kteří se rozhodli danou organizaci podpořit. Tato forma podpory má však řadu nevýhod, mezi které patří neplánovanost, krátkodobost či jedna rázovost donátorských příspěvků. Nelze předem předpovídat, kdy, jakou částkou a na jak dlouho daný donátor poskytne příspěvek, proto není doporučováno se spoléhat na tuto formu podpory.

Obecně se podpora individuálních dárců dělí do dvou kategorií:

dárcovská – zahrnuje prostředky získané od dárců

členská – zahrnuje příspěvky od členů organizace

Dle Kuchara je důležité pro zajištění co nejvyššího počtu dárců zvolit vhodnou strategii, jak na potenciální donátory zapůsobit a jak dále s nimi rozvíjet kontakt. Vhodné je využití všech možných informačních kanálů, které jsou pro danou organizaci finančně dostupné. Krom zaslání peněžních prostředků na bankovní účet či pokladny, existují i další způsoby, jak lze peníze získat jako například prodejem předmětů, veřejnými sbírkami, benefičními akcemi, dárcovskými SMS, pokladničkami apod.

Stejně jako u firemních dárců i pro individuální dárce je motivující možnost snížení daňového základu. Dle zákona si takto mohou odečíst až 10% ze základu daně, za předpokladu, že souhrnná hodnota darů přesáhne 2% ze základu daně či minimální hodnota darů bude dosahovat alespoň 1 000Kč .

3.3.3. Nadační fondy a nadace

Mezi často využívané zdroje patří také nadační fondy a nadace, jenž poskytují finanční podporu především k realizaci inovativních projektů a to až na pět let. Dle autorů Šedivý a Medlíková (2009) mají nadace a nadační fondy svoje pravidla a preference a případný žadatel o finanční prostředky by měl do těchto preferencí. „zapadnout“.

3.3.4. Úvěry a finanční výpůjčky

V případě nedostatků finančních zdrojů na realizaci či dokončení projektu, mohou i neziskové organizace žádat u bankovních domů o poskytnutí úvěru. Speciálně pro neziskové organizace existují v dnešní době úvěry, vytvořené jim na míru. Hlavní nevýhodou této metody financování je placení úroku za poskytnutí úvěru a povinnost pravidelného placení, tak jak je nastaveno v úvěrové smlouvě. Z tohoto důvodu by tedy každá nezisková organizace měla aktivně vyhledávat jiné formy financování jako například dotace, příspěvky či partnerství s jinými organizacemi, jenž mohou generovat krom finančních prostředků také materiál či jiné technické prostředky.

3.4.Vlastní zdroje financování (Samofinancování)

Mimo již výše zmíněné cizí zdroje financování, mohou neziskové organizace rovněž získat prostředky pomocí vlastních zdrojů a to formou vlastních podnikatelských činností.

Tyto aktivity obecně nazýváme financování z vlastních příjmů a dle J. Novotného (2008) je můžeme rozdělit na:

- Dividendy z investic
- Členské poplatky
- Příjmy plynoucí z operací na burze s cennými papíry
- Úroky z bankovních účtů
- Příjmy z využití (ne)hmotného majetku
- Příjmy z vlastní činnosti (např. prodej služeb a výrobků)
- Příjmy z loterií a her
- Dobrovolná práce členů (nepeněžní) (Novotný, 2008)

3.5. Porovnání financování neziskových organizací

Z výzkumu autora Salamona (2004), vyplývá, že největší část příjmů neziskových organizací tvoří příjmy z vlastní činnosti. V České republice to je 47% všech příjmů. Veřejné zdroje příjmů však také představují významnou část financování. Data k průzkumu byla sbírána v letech 1995 až 2000, novější výzkum bohužel neexistuje, nicméně se dají očekávat podobné výsledky.

Tabulka 1: Porovnání zdrojů financování neziskového sektoru

Zdroje příjmů neziskového sektoru	ČR	Průměr 34 zemí
veřejné zdroje	39%	34%
vlastní příjmy	47%	53%
dárcovství	14%	12%

Pramen: SALAMON, L.M. a kol. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. USA: Bloomfield, Kumarian Press, 2004. s. 63. pISBN: 9781565491847.

Tabulka 2: Porovnání zdrojů financování neziskového sektoru s dobrovolníky

Zdroje příjmů neziskového sektoru	ČR	Průměr 34 zemí
veřejné zdroje	32,1%	26,5%
vlastní příjmy	37,9%	42,4%
Dárcovství	30%	31,1%

Pramen: SALAMON, L.M. a kol. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. USA: Bloomfield, Kumarian Press, 2004. s. 67. pISBN: 9781565491847.

Tabulka 3: Porovnání zdrojů financování neziskových institucí v ČR v letech 2005 – 2010

(v procentech)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržní a netržní produkce	63,1	62,0	61,7	62,5	63,3	64,3
Důchod z vlastnictví	2,2	2,3	2,0	2,1	1,5	1,6
Nefinanční podniky	2,7	2,7	3,5	3,6	3,1	3,0
Finanční instituce	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2
Vládní instituce	13,4	16,3	14,4	16,7	17,9	17,8
Domácnosti	17,5	15,0	17,3	13,7	13,5	12,6
Nerezidenti	0,7	1,0	0,4	0,9	0,3	0,3

Framen: Sestaveno autorem na základě údajů ze satelitního účtu neziskových institucí spravujícího ČSÚ, přístupné zde: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.satelit>

Z tabulky č. 3 jasně vyplývá, že více než polovinu příjmů neziskových institucí zaujímá „tržní produkce a ostatní netržní produkce“, menší část poté součet transferů.

3.6.Fundraising

Pojem fundraising označuje obor a s ním spojené speciální metody a postupy, kterými se snaží organizace získávat finanční a jiné další prostředky potřebné pro svoji činnost. Je to věda, zabývající se, jak získat na svou stranu druhé a přesvědčit je o potřebnosti a nutnosti naší organizace pro celou společnost. Cílem fundraisingu je podnítit druhé k dobrým skutkům a získat jejich zájem, čas a důvěru.

3.6.1. Management zdrojů

Jak Rektorič (2009) ve své knize uvádí, fundraising neboli management zdrojů, zahrnuje následující aktivity:

- **Plánování** – vytvoření fundraisingového plánu, příprava rozpočtu a analýza jejich plnění
- **Administrativa** – evidence spojená s realizací projektů, správa databází všech dárců a získaných kontaktů, zpracovávání závěrečných a průběžných zpráv, tvorba žádostí o udělení dotací a grantů
- **Komunikace** – reprezentace organizace, komunikace se stávajícími i potenciálními dárci, žádání o dar, popř. spolupráci, distribuce fundraisingových materiálů (nabídky, prezentace, informace) (Rektorič, 2009)

Fundraising v organizacích mívá obvykle na starost tzv. fundraiser, kterou by měla být osoba s potřebnými dovednostmi a schopnosti jako je například umění požádat o dar, umění argumentace, vyjednávání, ovlivňování a přesvědčování. Důležité je rovněž kreativní myšlení a analytické schopnosti. Správný fundraiser by měl být schopen jednání s lidmi.

V praxi se využívají dva typy fundraiserů, a to buď **interní**, pracující přímo v organizaci a nebo **externí**, jenž jsou pouze najímáni a smluvně organizaci zavázáni.

3.6.2. Fundraising jako plánovaný proces

Pokud má být získávání peněz dlouhodobě úspěšné je dle Rektořika (2004) nutné při plánování fundraisingu dodržovat následující postup:

- stručná, jasná a výstižná definice poslání organizace
- stanovení konkrétního a měřitelného cíle
- zpracování realizačního a časového plánu aktivit
- ověření, zda organizace reaguje na potřeby ve společnosti
- úvaha nad zapojením brigádníků a dobrovolníků
- stanovení nejvhodnější fundraisingové metody
- stanovení seznamu možných zdrojů
- specifikace okruhu dárců
- žádost o dar
- informace dárce o použití daru
- snaha o navýšení daru (Rektořík, 2004)

3.6.3. Způsoby fundraisingu

Osobní setkání

Jedná se o nejúčinnější, ale také o časově nejnáročnější metodu fundraisingu. Pro úspěšné jednání je potřebná znalost asertivního chování, úspěšného jednání, nutná je dostatečná zkušenost a řečnická obratnost, je nutné dodržovat následující zásady jednání s dárce:

- Nic nenutit, na dárce netlačit, nikdy nevyhrožovat
- Fundraiser musí sám nabízené službě či produktu věřit
- Nežebret, ale nabízet

- Podnítit důvěru.
- Cílem je zejména si získat člověka
- Konkretizovat – konkrétní částka na konkrétní věc
- Uvolněnost, upřímnost a usměvavost (Hloušek, 2007)

Pokud má organizace vytipováno, koho oslovit, a navázala první kontakt, následuje přímá žádost o podporu. Podstatné je vědět, co organizace potřebuje a o kolik dárce požádá. Stěžejní pro žádající organizace je mít dobré jméno a důvěryhodný projekt. (Rektořík a kol., 2001)

Osobní rozhovor s potenciálním dárce lze rozdělit do několika fází:

1. **Představení** – v úvodu by mělo zaznít představení sebe a svého postavení v organizaci, úvodní hovor má být veden v příjemné a uvolněné atmosféře.
2. **Prezentace organizace** – organizace má být charakterizována jasně a výstižně – zmínit její historii, poslání a vize do budoucna. Důležité je mít s sebou propagační materiály. V této fázi sdělujeme, proč jsme vhodnými kandidáty na příjem daru právě my a naše organizace.
3. **Vtažení do problematiky** – vhodné je definovat cílovou skupinu, problematiku jedinců ve společnosti a možnosti řešení. Zároveň se musíme stále ujišťovat, zda nám dárce porozuměl, vnímat jeho stanoviska a přiklonit si ho na svou stranu.
4. **Tah na branku** – zde se jedná o konkrétní vyslovení požadavku.
5. **Rozloučení** – v případě odmítnutí se důstojně rozlučte a neberte to jako osobní prohru. Při získání dárce na svou stranu si vezměte kontaktní údaje a slibte, že bude pravidelně informován o vaší činnosti.
6. **Být stále v kontaktu** – nejpozději do týdne je vhodné poslat krátký dopis s poděkováním za strávený čas. Je třeba respektovat vzájemné úmluvy a udržovat dobré vztahy. (Hloušek, 2007)

Dle Hlouška (2007) je kromě uvedených zásad důležité se také vyvarovat možných chyb, jenž by mohly negativně ovlivnit probíhající jednání. Jedná se především o nedůvěryhodné a nepřátelské chování ze strany žadatele, vzbuzování pocitu viny a psychický nátlak na dárce. Příprava na jednání nesmí být chybná a podceněná. Důsledkem špatné přípravy může být, že se obracíme na nesprávnou osobu, svůj projev formulujeme nesrozumitelně, zaměřujeme se jen na získání financí apod. (Hloušek, 2007)

Těmto chybám můžeme předcházet dobrou předchozí přípravou na jednání, zejména adekvátnímu porozumění věci a vlastnímu přesvědčení o správnosti našeho jednání. Důležité jsou také zkušenosti, empatie a uvědomění si, že „méně je někdy více.“

Veřejná sbírka

Veřejné sbírky definuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a říká, že se jedná o „získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčitého okruhu přispěvatelů na předem stanovený veřejně prospěšný účel.“ Veřejně prospěšným účelem je míněn účel humanitární, charitativní, záměr přispívající k rozvoji vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, ochrany kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Podrobně se veřejné sbírce věnuje část „Formy dárcovství“.

Telefonická kampaň

Telefonické kampaně jsou z hlediska času méně náročné než osobní setkání a jejich prostřednictvím je možné oslovit více dárců. Nevýhodou však je právě ono neosobní setkání, kdy může docházet k unáhleným závěrům a rychlým odmítnutím ze strany potenciálních dárců. Dále se mohou objevit i nedorozumění, která jsou lépe objasnitelná při kontaktu tváří v tvář. Je pravděpodobné, že po úspěšném ukončení telefonátu dochází k dalšímu kontaktování dárce, jako osobní schůzkou, tak také v podobě děkovací dopisu či emailu. (Fundraising v neziskových organizacích, 2002)

Pokud telefonicky žádáme přímo o schůzku, je dobré dodržovat ucelený postup komunikace:

- Nutná znalost informací o organizaci (registr ekonomických subjektů, obchodní rejstřík, internet, evropská databanka)
- Telefonát musí být vedený s oprávněnou osobou ke komunikaci
- Stručné a výstižné představení organizace a vlastní osoby
- Žádost o osobní schůzku
- Ujištění dárce, že schůzka nezabere zbytečně moc času

Poštovní kampaň

Prostřednictvím poštovní kampaně oslovujeme dárce pomocí dopisu (v dnešní době i formou emailu). Nelze jí ovšem dosáhnout stejného úspěchu jako u osobního setkání. Výhodou je

oslovení většího počtu dárců. Při poštovní (ale v zásadě i elektronické) kampani je důležité graficky co nejlépe upravit obálku i obsah dopisu, aby zaujal co největší množství adresátů. Větší efektivitu se dosahuje zajímavým a jedinečným nápadem – dobře tedy rozmýšlejme, co a komu pošleme.

Svou roli hraje i forma vyjádření, jistá stylistická obratnost ve výraze. Stylistické nedostatky naopak působí na příjemce poštovní kampaně poněkud amatérským dojmem a nedělají tak dobré jméno celé organizaci.

Inzerce

V případě inzerce je kontakt dárce s organizací anonymní. Výhodou je však oslovení velkého počtu osob najednou (Fundraising v neziskových organizacích, 2002)

3.6.4. Měření úspěšnosti fundraisingu

Po získání finančních prostředků je rovněž důležité zanalyzovat úspěšnost fundraisingu. K tomu jsou využívány následující základní metody a ukazatele úspěšnosti fundraisingových aktivit:

- **Čistý příjem** – popisuje, která byla skutečně získána po očištění všech nákladů vydaných na fundraising
- **Návratnost investic** – podíl příjmů získaných a nákladů potřebných na realizaci fundraisingu obecně. Organizace, vyhodnocující fundraising touto metodou, jsou schopny rozhodnout, jak efektivní jejich fundraising je a jaká je cena příjmu získaného pro organizaci.
- **Procento odpovědí/návratnost** – Poměr kolik lidí z celkového počtu oslovených zareagovalo
- **Průměrný příspěvek** – ukazatel zobrazující částku, kterou průměrně každý dárců přispěje.
- **Náklady na získání dárce** - měří náklady vynaložené na získání nového dárce k průměrné celkové hodnotě dárce.

3.6.5. Prostředky fundraisingové podpory

V rámci fundraisingu organizace získávají tyto druhy podpory:

- **Materiální podpora** – půjčení věci, dar
- **Finanční podpora** – grant, dotace, nadační příspěvek, sponzorský příspěvek
- **Nehmotný majetek** – software, patenty, licence, autorská práva
- **Lidské zdroje** - různé formy dobrovolné práce

4. Obecný systém managementu a řízení neziskové organizace

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Jak uvádí Vágner (2006) systém managementu neziskových organizací stojí na třech základních pilířích, kterými jsou:

- **Osobní management**
- **Všeobecný management**
- **Vůdcovství**

Takto pojatý systém managementu také Vágner (2006) přehledně zobrazil v následujícím schématu:

Obrázek 1: Model celostního systému managementu



Zdroj: Vágner (2006)

4.1. Osobní management

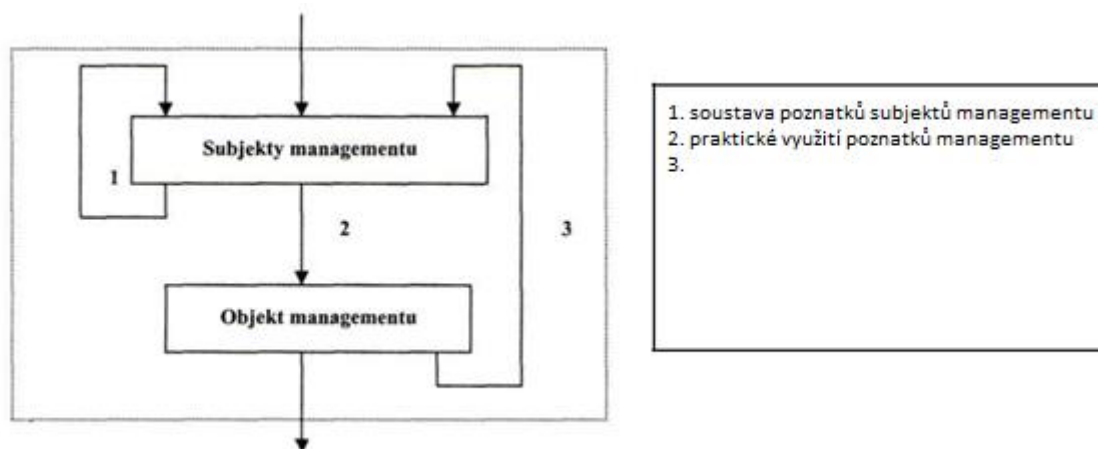
Self-management lze do českého jazyka přeložit jako sebeřízení, neboli řízení sebe sama. V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi tohoto pojmu, jelikož každý z autorů na něj nahlíží z jiného úhlu. Profesor Ján Porvazník, autor knihy Celostní management, definoval tento pojem následovně: „Sebeřízení je proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.“ (Porvazník, 2003)

Východiskem osobního managementu je proces sebepoznávání, odpovědi na otázky typu „Kdo jsem“, „Kam patřím“, „V čem jsou mé přednosti“ apod. by měly být za pomoci sebepoznávacích procesů známé každému z nás. A tím více potencionálnímu řídicímu pracovníkovi či vůdci (Porvazník, 2003).

4.2. Všeobecný management

Pod pojem všeobecný management jsou zařazeny mnohé kategorie. Jsou to obecně vztahy managementu a podnikání. Stále častější je pojem managementu jako vědy, kdy začíná být management vnímán jako samostatná vědní disciplína, využívající poznatky z jiných vědních oborů. Rovněž začíná být management vnímán jako umění, kdy dochází v praxi k situacím, které jsou nepředvídatelné, a není možné využít již naučený postup. Důležitý je vztah mezi subjekty a objekty managementu viz následující schéma (Vágner, 2006):

Obrázek 2: Vztah mezi subjekty a objekty managementu



Zdroj: Vágner (2006)

4.3.Subjekty managementu

Subjekty managementu jsou jednotlivci, skupiny lidí, vedoucí pracovníci, manažeři, vlastníci kdežto objekty jsou procesy zabezpečované subjekty. Zmíněné subjekty poté v managementu zastávají hned několik funkcí, které Harold Koontz a Heinz Weihrich rozdělují na (Koontz, H., Weihrich, H, 1993):

- **Plánování**
- **Organizování**
- **Výběr a rozmístění lidí**
- **Vedení lidí**
- **Kontrolování**

4.4.Vůdcovství

Vůdcovství je třetím pilířem systému managementu. Je rozlišováno na moderní a tradiční vůdcovství. Ze schématu na počátku tohoto oddílu je patrné, že cesta k vůdcovství vede od osobního managementu. Pokud nastane předpoklad efektivního vůdcovství, začne působit zpětně na všeobecný management.

4.5.Styl vedení

Každý vedoucí pracovník vede své podřízené určitým manažerským stylem, který má každý manažer vrozený a jen těžko se dá v průběhu života měnit.

Styly vedení lidí můžeme rozdělit do 4 základních kategorií, a to podle dvou kritérií:

- kolik dává manažer prostoru druhým, zda-li prosazuje pouze své názory a hájí jen své zájmy, nebo naopak vtahuje do rozhodování druhé a poskytuje jim volný prostor
- jak je manažer při vedení aktivní, zda-li umožňuje druhým zasahovat a mít vliv, či naopak k rozhodnutí nikoho nepustí. Kombinací těchto dvou kategorií vznikají čtyři styly vedení. (Švec, 2007)

Direktivní styl vedení - vysoce aktivní vedoucí

Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobě jednotného čísla (já chci). V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a druzí zúčastnění nemají takřka žádné slovo a postavení. Tohoto stylu vedení využívejte tak v 10-20% situace (pokud se vzdalujete od stanovených cílů, pokud na poradě někdo odvádí téma jinam apod.). Direktivní buďte tehdy, pokud hrozí krize.

Demokratický styl - prostor i pro druhé

Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?), používá 2. osobu množného čísla.

Liberální styl - nepřijímat odpovědnost

Manažer nemusí být aktivní a může se zřít své zodpovědnosti. Často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe). Tohoto stylu využívejte v případě, kdy požadovaná věc nesouvisí s vaší prací a tj. cca 5% situací.

Participativní styl - rozvoj týmové práce

Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje. Po jejich odvedené práci s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje jim, co udělali dobře a čemu se naopak příště vyvarovat. Při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední.

4.6. Teorie X a Y

Trochu odlišným východiskem pro kategorizaci stylu vedení je teorie X a Y, popsaná Douglasem Mc Gregorem (1906–1964), který studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. (Accel-Team, 2008)

Tato teorie rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení **chovají**.

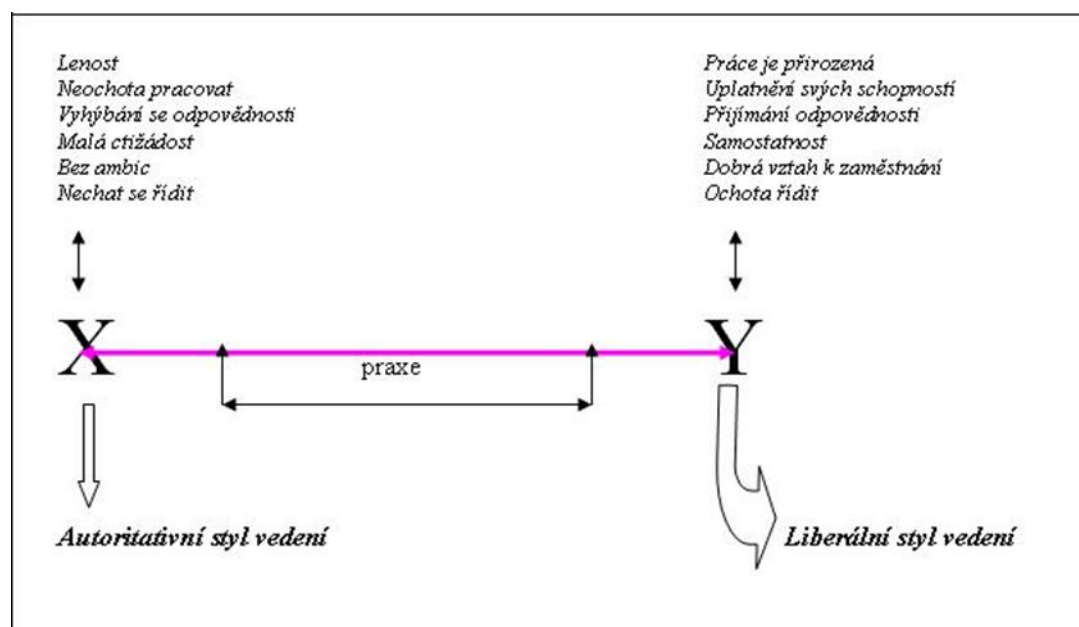
Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii X:

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších **stimulů** (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii Y:

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace
- Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace
(Accel-Team, 2008)

Obrázek 3: Schéma teorie X a Y



Zdroj: Nýdrle, 2008

5. Situační analýza – strategické plánování

5.1. Východiska strategického řízení

Tvorba strategie a strategické řízení je vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Je to proces určující dlouhodobé cíle a záměry, způsoby přizpůsobení se podmínkám daného prostředí a alokaci zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům.

Zaměřuje se na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím.

V praxi se hovoří o dvou úrovních řízení. O **strategickém řízení**, které řeší klíčové otázky organizace s dlouhodobými dopady na její život, a o **operativním řízení** neziskových organizací, které ošetřuje jejich každodenní provoz.

K formulování strategických rozhodnutí je nutno, aby si organizace odpověděla na tyto elementární otázky (Mallya, 2007):

- Čeho se organizace snaží dlouhodobě dosáhnout?
- Které aktivity jsou pro ni klíčové?
- Jaké produkty/služby poskytuje?
- Na jakém trhu/komu produkty nabízí?
- Jak vytváří cenu pro své produkty/služby?

5.2. Klíčové procesy řízení

Řízení organizace je zajišťováno řadou procesů, které probíhají paralelně, na různých úrovních, vzájemně do sebe vstupují, ovlivňují se.

Klíčovým procesem řízení organizace je **strategické plánování**, které dává dlouhodobou představu o programu organizace, o způsobech, jakým dosáhnout svých cílů.

Bere v úvahu vnější prostředí, v němž organizace působí, včetně existující legislativy, ekonomické situace, trhu a sytosti jeho nabídky. Zohledňuje prognózy a předpokládané změny. Počítá s dispozicemi organizace, jejími silnými a slabými stránkami ad.(Bergerová, 2013)

V organizaci se situační analýza využívá i k jiným než řídicím procesům. Zahrnuje východiska pro sestavení personálního plánu a personálního řízení, rozhodující o stylu manažerského řízení, složení organizační struktury, kvalifikaci pracovníků a jejich dalšího vzdělávání, apod. Na vytvořenou strategickou analýzu následně navazuje strategický plán, který rozhoduje o finančním řízení dané organizace, finančních potřebách, způsobech jejich naplnění, časovém horizontu nebo fundraisingových metodách.

Sestavení situační analýzy probíhá v následujících krocích:

- **analýza vnějšího prostředí**
- **analýza odvětvového prostředí**
- **interní analýza organizace**
- **syntéza výsledků – SWOT analýza a její zpracování**

5.3. Analýza vnějšího prostředí

K tomu, aby podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím. Podnik dosáhne lepších výsledků pouze tehdy, podaří-li se mu vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Pro management podniku je důležité znát dobře okolí podniku, jeho prostředí a faktory které podnik ovlivňují. Toho lze dosáhnout díky důslednému sledování, analyzování a vyhodnocování podniku. Potom má podnik možnost snáze zaměřit na činnost, které jsou pro něj smysluplné a perspektivní a přinášejí mu konkurenční výhodu. Analýza vnějšího prostředí **rozebírá politické, ekonomické, společenské, legislativní, technologické a technické, případně též ekologické faktory** a sleduje jejich trendy. Nejčastěji jsou využívány analytické systémy, označovány jako PEST, STEP, PESTLE nebo SLEPTE, jenž organizaci upozorňují na skutečnosti, které mohou v budoucnu významně ovlivnit její vývoj (Brychta, 2014).

Společenské faktory:

poskytují informace o předpokládaných počtech klientů v jednotlivých věkových kategoriích, o zdravotních rizicích a nemocnosti v různých regionech, o životním stylu a jeho předpokládaných dopadech apod.

Legislativní faktory:

umožňují přípravu na změny, které sociálním organizacím přinese např. nový občanský zákoník a další nové a novelizované zákonné normy (vyhlášky k zákonu o sociálních službách, zákon o pěstounské péči ap.).

Politické faktory:

napomáhají organizacím modelovat situace pro případ vlády různých politických stran, které mohou mít za následek ukončení podpory projektu.

Ekonomické faktory:

sledují postavení a vývoj firem, schopnost spolupráce komerčních subjektů s neziskovými organizacemi a jejich vzájemnou podporu

Ekologické faktory

rozebírají nakládání s odpady, vnímání klimatických změn, ochranu ohrožených druhů, přístup k ochraně životního prostředí, míru podpory využívání obnovitelných zdrojů energie

Technologické a technické

sledují postoje k vědě a výzkumu a jejich podporu vládou, nové pracovní postupy, metody a techniky, množství a dostupnost informací

5.4. Analýza odvětvového prostředí

Analýza poslouží každému, kdo potřebuje mít přehled v rámci vybraného odvětví, chce znát trendy vývoje i konkurenceschopnost jednotlivých firem či stav hospodaření. Je důležité správně detekovat vlastní problematiku v porovnání s ostatními, aby mohly být relevantně posouzeny nedostatky organizace a byly správně nastaveny silné stránky pro budoucí rozvoj. V prostředí neziskových organizací v oblasti sociální jsou klíčovými tématy této analýzy klienti, podporovatelé, partneři.

5.5. Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné i slabé stránky podniku. Zaměřuje se především na specifické přednosti, respektive nedostatky, kterými se podnik odlišuje od konkurence.

V popředí zájmu jsou tato hlediska:

Hmotné zdroje

- např. budovy, přístrojové a zdravotní vybavení, jeho stav a budoucí potřeby.

Lidské zdroje:

- Zaměstnanci
- Dobrovolníci
- Management

Součástí interní analýzy organizace je analýza hodnotových řetězců, zabývající se jednotlivými aktivitami organizace. Určuje, které aktivity jsou konkurenční výhodou organizace, které jí pomohou posílit pozici na trhu.

5.6. Syntéza výsledků – SWOT analýza

SWOT analýza zachycuje a uspořádává výsledky předcházejících kroků. Zaznamenává prostředí organizace i její okolí. Identifikuje silné (S – Strengths) a slabé (W – Weaknesses) stránky organizace. Dále nevyužití příležitosti (O – Opportunities) a hrozby (T – Threats), které přicházejí z okolí.

5.7. Finanční řízení

Vymezení pojmu

Finančním řízením rozumíme komplex činností, které v neziskové organizaci vytváří vhodné ekonomické prostředí pro dosažení stanovených cílů. Finanční řízení vychází ze strategie organizace a z jejího strategického plánu. (Bergerová, 2013)

Hlavní činnosti finančního řízení:

- plánování
- zajištění zdrojů
- běžná finanční operativa

- evidence
- manažerská analýza účetnictví
- monitoring, kontrola

Cíle finančního řízení:

- Zajištění celkové finanční stability organizace
- Zajištění stálé likvidity organizace
- Zajištění účelného a hospodárného využívání finančních prostředků
- Zajištění cash-flow
- Zajištění ziskovosti organizace

5.8.Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je správně posoudit efektivnost fungování organizace či podniku. K vytvoření analýzy jsou využívána především účetní data, jenž umožňují dedukci řady ukazatelů potřebných ke stanovení konkrétních kroků, jak zvýšit efektivnost dané neziskové organizace. Důležitou otázkou při vytváření finanční analýzy neziskové organizace je, jakým způsobem lze využít běžně používané metody a nástroje na neziskový sektor. Při výběru těchto metod a nástrojů je nutné respektovat neziskový charakter těchto organizací či jiná specifika.

Finanční analýza se zaměřuje především na identifikaci silných stránek, slabých stránek a možných problémů. Takto získané informace následně podávají důležité závěry o finanční situaci společnosti a o celkovém hospodaření a slouží jako podklad pro manažerská rozhodnutí.

Cíle finanční analýzy:

- získávání informací pro hodnocení firmy jejími vlastníky, vnějšími partnery a věřiteli
- analýza vhodných variant dalšího vývoje a zvolení varianty nejvhodnější
- srovnávání dosažených výsledků firem v odvětví
- rozbor dosavadního vývoje organizace
- podklad pro další rozhodnutí

Finanční analýza musí splňovat požadavky účelnosti (je realizována s předem vymezeným účelem, cílem), aplikovatelnosti (používají se takové metody a nástroje, které jsou adekvátní praktickým možnostem a konkrétním podmínkám firmy) a tzv. informační efektivnosti (prostředky vynaložené na zpracování finanční analýzy, získání vstupních informací by měly být adekvátní – neměly by přesahovat očekávané přínosy, kterých firma dosáhne v důsledku využití těchto informací pro řízení).

5.8.1. Metody finanční analýzy

Podle kritéria způsobu práce s daty lze rozdělit finanční analýzu do čtyř skupin (Kraftová, 2002):

Fundamentální

má zejména pragmatický a heuristický charakter. Finanční analytici při ní využívají svých zkušeností, intuice a expertních odhadů.

Technická

V oblasti elementárních metod jde o analýzu vertikální (strukturální), v jejímž rámci se hodnotí vývoj jednotlivých prvků, a analýzu horizontální (trendovou).

Kauzální

hodnotí příčinně důsledkové vazby mezi jevy, které mohou mít buď stochastický (náhodný, pravděpodobnostní) nebo deterministický charakter. Významnou metodou kauzální analýzy jsou pyramidální rozklady ukazatelů, kdy pomocí multiplikativních a aditivních vazeb mezi dílčími ukazateli je rozkládán vrcholový ukazatel, aby byly zjištěny příčiny jeho vývoje.

Komparační

zpravidla doplňuje technickou finanční analýzu. Komparace přitom může být založena na srovnávání s tzv. standardními hodnotami ukazatelů. Zvláštní „odnoží“ komparační finanční analýzy je tzv. benchmarking, kdy se firma porovnává s nejlepším subjektem ve svém oboru, aby tak posílila své přednosti a eliminovala své slabiny ve srovnání s touto firmou, která představuje onen benchmark.

5.8.2. Nástroje finanční analýzy

Za základní nástroje finanční analýzy jsou považovány dílčí ukazatele finanční analýzy.

Ze statistické teorie lze pro jejich charakteristiku využít definice:

- **extenzivních ukazatelů**

ukazatele charakterizující extenzitu sledovaného jevu (ve finanční analýze v peněžních jednotkách); jejich hodnoty jsou zpravidla absolutní čísla

- **intenzitních ukazatelů**

ukazatele charakterizující úroveň, intenzitu zkoumaného jevu; lze je vyjádřit jako poměr dvou extenzivních ukazatelů.

Ukazatele lze potom pro potřeby finanční analýzy rozdělit na:

- ukazatele dílčí (ty potom ještě na ukazatele absolutní a relativní)
- ukazatele syntetické

Ukazatele by měly být srozumitelné, jednoznačné, jednoduché při dostatečné přesnosti, významné a neredundantní. (Kraftová, 2002)

5.8.3. Postup finanční analýzy

Pro finanční analýzu se z již uvedených metod používají dvě základní rozborové techniky: procentní rozbor a poměrová analýza.

Obě vycházejí z absolutních ukazatelů, a to jak stavových, tak intervalových, tokových.

Technika procentního rozboru vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech. Tento rozbor se nazývá vertikální analýza.

Procentní podíly se srovnávají v čase s plánem, mezipodnikově, s doporučenými hodnotami apod. Srovnávání ukazatelů v čase je označováno jako horizontální analýza. Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli vypočtenými jako podíl z absolutních ukazatelů. S nimi pracuje podobně jako s procentními podíly. Analýza poměrových ukazatelů je základem finanční analýzy. (Synek, 2007)

5.8.4. Ukazatele finanční analýzy neziskové organizace

Dílčí ukazatele finanční analýzy představují východiska pro technickou finanční analýzu.

Zpravidla se analýza provádí na základě účetních dat, tj. jako analýza ex post, pohled do

minulosti, ale je aplikovatelná i jako analýza ex ante, kdy se s ohledem na stanovené dílčí cíle modelují data analogická datům účetním jako pohled do budoucnosti. Protože se neziskové organizace liší od těch ziskových celkem zásadně, je zapotřebí volit pro finanční analýzu neziskové organizace ukazatele v určité struktuře. Neziskové organizace sledují ty oblasti, které jsou pro ně relevantní, stejně jako ukazatele, které je nejvíce informují o míře dosahování stanovených cílů. Zde je možná struktura ukazatelů, které byly navrženy pro neziskový sektor a vycházejí z jeho specifik.(Kraftová, 2002)

- ukazatele autarkie
- ukazatele rentability
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele financování
- ukazatele investičního rozvoje / útlumu
- ukazatele produktivity

6. Praktická část – Projekt Kukang

6.1.Předmět a činnost sdružení ISCP

Indonesian Species Conservation Program (ISCP)

Obrázek 4: Logo neziskové organizace ISCP



(Zdroj: www.iscp.or.id)

6.2.Historie a význam ISCP

ISCP (Indonesian Species Conservation Program) je nezávislá, nezisková organizace s národní a mezinárodní sítí. Hlavním motivem jejího vzniku je ochrana a záchrana nejrůznějších druhů volně žijících chráněných a ohrožených živočichů. Organizace ISCP byla založena v roce 2011 ve městě Medan v severní části Sumatry v Indonésii. Mezi hlavní aktivity také patří vzdělávání či socializace Indonéských obyvatel.

6.3.ISCP vize

Záchrana a ochrana zvířat před smrtí ať už z důvodu lovu, mučení a jiné, které mělo za následek vyhynutí druhů na zemském povrchu a tím zapojení širší komunity.

6.4.Projekt KUKANG

Projekt Kukang je nízkorozpočtovým projektem neziskové organizace ISCP, jehož předmětem činnosti je podpora oslabení nelegálního obchodu se zvířaty a ochrana zvířat na Sumatře v Indonésii, a to především ohroženého druhu poloopice outloně váhavého (Obr.č.5).

Ve svých stanovách má The Kukang Rescue Program 4 konkrétní cíle:

1. Spolupráce s místními vládními agenturami na vymáhání zákonů na ochranu outloňů.
S ohledem na to, že velké množství jedinců vyskytujících se na trzích, je odchyceno z volné přírody a vysoké měsíční fluktuační jsou patrné, nemůže být dopad trhů se zvířaty na životaschopnost divokých populací jiný než negativní. Zaznamenané případy nelegálního obchodu jsou oznámeny příslušným orgánům, které by měly podpořit zákaz těchto aktivit s následným zabavením nelegálně držených jedinců a jejich přesunem do záchranného a rehabilitačního centra The Kukang Rescue Program.

2. Provoz záchranného a rehabilitačního centra pro zabavené outloně.

V boji proti černému trhu se zvířaty je vždy nezbytné, aby bylo zajištěno záchranné a rehabilitační centrum pro volně žijící živočichy zabavené z tohoto nelegálního obchodu. Druhým cílem programu je proto provoz záchranného a rehabilitačního centra pro outloně zabavené na černém trhu se zvířaty, a tak i umožnění příslušným orgánům efektivně vymáhat

dané zákony. Absence takového zařízení představuje pro příslušné orgány překážku při zabavování zvířat.

3. Zvyšování povědomí o nelegálním obchodu se zvířaty a ochraně outloňů.

Vzdělávání široké veřejnosti je jednou z nejdůležitějších strategií moderní ochrany přírody. Veřejné informační kampaně, osvětové a vzdělávací aktivity pod dohledem organizace jsou rozhodující pro budování pochopení dané problematiky a užitečného i estetického významu přírody širokou veřejností. Pokrok v ochraně přírody závisí na vývoji veřejného porozumění vztahům mezi druhy, životním prostředím a lidskými svěbytnými přístupy a opatřeními. Osvěta a vzdělávání umožňuje širší náhled na problematiku ilegálního obchodování se zvířaty, ztráty životního prostředí a ochrany přírody všeobecně. V rámci programu probíhá vzdělávání a osvěta cílených místních komunit pomocí společenských událostí a přednášek o dané problematice. Bude také probíhat osvěta široké veřejnosti využíváním klecí s trvale handicapovanými jedinci ve vzdělávací části záchraného a rehabilitačního centra.

4. Vybudování indonéského týmu, který bude řešit většinu ochranných aktivit spojených s outloni.

Cílem je vybudovat síť klíčových lidí, se kterými budou konzultována témata spojená s outloni a jejich ochranou. Těto samo o sobě by mělo být velkým krokem ke zlepšení současné situace. Budeme zapojovat stále více a více místní obyvatel a vládu v činnostech spojených s ochranou outloňů. Cílem je vyškolit tyto lidi a vytvořit tak základní tým, který bude aktivně řešit většinu z ochranných aktivit. (stanovy programu Kukang, 2015)

Těchto cílů, se organizace snaží dosahovat následujícími kroky:

a) Koordinace spolupráce s (místními) vládními agenturami na vymáhání zákonů na ochranu outloňů.

Zaznamenané případy nelegálního obchodu se zvířaty (a to zejména s chráněným a ohroženým druhem outloň váhavý v regionu Severní Sumatra) jsou oznámeny příslušným orgánům, které by měly podpořit zákaz těchto aktivit s následným zabavením nelegálně držných jedinců outloň váhavého a jejich přesunem do záchraného a rehabilitačního centra The Kukang Rescue Program. Cílem spolku je koordinovat tuto spolupráci (a to zejména s indonéskou vládní agenturou Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Sumatera Utara- BBKSDA Sumatera Utara).

b) Finanční podpora a koordinace záchranného a rehabilitačního centra pro zabavené outloně.

Cílem spolku je finanční podpora a koordinace provozu záchranného a rehabilitačního centra pro outloně zabavené na černém trhu se zvířaty, a tak i umožnění příslušným orgánům efektivně vymáhat dané zákony. Absence takového zařízení obvykle představuje pro příslušné orgány překážku při zabavování zvířat. Záchrané a rehabilitační centrum The Kukang Rescue Program se nachází v Indonésii na Sumatře v provincii Severní Sumatra.

c) Zvyšování povědomí o nelegálním obchodu se zvířaty a jejich ochraně.

Vzdělávání široké veřejnosti je jednou z nejdůležitějších strategií moderní ochrany přírody. Veřejné informační kampaně, osvětové a vzdělávací aktivity pod dohledem spolku jsou rozhodující pro budování pochopení dané problematiky a užitého i estetického významu přírody širokou veřejností. V rámci spolku bude probíhat vzdělávání a osvěta cílených místních komunit i široké veřejnosti pomocí společenských událostí, přednášek o dané problematice i pomocí internetu (a to zejména pomocí webových serverů a sociálních sítí).

d) Vybudování indonéského týmu, který bude řešit většinu ochrannářských aktivit spojených s outloni.

Cílem spolku je vybudovat síť klíčových lidí, se kterými budou konzultována témata spojená s outloni a jejich ochranou. Členové spolku budou podporovat zapojení indonéských místních obyvatel a vlády v činnostech spojených s ochranou outloňů. Cílem je vyškolit tyto lidi a vytvořit tak základní tým, který bude aktivně řešit většinu z ochrannářských aktivit.

Formami vedlejší činnosti spolku, sloužících výlučně k podpoře hlavní činnosti, jsou zejména:

e) Provozování vedlejší hospodářské činnosti spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti spojené s osvětovými činnostmi a propagací.(stanovy programu Kukang, 2015)

6.5.Outloň Váhavý:

Obrázek 5: Outloň váhavý



(Zdroj: Google obrázky)

Kukang je indonéský název pro chráněný druh živočicha outloně váhavého *Nycticebus coucang*. Outloni váhaví v současné době (2014) mají podle IUCN červené knihy status „Zranitelný“ a podle Zákona č. 5 Indonéské republiky o ochraně živých zdrojů a ekosystémů z roku 1990 (známý více jako Zákon o zachování přírody č. 5) jsou „Absolutně chráněným druhem“. Podle tohoto zákona je jakékoliv obchodování s tímto druhem zakázáno. Přesto je to jeden z nejvíce obchodovaných druhů savců v Indonésii vůbec, kdy jsou prodáváni převážně jako domácí mazlíčci. (Brychta, 2014)

Outloň váhavý se mimo Indonésii vyskytuje také v Malajsii, Thajsku a Singapuru. Hlavní hrozbou pro populace outloně váhavého je kromě ilegálního obchodu ztráta jejich životního prostředí z důvodu odlesňování a také jsou stříleni jako škůdci zemědělských plodin (Nekaris a kol., 2008).

Outloň Váhavý se vyskytuje pouze v tropických částech světa, mimo jiné i v národním parku Gunung Leuser, kde jsou zvířata často lovci odchyťována. Z tohoto důvodu je projekt umístěn právě v Indonésii, konkrétně vesnici Sibolangit, která leží 40km jiho-východně od města Medan (Obr. 7).

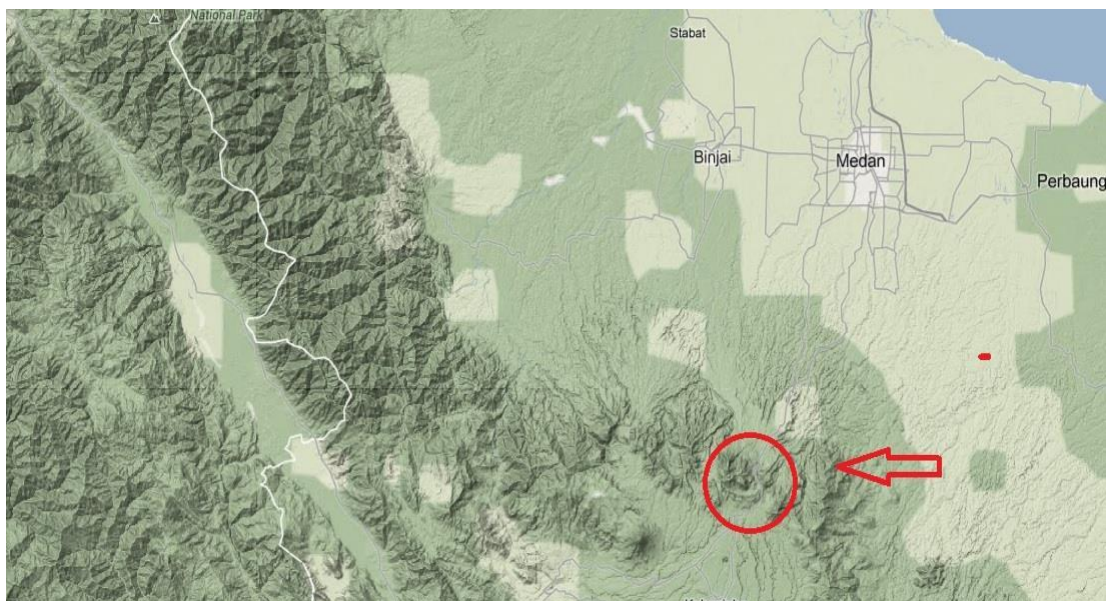
6.6.Projekt Kukang – současný stav

Projekt byl vytvořen v roce 2014 a jeho vyústěním byla výstavba nízkorozpočtového rehabilitačního centra v roce 2015, kam se v současné době převáží především zabavená

zvířata na Medanském ptačím trhu (trh se zvířaty na Sumatře, kde často dochází k nelegálnímu obchodování). Tyto zvířata jsou následně ošetřena, přijata do péče a v případě úspěšné rekonvalescence připravena pro zpětnou reintrodukcii do vybraných lokalit. Zvířata, která jsou nějakým způsobem handicapovaná a nelze je vypustit zpět do volné přírody, jsou trvale umisťována v rehabilitačním centru a slouží pro vzdělávací účely místním komunitám, veřejnosti či pro studenty.



Obrázek 6: Mapa Indonésie (Zdroj: Google maps)



Obrázek 7: Mapa Sumatra, oblast Sibolangit (Zdroj: Google maps)

6.7.Situační analýza

Pro praktickou část situační analýzy projektu Kukang bylo zvoleno hned několik technik analyzujících vnější a vnitřní prostředí organizace, jejichž výsledky jsou rozebrány níže.

6.8.Analýza vnějšího prostředí

Pro management podniku je důležité znát dobře okolí podniku, jeho prostředí a faktory které podnik ovlivňují. Toto prostředí a faktory na něj působící popisuje analýza vnějšího prostředí, rozebírající společenské, legislativní, politické, ekonomické či ekologické faktory a jejich trendy. Možné způsoby, jak zmíněné faktory pozitivně ovlivnit obsahuje níže obsažený analytický systém, označovaný jako STEPPEL.

Tabulka 4: STEPEL analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

STEPEL	Faktor	Význam (1-4)	Dopad (1-3)	Hypotéza
ekonomické	výška investic	1	2	nárůst nákladů a velikosti investic ohrozí provoz centra
	sponzoring	1	2	změna zájmu o ochranu zvířat - příležitost i ochrana
	ceny vstupů	2	2	zvysování cen vstupů bude tak razantní, že organizace bude muset zvýšit zvyšovat členské příspěvky - ohrožení
	vývoj HDP	3	2	změna růstu HDP - příležitost i ohrožení
sociální	životní styl	3	3	pokles zájmu o ochranu zvířat, ohrožení pro činnost organizace
	životní hodnoty	2	3	pokles zájmu o ochranu zvířat, ohrožení pro činnost organizace
	demografická struktura	3	3	prohlubování nepříznivého vývoje demografické struktury - ohrožení i příležitost pro rozvoj organizace
	demografické trendy populace	4	3	trend přesunu venkovských obyvatel do měst, změna postojů cílové skupiny, podporující organizaci - příležitost i ohrožení
	míra vzdělanosti	4	3	úroveň vzdělanosti se bude zvyšovat i nadále, příležitost pro zvyšování odbornosti organizace a cílové skupiny
ekologické	změna klimatu	1	3	klima se bude i nadále zhoršovat, příležitost pro činnost organizace
	zelená ekonomika	2	2	význam faktoru bude mít rostoucí tendenci - příležitost pro organizaci, aby sehrála významnější úlohu
technologická	vládní výdaje na vědu a výzkum	3	1	nárůst prostředků věnovaných na výzkumné účely, týkající se mapování a ochrany zvířat - příležitost k podpoře činnosti organizace
	vládní výdaje na ochranu životního prostředí	2	1	nárůst prostředků věnovaných na ochranu zvířat, který by podpořil činnost organizace
	moderní technologie	3	1	zvyšování technologické vybavenosti, příležitost pro rozvíjení marketingových aktivit
	moderní komunikační technologie	4	1	zvyšování IT vybavenosti českých, indonéských i ostatních domácností, příležitost pro oslovení širší skupiny veřejnosti, získání sympatizantů organizace
legislativní	zákon o neziskové organizaci	2	2	zákon se omezí pouze na vztah financování neziskových organizací ze strany státu, nebude řešit statut neziskové organizace, žádné nové příležitosti pro rozvíjení aktivit
	zákon o dani z příjmu	4	2	daňové zvýhodnění pro nevýdělečné organizace bude pozměněno, daňová neuznatelnost členských příspěvků bude pozměněna pro členy spolku - ohrožení i příležitost
	Zákon o ochraně přírody a krajiny	3	2	rostoucí význam zákonů týkajících se ochrany klimatu a nové politiky ochrany životního prostředí ČR - příležitost i ohrožení
	stabilita vlády	2	3	nástup nové vlády, měnící postoje k podpoře projektu - ohrožení i příležitost
	legislativa	2	2	změna zákonů vymezujících vymahatelnost práva při ochraně zvířat - ohrožení i příležitost
	integrační politika	4	2	změna zákonů týkajících se podmínek pobytu cizinců (delší pobyt členů spolku české národnosti) - ohrožení i příležitost
	politika evropské unie	4	3	snahy o podporu a sjednocení politiky ochrany zvířat v rámci EU budou pokračovat - příležitost
krajské politiky	4	2	nejednotný náhled jednotlivých krajů na problematiku ochrany zvířat bude i nadále pokračovat, příležitost i ohrožení činnosti organizace	

Vysvětlivky: Škála hodnocení významnosti faktoru (1–4), kde 1 = významný, 4 = nevýznamný. Škála hodnocení časového dopadu faktoru na organizaci (1–3), kde 1 = krátkodobý dopad, 3 = dlouhodobý dopad.

6.9. Analýza oborového prostředí

Tabulka 5: Porterův model 5 sil

Faktor	Hodnocení (1 - 5)						
	1	2	3	4	5		
Míra růstu odvětví	nízké	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	téměř žádná	1	2	3	4	5	extrémně vysoká
Závislost na vstupech	téměř žádná	1	2	3	4	5	vysoká
Vyjednávací pozice podporovatelů	podřizují se podmínkám	1	2	3	4	5	diktují si podmínky
Technologická náročnost	nízká náročnost	1	2	3	4	5	vysoká náročnost
Úroveň zaměstnanců	málo kvalifikovaní	1	2	3	4	5	vysoce kvalifikovaní
Míra inovací	téměř žádné inovace	1	2	3	4	5	časté inovace

Hodnocení sledovaného odvětví se nachází převážně na levé straně tabulky, proto lze na základě výše uvedených faktorů považovat odvětví za vysoce konkurenční. Dá se však říci, že konkurenční vztahy v rámci neziskových organizací jsou spíše nahrazovány vztahy kooperace a spolupráce. Jediná konkurence vyskytující se mezi neziskovými organizacemi je ve formě získávání dárců a případných sponzorů. Získávání příznivců a dárců je však samostatná kapitola činnosti neziskové organizace, která souvisí s plněním poslání a názorem veřejnosti na prospěšnost činnosti dané organizace. Organizace, která své potenciální podporovatele přesvědčí o prospěšnosti a efektivnosti realizované činnosti, bývá odměněna jejich přízní, podporou, případně finančními či jinými příspěvky. Tento fakt motivuje neziskové organizace, jež mají zájem na dlouhodobém zachování své existence, k co nejlepšímu plnění poslání a dosahování vytyčených cílů.

Jak vyplývá z tabulky č.6,v České republice bylo k 1.1.2017 registrováno 129 054 nestátních neziskových organizací. Naprostou většinu z nich zaujímají spolky a pobočné spolky, které spolu tvoří 92,4% všech organizací.

Tabulka 6: Počet registrovaných neziskových organizací

Typ organizace	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Zapsané ústavy	Církevní organizace	Spolky	Pobočné spolky	Celkem
Počet	516	1 635	2 792	686	4 177	92 878	26 370	129 054
%	0,4%	1,3%	2,2%	0,5%	3,2%	72,0%	20,4%	100%

Projekt Kukang je v místě své působnosti jedinou organizací svého druhu a nemá tedy v oblasti žádného konkurenta. S organizacemi, vyskytujícími se ve vzdálenějších oblastech,

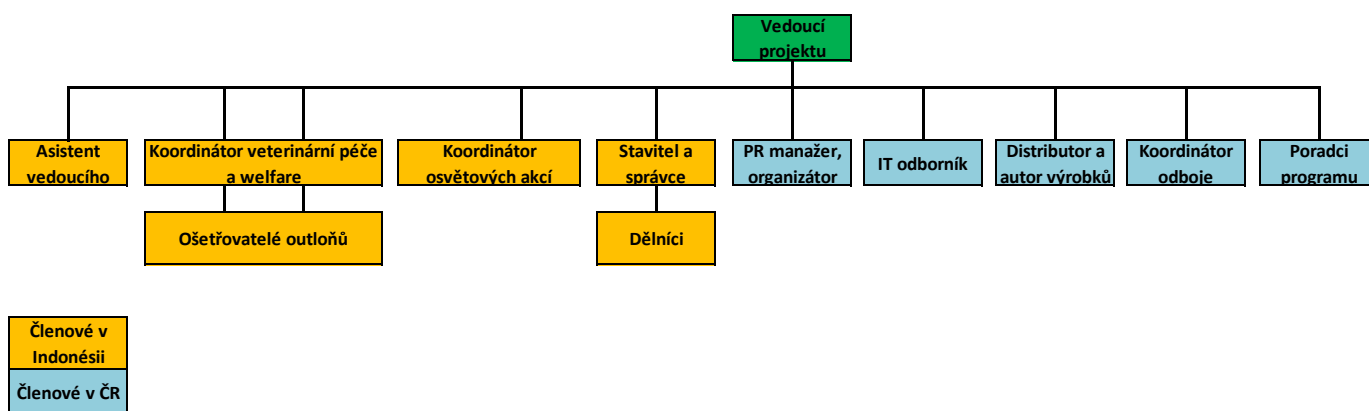
spolupracuje anebo se formu spolupráce snaží navázat. Jelikož většina příjmů pochází z oblasti Evropské unie, konkurence s místními organizacemi v oblasti fundraisingu není ani možná. Jinak je to na půdě České republiky, kde je registrována spousta organizací zabývajících se ekologickou tematikou. Pro získání konkurenční výhody je nutné jasně prezentovat poslání, vize a cíle organizace a způsoby jak k nim dospět. Vhodné je najít bod, kterým se projekt bude odlišovat od jiných neziskových organizací a který bude moci zaujmout možné podporovatele.

6.10. Analýza vnitřního prostředí

6.10.1. Lidské zdroje

6.10.2. Organizační struktura

Jelikož nezisková organizace ISCP je organizací působící v České republice a zároveň Indonésii, dělí se rovněž tým spolupracovníků projektu Kukang na členy Indonéské a členy operující na území České republiky. Pro bližší pochopení organizace a řízení včetně vzájemných vazeb mezi pracovníky na jednotlivých pozicích je níže na obrázku č.8 připojeno přehledné schéma.



Obrázek 8: Model organizační struktury spolku Kukang

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kultura organizace je orientovaná na podporu, která se vyznačuje skupinovou soudružností, kooperací a participací dosáhnout stejného cíle. Spolupracovníci mají podobné myšlení, jejich postoje jsou podobné a vztahy jsou přátelské, převažuje tedy neformální komunikace a podporuje se dialog a komunikace zdola. Zaměstnanci nemusí být nijak motivováni, jelikož zlepšení situace na černém trhu se zvířaty je společným cílem všech. Díky úzké organizační

strukturu vedoucí projektu detailně zná hlavní aktivity projektu a jeho spolupracovníků. Není tedy nutná jeho supervize.

Organizace zaměstnává 24 stálých členů, kteří se dělí na zaměstnance operující v Indonésii v okolí města Sibolangit (15 členů) a zaměstnance operující v České republice (9 členů). Podporu projekt také nachází u mnoha dobrovolníků, kteří se snaží jakýmkoliv způsobem pomoci a to bez nároku na mzdu. Počet dobrovolníků v průběhu roku kolísá, aktuálně jejich počet činí 10. V případech nárazových či krátkodobých úkolů jsou také v letních měsících využíváni brigádníci, a to především z řad studentů (např. České zemědělské Univerzity v Praze), kterým je za výpomoc např. v podobě stavebních prací, úklidových prací či pomoci s monitoringem poskytnuto ubytování a strava zdarma. Tato spolupráce je přínosná pro obě strany a navíc umožňuje zaškolení potenciálních zaměstnanců do budoucna.

Všichni stálí zaměstnanci jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr na plný pracovní úvazek, tedy 40 hodin týdně. Mezi pracovníky převažuje dosažené vysokoškolské vzdělání (70%), a to ze zemědělského oboru.

Platy zaměstnanců se pohybují v okolí průměrných platů lidí v dané oblasti, tedy v přepočtu okolo 2 000 korun měsíčně. Pro brigádníky je využívána sazba 20 korun za hodinu práce. Zaměstnanci v České republice od organizace získávají stejnou výši platu jako pracovníci v Indonésii. Jelikož s průměrným příjmem v Indonésii nelze v České republice kvalitně vyžít, získávají tito zaměstnanci navíc mzdu za práci od Zoo Ústí nad Labem, kde mají všichni pracovní poměr.

6.10.3. Schopnosti zaměstnanců

Většina zaměstnanců jsou velmi schopní a výkonní odborníci ve své profesi, s krátkou praxí a patřičným vzděláním. Projekt byl vytvořen dnes již bývalými studenty České zemědělské univerzity v Praze, které spojuje společné zaujetí o zlepšení situace fauny a flory. Nedostatek zkušeností je nahrazován podporou odborníků, kteří již v oboru spoustu let působí (jako příklad lze uvést ředitele asociace zoologických zahrad, chovatele zvířat, zvěrolékaře, marketingové specialisty, IT odborníky apod.).

Jak již bylo zmíněno, na projektu spolupracuje také řada spolupracovníků z místních oblastí, kteří mají díky svému původu dokonalou znalost místního prostředí, kultury a vztahů. Tito lidé velice pomáhají při práci v terénu, při hledání vhodných lokalit k reintrodukcii,

stavebních pracích či denním ošetřování zvířat. Pomáhají také při vzdělávání místních obyvatel, kteří jsou limitováni jazykovou bariérou a podporují tím osvětu programu. I tito zaměstnanci mají dnes již dostatečnou kvalifikaci, kterou získali postupným zaškolováním.

6.10.4. Motivační aspekty

Motivací pro vznik neziskového projektu na ochranu zvířat a práci v něm je společná vášeň pro zlepšení zhoršující se situace fauny a flory, členové mají velice kladný vztah ke zvířatům a přírodě všeobecně, který projevují i mimo své zaměstnání. Pro zaměstnance je typické vyšší uspokojení z dosažených cílů než ze získané mzdy či jiných materiálních hodnot. Členy není třeba motivovat, jelikož mají společné a jasně popsané cíle. Naopak sami členové spolku se snaží být motivátory, kdy se snaží informovat, zaujmout a přesvědčit laickou veřejnost o problémech spojených s ochranou přírody a způsobu jak změnit své chování a pozitivně ovlivnit zhoršující se situaci. Jako příklad lze uvést komunikaci masivní kampaně proti používání palmového oleje, která má za cíl poukázat na problematiku kácení deštných pralesů v oblasti jihovýchodní Asie. Hierarchie organizační struktury je pouze na papíře, ve skutečnosti však si jsou všichni rovni a jejich slovo či nápady mají stejnou váhu. Ačkoliv se členové dělí na vedoucího projektu, koordinátory a ošetřovatele, nikdo není manažerem v pravém slova smyslu, vztahy jsou neformální, přátelské, avšak všichni se navzájem respektují. Členové se setkávají na denní bázi a plánují aktivity na daný den či nejbližší dny, rozdělují si mezi sebe úkoly, případně hodnotí poslední proběhnuvší akce. Motivační faktory hmotného charakteru (např. vyplácení odměn, výplaty, hmotné benefity) v rámci sdružení neprobíhají, sdružení funguje čistě na dobrovolné bázi, na členy sdružení není vyvíjen tlak. Není třeba plnit žádné časově orientované plány, dodávky ani vykazovat činnost, která by podléhala kontrole (mimo účetnictví).

Veškerá domluva, plánování akcí, vytyčení dílčích cílů sdružení, následně i jejich plnění – to vše funguje bezproblémově a hlavně především na bázi přátelství.

Nadšení, zápal pro věc, nahrazují řízení tak jak je teoreticky známo z literatury o managementu.

6.10.5. Personalistika a vedení

Členství ve spolku se dělí na zakládající a přidružené. Zakládajícím členem spolku je fyzická osoba, jež se účastní činností přípravného výboru. Zakládající členy spolku tvoří tři osoby,

keré spolek zakládají, ztotožňují se s účelem a činností spolku a hodlají se podílet na naplňování společných zájmů s ostatními členy spolku a zároveň jsou členy výkonného týmu. Přidruženým členem se může stát na základě svého rozhodnutí fyzická osoba nebo právnická osoba, která se ztotožňuje s účelem a činností spolku a hodlá se podílet na naplňování společných zájmů s ostatními členy spolku, a která se z jakéhokoli důvodu nemohla stát zakládajícím členem, ale má zájem podílet se na činnosti spolku a přispívat k naplnění jeho účelu (Stanovy Kukang, 2015)

V organizaci neexistuje výběrové řízení, každý, kdo se chce projektu účastnit a pomoci jakoukoliv formou je vítán. O přijetí nového, přidruženého člena rozhoduje výkonný tým na základě uchazečovi písemné přihlášky, kterou musí jednomyslně schválit. Schválení probíhá na základě posouzení uchazečových dovedností, zkušeností, vzdělání a motivace. Uchazeč se musí samozřejmě také ztotožňovat se skupinovými cíli, nebude-li tomu tak, bude se ze skupiny i z jejího středu postupně dostávat na okraj a nakonec může být vyloučen.

Nejedná se tedy o personalistiku v pravém slova smyslu. Dle níže uvedeného výňatku stanov se členem sdružení může stát každý, kdo projeví zájem o činnost sdružení:

„Členem spolku mohou být fyzické osoby starší 18 let nebo právnické osoby, které se chtějí podílet na jeho činnosti a souhlasí se stanovami spolku. Členem spolku se může stát každý, pokud bude vyvíjet činnost v souladu s cíli spolku. O přijetí člena rozhoduje výkonný tým na základě písemné přihlášky, jejíž obsah stanoví výkonný tým vnitřním předpisem a umožní žadatelům o členství, aby se s ním seznámili. O přijetí člena rozhoduje výkonný tým spolku jednomyslně a své rozhodnutí uchazeči o členství sdělí neprodleně po svém rozhodnutí, přičemž toto rozhodnutí nemusí zdůvodňovat. Řádné členství není omezeno místem bydliště, národností, státní příslušností, politickým smýšlením ani náboženským vyznáním.“ (Stanovy Kukang, 2015).

Styl vedení v projektu Kukang nelze přesně stanovit, nejbližší má však k participativnímu stylu vedení, kdy probíhá volná obousměrná komunikace, slova všech členů mají stejnou váhu a rozhodnutí jsou dělána skupinově.

Dle McGregorovy teorie lidského chování a motivace v organizaci lze členy přiřadit ke skupině Y, představující liberální styl vedení, kde hlavním motivátorem je tvůrčí práce, s uplatněním široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků a pro které v projektu Kukang platí:

- Pro člena spolku je práce přirozenou aktivitou a zábavou, své aktivity nebere jako zaměstnání, ale jako způsob uspokojení své motivace
- Členové si jsou rovni, rádi přijímají samostatnost a odpovědnost a sami ji aktivně vyhledávají
- Zaměstnanci prokazují aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů
- Členové spolku se plně ztotožňují s posláním, vizí a cíli organizace a činí v souladu s nimi

Jelikož se aktivity projektu odehrávají ve dvou zemích najednou, je nutné, aby vedoucí projektu, jenž většinu času tráví v Indonésii, pravidelně navštěvoval Českou republiku, kde kontroluje například probíhající marketingové či fundraisingové aktivity nebo se účastní přednášek a prezentací o projektu. Ačkoliv to díky neformálním vztahům v týmu není nutné, v době nepřítomnosti vedoucího jeho roli a zodpovědnost přejímá jeho asistent.

6.10.6. Finanční řízení

Jelikož neziskové organizace jsou existenčně závislé na materiální a finanční podpoře dobrovolných dárců, je nutné se pro další růst pečlivě věnovat otázce fundraisingu a neustále rozšiřovat marketingové aktivity, které přinesou nové dárcce.

Spolek hospodaří především s prostředky získanými ze členských příspěvků a dary od fyzických a právnických osob, případně prostředky získanými skrze vedlejší činnost spolku. Prostředky vynakládá výhradně na úkony spojené s předmětem činnosti spolku, řádně podložené účetními doklady. Veškeré způsoby získávání potřebných financí jsou popsány níže.

6.10.7. Zdroje financování

Cizí zdroje:

- **Individuální dárci**

Projekt již od roku 2014 podpořilo celkem 63 dárců, kteří celkem přispěli částkou 245 333 Kč. Jmenný seznam dárců je společně s výší daru volně dostupný na webových stránkách projektu www.kukang.org. Průměrná výše příspěvku vychází na 3 890 Kč.

- **Sponzoring**

Ačkoliv organizace existuje teprve krátkou dobu, podařilo se již získat velké množství partnerů, kteří pravidelně peněžní či materiální formou podporují projekt. Seznam partnerů projektů zobrazuje obrázek č.9.



Obrázek 9: Seznam sponzorů spolku Kukang (Zdroj: www.kukang.org)

Samofinancování:

- **Marketingové aktivity**

Organizace pro své zviditelnění a pro získání veškerých forem darů často využívá různé marketingové aktivity. Jako příklad lze za poslední dobu uvést: Charitativní běh ZOO Ostrava pro Kukang 2017, Charitativní ples, rozhovory v médiích apod.

- **Dárkový certifikát**

Organizace nabízí také ke koupi dárkové certifikáty o různých hodnotách. Nabízené certifikáty jsou popsány v tabulce níže, kde lze také zjistit, jaké aktivity lze za daný obnos zajistit.



Obrázek 10: Dárkový certifikát (Zdroj: www.kukang.org)

Tabulka 7: Varianty dárkových certifikátů (Zdroj: vlastní zpracování)

Varianty:	Co lze v této hodnotě pořídit
250 Kč	Označení jednoho outloně čipem
300 Kč	Krmení pro jednoho outloně na jeden měsíc
500 Kč	Laboratorní vyšetření vzorků jednoho outloně
1.000 Kč	Čelovka s červeným světlem pro noční pozorování outloňů
3.000 Kč	Sada chirurgických nástrojů
5.000 Kč	
10.000 Kč	

- **Vlastní činnost: Prodej výrobků**

Jak ukazuje tabulka č.8, organizace má rovněž v nabídce celou řadu produktů s logem projektu, za které v roce 2016 obdržela 9 480 Kč.

Tabulka 8: Ceny prodávaných výrobků (Zdroj: vlastní zpracování)

Triko pánské sítotisk	300 Kč
Triko dětské sítotisk	250 Kč
Triko Kukang	380 Kč
Náhrdelník Fimo s náušnicemi	200 Kč
Outloní náušnice z fima	100 Kč
Náramek přátelství dámský	50 Kč
Náramek přátelství pánský, různé barvy	60 Kč
Kukang hrnek	150 Kč
Kuličkové pero I am not your toy!	45 Kč
Placka I am not your toy	40 Kč
Placka Kukang	30 Kč
Fotografie ve formátu 40 x 30 cm	500 Kč

- **Staňte se patronem aktivit**

V rámci projektu probíhá několik aktivit, které vyžadují vyšší finanční obnos. Pro tento případ se využívá tzv. patronství, kdy patron financující danou aktivitu pomáhá dosahovat cílů organizace. Na oplátku bude patron, pakliže se jedná o firmu či živnostníka, moci libovolně používat tuto podporu ke svým propagačním účelům. Rovněž bude pravidelně informován o vývoji vybrané aktivity, bude se smět i podílet na jejím plánování a organizování. Partnerství bude také komunikováno v pravidelných reportech. Patron může podpořit následující aktivity:

Tabulka 9: Patronske aktivity (Zdroj: vlastní zpracování)

Typ aktivity	Hodnota
1) anti-konfliktní tým určený pro vyjednávání s farmáři v oblastech přirozeného výskytu divokých populací outloňů	20 000 Kč
2) průzkum aktuálního stavu obchodu s outloni na Sumatře	20 000 Kč
3) stavba socializační klece v záchraném a rehabilitačním centru (příprava vybraných outloňů na vypuštění zpět do volné přírody)	30 000 Kč
4) futsalové turnaje pořádané za účelem šíření osvěty o problematice ilegálního obchodu se zvířaty	30 000 Kč
5) pravidelná výuka angličtiny pro děti z vesnice Kutabuluh (oblasti s divokou populací outloňů vážavých).	40 000 Kč
6) kampaň "I am not your toy", která bude zaměřena na potencionální majitele outloňů. Vírální videa + Billborady	50 000 Kč
7) stavba soustavy rehabilitačních klecí v záchraném a rehabilitačním centru (rehabilitace outloňů přijatých z černého trhu se zvířaty)	80 000 Kč

- **Členské poplatky**
- **Dobrovolnická práce - nepeněžní forma**

Pro přiblížení zdrojů financování je níže v tab.č.10 uveden souhrn příjmů za rok 2016. Z tabulky vyplývá, že největším zdrojem financí pro projekt Kukang jsou individuální a firemní dárci. V čele všech podporovatelů stojí Zoo Ostrava, která pravidelně projekt podporuje každý měsíc. Její příspěvky celkem zaujímají 39% všech příjmů, což značí vysokou závislost projektu na této organizaci, která značí vysoké riziko. Druhým největším zdrojem je Zoo Olomouc se 23% zastoupením příjmů, kterou následují individuální dárci se svými sponzorskými dary. Jelikož prodej dárkových certifikátů a jiných propagačních materiálů se teprve rozjíždí, lze očekávat v nejbližší době jeho prudký nárůst, který zvýší

procento zastoupení v tabulce (v roce 2016 - 9%). Zbylé položky zaujímají především benefiční akce se 17 000Kč, i zde lze však očekávat zvýšení, které například dokazuje výtěžek z letošních charitativních akcí jako Charitativní běh ZOO Ostrava pro Kukang 2017 či Charitativní ples, které již nyní převyšují loňské příjmy.

Tabulka 10: Příjmy organizace v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Příjmy 2016		
Zoo Ostrava	90 600,00 Kč	39%
Zoo Olomouc	55 200,00 Kč	23%
Festival Střípky pěti kontinentů	3 000,00 Kč	1%
Benefiční koncert pro Outloně	7 750,00 Kč	3%
Projektový den v Zoo Liberec	3 095,00 Kč	1%
JAMIIKA s.r.o.	3 000,00 Kč	1%
Prodej propagačních materiálů	9 480,00 Kč	4%
Sponzorské dary	50 784,00 Kč	22%
Dárkové certifikáty	12 000,00 Kč	5%
Příjmy celkově	234 909,00 Kč	

6.10.8. Nákladová analýza

Celkové náklady

Druhové členění nákladů vyjadřuje, jak se daný druh nákladů podílí na celkových nákladech divize. Společnost má ve svém účtovém rozvrhu stanoveny následující položky nákladových druhů:

- **Osobní náklady**
- **Cestovní náklady**
- **Vybavení a dodávky zboží**
- **Přímé náklady v místě realizace**
- **Subdodávky**
- **Přímá podpora cílovým skupinám**
- **Ostatní uznatelné náklady**
- **Administrativní (nepřímé) náklady**

Osobní náklady

Mezi osobní náklady se řadí náklady spojené se mzdami stálých zaměstnanců a odměny pomocnému personálu jako jsou brigádníci a v některých případech dobrovolníci. V roce 2016 se výše osobních nákladů vyšplhala na 58 000Kč, ze kterých 48 000Kč patřilo stálým

zaměstnancům. Pomocnému personálu bylo proplaceno celkem 500 hodin práce, což dává při 20Kč hodinové sazbě 10 000Kč.

Cestovní náklady

Cestovní náklady tvoří nejvyšší položku v rozpočtu a to především z důvodu vysokých cen letenek mezi Českou republikou a Indonésií. V roce 2016 byly nakoupeny celkem 4 letenky v celkové hodnotě 52 000Kč, které tvořily 70% všech cestovních nákladů. Zbylé cestovní náklady tvořily výdaje na dopravu, provoz vozidla či ubytování (21 750Kč).

Vybavení a dodávky zboží

Celková hodnota výdajů spojených s vybavením a dodávkou zboží dosáhla v roce 2016 110 661Kč. Hlavní položku tvoří potrava pro zvířata společně s nákupem výrobků sloužících k dalšímu prodeji. Tyto dvě položky zaujímaly 64% všech výdajů v této skupině. Zbytek byl tvořen především pořizováním nového vybavení (18 060 Kč) a materiálů potřebných k výuce (10 000Kč).

Přímé náklady v místě realizace

V roce 2016 byly vyčísleny na 23 919Kč. Největší položkou jsou výdaje spojené s pronájmem nemovitostí a službami s pronájmem spojenými (75%). Zbylých 25 % tvořily náklady na kancelářské potřeby.

Subdodávky

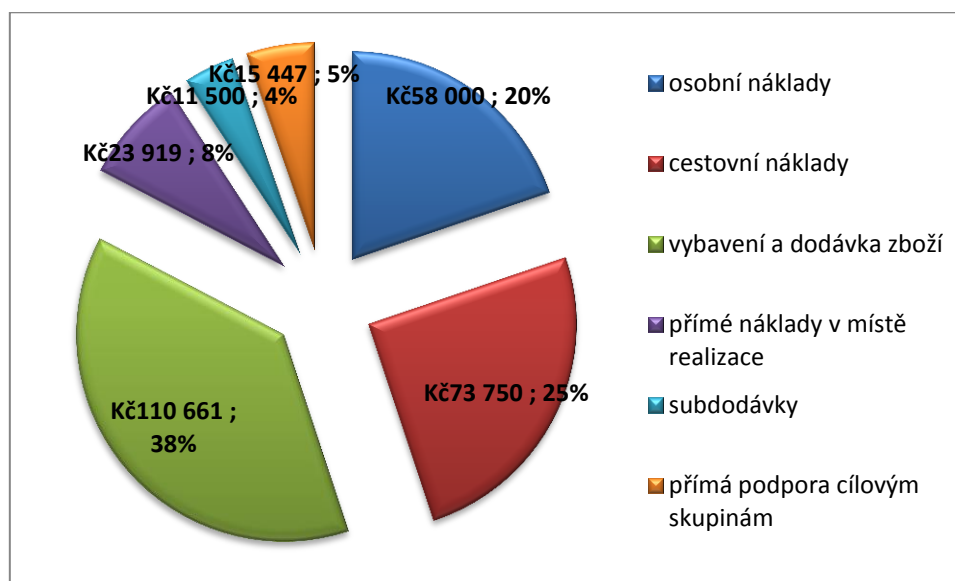
Subdodávky tvořili především náklady spojené s organizací konferencí, seminářů či školení. Celkem šlo o 10 000Kč, tvořících 87%. Zbylá procenta patřila především výdajům za kopírování a tisk.

Přímá podpora cílovým skupinám

Jak již bylo zmíněno, v rámci projektu jsou také podporováni místní obyvatelé, kteří v roce 2016 získali celkem 15 447Kč, a to především formou cestovního, stravného, registračních poplatků či školného.

V následujícím grafu (obr.č.11) a tabulce č.11 je přehledně zobrazena struktura druhového členění nákladu v roce 2016 včetně procentuálního vyjádření.

Obrázek 11: Struktura nákladů Kukang 2016 (Zdroj: vlastní zpracování)



Tabulka 11: Trend nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	2015	%	2016	%	Vývoj 15-16	%
osobní náklady	44 000 Kč	20%	58 000 Kč	20%	14 000 Kč	32%
cestovní náklady	58 000 Kč	27%	73 750 Kč	25%	15 750 Kč	27%
vybavení a dodávka zboží	62 206 Kč	29%	110 661 Kč	38%	48 455 Kč	78%
přímé náklady v místě realizace	20 960 Kč	10%	23 919 Kč	8%	2 960 Kč	14%
subdodávky	16 900 Kč	8%	11 500 Kč	4%	-5 400 Kč	-32%
přímá podpora cílovým skupinám	14 445 Kč	7%	15 447 Kč	5%	1 002 Kč	7%
Náklady celkem	216 511 Kč		293 277 Kč		76 767 Kč	35%

6.10.9. Trend nákladů

Dle vývoje projektových nákladů, jak je zobrazeno v tabulce č.11, lze zpozorovat, že projektové náklady se meziročně zvýšily o 76 767Kč neboli 35%. Toto meziroční zvýšení bylo způsobeno zvýšením aktivity projektu a rozšířením záchraného centra. V roce 2016 byli najati noví zaměstnanci, počet zvířat v centru se rozšířil a investovalo se více prostředků do vlastní činnosti.

Největší zásluhu na této skutečnosti má vybavení a dodávka zboží (+78%). Tento růst byl způsoben především zvyšujícím se počtem zvířat v centru a tedy i nákladů spojených s krmením a veterinární péčí. Dalším faktorem bylo pořízení většího množství výrobků, určených k dalšímu prodeji. Lze očekávat, že s rostoucím množstvím aktivit a rozšiřováním centra bude tento trend i nadále pokračovat.

Významný růst byl zaznamenán také u cestovních nákladů (+27%), jenž byl způsoben pořízením více kusů letenek mezi Českou republikou a Indonésií pro zaměstnance. Pakliže, že nenajde jiná možnost jak hradit tuto formu mezinárodního cestovního, lze očekávat nárůst těchto nákladů i nadále.

Podobným způsobem se zvýšili i mzdové náklady (+32%) a to díky rekrutingu nových zaměstnanců, jejichž počet vzrostl ze 12 stálých zaměstnanců na 24.

Zbylé položky již nejsou tolik významné, zajímavostí je, že všechny kategorie nákladů se meziročně zvýšily, výjimku tvoří pouze subdodávky, kde poměrně vysoký pokles nákladů (-32%) byl způsoben odstraněním nákladů na tvorbu internetových stránek.

Podrobněji je analýza nákladů popsána ve struktuře rozpočtu projektu Kukang 2015 a 2016, v příloze I a II.

6.10.10. Marketing

Jelikož se jedná o klíčovou aktivitu spojenou s příjmem finančních darů a dotací, ani projekt Kukang nepodceňuje sílu marketingových aktivit a snaží se veřejnost veškerými možnými formami informovat o dané problematice, své existenci a svých aktivitách. Organizace využívá ke své propagaci různé formy aktivit nejen v České republice, ale také v Indonésii jako například:

Elektronická média a běžná média

Projekt je pravidelně veřejně komunikován prostřednictvím médií a to především formou internetových článků, článků v tištěných časopisech či televizních reportáží.

Charitativní akce

Organizace pravidelně pořádá benefiční a charitativní akce, jejichž cílem je nejen získání finančních prostředků, ale také propagace činnosti spolku, navázání nových kontaktů z oboru nebo jen upozornění na danou problematiku.

Informační letáky či billboardy

Jsou zřejmě nejméně efektivní metodou propagace, co se týče poměru její ceny a dopadu. V současné době jsou billboardy rozmístěny po několika zoologických zahradách v české republice a v okolí záchraného centra. V blízké době se však plánuje jejich rozšíření, jejichž náklady by měli být hrazeny již popsanou fundraisingovou metodou „Staň se patronem“.

Internetový marketing

Organizace je aktivní i na internetové síti a to především na sociální síti facebook, kde pravidelně přidává nové příspěvky, věnující se aktuální činnosti spolku. Na svých internetových stránkách www.kukang.org pak detailněji popisuje činnost a plány organizace a jakými formami lze projekt podpořit. Jsou zde také přidávány pravidelné měsíční reporty.

Přednášky

Členové spolku pravidelně pořádají přednášky zabírající se ochranou zvířat v České republice i Indonésii. Jedná se především o přednášky na středních školách, jež mají zajistit dostatečné vzdělání dětí. Za podpory vědců a odborníků z oboru se pak konají různé workshopy s odbornějším zaměřením. Účast na workshopech není nikterak limitována a může se jí účastnit i širší veřejnost.

Jelikož marketingové aktivity jsou v organizaci hojně podporovány, jako příklad poslouží souhrn článku, kde se program objevil za poslední dva měsíce:

- Na webové stránce populární české dokumentární televize Prima ZOOM vyšel náš článek o tom, jak mazlení s outloni souvisí s ilegálním obchodem v Indonésii i jinde ve světě.
- V bleskových zprávách Světové asociace zoologických zahrad a akvárií WAZA (The World Association of Zoos and Aquariums) se v dubnu díky Zoo Ostrava objevila zpráva o kampani "I Am Not Your Toy!".
- Na serveru salatovelisty.cz vyšel rozhovor s Františkem o našem záchraném programu a o problémech ilegálního obchodu se zvířaty v Indonésii.
- Na několika českých serverech vyšly články o charitativním běhu "Běh Zoo Ostrava pro Kukang".
- Televize TV Barrandov natočila reportáž o charitativním běhu

- Dne 4. ledna vyšel také článek o ilegálním obchodu s outloni a záchraném programu Kukang v českém týdeníku Rytmus života.

6.11. Analýza rizik

Metodika

Při vytváření analýzy rizik je nutné si nejprve stanovit metodiku, jakým způsobem analýza bude provedena. V prvotní fázi je důležité pomocí nastavení škál hodnocení sjednotit pohled na pravděpodobnost výskytu a míru dopadu identifikovaných rizik. Použitá metodika je součástí příloh jako přílohy III, IV, V.

Hodnocení rizik

Tabulka 12: Hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	ANALÝZA			
	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA	PRIORITA
Ztráta finančních zdrojů	2	5	10	
Nedostatečná diverzifikace finančních zdrojů	3	4	12	
Politická situace	4	2	8	
Negativní aktivity obyvatel	2	2	4	
Přírodní živly	2	4	8	
Poškození a znehodnocení majetku.	4	3	12	
Nemoci, epidemie	4	4	16	
Nedostatek léků, absence léků	2	3	6	
Změna strategie prodejců zvířat	2	3	6	
Ztráta zvířat (útěk, krádež,..)	2	3	6	
Ukončení působení organizace ISCP	2	4	8	
Malá odbornost pracovníků	3	3	9	

*červeně - nejvyšší priorita, žlutě - střední priorita, zeleně - nízká priorita

Výstup analýzy rizik

Tabulka 13: Výstupy analýzy rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	ANALÝZA			
	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA	PRIORITA
Ztráta finančních zdrojů	2	5	10	
Nedostatečná diverzifikace finančních zdrojů	3	4	12	
Poškození a znehodnocení majetku.	4	3	12	
Nemoci, epidemie	4	4	16	

Hodnocení nejvýznamnějších rizik

Ačkoliv koncept projektu Kukang je nízkorozpočtový, nejzásadnějším rizikem jeho činnosti je finanční stránka věci. Nejen v České republice, ale také v oblasti působnosti organizace je nutné pro minimalizaci rizika ztráty příjmů a pro udržitelnost projektu sehnat více stabilních zdrojů financování, kteří zároveň budou na sobě nezávislí.

Jedním ze způsobů, jak zdroje financování diverzifikovat, je organizace pravidelných fundraisingových akcí, generujících finanční příspěvky. Druhým vhodným opatřením je navázání spolupráce s novými nestátními organizacemi a zajištění vyššího počtu drobných donátorů. Vzhledem k nestabilitě politického systému v Indonésii, je velice rizikové spoléhat se na finanční pomoc od Indonéské vlády.

Další formou podpory je podpora materiální, kterou lze zajistit například navázáním spolupráce s místním supermarketem, který by projekt podpořil pravidelným darováním ovoce a zeleniny pro zvířata.

Dalším významným rizikem, potenciálně ohrožujícím chod centra je vznik epidemie či neléčitelné choroby. Jako prevence vzniku tohoto rizika je nutné nemocné jedince umístit do karantény, držet je dále od ostatních zvířat a pravidelně zkoumat jejich zdravotní stav.

Případně rozšíření nemoci by mohlo mít na provoz centra až fatální důsledky. Samozřejmostí je kvalitní lékařská péče.

Jelikož veškerý majetek se časem opotřebuje nebo může být poničen lidmi či přírodními živly, je rovněž důležitá jeho pravidelná údržba, která zabrání úniku jedinců mimo oblast záchranného centra. V případě, že se zvířeti podaří opustit prostor centra, jeho šance na přežití je díky jeho handicapům minimální. Pro zabránění možného úniku a zároveň proti hrozícímu vandalismu lidí je potřebné celé centrum hlídat a oplotit.

6.12. SWOT analýza

Technika SWOT analýzy byla vybrána pro její komplexnost, jelikož zároveň popisuje vnější i vnitřní prostředí organizace a to pomocí silných a slabých stránek.

SWOT analýza

Silné	Slabé
Podpora jiných organizací V ČR i ve světě	Přílišná specifikace projektu
dobré jméno organizace	náchylnost zvířat
silné vazby mezi zaměstnanci	vysoká závislost na neveřejném rozpočtu
zapojení dobrovolníků	chybí povědomí o existenci organizace
různé formy podpory	poskytování nezaplatněných služeb
nízkorozpočtovost centra	Zastaralé webové stránky
podpora vědců a jiných odborníků	Malý rozsah marketingových aktivit
	neodbornost místních zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
možná spolupráce s dalšími organizacemi	přírodní živly
zahnutí místních obyvatel	ztráta finančních zdrojů
zvýšení povědomí o vzniklém problému	epidemie
vztahy s místní samosprávou	málo zdrojů financování
získávání nových podporovatelů	zastaralé internetové stránky ISCP, kde bude projekt prezentován
využití stávajících kontaktů k uzavření dalších kontaktů	spolupráce s dobrovolníky není smluvně ošetřena
dotace od státu	zvýšení počtu obchodníků se zvířaty
vlastní činnost jako zdroj financí	neformální vztahy
změna legislativy	nestabilita Indonéské vlády
	změna legislativy
	výška budoucích investic
	demografický vývoj obyvatelstva

Tabulka 14: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Za kritické faktory úspěchu lze považovat především:

- zajištění finanční stability organizace
- odpoutání se od závislosti na veřejných rozpočtech
- sestavení vícezdrojového financování se zaměřením na individuální dárcy a firmy
- zajištění propagace organizace a jejích služeb s podporou médií
- vytvoření konceptu společných projektů s ostatními NNO v regionu

Závěr SWOT analýzy

Z vypracované SWOT analýzy vnitřního a vnějšího prostředí docházíme k závěru, že silnou stránkou projektu je jeho nízkonákladovost, díky které výrazné snížení příjmů významně neohrozí její chod. Výhodou je také rozsáhlá podpora z řad dobrovolníků, odborníků, vědců i jiných neziskových organizací, především pak neziskové organizace ISCP. Rozsah podpory by však mohl být ještě více rozšířen, a to například o jiné neziskové organizace či místní obyvatelstvo, což vidím jako velkou příležitost pro další rozvoj.

Naopak závislost na individuálních dárcích je kritickým faktorem, ohrožujícím další rozvoj projektu. Důvodem je krátká existence a nízké povědomí o organizaci a její činnosti, které by mohlo být zajištěno zvýšením propagace. Za slabou stránku lze také považovat náchyllost zvířat, se kterými je důležité opatrně zacházet a dodat potřebnou a odbornou péči.

Možnými, ale těžko ovlivnitelnými hrozbami se ukazuje riziko přírodních katastrof či epidemie, které lze správným zacházením se zvířaty, alespoň snížit. Dále hrozí možná obměna indonéské vlády a s ní spojené úpravy či ne úpravy dosavadní legislativy na ochranu zvířat.

Organizace by měla rozšířit počet zdrojů financování, které sníží riziko ztráty některého důležitého zdroje. Toho lze dosáhnout zefektivněním fundraisingu a zvýšením povědomí o činnosti rozšířením marketingových aktivit. Rozvoj organizace také podpoří navázání různých forem spolupráce s jinými, již zavedenými, neziskovými organizacemi.

7. DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SITUACE

7.1.Lidské zdroje

Lidské zdroje jako hlavní dodavatel služeb neziskových organizací jsou naprosto zásadním předpokladem správného fungování NO. Bez správně motivovaných lidí by to v neziskovém sektoru nešlo. Na rozdíl od ziskového sektoru, kde je možné k práci motivovat vyšší mzdou, v neziskové sféře je nutná osobní motivace a názorová shodnost s posláním organizace.

Analyzovaná nezisková organizace se svojí velikostí řadí mezi větší sdružení – tedy nad 5 stálých zaměstnanců. Průměrný počet stálých zaměstnanců je nyní 24, které doplňuje celkem 10 brigádníků, dobrovolníků a jiných podporovatelů.

Dobrovolníci jsou specifická skupina lidí, kteří pracují především pro neziskové organizace bez finanční odměny za práci. Dobrovolnost jako taková pak indikuje osobnostní žebříček hodnot. Ne každý je ochotný pracovat jako dobrovolník. Poměr dobrovolníků ve spolku Kukang k počtu všech zaměstnanců se momentálně pohybuje na 41%. Mezi hlavní pozitiva dobrovolnictví patří levnější pracovní síla, aktivní zapojení do činnosti sdružení a nadšení pro

práci. Mezi negativa se pak řadí nemožnost sankcí či jiných druhů postihu či a požadování pečlivosti za přiřazené úkoly.

Jak již bylo v práci zmíněno, motivace pracovníků v neziskovém sektoru se značně odlišuje od zaměstnanců v běžných formách. Hlavní rozdíl je v absenci motivace formou vyšší mzdy. Z tohoto důvodu je nutné zařadit jiné benefity, které budou pro pracovníky motivačním stimulem.

Mezi takovéto benefity se řadí účast na poradách, spoluúčast na rozhodování, ztotožnění s vizemi, cíli a posláním organizace či kvalita výsledků dané organizace.

Dobrovolníci

V současné době organizaci podporuje řada dobrovolníků a to především z řad studentů České zemědělské univerzity v Praze, kteří díky spolupráci na projektu získávají odbornou praxi, rozšiřují si jazykovou vybavenost či získávají cenné zkušenosti, které by u běžné firmy neměli šanci získat. Naopak organizace na oplátku získává vzdělané lidi s minimálními osobními náklady (strava, ubytování), které posouvá vpřed motivace převést své teoretické poznatky do praxe. Velice přínosné by bylo navázání spolupráce i s jinými školami, z jiných vědeckých oborů, které by nejen zvýšili počet dobrovolníků, ale také by rozšířili oblast vědomostí.

Společenské akce pro zaměstnance

V ziskových organizacích se běžně setkáváme s motivačními benefity typu společenských akcí pro zaměstnance či hromadných zájezdů. U neziskových organizací tyto benefity povětšinou chybí a proto je důležité pro stmelení kolektivu tyto společenské akce pravidelně organizovat. Jejich cílem však není motivovat, ale spíše navazovat nové kontakty, diskutovat a předávat si důležité informace a zkušenosti nejen s lidmi, se kterými se členové na denní bázi setkávají při řešení každodenních problémů a činností, ale také s lidmi mimo organizaci. Jelikož jsou vztahy v organizaci neformální je důležité tuto dobrou atmosféru podporovat.

Podpora zkušených vědců a odborníků

Již při sestavování projektového návrhu byly využity mnohaleté zkušenosti odborníků a vědců z oboru, díky kterým bylo možné projekt zrealizovat a vyhnout se možným problémům

při výstavbě centra a zahajování jeho provozu. Získané vědomosti rovněž usnadnili fundraisingovou činností a pomohli vytvořit marketingovou strategii. Pro případ možných potenciálních rizik je důležité tuto podporu neztratit a naopak získávat nové kontakty, které nám mohou být prospěšné. Z tohoto důvodu je vhodné i nadále připravovat různé charitativní akce a přednášky, kterých se budou účastnit právě i kapacity z oboru.

Vzdělávání studentů a potenciálních ochránců přírody

Pro rozšiřování povědomí o existujících problémech s ochranou přírody je důležité o těchto problémech informovat a lidi vzdělávat. Čím více lidí bude do ochrannářských problémů začleněno, tím větší bude dopad neziskové organizace. Vhodné je také formami přednášek a workshopů vzdělávat potenciální ochránce přírody, kteří se jednou mohou stát právě členy spolku Kukang.

Místní obyvatelé

Místní obyvatelé díky znalostem terénu a jazykové vybavenosti mohou sloužit jako skvělý způsob jak uvést do dané problematiky místní obyvatelstvo, které může následně projekt podporovat. Jejich zkušenosti lze také využít při často složitých jednáních s Indonéskými úřady typu BKSDA. Dokáží se přesně vžít do situací místních a tak mohou jednoduše pojmenovat a analyzovat příčiny problému a nalézt řešení k jejich odstranění. Navíc jako místní mají jistě vyšší důvěru ostatních. Z těchto důvodů by měla být podporováno jejich vzdělávání, které usnadní plnění poslání neziskové organizace. Přínos této spolupráce je oboustranný, kdy nezisková organizace získá nové dobrovolníky se zkušenostmi, které by nikde jinde nezískali. Na druhou stranu účastníci projektu si mohou zdokonalit anglický jazyk (případně i český jazyk), jejich sociální status ve skupině výrazně vzroste a také si zlepší své postavení na trhu práce. Vhodným doporučením se tedy jeví rozšíření vzdělávacích aktivit a to nejen v regionu, kde se projekt nachází ale i do dalších oblastí.

7.2.Financování

Vedlejší činnost

Jedním ze způsobů, jak organizace získává finanční prostředky, je také pomocí vedlejších činností a to, jak již bylo výše v diplomové práci popsáno, prodejem vlastních výrobků. K zlepšení situace se tedy nabízí rozšíření stávajícího sortimentu výrobků, zvýšení cen či

vytvoření nové vedlejší činnosti. Vhodnou variantou vedlejší činnosti může být, díky znalosti místního prostředí, kultury a poměrů, dnes velice oblíbená ekoturistika. Jedná se o turistiku zaměřenou na poznávání přírodních oblastí a chráněných území, a to s ohledem na místní obyvatele a životní prostředí. Bohatství, které daný region díky ekoturistům získává, má tedy pomáhat chránit původní ráz tamní přírody i lidské komunity. Další možností může být obchod s komoditami, které se v České republice nenachází a je složité je získat, do této kategorie spadá například bambus. Aby byla splněna základní podmínka ziskovosti, je nutné však předem zajistit průzkum trhu, zdali poptávka po službách či výrobcích bude dostatečná a činnost bude zisková.

Minimalizace nákladů

Jelikož cílem neziskových organizací je především jejich další rozšíření, nesleduje se primárně minimalizace nákladů nýbrž maximalizace příjmů, které bude možné následně použít pro další růst. Reálně by se však organizace měla pokusit o pomalejší růst nákladů oproti výnosům. Toho lze dosáhnout například již zmíněným najímáním dobrovolníků, či levnější pracovní síly v podobě brigádníků. Další možností je získávání hmotných darů. Někteří lidé, raději než peněžní prostředky, darují materiál, výrobky, software či poskytnou symbolickou částku za nájem a podobně a pomohou tak snížit provozní náklady. Jednou z cest, jak snížit náklady je tedy komunikací možné podpory projektu nejen finančními ale také hmotnými dary, která by pomohla nalákat více donátorů. Snížení ostatních nákladů, například na marketing by bylo kontraproduktivní a mělo by za následek snížení příjmů.

Zvýšení cen produktů

Je metodou maximalizace příjmů, která již byla navržena ve druhém bodě doporučení. Nabízí se tedy zvýšení cen produktů či služeb.

Hledání dalších zdrojů financování

Hledání nových zdrojů financování je klíčovým prvkem pro úspěšný chod a další rozvoj každé neziskové organizace. V případě nízkého počtu zdrojů může mít jakékoliv snížení či dokonce zrušení podpory některého ze sponzorů fatální vliv na chod centra. V případě, že tato skutečnost nastane, nabízí se organizaci dvě cesty, a to forma útlumu chodu organizace, které sníží její náklady či forma úvěrů, které je však velmi těžké získat a díky úrokům nejsou

tou nejideálnější cestou. Proto by organizace měla předem počítat s touto variantou a rozložit financování mezi několik hlavních zdrojů. Část financování by měly tvořit příjmy z vlastní činnosti, část členské příspěvky, část sponzorské dary a v neposlední řadě zmíněné dotace; případně jiné výnosové položky. Nabízí se tedy možnost rozšíření vlastní činnosti a to třeba formou ekoturistiky či zvýšením počtu produktů. Nutné však je také analyzovat kvalitu samotného fundraisingu a to ve všech jeho stádiích od plánování a administrativu až po komunikaci projektu. Vhodným způsobem je také zavedení charitativních DMS zpráv a Direct mailů, jenž mohou také pomoci s diverzifikací finančních zdrojů.

Spolupráce s ostatními neziskovými organizacemi

Organizace ISCP zaštiťující projekt Kukang již spolupracuje s několika jinými neziskovými organizacemi, zabývajícími se ochranou přírody. Jedná se především o organizace lokalizované v Evropské unii, a to především zoologické zahrady či například koalice proti rozšiřování palmového oleje. Stále tu je tedy prostor pro navázání spolupráce s neziskovými organizacemi v Indonésii, která by mohla rovněž přinést užitek pro všechny zúčastněné strany. Přínos této spolupráce spočívá především v rozšíření marketingových aktivit, předávání načerpaných informací, dovedností a zkušeností a jednotném vzdělávání místního obyvatelstva. Možná, ale méně pravděpodobná by byla i finanční výpomoc. Vhodným doporučením je rozšíření vyhledávání možných kooperací v rámci EU, kterých není nikdy dost a které mohou přinést také finanční podporu.

Rozšíření počtu center

Pro lepší dosažení projektových cílů bude do budoucna třeba rozšířit počet center po celé Indonésii. Ačkoliv nová centra zvýší počet zaměstnanců a tedy i provozní náklady, získá projekt vyšší popularitu a reputaci, která by potenciálně měla přinést také více příspěvků. S velikostí organizace také poroste její vliv a to usnadní lepší vymahatelnost práv.

7.3. Marketing

Pro neziskové organizace je výběr cílové skupiny velmi důležitý. Některé neziskové organizace vznikají za účelem pomoci určitého druhu zvířat, který je lidem nějakým způsobem blízký a zaručí vyšší zájem. Záleží pak na jednotlivé organizaci, zda-li získané finance využije na ochranu všech zvířat, či zůstane úzce profilována na konkrétní druh

zvířete. Rovněž je důležité zvolit vhodnou cílovou skupinu potenciálních podporovatelů a dle toho nastavit vhodnou strategii komunikace a prezentace. Projekt Kukang využívá téměř veškeré dostupné formy komunikace jako například osobní kontakt, letáky a plakáty, společenské akce, webové stránky, sociální sítě či média, přesto však existuje prostor ke zlepšení propagace a zvýšení zájmu o tento projekt.

Rozšíření marketingu

Jak již bylo v práci zmíněno, marketingové aktivity jsou klíčové pro získávání finanční a hmotné podpory, bez které by nezisková organizace nemohla existovat. Důraz na zlepšení situace by tak měl být směřován především na tento bod. Projekt Kukang se snaží různými formami ovlivnit co nejvíce lidí z různých oblastí, různých věkových kategorií a různých sociálních skupin k podpoře projektu. Využívá k tomu elektronická i tištěná média, charitativní akce či například sociální sítě. V nastaveném trendu je nutné pokračovat a více se zaměřit na sociální sítě, jejichž vliv se neustále rozšiřuje a je jedním z nejsilněji působících médií. Tvorba virálních videí, facebookových událostí či soutěží pomůže rozšířit povědomí o projektu a jeho aktivitách. Vhodné by bylo také rozšíření billboardů v zoologických zahradách a zvýšení počtu přednášek ve školách a školkách.

Rozšíření webových stránek

Jelikož webové stránky jsou velice důležitým marketingovým nástrojem, je velice důležitá i jejich pravidelná inovace, která má za cíl přilákat co nejvíce návštěvníků. O webové stránky projektu www.kukang.org se v současné době stará IT odborník, který v brzké době plánuje jejich rozšíření. Aktuálně je stránka dostupná v anglickém a českém jazyce, po rozšíření by měla existovat možnost převodu také do jazyka indonéského. Hlavní změna však by měla spočívat ve změně systému, ve kterém stránky fungují. Současný systém již není současnými tvůrci vyvíjen a podporován a ztěžuje tedy další rozvoj a administraci. Přechodem na nový systém organizace získá nejen moderní prvky ke správě webu a zobrazování obsahu, ale především nové funkcionality.

Prezentace na veletrzích neziskových organizací

Dne 12. dubna 2017 se koná již tradiční veletrh neziskových organizací NGO Market, na kterém bude také vidění stánek neziskové organizace ISCP, která v rámci své prezentace

bude informovat také o projektu Kukang. Každoročně také probíhá několik přednášek na téma ochrany přírody na půdě České zemědělské Univerzity v Praze, kde projekt má také svůj blog. Pravidelně také spolek představuje svou činnost a problémy s ochranou přírody široké veřejnosti a dalším zájemcům na školních přednáškách v České republice i Indonésii. Všechny výše popsané akce mají velice pozitivní ohlas a pevně věřím, že i plní svůj záměr, tedy přesvědčit širokou veřejnost k ochraně přírody. Zároveň tyto akce jsou formou jak projekt zviditelnit a jak se dostat do kontaktu s lidmi z oboru, kteří mohou jakýmkoliv způsobem pomoci. Pro zvýšení osvěty a povědomí o projektu je tedy důležité v těchto přednáškách pokračovat a případně i zvýšit jejich počet. Pro zvýšení efektivity je dobré připravit poutavé prezentace a pravidelně školit zaměstnance na prezentační dovednosti.

Rozšíření komunikace přes sociální sítě

Sociální sítě, jakožto virtuální propojení velké skupiny lidí, umožňující sdílet různé typy informací, jako velkou výhodou vidím její bezplatnost. Sociální sítě organizace využívá prostřednictvím sociální sítě Facebook, kam pravidelně vkládá informace, reporty či fotografie ze svých aktivit. Prostřednictvím založeného profilu vytváří a komunikuje pořádané charitativní akce a sdílí důležité novinky s tematikou ochrany přírody. Prostřednictvím této sítě také postupně získává propojení s jinými neziskovými organizacemi, jenž je užitečné z pohledu dalšího zviditelnění. Prostor pro možná vylepšení se otevírá ve využití ostatních typů sociálních sítí jako je například YouTube či Twitter. V blízké době se plánuje natáčení virálních videí, která by měla být umístěna právě na server youtube a která by měla zvýšit povědomí o projektu a jeho aktivitách a v případě masivního rozšíření mohla také přinést další finanční prostředky. Na sociální síti Twitter by pak organizace mohla ve zkratce komunikovat své každodenní události.

Letáky, plakáty a informační tabule

Jedná se o další formu propagace, která již v organizaci probíhá a díky nízkým nákladům by bylo možné ji rozšířit. V současné době jsou letáky, plakáty a informační tabule rozmístěny po několika málo zoologických zahradách a také se rozdávají na charitativních akcích a přednáškách. V případě dostupnosti finančních prostředků se plánuje také vytvoření billboardů v Indonésii, eventuálně i České republice. Výroba billboardů je jednou z několika typů patronske spolupráce, které již byly v diplomové práci zmíněny.

Komunikace prostřednictvím masmédií

Masová média jsou velice platnou formou, jak oslovit velké množství lidí. Běžný občan se s nimi setkává každodenně ať již formou tištěných článků, poslechem rádia či sledováním televizoru. I projekt Kukang již byl několikrát v minulosti medializován a to především v tištěných publikacích a v několika televizních pořadech. Nabízí se tedy možnost natočit kvalitní dokument, který by poté byl zařazen do televizního vysílání, jak se to například podařilo partnerské neziskové organizaci proti palmovému oleji. Vynaložené náklady na potřebnou techniku by se navrátili ve formě vyšší popularity a zájmu o projekt, která by potenciálně měla přinést více donátorů. Dále bych doporučoval navázat spolupráci s tištěnými médii, zaměřujícími se na zvířata, kde by organizace mohla být pravidelně komunikována. Prostor se také stále ještě nabízí ve formě rádiové komunikace, ať již ve formě skečů či rozhovoru. I zde existuje pravidlo, čím více tím lépe.

„Celebrity relations“

Představují spojení významné osobnosti s neziskovou organizací. Nemusí se jednat jen o hvězdy filmového plátna či sportovce, důležití jsou také odborníci z oborů, které jsou nějak blízko činnosti organizace. Spolupráce s celebritami má však i svá úskalí – může dojít k ohrožení dobrého jména či reputace podniku, když se osobnost dostane do neetických problémů (doping, alkoholismus a podobně). V dnešní době řada celebrit podporuje neziskové organizace tohoto typu, jako příklad lze uvést známého herce Leonarda DiCapria, který podporuje ochranu orangutanů právě v Indonésii. Pro rozšíření povědomí projektu by bylo tedy vhodné zkusit oslovit některou z celebrit pro účely další propagace.

7.4. Konkurence

I mezi neziskovými organizacemi lze nalézt konkurenční prostředí. Konkurencí mohou být firmy ze ziskového sektoru, státní organizace či neziskové organizace všech právních forem. V tržním prostředí je konkurence pozitivním jevem, jenž nutí firmy i organizace zlepšovat a zkvalitňovat své služby. Projekt Kukang je však jediným projektem svého druhu v dané lokalitě a žádná konkurence nebyla zjištěna. Jinak to je na půdě České republiky, kde je registrováno spousta organizací zabývajících se ekologickou tematikou, zde nastává konkurence při získávání finančních prostředků na činnost spolku.

Doporučení v oblasti konkurence

Odlišení od konkurence

V ideálním případě nalézt bod či body, kterými se nezisková organizace bude odlišovat od jiných organizací, a která bude jakýmkoliv způsobem zajímavá pro potenciální podporovatele. Jedním z těchto bodů je jistě již samotný výběr vlajkového druhu zvířete, jehož ochranou se žádná jiná organizace nezabývá. Jako další možné odlišení se od jiných obdobných projektů se nabízí provozování vlastní činnosti jako např. vzdělávání, prodej výrobků, letní školy pro občany ČR, potenciálně ekoturistika, která by mohla být pro donátory zajímavá také obchodně.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Ačkoliv odbornost organizace je zajištěna kvalifikovanými zaměstnanci a podporou vědců a odborníků z oboru, stále existuje prostor pro další získávání kvalifikace. V organizaci působí několik dobrovolníků či brigádníků z řad studentů, na jejichž vědomostech, zvyšování odbornosti a zajištění praxe je nutné zapracovat.

Vyšší kvalita služeb

Cílem každé neziskové organizace by mělo být dosáhnout svých cílů, zvyšovat kvalitu a rozsah svých služeb. Ačkoliv zvyšování kvality je především spojeno se zvyšováním finanční podpory, lze i nízkonákladově kvalitu zvýšit, a to vzděláváním pracovníků, vzájemnou diskuzí či odbornými semináři. Pro zajištění kvality služeb je nutné dodržovat veškerá nastavená pravidla pro chod záchranného centra, zkvalitňovat lékařskou péči, rozšířit monitoring nelegálních trhů a zajistit vyšší vymahatelnost práv.

Rozšiřování aktivit

Nabízí se hned několik způsobů, jak lze rozšířit aktivity záchranného centra. Ať již rozšířením aktivit stávajících či zavedením nových. Mezi možné aktivity, které lze rozšířit je vzdělávání občanů v Indonésii či České republice či zvýšení produkce z vlastní činnosti. Naopak nové aktivity, které by se daly do programu zavést jsou např. znovu zalesňování mýtin, vzniklých kácením deštných pralesů, díky kterým zvířata přichází o své přirozené

životní prostředí a hynou či například zavedení nočního monitoringu oblastí s vyšším výskytem outloňů, které by mělo zamezit pytlákům k odchytu.

Tabulka 15: Souhrn doporučení (Zdroj: vlastní zpracování)

Typ	Doporučení	Cíl	Opatření	Časový horizont	Finanční náročnost
Lidské zdroje	Vyšší zapojení dobrovolníků	Zvýšení počtů zaměstnanců s minimálním vlivem na výši nákladů	Rekrutování nových dobrovolníků	2	1
	Organizace společenských akcí	Navazování nových kontaktů, motivace a ztmelení kolektivu	Organizace společenských akcí	2	3
	Vyšší zapojení vědců a odborníků	Zvýšení odbornosti projektu	Oslovení vědců a odborníků	2	2
	Vzdělávání místních obyvatel v Indonésii	Zvýšení vzdělanosti, zvýšení povědomí o ekologických problémech	Přednášky, výuka biologie a angličtiny	2	3
	Vzdělávání studentů v ČR	Zvýšení vzdělanosti, zvýšení povědomí o ekologických problémech	Přednášky, workshopy	2	3
	Zvýšení motivace k práci	Motivace zaměstnanců	Organizace společenských akcí, podíl na rozhodování	1	2
	Vyšší zapojení místních obyvatel	Získání pracovní síly s dokonalou znalostí místního prostředí	Rekrutování místních obyvatel	2	2
Financování	Vyšší zapojení brigádníků	Zvýšení počtů zaměstnanců s minimálním vlivem na výši nákladů	Rekrutování brigádníků	2	2
	Minimalizace nákladů	Minimalizace nákladů	Analýza projektových nákladů	2	1
	Zvýšení cen produktů vlastní činnosti	Zvýšení tržeb z vlastní činnosti	Zvýšení cen vlastních produktů	1	1
	Rozšíření služeb a produktů vlastní činnosti	Zvýšení tržeb z vlastní činnosti	Nové služby - např. ekoturistika, nové produkty	2	3
	Nové zdroje financování	Zvýšení počtu zdrojů financování, zvýšení příjmů, diverzifikace zdrojů	Oslovení nových potenciálních dárců - zoologické zahrady, jiné neziskové organizace, žádosti o dotace, individuální a firemní dárci, patronství	3	2
Marketing	Navazování nové spolupráce s jinými organizacemi	Zvýšení příjmů, zvýšení povědomí o projektu, zefektivnění marketingových aktivit, snížení nákladů	Oslovení dalších neziskových organizací	2	2
	Zvýšení efektivnosti fundraisingu	Zvýšení efektivnosti a účinnosti fundraisingu	Analýza fundraisingových aktivit	2	1
	Zkvalitnění marketingových aktivit	Zvýšení efektivnosti a účinnosti marketingových aktivit	Analýza marketingových aktivit	2	1
	Rozšíření webových stránek	Zkvalitnění webových stránek	Vytvoření nových webových stránek	3	3
	Prezentace na seminářích a konferencích	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy, nové kontakty	Prezentace na veletrzích, veřejných akcích, konferencích, seminářích, workshopech	2	3
	Vyšší aktivita na sociálních sítích	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Přidávání nových příspěvků na sociálních sítích, navázání nových spojení, virální videa	1	1
	Rozšíření počtu letáků a billboardů	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Tisk nových letáků, tvorba billboardů	1	3
	Zvýšení počtu přednášek na školách	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy, zvýšení vzdělanosti		2	3
	Rozšíření komunikace prostřednictvím masmédií	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Rozhovory v TV, tištěných médiích, elektronických médiích	2	1
	"Celebrity relations"	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Oslovení známé tváře k navázání spolupráce	2	3
Konkurence	Zkvalitňování služeb	Zvýšení kvality práce	Zlepšení monitoringu, rozšíření centra, rozšíření projektových aktivit	2	3
	Odištění se od konkurence	Získání konkurenční výhody	Najít body, kterým se organizace bude lišit od ostatních, a zaujme možné podporovatele	2	2
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Zajištění odbornosti, získání konkurenční výhody	Pravidelná školení, účast na konferencích a seminářích	2	2
	Rozšiřování aktivit	Rozšíření projektových aktivit	Nové aktivity - nové služby (ekoturistika), nové produkty (bambus), rozšíření vzdělávání, znovuzalesnění mytín, noční monitoring oblastí s vysokým výskytem outloňů	2	3
Poslání	Rozšíření počtu center	Rozšíření počtu rehabilitačních center	Projektový návrh nového centra	3	3
	Vyšší komunikace poslání	Zvýšení povědomí o účelu projektu	Komunikace závažnosti ekologické situace, prezentace poslání	2	2
	Rozšíření monitoringu	Zefektivnění a rozšíření monitoringu nelegálních trhů, monitoring vypuštěných zvířat	Rozšíření počtu pozorovatelů, rozšíření oblastí pozorování, pozorování míst k reintrodukcii	2	3
	Zvýšení vymahatelnosti zákonů	Zlepšení spolupráce s místními vládními agenturami	Navázání spolupráce s místními vládními agenturami při vymáhání zákonů	3	3
	Spolupráce s vládními agenturami	Zajištění podpory na vládní úrovni	Navázání spolupráce s místními vládními agenturami s cílem zajištění podpory projektu	3	2

*Vysvětlivky: Časový horizont (1 - okamžitě, 2 - do 1 roku, 3 - nad 1 rok), Finanční náročnost (1 - bez nákladů, 2 - minimální náklady, 3 - nutné náklady)

Tabulka je také pro vyšší přehlednost obsažena v příloze č.VI: Přehled doporučení

7.5.Strategické cíle

Obecné cíle

1. Spolupráce s místními vládními agenturami na vymáhání zákonů na ochranu outloňů.
2. Provoz záchraného a rehabilitačního centra pro zabavené outloně.
3. Zvyšování povědomí o nelegálním obchodu se zvířaty a ochraně outloňů.

4. Vybudování indonéského týmu, který bude řešit většinu ochranných aktivit spojených s outloni

Konkrétní cíle v následujících letech:

Udržet a ideálně vylepšit rozsah a kvalitu služeb

Rozšíření počtu dobrovolníků a brigádníků z České republiky, Indonésie i ostatních států

Zvyšování povědomí o aktuální problematice spojené s ochranou přírody

Zvyšování povědomí o činnosti projektu Kukang

Zvyšování vzdělanosti

Rozšíření marketingových aktivit

Zkvalitňování marketingových aktivit

Navazování nové spolupráce s jinými organizacemi

Spolupráce s vládními agenturami

Rozšíření provozu záchranného a rehabilitačního centra

Vybudování dalších center podobného typu

Zvýšení počtu finančních zdrojů

Zefektivnění fundraisingu

Rozšíření oblasti monitoringu

Způsoby jak dosáhnout těchto cílů:

Rozšíření počtu dobrovolníků – oslovení studentů jiných vysokých škol a jiných oborů

Zvyšování vzdělanosti místních obyvatel – hodiny anglického jazyka, biologie

Rozšíření marketingových aktivit – tvorba virálních videí, prezentace na mezinárodních konferencích (např. EASA), navázání spolupráce s jinými neziskovými organizacemi (např. COP), vytvoření nových billboardů a letáků v ČR i Indonésii

Nové zdroje financování – DMS, Direct mails, noví podporovatelé, granty, nové produkty a služby, ekoturistika

Zefektivnění vlastní činnosti jako zdroje financování – rozšíření stávajících služeb a produktů

8. Závěr

Cílem této diplomové práce byla analýza a detailní popis fungování konkrétní neziskové organizace na ochranu zvířat v Indonésii. Projekt Kukang, pojmenovaný dle ohroženého druhu poloopice Outloně Váhavého (z Indonézštiny Kukang), má hned několik cílů, hlavním

z nich je zabavování zvířat při monitoringu nelegálních trhů a jejich následné umístování do vybudovaného rehabilitačního centra, odkud v případě úspěšné rehabilitace jsou vypouštěna zpět do volné přírody. Spolek má také ve spolupráci s místními vládami za cíl zvýšit vymahatelnost zákonů na ochranu outloňů, zvýšit povědomí o daném problému či zvýšit vzdělanost místních obyvatel.

Na základě sestavených analýz a zjištěných informací byla navržena konkrétní opatření, jak zefektivnit činnost této organizace. Bylo identifikováno několik rizik, která mohou v budoucnu ohrozit činnost projektu Kukang.

Jako největší problém se ukázala nízká diverzifikace zdrojů příjmů, kterou lze vylepšit rozšířením a zkvalitněním marketingových aktivit, fundraisingových aktivit či rozšířením vlastní činnosti například v podobě ekoturistiky, služeb či prodeje vlastních výrobků.

Jelikož je projekt nízkorozpočtovým, bylo nutné při navrhování možných opatření k této skutečnosti přihlížet a volit inovace s minimálními náklady. Jedním z doporučených způsobů, jak náklady minimalizovat je zvýšením počtu dobrovolníků či brigádníků zapojených do projektu. Tito zaměstnanci nepobírají mzdu a jsou tak téměř beznákladovou pracovní silou, umožňující rozšíření projektových aktivit.

Jelikož záchranné centrum zahájilo svoji činnost teprve nedávno, je povědomí o projektu nízké a je nutné jej rozšířit. Vhodnými formami se jeví vzdělávání místních obyvatel, studentů středních škol v České republice či semináře a přednášky.

9. Zdroje

1. ACCEL-TEAM. *Management managing better* [online]. 2008. Accel-Team, 2008 [cit. 2008-05-23]. Dostupný z [www:http://www.accelteam.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html](http://www.accelteam.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html)
2. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2010. ISBN 978-80-87500-01-9.
3. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2010. ISBN 978-80-87500-01-9.
4. BACHMANN, P. *Management neziskové organizace* [online]. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011 [cit. 2013-12-28].
5. BERGEROVÁ, M., *Řízení neziskových organizací* [online], [cit.2014-02-15], Dostupné z [www:<http://www.vosp.cz/wpcontent/uploads/2013/11/Rizeni_NNO.pdf>](http://www.vosp.cz/wpcontent/uploads/2013/11/Rizeni_NNO.pdf)
6. BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9
7. BOWMAN C. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN: 8071692301
8. Business info [online]., [cit.2014-02-11.]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/indonesie-financni-a-danovy-sektor-19110.html>
9. FRIČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v ČR* [online]. Praha: Eurolex Bohemia, 2001 [cit. 2013-12-28].
10. FRIČ, P. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v ČR. : Výsledky kvantitativního sociologického šetření* [online]. Praha: Agnes a ICN, 1998 [cit. 2013-12-28].
11. HYÁNEK, V. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-5262-5.
12. *Institut komunitního rozvoje* [online], [cit.2013-12-15]. Dostupné na <http://www.ikor.cz/neziskovky/index.php>
13. KOONTZ, H., WERICH, H. (1993) *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7
14. KOUKALOVÁ, L., *Diplomová práce: Strategie financování neziskových organizací s využitím marketingových aktivit* [online], Znojmo 2010 [cit. 2013-12-28], dostupné z [www<https://is.muni.cz/th/165710/esf_m/Diplomova_prace.txt>](https://is.muni.cz/th/165710/esf_m/Diplomova_prace.txt)
15. KRÁTKÝ, J. *Zdroje financování výdajů projektu* [online]. 2012 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z WWW: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-e/e5.pdf>
16. KUCHAR, P. *Diplomová práce: Vedlejší komerční činnost neziskové organizace jako doplňkový zdroj příjmů* [online]. Brno 2012 [cit. 2013-12-28], dostupné z [www<http://is.muni.cz/th/251398/esf_m/DP_Pavel_Kuchar.pdf>](http://is.muni.cz/th/251398/esf_m/DP_Pavel_Kuchar.pdf)
17. LEDNICKÝ, V., *Strategický management*, Ostrava: AJAK, 2000. ISBN: 80-7748-059-6.

18. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praha 2007, ISBN: 978– 80-247-1911-5
19. NEKARIS, A. – STREICHER, U. 2008. [online]. *Nycticebus coucang*. IUCN 2013. IUCN. Red List of Threatened Species. Version 2013.2. [cit. 2013-12-3]. Dostupné z <http://www.iucnredlist.org/details/39759/0>.
20. NOVOTNÝ, J. *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století* [online]. Acta Oeconomica Pragensia, 2008 [cit. 03. 08. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=162.pdf>
21. NÝDRLE, T., Diplomová práce: Management malé neziskové organizace [online]. Brno 2008 [cit.2013-12-28].Dostupné z www http://is.muni.cz/th/163219/esf_b/Management_male_neziskove_organizace_bakalarska_prace_Tomas_Nydrle_UCO163219.doc.
22. PLAMÍNEK, Jiří, et al. (1996) *Řízení neziskových organizací : První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních* [online]. 1. vyd. Praha : Nadace Lotos, 1996 [cit. 2014-01-11].
23. PŘÍBRSKÝ, F., *Projektový návrh*, 2014. [cit. 2014-02-12]
24. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Dotisk k 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-41-6.
25. RŮŽIČKOVÁ, R., *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*, Nakladatelství ANAG, 2006, ISBN 80-7263-343-0.
26. SALAMON, L.M. a kol. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. USA: Bloomfield, Kumarian Press, 2004. pISBN: 9781565491847.
27. SHEPHERD, C. R., *Open Season: An analysis of the pet trade in Medan, Sumatra 1997 – 2001*. TRAFFIC Southeast Asia. Petaling Jaya, Malaysia.. ISBN 983-3393-02-0.
28. SHEPHERD, C. R. 2010. *Illegal primate in Indonesia exemplified by surveys carried out over a decade in North Sumatra. Endangered Species Research*.
29. STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum; Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010. ISBN 20100920.
30. ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707.
31. ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. 2. Ostrava : Ostravská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7368-750-2.
32. SOUČEK, Z., *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha Professional Publishing 2003. ISBN 80-86419-47-9.

33. ŠKARABELOVÁ, S. a kol. *Když se řekne nezisková organizace : příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2002.
34. ŠVEC, J. *Styl vedení závisí na situaci* [online]. c2007, [cit. 2008-05-23]. Dostupné z <http://www.interquality.cz/ČLÁNKY/tabid/67/ctl/Details/mid/431/ItemID/11/Default.aspx>
35. VÁGNER, Ivan. (2006) *Systém managementu*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 80-210-3972-8.
36. VEBER, J. a kol. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání Praha 2009. ISBN: 978-80-7261-200-0.
37. WAZA. 2005. *Building a Future for Wildlife - The World Zoo and Aquarium Conservation Strategy*. WAZA Executive Office. Bern. Switzerland. ISBN 3-033-00427-X.
38. WIENS, F. 2002. *Behavior and Ecology of Wild Slow Lorises (Nycticebus Coucang): Social organization, Infant Care System, and Diet. PhD thesis*. University of Bayreuth.
39. KRAFTOVÁ, I. 2002 *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck 2002. ISBN 80-7179-778-2
40. SYNEK, M. a kolektiv 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
41. BOUKAL, P. VÁVROVÁ, H a kolektiv 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: 2007. ISBN 978-80-245-1293-8
42. PORVAZNÍK, J. 2003 *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. prepracované a doplněné vydání. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.
43. ORGANIZACE KUKANG, *Stanovy Kukang*, 2015
44. BRYCHTA, J. *Bakalářská práce – Záchrané centrum Sumatra*, 2014

10. Seznam příloh

Příloha I - Struktura rozpočtu projektu Kukang rok 2015

Příloha II - Struktura rozpočtu projektu Kukang rok 2016

Příloha III: Riziko - pravděpodobnost výskytu

Příloha IV: Riziko – významnost rizika

Příloha V: Identifikace rizik

Příloha VI: Přehled doporučení

Příloha I - STRUKTURA ROZPOČTU PROJEKTU KUKANG ROK 2015

Rozpočet projektu pro rok 2015	Náklady projektu			Celkové náklady projektu (v CZK)
Druh výdajů	Jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena (v CZK)	
1. Osobní náklady (mzdové náklady včetně zákonných odvodů na zdravotní a sociální pojištění nebo náklady na experty; každá osoba vlastní řádek, management a experti CV v příloze)				
1.1 Management	měsíc	6,00	2 000,00	12 000,00
1.2 Stálí zaměstnanci	měsíc	6,00	2 000,00	12 000,00
1.3 Administrativní/pomocný personál	hodina	1 000,00	20,00	20 000,00
Osobní náklady - mezisoučet				44 000,00
2. Cestovní náklady				
2.1 Mezinárodní cestovné	letenka/ jízdenka	2,00	14 000,00	28 000,00
2.2 Místní doprava	měsíc	12,00	1 000,00	12 000,00
2.3 Náklady na provoz vozidla	měsíc	12,00	1 000,00	12 000,00
2.4 Ubytování	noc	12,00	500,00	6 000,00
2.5 Víza				0,00
2.6 Zdravotní příprava (očkování, léky, bezpečnostní školení)				0,00
2.7 Cestovní pojištění	den/měsíc			0,00
2.8 Diety (dle platných právních předpisů)	den			
Cestovní náklady - mezisoučet				58 000,00
3. Vybavení a dodávky zboží (pouze plně pro účely projektu, vše nutno specifikovat)				
3.1 Dlouhodobý nehmotný majetek (software, nehmotné výsledky výzkumu, ocenitelná práva apod.)			2 500,00	2 500,00

3.2 Dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, stavby, movité věci (doba použitelnosti > 1 rok), základní stádo, tažná zvířata apod.)				
3.3 Odpisy				
3.4 Zásoby, materiál				
nákup výrobků určených k prodeji			10 250,00	10 250,00
Potrava pro zvířata		12,00	2 500,00	30 000,00
3.5 Energie		12,00	450,00	5 400,00
3.6 Ostatní vybavení (nutno specifikovat)				
fyzilogický roztok		2,00	210,00	420,00
dezinfekce		2,00	180,00	360,00
antibiotické masti		3,00	40,00	120,00
kortikoidní masti		2,00	40,00	80,00
oční kapky		1,00	135,00	135,00
nosní kapky		1,00	150,00	150,00
prostředky na popáleniny		1,00	200,00	200,00
ektoparazitické prostředky		2,00	500,00	1 000,00
endoparazitické prostředky		2,00	250,00	500,00
antibiotika		10,00	30,00	300,00
obvazy		4,00	150,00	600,00
řízační obvaz		3,00	55,00	165,00
obvazová vata		4,00	25,00	100,00
gáza		2,00	80,00	160,00
injekční stříkačky		100,00	10,00	1 000,00
jehly		100,00	3,00	300,00
sedativa		1,00	500,00	500,00
lokální anestetika		1,00	700,00	700,00
šicí materiál		1,00	300,00	300,00
teploměr		1,00	70,00	70,00
nůžky		3,00	160,00	480,00
holící strojek		2,00	100,00	200,00
pinzeta		5,00	50,00	250,00
kleště na klíšťata		1,00	50,00	50,00
skalpel		10,00	50,00	500,00

rouška		1,00	200,00	200,00
rukavice sterilní		12,00	18,00	216,00
Výukové materiály		50,00	100,00	5 000,00
Vybavení a dodávky zboží - mezisoučet				62 206,00
4. Přímé náklady v místě realizace (pouze plně sloužící pro účely projektu - nutno prokázat účetními doklady)				
4.1 Pronájem nemovitostí	měsíc	6,00	793,25	4 759,50
4.2 Služby související s pronájmem nemovitostí (telefon/internet, topení, voda, ostraha, drobné opravy)	měsíc	6,00	700,00	4 200,00
4.3 Drobný materiál (př. kancelářské potřeby)	měsíc	12,00	1 000,00	12 000,00
4.5 Ostatní přímé náklady v místě realizace (nutno specifikovat)	měsíc			0,00
správní poplatky spojené se získáním živnostenského oprávnění a zápisem do obchodního rejstříku,				ISCP
výdaje za vyhotovení zakladatelského dokumentu a platby související s provozní činností podniku.				ISCP
Přímé náklady v místě realizace - mezisoučet				20 959,50
5. Subdodávky (služby plně zajištěné externí dodávkou)				
5.1 Průzkumné, stavební, montážní, servisní, zabezpečovací a další technické práce				
5.2 Expertní služby (odborné studie, technická dokumentace, výzkum, právní a ekonomické poradenství apod.)	www stránky	1,00	10 000,00	10 000,00
5.2.1 Geoinformatická data	data		0,00	0,00

5.3 Doprava materiálu a zboží (včetně cla a pojištění)			1 500,00	500,00
5.4 Půjčovné za osobní automobily				poskytuje ISCP
5.5 Nájemné za najaté movité věci (stroje, přístroje, zařízení apod.)				
5.6 Překlady, tlumočení				
5.7 Kopírování, tisk	kus	800,00	1,00	800,00
5.8 Náklady na konference, semináře, školení	konference		5 600,00	5 600,00
5.9 Finanční služby (bankovní poplatky apod.)				
5.10 Ostatní (nutno specifikovat)				
Subdodávky - mezisoučet				16 900,00
6. Přímá podpora cílovým skupinám				
6.1 Cestovné, stravné		12,00	500,00	6 000,00
6.2 Úhrada poplatků (stipendia, školení, registrační poplatky)			8 445,00	8 445,00
6.3 Ostatní přímá podpora (nutno specifikovat)				
Přímá podpora cílovým skupinám - mezisoučet				14 445,00
7. Ostatní uznatelné přímé náklady projektu				
7.1 Ostatní přímé náklady (nutno specifikovat)				
Ostatní - mezisoučet				
8. Přímé náklady projektu celkem (1-7)				216 510,50
9. Vklady in-kind (vklady v naturálních, neuznatelné)				0,00
Vklady in-kind - mezisoučet				0,00

Zdroj: Interní materiál projektu Kukang

Příloha II - STRUKTURA ROZPOČTU PROJEKTU KUKANG ROK 2016

Rozpočet projektu pro rok 2016	Náklady projektu			Celkové náklady projektu (v CZK)
Druh výdajů	Jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena (v CZK)	
1. Osobní náklady (mzdové náklady včetně zákonných odvodů na zdravotní a sociální pojištění nebo náklady na experty; každá osoba vlastní řádek, management a experti CV v příloze)				
1.1 Management	měsíc	12,00	2 000,00	24 000,00
1.2 Stálí zaměstnanci	měsíc	12,00	2 000,00	24 000,00
1.3 Administrativní/pomocný personál	hodina	500,00	20,00	10 000,00
Osobní náklady - mezisoučet				58 000,00
2. Cestovní náklady				
2.1 Mezinárodní cestovné	letenka/ jízdenka	4,00	13 000,00	52 000,00
2.2 Místní doprava	měsíc	12,00	500,00	6 000,00
2.3 Náklady na provoz vozidla	měsíc	12,00	500,00	6 000,00
2.4 Ubytování	noc	15,00	500,00	7 500,00
2.5 Víza				0,00
2.6 Zdravotní příprava (očkování, léky, bezpečnostní školení)				0,00
2.7 Cestovní pojištění	den/měsíc			0,00
2.8 Diety (dle platných právních předpisů)	den	15,00	150,00	2 250,00
Cestovní náklady - mezisoučet				73 750,00
3. Vybavení a dodávky zboží (pouze plně pro účely projektu, vše nutno specifikovat)				

3.1 Dlouhodobý nehmotný majetek (software, nehmotné výsledky výzkumu, ocenitelná práva apod.)			5 000,00	5 000,00
3.2 Dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, stavby, movité věci (doba použitelnosti > 1 rok), základní stádo, tažná zvířata apod.)				
3.3 Odpisy				
3.4 Zásoby, materiál				
nákup výrobků určených k prodeji			29 601,00	29 601,00
Potrava pro zvířata		12,00	3 500,00	42 000,00
3.5 Energie		12,00	500,00	6 000,00
3.6 Ostatní vybavení (nutno specifikovat)				
sekačka na trávu		1,00	1 578,00	1 578,00
fyziologický roztok		4,00	210,00	840,00
dezinfekce		4,00	180,00	720,00
antibiotické masti		3,00	40,00	120,00
kortikoidní masti		2,00	40,00	80,00
oční kapky		2,00	135,00	270,00
nosní kapky		1,00	150,00	150,00
prostředky na popáleniny		4,00	200,00	800,00
ektoparazitické prostředky		8,00	500,00	4 000,00
endoparazitické prostředky		8,00	250,00	2 000,00
antibiotika		20,00	30,00	600,00
obvazy		4,00	150,00	600,00
fixační obvaz		5,00	55,00	275,00
obvazová vata		4,00	25,00	100,00
gáza		12,00	80,00	960,00
injekční stříkačky		100,00	10,00	1 000,00

jehly		100,00	3,00	300,00
sedativa		1,00		1,00
lokální anestetika		2,00	700,00	1 400,00
šicí materiál		1,00	300,00	300,00
exémické masti		1,00	70,00	70,00
antibakteriální masti		3,00	160,00	480,00
smekta		2,00	100,00	200,00
pinzeta		5,00	50,00	250,00
roztok HCl		1,00	50,00	50,00
skalpel		10,00	50,00	500,00
rouška		1,00	200,00	200,00
rukavice sterilní		12,00	18,00	216,00
Výukové materiály		100,00	100,00	10 000,00
Vybavení a dodávky zboží - mezisoučet				110 661,00
4. Přímé náklady v místě realizace (pouze plně sloužící pro účely projektu - nutno prokázat účetními doklady)				
4.1 Pronájem nemovitostí	měsíc	12,00	793,25	9 519,00
4.2 Služby související s pronájmem nemovitostí (telefon/internet, topení, voda, ostraha, drobné opravy)	měsíc	12,00	700,00	8 400,00
4.3 Drobný materiál (př. kancelářské potřeby)	měsíc	12,00	500,00	6 000,00
4.5 Ostatní přímé náklady v místě realizace (nutno specifikovat)	měsíc			0,00
správní poplatky spojené se získáním živnostenského oprávnění a zápisem do obchodního rejstříku,				ISCP
výdaje za vyhotovení zakladatelského dokumentu a platby související s				ISCP

provozní činností podniku.				
Přímé náklady v místě realizace - mezisoučet				23 919,00
5. Subdodávky (služby plně zajištěné externí dodávkou)				
5.1 Průzkumné, stavební, montážní, servisní, zabezpečovací a další technické práce				
5.2 Expertní služby (odborné studie, technická dokumentace, výzkum, právní a ekonomické poradenství apod.)	www stránky			
5.2.1 Geoinformatická data	data		0,00	0,00
5.3 Doprava materiálu a zboží (včetně cla a pojištění)			500,00	500,00
5.4 Půjčovné za osobní automobily				poskytuje ISCP
5.5 Nájemné za najaté movité věci (stroje, přístroje, zařízení apod.)				
5.6 Překlady, tlumočení				
5.7 Kopírování, tisk	kus	1 000,00	1,00	1 000,00
5.8 Náklady na konference, semináře, školení	konference		10 000,00	10 000,00
5.9 Finanční služby (bankovní poplatky apod.)				
5.10 Ostatní (nutno specifikovat)				
Subdodávky - mezisoučet				11 500,00
6. Přímá podpora cílovým skupinám				

6.1 Cestovné, stravné		12,00	500,00	6 000,00
6.2 Úhrada poplatků (stipendia, školení, registrační poplatky)			9 447,00	9 447,00
6.3 Ostatní přímá podpora (nutno specifikovat)				
Přímá podpora cílovým skupinám - mezisoučet				15 447,00
7. Ostatní uznatelné přímé náklady projektu				
7.1 Ostatní přímé náklady (nutno specifikovat)				
Ostatní - mezisoučet				
8. Přímé náklady projektu celkem (1-7)				293 277,00
9. Vklady in-kind (vklady v naturáliích, neuznatelné)				0,00
Vklady in-kind - mezisoučet				0,00

Zdroj: Interní materiál projektu Kukang

Příloha III: RIZIKO - PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU

RIZIKO - PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU			
ÚROVEŇ	OZNAČENÍ	ČÍSELNÉ VYJÁDŘENÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOSTI
5	téměř jisté	od 4,1 do 5,0	vyskytne se skoro vždy
4	pravděpodobné	od 3,1 do 4,0	pravděpodobně se vyskytne
3	možné	od 2,1 do 3,0	někdy se může vyskytnout
2	nepravděpodobné	od 1,1 do 2,0	vyskytnout se může, ale nemusí také vůbec
1	téměř vyloučené	od 0,1 do 1,0	vyskytuje se pouze ve výjimečných případech

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha IV: RIZIKO – VÝZNAMNOST RIZIKA

RIZIKO - VÝZNAMNOST Vlivu/DOPAD RIZIKA			
ÚROVEŇ	OZNAČENÍ DOPADU	ČÍSELNÉ VYJÁDŘENÍ	INTERVAL PRAVDĚPODOBNOSTI
5	katastrofický	od 4,1 do 5,0	ztráta majetku, podnikání/ významná ztráta
4	velmi významný	od 3,1 do 4,0	významná ztráta, významné poškození majetku
3	významný	od 2,1 do 3,0	vyžaduje okamžité řešení situace
2	drobný	od 1,1 do 2,0	ovlivňuje pouze dílčí aktivity
1	téměř neznatelný	od 0,1 do 1,0	neovlivňuje znatelně fungování

Zdroj: zpracování autora

Příloha V: Identifikace rizik

Kategorie rizik	Riziko	Co se může stát?	Jak se to může stát?	Jaký může být dopad?	Identifikované existující kontrolní mechanismy
Finanční a rozpočtová rizika	Ztráta finančních zdrojů	Nedostatečná výše finančních příjmů nepokryje náklady na provoz centra	Projekt již nebude pro sponzora zajímavý	Nedostatek financí, snižování stavu zvířat, konec působení centra	Neustálé shánění nových donátorů a pravidelný reporting donátorům stávajícím
Finanční a rozpočtová rizika	Nedostatečná diverzifikace finančních zdrojů	Ztráta hlavního zdroje prostředků	Bude existovat pouze několik málo finančních zdrojů	Nedostatek financí, snižování stavu zvířat, konec působení centra	Vznik široké základny sponzorů
Legislativní a právní rizika	Politická situace	Změna vlády	Volby	Finanční ztráta	Nezávislost na penězích od Indonéské vlády
Rizika majetková	Negativní aktivity obyvatel	Vandalismus	Nedostatečné zabezpečení centra	Zničení majetku, ztráta zvířat	Budování dostatečného oplocení, pravidelná hlídka
Rizika majetková	Přírodní živly	Destrukce centra	Přírodní živl	Zničení majetku, únik zvířat	Minimalizace případných škod vzniklých přírodními živly
Rizika majetková	Poškození a znehodnocení majetku.	Poškození majetku	Opořebením	Znehodnocení majetku	Pravidelná údržba
Rizika majetková	Nemoci, epidemie	Vznik nemoci a její rozšíření na zdravé jedince	Nedostatečná léčba, nedůslednost	Vznik epidemie, ztráta zvířat, změna lokality centra	Pravidelné zdravotní prohlídky zvířat
Rizika majetková	Nedostatek léků, absence léků	Zvířata nebudou řádně léčena	V regionu bude nedostatek léků	Onemocnění zvířat, případně jejich ztráta	Pravidelné shánění léků s dostatečným předstihem
Strategická rizika	Změna strategie prodejců zvířat	Prodejci zvířat změni strategii při nelegálním prodeji zvířat	Prodejci vymslí lepší a bezpečnější metody pro obchodování	Ovlivní možnost získání zvířat ze zvířecích trhů	Pravidelný monitoring trhů se zvířaty
Rizika majetková	Ztráta zvířat (útěk, krádež,..)	Ztráta zvířat	Špatné zabezpečení centra; opořebením majetku	Ztráta zvířat	Vznik oplocení, pravidelná údržba
Strategická rizika	Ukončení působení organizace ISCP	Ztráta důležitého partnera; ztráta prostředí, pozemku, vybavení	Ukončení působení ISCP	Finanční ztráta, ztráta pozemku, vybavení, Vysoce pravděpodobný konec působení centra	Neexistuje kontrolní mechanismus
Strategická rizika	Malá odbornost pracovníků	Pracovníci nebudou mít dostatečné zkušenosti	Nízká vzdělanost místních lidí	Neodborné zacházení se zvířaty	Školení najatých pracovníků a lidí z regionu

Zdroj: zpracování autora

Příloha VI: Přehled doporučení

Typ	Doporučení	Cíl	Opatření	Časový horizont	Finanční náročnost
Lidské zdroje	Vyšší zapojení dobrovolníků	Zvýšení počtu zaměstnanců s minimálním vlivem na vyšší náklady	Recrutink nových dobrovolníků	2	1
	Organizace společenských akcí	Navazování nových kontaktů, motivace a ztmeleň kolektivu	Organizace společenských akcí	2	3
	Vyšší zapojení vědců a odborníků	Zvýšení odbornosti projektu	Oslovení vědců a odborníků	2	2
	Vzobábnání místních obyvatel v inobésí	Zvýšení vobábnání, zvýšení povědomí o ekologických problémech	Přednášky, výuka biologie a angličtiny	2	3
	Vzobábnání studentů v ČR	Zvýšení vobábnání, zvýšení povědomí o ekologických problémech	Přednášky, workshopy	2	3
	Zvýšení motivace zráci	Motivace zaměstnanců	Organizace společenských akcí, podíl na rozhodování	1	2
	Vyšší zapojení místních obyvatel	Získání pracovní síly s dokonalou znalostí místního prostředí	Recrutink místních obyvatel	2	2
	Vyšší zapojení brádníků	Zvýšení počtu zaměstnanců s minimálním vlivem na vyšší náklady	Recrutink brádníků	2	2
	Minimalizace nákladů	Minimalizace nákladů	Analýza projektových nákladů	2	1
	Zvýšení cen, proubů v vlastní činnosti	Zvýšení tržeb z vlastní činnosti	Zvýšení cen vlastních produktů	1	1
Financování	Rozšíření služeb a produktů vlastní činnosti	Zvýšení tržeb z vlastní činnosti	Nové služby - např. ekoturistika, nové produkty	2	3
	Nové zdroje financování	Zvýšení počtu zdrojů financování, zvýšení příjmů, diverzifikace zdrojů	Oslovení nových potenciálních dárců - zoologické zahrady, jiné neziskové organizace, žádosti o dotace, individuální a firemní dárci, patronství	3	2
Marketing	Navazování nové spolupráce s jinými organizacemi	Zvýšení příjmů, zvýšení povědomí o projektu, zefektivnění marketingových aktivit, snížení nákladů	Oslovení dalších neziskových organizací	2	2
	Zvýšení efektivnosti fundraisingu	Zvýšení efektivnosti a účinnosti fundraisingu	Analýza fundraisingových aktivit	2	1
	Zvalitnění marketingových aktivit	Zvýšení efektivnosti a účinnosti marketingových aktivit	Analýza marketingových aktivit	2	1
	Rozšíření webových stránek	Zvalitnění webových stránek	Vyvoření nových webových stránek	3	3
	Prezentace na seminářích a konferencích	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy, nové kontakty	Prezentace na veletrzích, veřejných akcích, konferencích, seminářích, workshopech	2	3
	Vyšší aktivity na sociálních sítích	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Přibábnání nových příspěvků na sociálních sítích, navábnání nových společníků, virální videa	1	1
	Rozšíření počtu letádků a billboardů	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Tisk nových letádků, tvorba billboardů	1	3
	Zvýšení počtu přednášek na školách	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy, zvýšení vobábnání		2	3
	Rozšíření komunikace prostřednictvím masmédií	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Rozhovory v TV, tištěných médiích, elektronických médiích	2	1
	"Celebrity relations"	Zvýšení povědomí o projektu, upozornění na ekologické problémy	Oslovení známé tváře k navábnání spolupráce	2	3
Konkurence	Zvalitňování služeb	Zvýšení kvality práce	Zlepšení monitoringu, rozšíření centra, rozšíření projektových aktivit	2	3
	Ovření se od konkurence	Získání konkurenčních výhod	Navít body, kterým se organizace bude líst od ostatních, a zajme možné podporovatele	2	2
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Zajltění odbornosti, získání konkurenční výhody	Pravidelné školení, účast na konferencích a seminářích	2	2
	Rozšířování aktivit	Rozšíření projektových aktivit	Nové aktivity - nové služby (ekoturistika), nové produkty (bambois), rozšíření vzobábnání, znovuzalesnění mýtln, noční monitoring oási s vysokým výšktem autolů	2	3
Poslán	Rozšíření počtu center	Rozšíření počtu rehabilitačních center	Projektový návrh nového centra	3	3
	Vyšší komunikace poslání	Zvýšení povědomí o účelu projektu	Komunikace závažnosti ekologické situace, prezentace poslání	2	2
	Rozšíření monitoringu	Zeeřektivnění a rozšíření monitoringu nelegálních trhů, monitoring vypuštěných zvířat	Rozšíření počtu pozorovatelů, rozšíření oblasti pozorování, pozorování míst k reintrodukcí	2	3
	Zvýšení vymahatelnosti zákonů	Zlepšení spolupráce s místními vládními agenturami	Navábnání spolupráce s místními vládními agenturami	3	3
	Spolupráce s vládními agenturami	Zajltění podpory na vládní úrovni	Navábnání spolupráce s místními vládními agenturami s cílem zajltění podpory projektu	3	2
*Vysvětlivky: Časový horizont (1 - okamžitě, 2 - do 1 roku, 3 - nad 1 rok), Finanční náročnost (1 - bez nákladů, 2 - minimální náklady, 3 - nutné náklady)					