

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Strategický management neziskové organizace se zaměřením  
na fundraising**

**Strategic management of non-profit organization with a focus  
on fundraising**

Bc. Marie Stankieviczová

Plzeň 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Strategický management neziskové organizace se zaměřením na fundraising“*

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

V Plzni, dne 12. prosince 2014

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, inspiraci, věcné připomínky a návrhy, kterými velice přispěl k vypracování této práce. Další poděkování patří Ing. Aleně Rokové z Techmania Science Center, o. p. s. za její ochotu, podněty a pomoc při poskytování informací důležitých pro tuto práci. Největší dík patří mé rodině, která mě podporovala a dodávala mi odvalu během celého mého studia.

## Obsah

ÚVOD .....	7
1 NEZISKOVÝ SEKTOR .....	9
1.1 Definice neziskového sektoru .....	9
1.2 Nestátní neziskové organizace .....	12
2 POJEM FUNDRAISING .....	14
2.1 Definice fundraisingu .....	14
2.2 Fundraising a filantropie .....	16
2.3 Formy fundraisingu .....	17
2.4 Metody fundraisingu .....	20
2.5 Postavení fundraisingu v organizaci .....	23
2.6 Osoba fundraisera .....	23
2.6.1 Profesní profil fundraisera .....	24
2.6.2 Dobrovolník či profesionál? .....	26
3 SITUACE FUNDRAISINGU V ČESKÉ REPUBLICE .....	28
4 PŘEDSTAVENÍ TECHMANIA SCIENCE CENTER, o. p. s. ....	29
4.1 Historie a současnost TSC .....	29
4.2 Expozice TSC .....	30
4.3 Analýza vnějšího prostředí TSC .....	32
4.3.1 Politické faktory .....	33
4.3.2 Ekonomické faktory .....	35
4.3.3 Sociální faktory .....	46
4.3.4 Technologické faktory .....	47
4.4 Analýza vnitřního prostředí TSC .....	48
4.4.1 Organizační struktura a lidský kapitál .....	50
4.4.2 Současná situace fundraisingu .....	51
4.4.3 Finanční situace .....	54

4.5 SWOT analýza.....	58
5 PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI PODOBNÝCH INSTITUCÍ.....	61
5.1 Experimentarium .....	61
5.1.1 Stručné představení Experimentaria .....	61
5.1.2 Fundraisingová strategie Experimentaria .....	63
5.2 Centrum Nauki Kopernik.....	66
5.2.1 Stručné představení Centra Nauki Kopernik .....	66
5.2.2 Fundraisingová strategie Centra Nauki Kopernik .....	67
6 DOPORUČENÍ PRO TECHMANIA SCIENCE CENTER, o. p. s.....	73
6.1 Obchodní společnosti.....	73
6.1.1 Školská zařízení .....	73
6.1.2 Vývoj a výroba exponátů.....	78
6.1.3 Speciální témata .....	79
6.1.4 Business Club .....	80
6.1.5 Ostatní možnosti .....	80
6.2 Široká veřejnost .....	80
6.3 Další možnosti pro TSC.....	81
6.4 Protislužby a rizika .....	82
ZÁVĚR .....	85
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	87
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	88
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	89
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	91

## ÚVOD

*„Opravdové učení je o zážitcích, vše ostatní je jen informace.“*

**Albert Einstein**

Výše uvedený citát jedné z nejuznávanějších osobností v oblasti vědy plně vystihuje podstatu existence konkrétního typu neziskové organizace, jejímž cílem je popularizace vědy, tzv. science centra. Právě tento typ neziskové organizace bude rozebírán v textu diplomové práce.

Nestátní neziskové organizace obecně jsou velmi významnou součástí ekonomiky a demokratického systému vůbec. V roce 1993 bylo na území České republiky evidováno celkem 24 462 různých typů neziskových organizací, ovšem v roce 2013 bylo zaznamenáno již 114 185 institucí tohoto typu (ČSÚ, 2013a). Lze tedy vidět, že počet neziskových organizací za pouhých 20 let existence samostatné České republiky vzrostl skoro pětkrát, což jen dokazuje každoroční růst významu a oblíbenosti tohoto typu organizací.

Neziskové organizace vznikají především v těch oblastech, které ziskový sektor odmítá pokrýt, ale které jsou mnohdy klíčové pro správný chod lidské společnosti. Zisk není „hnacím motorem“ těchto institucí, tím je „vyšší dobro“ pro společnost. V současné době se ale spousta neziskových organizací setkává s problémem nedostatečného financování. Každá organizace, nejen nezisková, má určité poslání a vizi. Klasická zisková společnost si na naplňování svého poslání vydělá sama vlastní činností. Ovšem k tomu, aby svou vizi mohla šířit a své poslání naplňovat také nezisková společnost, je zapotřebí, aby začala aktivně vyhledávat a zajišťovat finanční prostředky, které může pro svůj rozvoj využít. Jednou z možností jsou dotace z různých úrovní veřejné správy, ovšem ani tyto mnohdy nepostačují k pokrytí nutných a zvyšujících se výdajů neziskových organizací.

Jako vhodný nástroj pro zlepšení finanční situace neziskových organizací se jeví v současné době stále více používaný nástroj – fundraising. Jedná se o složité obstarávání rozličných prostředků nejen finanční povahy. Problémem ovšem je, že i v současné době je tato oblast pro mnoho neziskových organizací velkou neznámou. Existuje mnoho neziskových organizací, které se tímto nezabývají, protože jednoduše neví, jak na to. Chybí jim kvalifikovaný pracovník, který by byl schopen

potenciálu fundraisingu plně využít. Tato situace má mnoho důvodů, jedním z hlavních je velikost organizací. Ovšem i mezi většími neziskovými organizacemi se najdou takové, které stále v této oblasti tápou.

Jedním z hlavních důvodů pro volbu tohoto tématu byla má odborná praxe v obecně prospěšné společnosti Techmania Science Center, kde jsem se blíže seznámila s tématem fundraisingu, potřeba této společnosti vytvořit fundraisingovou strategii a také skutečnost, že jsem se sama stala komunikátorem vědy.

**Úkolem** této diplomové práce shrnout teoretická východiska této problematiky, charakterizovat současnou situaci vybrané neziskové organizace a zpracovat případové studie podobných institucí zabývajících se volnočasovými aktivitami. **Cílem** práce je shrnutí stavu subjektu a formulování vhodného fundraisingového plánu pro tuto instituci.

Diplomová práce obsahuje teoretický a praktický rámec. Teoretické vstupy jsou získány z odborné literatury, jejíž seznam je uveden na konci práce v kapitole Seznam použitých zdrojů, a jsou zpracovávány v celém obsahu diplomové práce. Práce je členěna do několika kapitol, ve kterých je provedena rešerše uvedené literatury o problematice neziskových organizací a fundraisingu, představena a charakterizována vybraná nezisková organizace. Po představení subjektu budou následovat případové studie subjektů zabývajících se stejnou nebo podobnou činností. Metodologie pro zpracování případových studií je následující: *hodnocení vhodnosti metodologie, výběr metody sběru dat, stanovení zkoumaného vzorku, návštěva zkoumaného subjektu, zpracování získané evidence, analýza a hodnocení získané evidence, napsání případové studie* (Štrach, 2007). Konečná kapitola se věnuje shrnutí získaných údajů a vytvoření fundraisingového plánu pro vybraný subjekt.

Při psaní diplomové práce na téma „Strategický management neziskových organizací se zaměřením na fundraising“ byla použita příručka „Metodika k vypracování bakalářské/diplomové práce“, jejímž autorem je doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc. a kterou vydala Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni v únoru 2014.



# 1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Jelikož tématem této diplomové práce je strategický management neziskové organizace se zaměřením na fundraising, je na místě, před samotným představením konkrétní neziskové organizace a teoretického rámce fundraisingu, definovat, co vlastně neziskový sektor znamená a nastínit charakteristiky těchto subjektů.

## 1.1 Definice neziskového sektoru

„*Neziskový sektor tvoří organizace, které jsou založené na jiných motivech, než je ekonomický zisk*“ (Vajdová, 2003, s. 5). „*Za zisk nelze pokládat výnos z činnosti, jejímž primárním účelem není dosažení zisku jako výnosu z vloženého kapitálu, ale jiný užitek*“ (Hunčová, 2005, s. 13). Obě autorky se shodují v tom, že v případě, je-li v takovémto typu ekonomického subjektu generován ekonomický zisk, je tento vložen **zpět do činnosti** organizace. Takto definované subjekty lze najít téměř ve všech oblastech lidské činnosti.

Pod pojmem **neziskový sektor** se obvykle rozumí (Hunčová, 2005):

- název pro aktivity, které nemají za účel přinést zisk tomu, kdo vložil do takové aktivity kapitál, ale mají jiný účel a užitek,
- lze jím označit také subjekty založené k nekomerčním či jiným než ziskovým účelům, respektive dosahování společného dobra, netržních užitků, tedy k veřejnému prospěchu,
- dále také případy, kdy není dosažený účetní zisk rozdělován mezi vlastníky vloženého kapitálu,
- a v neposlední řadě také lze tímto pojmem označit aktivity (povahy veřejných služeb), které jsou distribuovány za ceny do výše vlastních nákladů.

Ovšem je třeba si uvědomit, že pojem neziskový nejde zaměňovat za neprosperující, neproduktivní či nezbytně dotovaný z veřejných zdrojů. Jedná se o definiční nedokonalost, která vede k tomu, že k označení takovýchto subjektů je užíván pojem, který primárně nevyjadřuje opravdovou povahu, ale pouze vnější znak těchto subjektů, který je s povahou zaměňován.

V České republice je také **neziskovost** chápána jako „*veřejný zájem, legalizovaný veřejnou volbou a spojený s redistribuční funkcí státu*“ (Hunčová, 2005, s. 15).

Švédský ekonom Pestoff (in Rosenmayer, 2005) rozděluje národní hospodářství na čtyři sektory na základě tří kritérií:

- **financování** provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- **vlastnictví** na sektor soukromý a veřejný,
- podle **míry formalizace** na sektor formální a neformální.

Jeho model na základě těchto tří kritérií tedy obsahuje ziskový soukromý sektor, neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a neziskový sektor domácností. Na základě tohoto dělení popisuje Pestoff v knize *Reforming social services in Central and Eastern Europe* (1995) čtyřsektorový trojúhelníkový model viz obrázek č. 1. V tomto modelu jsou všechny čtyři výše uvedené sektory úzce propojeny a je tedy možné nalézt organizace, které nesou společné znaky dvou či více sektorů. Pro potřeby této práce je podstatné soustředit se na průsečík ziskového a neziskového sektoru. Právě do tohoto průsečíku by se daly zařadit organizace, které vytvářejí také tržní produkci, tj. které poskytují služby pro trh a jejich provozní náklady jsou více než z 50 % uhrazeny tržbami z prodeje takových služeb (Vebrová, 2005). Jako reprezentant je často uváděna tzv. příspěvková organizace muzejního typu, která je předmětem této práce.

Obr. č. 1: Čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství



Zdroj: Vlastní zpracování dle Škarabelová (2005, s. 34)

Veřejný sektor může být dle Bačuvčíka (2005) také dále členěn na **veřejný neziskový sektor**, který je reprezentován orgány státní správy a územní samosprávy, je financován

z veřejných rozpočtů a poskytuje veřejné statky a služby. Další část tvoří tzv. **nevládní neziskové organizace** (NNO), tedy soukromý neziskový sektor. Tento sektor je sledován radou vlády, která byla zřízena usnesením vlády 10. června 1992 (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2014) a právě tímto typem neziskových organizací se bude zabývat tato kvalifikační práce.

Do druhého typu neziskových organizací se do konce roku 2013 řadily (Neziskový sektor, 2009):

- občanské sdružení,
- nadace a nadační fondy,
- církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností,
- obecně prospěšná společnost.

Ovšem od 1. 1. 2014, kdy vešel v platnost nový Občanský zákoník a s ním také zákon O obchodních korporacích, který nahrazuje dosavadní Obchodní zákoník, nastaly změny, které se dotýkají také neziskových organizací, a to ve smyslu (Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích):

- z občanských sdružení jsou spolky,
- nadace a nadační fondy došly modernějších úprav,
- zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl zrušen a nahradila jej úprava ústavů obsažená v novém Občanském zákoníku. Stávající obecně prospěšné společnosti se ovšem transformovat nemusí, mohou dále fungovat na základě zrušeného zákona, ovšem nové subjekty tohoto typu již nesmí být zakládány. Právě tohoto typu subjektu se bude týkat tato práce.

V současné době tedy existují v České republice následující typy neziskových organizací:

- spolky,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- nadace,
- nadační fondy,
- evidované právnické osoby (církevní). (O neziskových organizacích, 2014)

## 1.2 Nestátní neziskové organizace

Pojmem nestátní nezisková organizace se rozumí soukromá organizace, která je nezisková a je zaříděná do sektorů nefinančních podniků, finančních institucí a neziskových institucí sloužících domácnostem (Vebrová, 2005).

Škarabelová (2005) uvádí, že všeobecně uznávanou charakteristiku těchto organizací přinesli profesori Salamon a Anheier. Autoři rozumí pod tímto pojmem neziskový sektor jako soubor různých institucí existujících vně státních struktur, které ovšem slouží veřejným zájmům. Podle různých autorů (Škarabelová, 2005, Vajdová, 2003) platí, že pro nestátní neziskové organizace je charakteristických těchto pět znaků:

- **institucionalizace** – disponují organizační strukturou,
- jsou **soukromé** – jsou oddělené od státní správy, to znamená, že ve vedení nemohou být státní úředníci a tyto organizace nemohou mít významnou státní podporu,
- **nerozdělování zisku** – nepřipouští se přerozdělení zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo její vedení,
- **samosprávnost a nezávislost** – organizace disponují vlastními postupy, které umožní kontrolu jejich činností,
- **dobrovolnost** – využívají dobrovolnictví, a to v podobě neplacené práce pro organizaci, formou darů, apod. Jednotlivé organizace se v intenzitě tohoto dobrovolného prvku liší.

Vebrová (2005) také uvádí, že členské země EU sestavují tzv. **satelitní účty za neziskové organizace**. Jedná se o doplnění a rozšíření stávajících národních účtů. Všechny údaje týkající se neziskových organizací jsou sjednoceny na jednom účtu, který je rozšířen o ukazatele, které jsou typické pro neziskové organizace, ovšem dosavadní struktura národních účtů je nezachycuje (ČSÚ, 2013a). V současné době jsou k dispozici data z roku 2011, kdy bylo registrováno v České republice 114 185 neziskových organizací s celkovým počtem 98 530 zaměstnanců a 25 984 dobrovolníků. Podíl na zaměstnanosti činil 1,96 % a neziskový sektor se v tomto roce podílel 1,63 % na HDP (ČSÚ, 2013a). Tématem této práce je obecně prospěšná společnost, která se dá dle ČSÚ zařadit do sektoru *Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných zařízení*. V roce 2011 bylo v této sekci zařazeno pouze 235 organizací (ČSÚ, 2013b).

Jak již bylo řečeno výše v textu, je neziskový sektor spojen s redistribuční funkcí státu. Stát tedy poskytuje **finanční podporu nestátním neziskovým organizacím** a definuje tři možnosti této podpory (Financování neziskových organizací, 2012):

- **Podpora ze státního rozpočtu**

Dle zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech ve znění pozdějších předpisů, konkrétně §7, může být podpora ze státního rozpočtu udělena neziskovým organizacím, jejichž hlavní činností je zejména poskytování zdravotních, sociálních, kulturních a vzdělávacích služeb. Takovouto dotaci může dle zákona poskytnout ústřední orgán státní správy, úřad práce, Akademie věd, Grantová agentura nebo organizační složka státu. Důležité je si uvědomit, že na dotaci ze státního rozpočtu **není právní nárok** a o poskytnutí rozhoduje poskytovatel na základě žádosti příjemce.

- **Daňové zvýhodnění**

Legislativní podmínky (zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu ve znění pozdějších předpisů) respektují specifické společenské postavení neziskových organizací jakožto subjektů, které nejsou založeny za účelem podnikání. Stát poskytuje těmto institucím daňové zvýhodnění, které spočívá v možnosti snížit vzniklý základ daně o určitou částku (minimálně 300 000 Kč, maximálně 1 000 000 Kč). Další daňová zvýhodnění pro tyto subjekty upravuje například také zákon č. 357/1992 Sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů a další.

- **Oblast loterií a jiných podobných her**

V této oblasti jsou zdrojem příjmů nestátních neziskových organizací příjmy z provozování loterií a tombol, ale také příjmy z odvodu části výtěžku na veřejně prospěšné účely. Legislativně tuto formu financování upravuje zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů a také zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů.

Ovšem jak samo ministerstvo financí uvádí, financování nestátních neziskových organizací nesmí být redukováno pouze na podporu ze státního rozpočtu. Je nutné se snažit získat podporu také ze strany krajů, obcí a soukromé sféry. Jednou z metod, jak zajistit financování činnosti nestátních neziskových organizací, je fundraising, který je hlavním předmětem této práce.

## 2 POJEM FUNDRAISING

Fundraising je pro mnoho lidí a společností v České republice i v 21. století stále cizím pojmem. Ovšem pro osoby, které jsou zaměstnány nebo mají vztah k neziskovému sektoru, je tento pojem velice dobře znám a užíván.

Fundraising se stává pro nestátní neziskové organizace velice důležitý, a to hned z několika důvodů (Burda, 2007):

- **přežití** – pro přežití jakékoli organizace, nejen neziskové, jsou potřeba finanční prostředky. Ať už na projekty, mzdy či pronájem vybavení. Pokud těmito finančními prostředky instituce nedisponuje, nemůže tedy provádět dál svou činnost.,
- **rozšíření a rozvoj** – v dnešní hyperkonkurenční době jsou konkurenční tlaky silnější než kdy dřív, proto chce-li jakákoli organizace obstát v tomto prostředí, je velice nutné inovovat a rozšiřovat svou působnost,
- **omezení závislosti** – smyslem fundraisingu je vyhnout se stavu, kdy je organizace dotována pouze jedním či několika málo dárci,
- **budování podpory** – finanční aspekt fundraisingu není jediná důležitá věc, kterou s sebou tato činnost přináší. Pro organizace je velice důležité mít příznivce, kteří věří v to, co organizace provádí a její činnost budou nadále podporovat.,
- **vytváření udržitelné organizace** – ve fundraisingu nejde jen o finanční prostředky na konkrétní projekt či na určité časové období. Aby se instituce stala udržitelnou a silnou, je potřeba, aby se z fundraisingu stal trvalý proces. A právě tímto bodem se bude zabývat tato kvalifikační práce.

### 2.1 Definice fundraisingu

Pojem fundraising je popsán mnoha různými definicemi, které se od sebe více či méně liší. Samotný pojem fundraising je anglický termín, který je složen ze dvou slov, a to **fund** (fond, zásoba, rezerva, kapitál, financovat) a **raise** (získat, sehnat, zvýšit, opatřit). Tento pojem nemá český ekvivalent, ale jako doslovný překlad lze uvést termín budování či zvyšování fondů.

Švrčinová (2006, s. 5-6) uvádí, že na fundraising může být nahlíženo jako na „*systematickou činnost, jejímž výsledkem je získání zejména finančních prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce.*“ Současně zdůrazňuje také další pohled, kdy

se na fundraising může pohlížet jako na „vědu o tom, jak druhé motivovat k dobrým skutkům, jak je přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem, důvěru.“

Stejná autorka (s. 6) také uvádí zahraniční definici Craiga a Cooka, kteří tvrdí, že „fundraising je zapojení ostatních do toho, o co Vám jde, způsobem, který jim usnadní Vás podporovat. Řada lidí se chce více zapojit, ale nemají čas. Peníze jsou nejjednodušší způsob jak ukázat zájem. A fundraising je nabídka konkrétních možností na co a jak je věnovat.“

Podle Poláčkové (2005) se fundraisingem rozumí „profesionální, cílená a organizačně i časově promyšlená aktivita zaměřená na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků určených na podporu veřejně prospěšné nebo dobročinné činnosti.“

Ledvinová (1996), jedna z nejznámějších českých autorek o problematice fundraisingu v České republice, definuje tento pojem následovně: „Je to obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost organizací občanské společnosti.“

Jak bylo uvedeno v definicích, předmět fundraisingu nemusí představovat pouze finanční prostředky, ale jedná se také o jinou materiální pomoc. Kromě peněžních prostředků mohou organizace pomocí fundraisingu získat například materiál, služby, nové příznivce či nové členy.

Každá společnost, která se rozhodne pro fundraising, by měla dodržovat pravidla, která jsou pro tuto činnost nezbytná (Švrčinová, 2006):

- **o peníze je třeba zažádat** – pokud lidé nebudou vědět o potřebách organizace, nebudou přemýšlet nad darováním prostředků,
- **před použitím prostředků poděkovat** – poděkování může mít několik forem a je jedno, kterou instituce využije. Některé organizace používají karty či hlavičkový dokument se jmény sponzorů a donátorů.,
- **osobní přístup** – je třeba mít na paměti, že donátoři, kteří přispívají na činnost organizace, nejsou věci, nýbrž lidé, a pro organizaci je velice výhodné udržovat s nimi dobré a vřelé vztahy,

- **méně majetní jsou největšími dárci** – americký neziskový sektor je až z 80 % financován individuálními dárci. Tento trend také pozvolna vstupuje do České republiky, ovšem i v současné době stále převládá snaha získat dotace z EU či od státu,
- **fundraising je směna** – organizace musí umět dobře prezentovat to, co dělají, aby dokázaly potencionální dárce přesvědčit o své věci,
- **nutnost vytvoření strategie fundraisingu** – snad nejdůležitějším krokem je plánování, které, tak jako u všech ostatních institucí, může ušetřit čas na odstraňování chyb v budoucnosti.

## 2.2 Fundraising a filantropie

*„Živobyti si uděláš z toho, co jsi dostal, ale život z toho, co dáváš.“*

Tento citát je připisován siru Winstonu Churchillovi, ovšem na webových stránkách [www.winstonchurchill.org](http://www.winstonchurchill.org) je uváděno, že není jediný důkaz o tom, že by tato slova opravdu vyslovil či napsal. Spekuluje se zde o tom, že tato slova shrnují jeho proslov v Dundee ve Skotsku z roku 1908 (Quotes Falsely Attributed, 2014). Ovšem tato skutečnost nemění nic na tom, jak hlubokou pravdu v sobě tato slova ukrývají. Zachycují srdce neziskového sektoru a silný smysl pro poslání, které převládá právě u lidí, kteří v neziskovém sektoru pracují. Pro to, aby mohl být fundraising opravdu funkční a úspěšný, organizace, která se jím bude zabývat, nejprve musí pochopit význam slova filantropie, který je s fundraisingem neoddělitelně spjat.

Dle slovníku cizích slov se pod pojmem filantropie uvádí *„dobrovolné pomáhání sociálně slabým, lidumilnost, dobročinnost“* (Klimeš, 1994, s. 187). S touto definicí se ztotožňuje také Hartl ve svém Stručném psychologickém slovníku (2004).

Zahraniční literatura udává podobnou definici tohoto pojmu, jako například Barbara Cicone (2010, s. 44): *„pojmem filantropie je řeckého původu a jedná se o lásku k lidskému druhu, obvykle vyjádřenou snahou zvýšit blahobyt lidstva skrz osobní akty laskavosti či finanční podpory, jako je například charita, vzájemná pomoc a podpora.“* Další americký autor, Wesley E. Lindahl, ve své knize Principles of Fundraising: Theory and Practice (2011) k tomuto ještě dodává, že filantropie v dnešní době poskytuje širokou podporu pro skoro každý aspekt lidského snažení, což zahrnuje umění, kulturu, práci muzeí, poezii, boj proti hladu a chudobě, apod.



Tímto pojmem ovšem nelze chápat pouze jednosměrný či nezištný vztah mezi dárce a obdarovaným. Bergerová ve svém článku *Filantropie* (2002, s. 104) uvádí: „*Je-li filantropie formulována jako vztah, měl by to být vztah se silnou zpětnou vazbou, který koriguje dárce, ověřuje reálnost, adekvátnost jeho úmyslů a jeho pomoci. A je opravdu tento vztah nezištný? Neobohacuje dárce, nedává mu pocit tvořivé spoluúčasti na společenském dění? Nerozšiřuje jeho znalosti a zkušenosti, nedává mu proniknout do nových témat a problémů, neumožňuje mu vstupovat do nových sociálních a společenských skupin? To je zisk, který vnímavému dárci filantropie nabízí.*“

Právě tento vztah, jak jej uvádí Bergerová, by měl být ideálním stavem pro neziskový sektor, jelikož instituce patřící do tohoto sektoru se snaží s dárce budovat a prohlubovat takovéto vztahy pomocí fundraisingu. Jak vyplývá z předchozích definic, lze předpokládat, že fundraising vyvstal právě z filantropie.

### **2.3 Formy fundraisingu**

Aby mohla být společnost konkurenceschopná a výtěžná nejen v přítomnosti, ale hlavně v budoucnosti, je zapotřebí, aby nadále rozvíjela své aktivity, aby investovala do svého rozvoje, výzkumu či rozšířila své služby. Na všechny tyto činnosti je zapotřebí peněžních prostředků, které společnost musí nějakou cestou získat. A jako vhodná cesta se jeví cesta fundraisingu. Jak uvádí Švrčinová (2006), je v tomto ohledu pro neziskovou organizaci důležitá diverzifikace zdrojů, které společnosti využívají pro své financování. Organizace, která se spoléhá pouze na jednoho hlavního dárce, se lehce může dostat do nebezpečí nedostatečného financování při výpadku tohoto dárce.

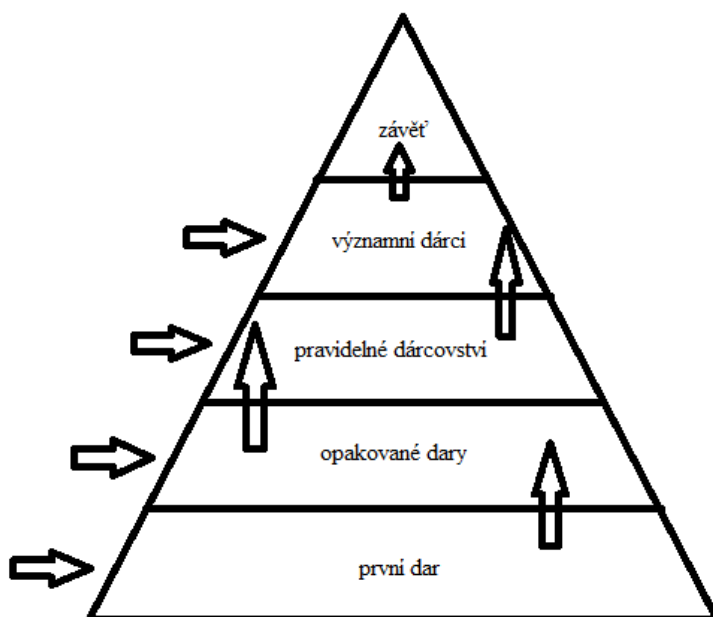
Autoři Švrčinová (2006) a Šedivý (2012) se shodují v uvádění základních možností, od koho nezisková organizace může získat finanční zdroje:

- **podniky a firmy** – tyto subjekty bývají často motivovány podnikatelskými zájmy a jejich podpora se často projevuje v rovině sponzoringu. Rozhodování o udělení či neudělení příspěvku dané organizaci ve většině případů záleží na rozhodnutí pouze jedné odpovědné osoby a často je uplatňován také princip reciprocity, tedy vzájemných vztahů (Švrčinová, 2006). Dle Šedivého a Medlíkové (2012) je nutné si také uvědomit, s jak velkou obchodní společností se organizace snaží navázat partnerství. U malých a středních podniků je nutné umět získat si na svou stranu jednu osobu, u velkých korporací je rozhodování spojeno s více osobami.

Při jednání se zástupci potenciálních partnerů je důležité znát jejich pracovní umístění. Zcela jistě do tohoto bodu spadá v současné době také sociální odpovědnost jednotlivých společností (CSR), ta ovšem bude rozebrána níže v textu;

- **veřejná správa** – často je nutné, aby organizace vyplňovaly složité formuláře a žádosti, vypracovaly projekty, apod. V případě příspěvků veřejné správy je také velice běžné tzv. zpětné financování, kdy organizace získá finance či jiné slíbené prostředky až po dokončení projektu. Je tedy nutné, aby v takovémto případě měla organizace vlastní finanční prostředky na předfinancování (Švrčinová, 2006). Šedivý a Medlíková (2012) k této možnosti ještě doplňují důležitost udržování dobrých vztahů s úředníky, které mohou zajistit dosažení co nejvýhodnějších podmínek pro zpracování žádosti;
- **nadace a nadační fondy** – u tohoto typu přispěvatelů je důležité sledit předmět činnosti neziskové organizace s cílem a prioritami nadací a nadačních fondů. Tyto subjekty jsou nejčastěji ochotny přispět na řešení problémů a pomoc v nouzi. Ve většině případů také přispívají hlavně finančními dary, nikoli hmotnými (Švrčinová, 2006). Komunikace s nadačními fondy je velice podobná jednání s úředníky, ovšem s o mnoho nižším byrokratickým zatížením (Šedivý, Medlíková, 2012);
- **individuální dárcovství** – v případě těchto dárců je často dárcovství založeno na citové oblasti. Ve většině případů se jedná o jednorázové přispěvatele, kteří přispívají ze svých vlastních příjmů a neočekávají za to žádnou protislužbu. Často jsou ovlivněni osobou, která je žádá, je proto nutné, aby na tuto činnost měla organizace odborně proškolené pracovníky (Švrčinová, 2006). V některých případech se může jednat také o významnější přispěvatele. Pro lepší orientaci v této oblasti je využíváno tzv. pyramidy dárců, která je uvedena na obr. č. 2.

Obr. č. 2: Pyramida dárců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Machálek, Nesrstová (2011)

Šipky nalevo obrázku zobrazují směry, kterými dárci do pyramidy vstupují, šipky uvnitř obrázku naopak znázorňují posun dárců uvnitř pyramidy v závislosti na systému péče neziskové organizace. V případě, že dárci přispěl organizaci prvním darem, je zapotřebí, aby tohoto dárci organizace motivovala k zopakování. Dalším stupněm jsou opakované dary, kdy nezisková organizace například přesvědčí přispěvatele, aby si založil trvalý příkaz. V případě, že má dárci s neziskovou organizací velmi dobré vztahy, může organizaci poskytnout i významnější dar. Na úplném vrcholu pak stojí ti přispěvatelé, které si organizace dokázala tak naklonit, že na ni pamatovali i ve své závěti (Šedivý, Medlíková, 2012, Machálek, Nesrstová, 2011).

- **ostatní instituce** – co se týče těchto institucí, jsou pravidla podobná jako u individuálních dárců (Švrčinová, 2006). Může se jednat například o ambasády, obchodní komory, apod. Tato skupina je rozličná, je proto důležité, aby zástupci neziskové organizace přicházeli na jednání dobře připraveni (Šedivý, Medlíková, 2012);
- **příjmy z vlastní činnosti** – ačkoli se jedná o zdroje, které se zařazují do fundraisingu, jedná se o činnosti, které má na starosti marketingové oddělení organizace. Uplatňují se zde podobné zásady jako ve fundraisingu, ovšem strategie

je více zaměřena na prodej výrobků, uplatňuje se marketingový mix, rozvíjí se vztahy se zákazníky a potažmo i s potenciálními dárci (Šedivý, Medlíková, 2012).

## 2.4 Metody fundraisingu

V předchozí podkapitole byly uvedeny základní formy fundraisingu. Nyní je na místě zaměřit se také na fundraisingové metody, které se liší hlavně tím, koho chce organizace oslovit a jaký typ daru žádá. Jednotlivé metody se od sebe liší a ne všechny jsou vhodné pro všechny neziskové organizace. Teprve když organizace bude vědět koho a proč chce oslovit, může začít vybírat nejvhodnější metodu (Machálek, Nesrstová, 2011).

Stejní autoři také uvádějí základní výčet fundraisingových metod, které využívají neziskové organizace (informace vyplynuly z výzkumu koalice Za správné dárcovství). Je zřejmé, že se nejedná o jediné možnosti, fundraising prosperuje hlavně z dobrých nápadů, proto je studnice metod téměř nevyčerpatelná.

### Základní metody fundraisingu (Machálek, Nesrstová, 2011)

- **Veřejná sbírka** – je definována Zákonem č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách jako „*získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel*“ (Zákon č. 117/2001 Sb § 1). Sběrka může trvat pouze 3 roky a na úhradu nákladů s ní spojených lze využít pouze 5 % výtěžku sbírky. U veřejných sbírek existuje velká šance přeměnit anonymní dárci na dárci neanonymní a navázání kontaktu. Je zapotřebí přispěvatele motivovat k zanechání kontaktu, například je přesvědčit, aby se registrovali na stránkách organizace či zanechali kontakt kvůli výsledkům sbírky.
- **Benefiční akce** – jedná se o akci, která může mít nesčetně podob. Může se jednat o ples s tombolou, sportovní utkání či dětské odpoledne, apod. Je ovšem zapotřebí, aby takováto benefiční akce byla excelentně naplánována a byl vytvořen přesný rozpočet, aby se předešlo ztrátě, což je velké nebezpečí u tohoto typu akcí. Je také důležité, jak uvádějí autoři, mít již předem naplánovaný způsob, jak budou organizace pokračovat v kontaktu s oslovenými dárci.
- **Direct mailing** – jedná se o metodu, díky které mohou organizace oslovit několik respondentů najednou a při tom přizpůsobit sdělení každému z nich, což

je nepopiratelná výhoda. Nevýhodou je, že pokud se provádí ve velkých objemech, jedná se o metodu vcelku drahou. Touto metodou se nejspíše oslovují první dvě patra z pyramidy dárců uvedené v předchozí podkapitole. Organizace si také musí uvědomit důležitost ochrany osobních údajů, kterou u všech druhů neanonymních dárcovství musí dodržovat. Zajisté není také od věci přiložit do obálky k dopisu například malý dárek, který může potenciální dárci motivovat.

Direct mail má také své formy, které se liší podle toho, zda organizace oslovuje poprvé nové potenciální dárci, či se zaměřuje na již oslovené. V následujícím výčtu budou stručně představené některé z nich.

- **Prospect mail** – prostředek k oslovení nových dárců, kteří doposud nebyli v žádném kontaktu s neziskovou organizací. Kontakty lze získat z veřejných zdrojů či využitím direct mailingové agentury.
  - **Warm mail** – oslovování subjektů, kteří již mají s organizací jisté zkušenosti, znají ji. Ať už se jedná o bývalé dárci, zaměstnance, či čtenáře newsletterů.
  - **House mail** – forma direct mailu, která cílí na získání druhých a dalších darů od dárců.
- **Internet** – jak vyplývá z Kintera Luth Nonprofit Trend Report z roku 2005, 65 % dárců využilo informace z internetu před tím, než darovali, 40 % dárců navštíví vždy webové stránky organizace, než se rozhodnou darovat a dárci, kteří dostávají elektronický newsletter, darují dvakrát více než dárci, kteří ho nedostávají. Webové stránky mohou případné dárci velice motivovat nebo je od jejich záměru také odradit. Je proto důležité klást důraz na kvalitu jejich zpracování, srozumitelnost, přehlednost a aktuálnost zveřejněných informací. Organizace by také neměly zapomínat na zveřejňování fotografií a pozitivních referencí třetích stran.
  - **Direct Dialogue** – jedná se o metodu, která sklízí úspěch především v západních zemích, ovšem v České republice se prozatím mívá účinkem. Jedná se o metodu, která je založena na oslovení potenciálních dárců na veřejných místech a nabízí možnost podporovat neziskovou organizaci pravidelným měsíčním příspěvkem.

Již v úvodu této podkapitoly bylo uvedeno, že ne všechny metody jsou vhodné pro všechny dárci. Ledvinová (2013) ve své práci přináší porovnání jednotlivých metod fundraisingu vzhledem k možným dárcům. Zároveň předkládá ještě další metody fundraisingu než pouze ty, které jsou uvedeny v textu výše. Z tabulky č. 1 je patrné, že například metoda *Benefiční akce* je základní metodou, pokud oslovujeme podniky,

individuální dárce a také ostatní instituce, ale při oslovování nadací či nadačních fondů a veřejné správy je vhodná pouze jako doplněk, nikoli jako hlavní činnost.

Tab. č. 1: Metody fundraisingu a základní skupiny dárců

	<i>Nadace</i>	<i>Ostatní instituce</i>	<i>Firmy a podniky</i>	<i>Veřejná správa</i>	<i>Individuální dárce</i>
<b>Vypracování projektu</b>	Základní metoda	Pouze v případě, že je požadován	Pouze v případě, že je požadován	Základní metoda	Většinou nevýhodné
<b>Nabídka prezentace a reklamy</b>	Pouze, je-li vyžadována, jako součást projektu	Někdy je vhodnou součástí nabídky	Základní metoda. Často je podmínkou	Někdy je vhodnou součástí nabídky	Často je vhodná a účinná
<b>Benefiční akce</b>	Pouze jako doplněk projektu	Základní metoda	Základní metoda	Pouze jako doplněk projektu	Základní metoda
<b>Telefonická kampaň</b>	Není vhodná	Základní metoda	Základní metoda	Někdy vhodná jako nadstavba	Základní metoda
<b>Členská kampaň</b>	Není vhodná	Účinná metoda	Základní metoda	Není vhodná	Základní metoda
<b>Osobní setkání</b>	Nezbytný doplněk k projektu	Základní metoda	Základní metoda	Nezbytný doplněk k projektu	Základní metoda
<b>Odkaz majetku</b>	Není vhodná	Může být účinná	Může být účinná	Není vhodná	Základní metoda
<b>Příspěvek zaměstnanců</b>	Není vhodná	Může být účinná	Základní metoda	Může být účinná	Není vhodná
<b>Věcná podpora</b>	Vhodná metoda	Základní metoda	Základní metoda	Nebývá účinná	Základní metoda
<b>Osobní pomoc</b>	Vhodná jako doplněk projektu	Základní metoda	Základní metoda	Není vhodná	Základní metoda
<b>Sdílený marketing</b>	Není vhodná	Může být účinná	Základní metoda	Vhodná metoda	Není vhodná
<b>Obchodní vztahy</b>	Není vhodná	Základní metoda	Základní metoda	Základní metoda	Může být účinná

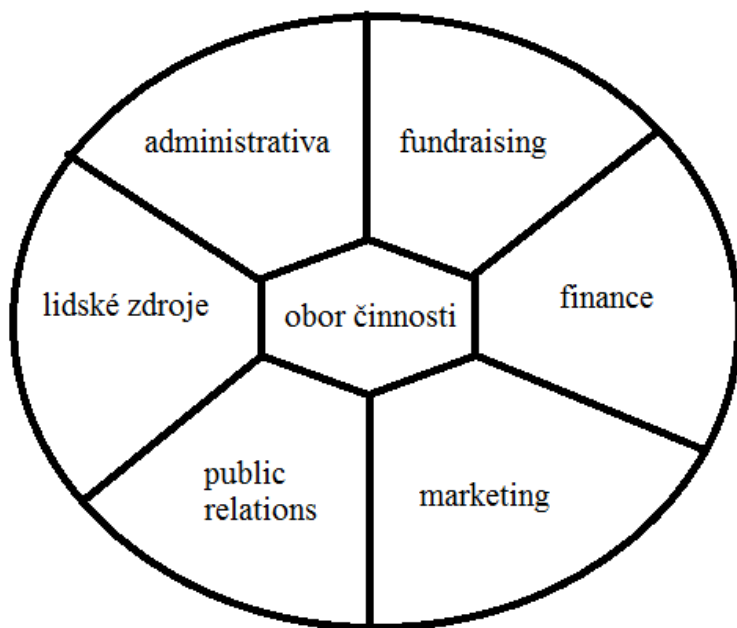
Zdroj: Vlastní zpracování dle Ledvinová (2013)

## 2.5 Postavení fundraisingu v organizaci

Co se týče postavení fundraisingu v organizaci, Miroslav Chrobeček ve své učební prezentaci (2006) uvádí několik možností. Fundraising může být v instituci v rukou správní rady či představenstva, předsedy správní rady či ředitele organizace, nebo si společnost může najmout profesionálního fundraisera, tuto činnost může vykonávat také dobrovolník či si společnost může obstarat konzultanta fundraisingu.

Obr. č. 3 zobrazuje přehledné schéma postavení fundraisingu v organizaci. Je z něj patrné, že fundraising je základní podpůrnou činností, kterou organizace musí vykonávat. Uprostřed tohoto schématu je obor činnosti, tedy poslání organizace, důvod její existence. Na tento střed jsou poté „nabaleny“ další činnosti, které organizace musí vykonávat, aby byla schopna splnit své poslání.

Obr. č. 3: Postavení fundraisingu v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování dle Švrčinová, 2006

## 2.6 Osoba fundraisera

Ještě před tím, než začne společnost shánět finanční prostředky pomocí fundraisingu, je zapotřebí, aby disponovala osobou nebo lépe osobami, které tuto činnost budou vykonávat. Je tedy na místě definovat, co se očekává od takovéhoho zaměstnance a jaké by měly být jeho vlastnosti a dovednosti a kdo může tuto činnost vykonávat.

### 2.6.1 Profesionální profil fundraisera

Švrčinová (2006) a Medlíková (2004) se shodují v tom, co patří mezi hlavní činnosti, které fundraiser provádí:

- **plánování** – osoba zabývající se fundraisingem má na starosti vytvoření fundraisingového plánu, spravování databáze dárců a připravuje s těmito dárci komunikaci. Mimo jiné by také měla spolupracovat s ekonomickým oddělením na přípravě rozpočtu a sledovat jeho plnění.,
- **administrativa** – fundraiser odpovídá za administraci projektů, zpracování průběžných a závěrečných zpráv a také účast na nových projektech, jako jsou například žádosti o udělení grantů či dotací.,
- **komunikace** – fundraiser má za úkol reprezentovat organizaci jako takovou, komunikovat se současnými i potenciálními dárci, vytvářet a distribuovat propagační materiály, informace, apod.,
- **strategie** – osoba fundraisera musí vyhodnocovat svou vlastní činnost a fundraisingový plán, a to v pravidelných intervalech, podílí se také na přípravě podkladů pro jednání správní rady a strategickém plánování organizace.

Vzhledem k činnostem vykonávaných fundraiserem je zřejmé, že existují také požadavky na základní vlastnosti, kterými by měl tento disponovat. Měl by umět především:

- komunikovat,
- vyjednávat,
- reprezentovat,
- argumentovat,
- ovlivňovat,
- mít analytické a kreativní myšlení,
- plánovat,
- ovládat informační technologie a nástroje.

Medlíková (2004, s. 29) uvádí, že „*fundraiser má být manažerem, který vede dobrovolníky, zaměstnance, členy správní rady, členy sdružení atd., nikoli člověkem, který sám peníze získává*“. Toto tvrzení je ovšem v současné době v rozporu s tím, jak fundraisera vnímají české neziskové organizace. Dle nich by měl být „*stratégem*



*a manažerem fundraisingu, výkonnou silou pro realizaci fundraisingu v celém jeho rozsahu a ještě navíc pečlivým úředníkem“ (Švrčinová, 2006, s. 56). České NNO by si měly uvědomit, že i fundraiser je v první řadě „jen“ člověk, a měly by k němu jako takovému přistupovat.*

Výčet výše ovšem pro osobu úspěšného fundraisera nestačí. Měl by disponovat také řadou dalších dovedností, které jsou pro jeho činnost velice potřebné. Patří mezi ně především: (Švrčinová, 2006)

- **umět požádat** – fundraiser je v organizaci zaměstnán proto, aby do ní přinášel z různých zdrojů finanční prostředky. V této oblasti je velice důležité, aby správný fundraiser uměl efektivně požádat o to, co potřebuje;
- **být přesvědčivý** – je velice důležité, aby fundraiser uměl přesvědčit dárce, proč zrovna jím propagovanou organizaci by měl podpořit. Proto fundraiser musí disponovat vynikajícími komunikačními vlastnostmi, umět argumentovat a umět o daném tématu hovořit;
- **umět přijmout odmítnutí** – osoba fundraisera musí disponovat zdravým sebevědomím a sebedůvěrou, aby byl schopen se vypořádat s případným odmítnutím, poučit se ze zkušeností, které získal a měl sílu zkoušet svou činnost znovu;
- **být „zapálený“ pro věc** – v této oblasti je velice důležité nadšení fundraisera pro danou věc, jeho schopnost „strhnout“ ostatní, kteří svou náklonnost dají najevo například prostřednictvím daru. Je ovšem důležité, aby měl fundraiser podporu ve své organizaci a neležela všechna činnost jen na jeho bedrech;
- **říkat pravdu** – fundraiser potřebuje potenciální dárce přesvědčit, aby přispěli právě jím propagované organizaci. Toho ovšem nikdy nedosáhne, pokud nebude říkat pravdu či zveličovat úspěchy jeho organizace. Dárce se posléze může dozvědět pravou skutečnost a tohoto potom ztrácí organizace navždy;
- **mít sociální dovednosti** – náplní práce fundraisera je přesvědčovat lidi, proto by měl mít dobře vyvinutou schopnost navazovat kontakty, měl by mít sebedůvěru, aby mu lidé snáze uvěřili, měl by být trpělivý, protože všechno nejde hned a také být taktní, aby byl schopen dárce požádat například o odkaz v poslední vůli.

V neposlední řadě by fundraiser měl také umět argumentovat, jelikož v praxi se často fundraiseři setkávají s nespočtem otázek typu *V čem je vaše organizace lepší než jiné?*

nebo *Proč na ní potřebujete peníze?* apod. Je nutné, aby si odpovědi a argumenty na takovéto otázky promyslel a připravil i v několika variantách, aby toho kterého dárce získal na svou stranu.

### **2.6.2 Dobrovolník či profesionál?**

Pokud organizace stojí před rozhodnutím zaměstnat fundraisera, hlavní podíl na rozhodování má ve většině případů finanční stránka, zda si tohoto zaměstnance může dovolit. Existují dvě možnosti, které organizace mohou využít, a to zaměstnat profesionála, který má s fundraisingem jisté zkušenosti nebo dobrovolníka, který má k dané organizaci hlubší vztah. V následujícím textu budou rozebrány klady a zápory obou možností.

#### **Dobrovolník**

Nespornou výhodou při zaměstnání dobrovolníka na pozici fundraisera je jeho odhodlání, přesvědčení o správnosti poslání organizace a také to, že není primárně motivován finančním faktorem. Organizace nemusí být odkázána pouze na jednu osobu, ale dobrovolníků může mít i více, a tím pádem se jí otevírají možnosti oslovení většího množství lidí z různých společenských vrstev. V neposlední řadě je dobrovolník účastnící se fundraisingu znamením, že organizaci opravdu podporuje.

Co se týče negativ u dobrovolníků, jedná se především o velkou pravděpodobnost nezkušenosti dobrovolníků s fundraisingem. Jako další se jeví možnost neznalosti podrobných problémů organizace a tedy následná neschopnost podrobného vysvětlení potřeby dárce. Další nevýhodou je také možnost vyšší fluktuace a tím pádem také větší náklady na proškolení stále nových osob a možná ztráta kontaktů při odchodu dobrovolníka. V neposlední řadě se dá za nevýhodu také považovat jejich těžká kontrolovatelnost (Švrčinová, 2006).

#### **Profesionál**

Výhodou při zaměstnání profesionálního fundraisera je fakt, že jsou daleko více zaangažováni v organizaci a znají do hloubky její problémy, historii i možnou budoucnost, mají lepší a hlubší znalosti v oboru fundraisingu a nadále se vzdělávají. A v neposlední řadě také fakt, že jsou osobně zainteresováni na výsledku své činnosti.

Jako nevýhody u profesionálů lze uvést ztrátu kontaktů při odchodu zaměstnance z organizace, chybějící praktické zkušenosti z programů organizace či neznalosti každodenních činností dané organizace.

Je na rozhodnutí každé organizace, na jakých osobách založí svou fundraisingovou strategii. Můžou například využívat i kombinace obojího, neboť dobrovolníci budou jistě lepší při oslovování „obyčejných lidí“ a naopak schopnosti a znalosti profesionála mohou být k užítku při získávání prostředků od nadací či veřejné správy.

Existuje zde také možnost, která byla již zmíněna v podkapitole 2.5, a to, že fundraising může mít na starosti správní rada, představenstvo či ředitel organizace. Nespornou výhodou je skutečnost, že tyto osoby bezprostředně znají prostředí a potřeby organizace, ovšem častým negativem bývá nedostatek času, který tyto osoby mají.

### **3 SITUACE FUNDRAISINGU V ČESKÉ REPUBLICE**

Na území České republiky existuje, stejně jako v západním světě, asociace, která se fundraisingem zabývá. Jedná se o České centrum fundraisingu. Ovšem dle slov jeho ředitelky, odbornice na tuto problematiku a autorky řady odborných textů, Jany Ledvinové, ani toto centrum nedokáže kvalifikovaně odpovědět na otázku týkající se současné situace fundraisingu na území České republiky.

Praxe je taková, že profesionální fundraiseři nemají povinnost se někam hlásit, a ani organizace zaměstnávající tyto osoby tuto skutečnost nikam neoznamují. Nikdo v České republice proto počty fundraiserů neneviduje a není tedy ani v moci Českého centra fundraisingu tato data získat (Ledvinová, 2014).

Dle zkušeností Českého centra fundraisingu lze říci, že situace fundraisingu je značně neutěšená, ale dle účasti na jím pořádaných akcích a seminářích se povědomí a rozšíření tohoto druhu získávání nejen finančních prostředků v poslední době zvyšuje.

Samy neziskové organizace si již uvědomují skutečnost, že pouze z dotací a grantů se dlouhodobě a udržitelně „přežívat“ nedá, a proto samy začínají v poslední době vyvíjet snahy na získání dodatečných finančních i nefinančních zdrojů svými vlastními silami, prostřednictvím oslovování firem a potencionálního dárcovství. Nutno ovšem podotknout, jak bylo již uvedeno výše v textu, že často v těchto institucích chybí osoba odpovědná za tuto činnost a tato poté leží na bedrech lidí, jejichž hlavní prací je jiná oblast. Proto se často fundraisingová činnost stává pouze okrajovou záležitostí a není využit celý její potenciál.

Dá se ovšem předpokládat, že právě díky uvědomění si této skutečnosti neziskovými organizacemi bude využívání fundraisingu v této oblasti dále růst.

## **4 PŘEDSTAVENÍ TECHMANIA SCIENCE CENTER, o. p. s.**

V následující kapitole bude nastíněna historie a současnost Techmania Science Center, o. p. s. (dále též TSC), provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí a z těchto analýz vyvozena analýza SWOT. Všechny tyto analýzy budou prováděny s ohledem na téma této diplomové práce, tedy fundraising.

### **4.1 Historie a současnost TSC**

Historie projektu TSC sahá do roku 2005, kdy byla založena společnost Regionální technické muzeum, o. p. s., a to Západočeskou univerzitou v Plzni a společností ŠKODA HOLDING, a. s. Záměrem zakladatelů bylo vytvořit v průmyslovém areálu Škoda interaktivní muzeum (ve světě označované jako science center) za účelem propagace vědy a techniky a ke zvýšení zájmu o technické obory u mládeže a dětí. O rok později, tedy v roce 2006, získala společnost od společnosti ŠKODA HOLDING, a s. budovu o výměře 10.000 m<sup>2</sup>, která byla v následujících dvou letech částečně rekonstruována a stala se tak v této době největším interaktivním muzeem svého druhu ve střední Evropě (Techmania, 2006).

Výroční zpráva z roku 2007 uvádí, jakým obecně prospěšným činnostem se Regionální technické muzeum věnovalo a stále věnuje. Je to zejména (Techmania, 2007):

- vzdělávací činnost a osvěta pro řady veřejnosti hlavně v oblasti technických dějin Plzeňského kraje, organizace vzdělávacích programů a akcí pro školy i veřejnost v oblasti rozličných společenských věd a oborů a také vydávání knih, informačních a vzdělávacích materiálů;
- pořádání zájmové klubové činnosti pro děti a mládež, mimoškolní výchova;
- uchovávání ve svých sbírkách movitého kulturního dědictví a umožnění jejich veřejné využití, zabezpečuje sbírkovou dokumentaci;
- spolupráce s dalšími organizacemi, institucemi, sdělovacími prostředky ve vědecké, expoziční, výchovně vzdělávací, propagační a publikační činnosti.

V roce 2008, 4. listopadu, otevřelo Regionální technické muzeum své brány veřejnosti (Techmaia, 2008), které byly zpřístupněny stálé i putovní expozice, které se během času stále rozšiřovaly.

V roce 2010 se Regionální technické muzeum přejmenovalo na dnes užívaný název Techmania Science Center, o. p. s. a původní název se přestal užívat.

TSC se během své existence zapojila do řady místních, národních a také mezinárodních projektů, které se zabývaly popularizací vědy a techniky. Mezi české projekty patřily například: Systematická podpora popularizace výzkumu a vývoje ZČU, Výzkumná síť teorie a dějin vědy, Excellence lidských zdrojů jako zdroj konkurenceschopnosti či Popularizace věd a badatelsky orientované výuky. TSC se stala koordinátorem mezinárodního projektu Noc vědců, dále se účastní projektu PLACES, Engineer<sup>1</sup> či projektu Knowledge incubation in innovation and creation for science. Pravidelně také TSC organizačně zajišťuje konferenci SCICOM – Rozvoj kompetencí pro komunikaci vědy<sup>2</sup> (Projekty, 2014).

Od roku 2009 společnost pracovala na projektu dostavby současného centra a výstavby planetária. Tento projekt si vyžádal úplné uzavření prostor TSC od září roku 2013 do března roku 2014. V současné době je již celý komplex TSC včetně planetária otevřen a TSC počítá s minimální průměrnou roční návštěvností kolem 120.000 návštěvníků. Tato hodnota je stanovena na základě zadávací dokumentace projektu OP VaVpI, který poskytuje nemalou část finančního zabezpečení. Vedení science centra ovšem na základě posledních zkušeností a aktuální návštěvnosti počítá s průměrnou návštěvností kolem 200 000 návštěvníků, přičemž udržitelných pro toto science centrum by bylo již 160 000 návštěvníků (Šuldová, 2013).

## 4.2 Expozice TSC

Jak již bylo řečeno výše v textu, cílem institucí typu science center je popularizace vědy. V celém prostoru TSC je k vidění řada expozic s rozličnými exponáty. Tyto expozice se snaží zaujmout rozličné věkové kategorie tak, aby si na „svě“ přišel úplně každý. V následujícím textu budou stručně představeny hlavní expozice science centra (Science Center, 2014).

**Malá věda** – expozice určena pro děti od tří do osmi let, zajímá plochu 550 m<sup>2</sup>, pojata jako cesta časem. Účelem je poznat okolní svět, přírodní zákony, možnosti akustiky, apod.

**150 let průmyslu v Plzeňském kraji** – expozice mapuje historii průmyslu v Plzeňském kraji od Valdštejnových strojírén po současnou společnost ŠKODA. K dispozici jsou dotykové obrazovky, které návštěvníkům představují nejen společnost jako takovou,

<sup>1</sup> viz <http://techmania.cz/info.php?mn1=471&mn2=523&inf=ENGINEER>

<sup>2</sup> viz <http://techmania.cz/info.php?mn1=471&mn2=542&inf=SCICOM>

ale také zakladatele či výrobky. K vidění jsou také historické unikáty, jako je například elektrická lokomotiva 2 Elo z roku 1928 či trolejbus 3 Tr3 z roku 1947. Expozice nabízí také parní stroj z roku 1909 či modely výrobků značky ŠKODA.

**Člověk a zvíře** – expozice je zaměřena na smysly, stavbu a výkon lidského těla ve srovnání s relevantními zástupci fauny. Expozice se rozkládá na ploše cca 800 m<sup>2</sup> a jejím cílem je popularizovat biologii.

**Edutorium** – v tomto oddělení je k vidění více než 60 exponátů, které jsou tematicky rozděleny podle kategorií, jako například akustika, termika, matematika či magnetismus. Exponáty jsou koncipovány jako dotykové a mají za cíl popularizovat vědu a techniku.

**Entropa** – jedná se o plastiku o váze 8 tun, která byla vytvořena k podnícení debaty o počátcích vzniku stereotypů a soužití evropských států. Jedná se o symbol českého předsednictví Radě EU v roce 2009, od roku 2010 je umístěn v TSC v Plzni.

**Obnovitelné zdroje energie** – skupina exponátů, které jsou věnovány větrné, geotermální, solární, vodní či jaderné energii a biomase. Díky těmto exponátům mohou návštěvníci zjistit, jak se vlastně s rozličnými zdroji energie zachází. Část expozice je věnována také neobnovitelným zdrojům.

**Přijď na to** – expozice určena především pro děti, ovšem nejen pro ně. Jedná se o hlavolamy a vědecké hračky trénující paměť. Sám název expozice napovídá, že návštěvníci musí řešení jednotlivých hádanek odhalit sami.

**Vodní svět** – představuje rozdíl mezi regulovanou a přírodní řekou, demonstruje vznik podzemní vody a její průnik na povrch a také prezentuje interaktivní exponáty k poznání technických výtvorů jako například Archimédův šroub či vodní výtah. Expozice se rozkládá na ploše cca 300 m<sup>2</sup>.

Mimo expozic se v prostorách TSC nachází také tři špičkové **laboratoře**, které se věnují biologii, chemii a fyzice. Každá z laboratoří je vedena zkušenými pedagogy a je orientována na vzdělávací obsah jednotlivých oborů. Fyzikální laboratoř je vhodná pro děti od 6 do 12 let, chemická a biologická pro děti od 8 let, mladší pouze v doprovodu rodičů. Díky těmto laboratořím je větší šance k pochopení dané problematiky a možného probuzení zájmu o hlubší studium této oblasti.

Dále TSC nabízí také tzv. **dílny**, tedy kreativní workshopy, kde se návštěvníci hlouběji seznámí s rozličnými oblastmi vědy. Jedná se o workshopy:

**Vyrob si píšťalku** – vhodné pro seznámení a prohloubení znalostí z oboru akustiky a poznání principu fungování dechových nástrojů. Workshop koncipován pro 2. stupeň ZŠ a SŠ;

**Hustone, máme problém** – jedná se o novinku, která bude fungovat od září 2014, a díky tomuto workshopu návštěvníci poznají práci techniků, kteří jsou odpovědní za dobré fungování vesmírných misí, jako bylo například Apollo 13. Koncipováno pro děti od 10 let a SŠ.

Jak již bylo řečeno v kapitole 4.1, od 4. listopadu 2013 disponuje TSC také s prvním 3D **planetárium** v České republice. Plocha planetária čítá cca 1000 m<sup>2</sup>, na které jsou rozmístěny **2 projekční kupole** nabízející populárně-vzdělávací projekce ve 2D a 3D, projekční systém **Science on a Sphere**, která nabízí dvoumetrový globus ovládaný dotykem k projekci proměn země v čase, sledování tornád či zemětřesení, a v neposlední řadě také **interaktivní expozice Vesmír**, díky které mohou návštěvníci proniknout do tajů vesmíru, vyzkoušet gyroskop nebo skafandr či poznat, jak vypadá vnitřek Slunce. Právě tento prostor a jeho expozice jsou dalším nástrojem, jak v návštěvnických vzbudit zájem o vědu a techniku, což, jak bylo již několikrát zmíněno, je hlavním cílem TSC.

### **4.3 Analýza vnějšího prostředí TSC**

Analýza vnějšího prostředí je jedním ze dvou kroků tzv. situační analýzy. Tato je potom definována jako „*všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (...), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (...), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy*“ (Jakubíková, 2013, s. 94). Mnoho autorů (Jakubíková, 2013, Horáková, 2003, Karlíček, 2013, Zamazalová, 2010) se dále shoduje v tom, že vhodně provedená situační analýza umožní podniku lépe poznat své okolí a vlivy, které jej ovlivňují. Závěry z této analýzy bývají shrnuty v tzv. SWOT analýze, která jasně a přehledně dokládá nejdůležitější faktory, které ovlivňují samotnou organizaci. Tato analýza bude také uvedena dále v textu. Analýza vnějšího prostředí se zabývá externími podmínkami, které mají



významný vliv na podnik, ovšem tento je svými silami nemůže nijak, nebo pouze velice sporadicky, ovlivnit (Horáková, 2003).

Analýza vnějšího prostředí bude v této práci geograficky zaměřena a bude prováděna s ohledem na hlavní téma diplomové práce, tedy fundraising. Pro provedení této analýzy je nezbytné získat makroekonomické údaje, a to především politické, ekonomické, sociální a technologické. Jak tedy vyplývá z předchozího, analýza vnějšího prostředí bude provedena pomocí tzv. PEST analýzy.

#### **4.3.1 Politické faktory**

Tyto faktory jsou tvořeny společenským systémem, který je definován „*mocenským zájmem politických stran a politickou situací v zemi a jejím okolí*“ (Srpková, 2010, s. 132).

Horáková (2003) uvádí, že se zde shrnuje politická situace a její předpokládaný vývoj, zákonné normy a také ochrana spotřebitele. Dále lze do tohoto oddílu zařadit daňovou, sociální politiku či antimonopolní opatření.

Podnikatelé a neziskové organizace a vlastně všichni občané České republiky se neřídí pouze zákony a politikami vlastního státu, ale musí také zohledňovat nařízení Evropské unie, které je Česká republika členem.

Jelikož se práce zabývá tématem fundraisingu, představené zákonné normy se budou dotýkat právě této problematiky. Fundraising jako takový není v České republice upraven prostřednictvím žádného konkrétního zákona. Ovšem existuje řada zákonů, které mají spojitost s fundraisingem.

Jedná se například o zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, účinný od 1. 1. 2014 a zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, které upravují především vznik, zánik a samotnou existenci neziskových organizací. Dále lze uvést zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, který upravuje provádění veřejných sbírek, jakožto jednu z možných podob fundraisingu, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jelikož hmotné a nehmotné dary musí organizace zanášet do účetnictví, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, jelikož každý příjem je organizace povinna uvést v daňovém přiznání, tento zákon navíc upravuje problematiku darů. Dále zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 106/1999 Sb.,

o svobodném přístupu k informacím či zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Fundraisingu se týká také zákon 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, který mj. upravuje problematiku tombol. V neposlední řadě se fundraising musí řídit také úpravou dědického práva, která je uvedena ve výše zmíněném občanském zákoníku.

Do politického prostředí by se zcela jistě dala zahrnout také problematika přispívání různým organizacím ze strany města Plzně či Plzeňského kraje. Jedná se především o přispívání základním či středním školám, které jsou mimo jiné hlavními zákazníky TSC, na vstupné do jiných zařízení, jako je například Zoologická zahrada Plzeň. V případě, že by se situace změnila a Město Plzeň či Plzeňský kraj začali přispívat školským zařízením také na vstupné do TSC, zcela jistě by se vylepšil nejen ukazatel roční návštěvnosti, ale také finanční situace samotného TSC. Zde se tedy otevírají brány pro vyjednávání ze strany TSC s Městem Plzeň či Plzeňským krajem o možné fundraisingové aktivitě.

V současné době je také velice patrná snaha nejen státu, ale také jednotlivých krajů, podporovat technické obory vzdělávání. MŠMT se například zabývalo projektem Podpora technických a přírodovědných oborů, který probíhal od 1/2009 do 12/2012. Cílem tohoto projektu bylo „*navrhnout funkční a efektivní systém podpory zájmu o technické a přírodovědné obory*“ a změnit trend nedostatku vzdělaných pracovníků ve výše uvedených oborech. Projekt byl určen převážně pro skupinu mladých lidí, kteří se teprve zamýšlejí nad svým profesním uplatněním (Detaily projektu, 2009).

Plzeňský kraj také nabízí podporu pro rozvoj technických oborů v tomto kraji. Například v letošním roce podpořil motivaci studentů technických oborů, které jsou zakončeny výučním listem. Jednalo se o podporu v podobě sad ručního náčiní pro studenty 1. ročníků technických oborů. Do tohoto projektu se přihlásilo 14 škol z Plzeňského kraje (Síbalová, 2014). Navíc tento kraj vyhlásil v tomto roce dotační program „*Motivace pro technické vzdělávání mládeže Plzeňského kraje v roce 2014*“. Cílem výše zmíněného dotačního programu je „*zvýšit motivaci žáků základních škol ke studiu technických oborů a poskytnout účelově finanční prostředky na podporu středních škol*“ (Altmanová, 2014).

### 4.3.2 Ekonomické faktory

Co se týče ekonomických faktorů, lze mezi ně zařadit inflační tendence, daňové podmínky, hospodářské změny země, strukturu výdajů či úroveň příjmů (Horáková, 2003). Tedy faktory vycházející z ekonomické situace země (Srpková, 2010). Nejvíce využívaným nástrojem pro evaluaci ekonomických faktorů je ukazatel hrubého domácího produktu, průměrná roční míra inflace či nezaměstnanosti. Pro potřeby této práce budou rozebrány pouze první dva ukazatele, jelikož práce se zabývá fundraisingem, a to především ve vztahu business to business. Analýzou nezaměstnanosti obyvatel již TSC disponuje.

#### **Hrubý domácí produkt**

*„HDP měří zároveň dvě věci: celkový důchod každého subjektu v ekonomice a celkové výdaje za zboží a služby této ekonomiky“* (Mankiw, 1999, s. 490). Autor také dále uvádí, že příčina schopnosti měřit právě pomocí HDP obojí, tedy celkové výdaje i celkové příjmy, spočívá v tom, že se jedná o v podstatě dvě stejné věci. *„Pro ekonomiku jako celek se důchod musí rovnat výdajům“* (Mankiw, 1999, s. 490).

V době zpracovávání této diplomové práce jsou dostupné údaje k tomuto tématu pouze do roku 2012, proto bude v práci zachycen vývoj tohoto ukazatele mezi lety 2010 – 2012.

Tab. č. 2: Hrubý domácí produkt ČR 2010 – 2012

<b>Hrubý domácí produkt ČR 2010-2012</b>				
	Měřicí jednotka	2010	2011	2012
HDP v běžných cenách	mld. Kč	3 953,7	4 022,4	4 047,7
Meziroční změna	%	2,3	2,0	-0,8
HDP na jednoho obyvatele	mil. Kč	375 921	383 208	385 152

Zdroj: ČSÚ, 2014a, graficky upraveno autorkou

Práce se ovšem zabývá neziskovou organizací, která je situována v Plzeňském kraji, proto je na místě uvést také údaje relevantní pro tento kraj.

Tab. č. 3: Hrubý domácí produkt Plzeňský kraj 2010 – 2012

<b>Hrubý domácí produkt Plzeňský kraj 2010-2012</b>				
	Měřicí jednotka	2010	2011	2012
HDP v běžných cenách	mil. Kč	182 798	186 601	186 412
Podíl kraje na HDP ČR	%	4,8	4,9	4,8
HDP na jednoho obyvatele	mil. Kč	319 564	326 513	325 886

Zdroj: ČSÚ, 2014b, graficky upraveno autorkou

V roce 2012 dosáhl regionální hrubý domácí produkt hodnoty 186,4 mld. Kč, což je o 189 mil. Kč méně než tomu bylo v předchozím roce. S tím také souvisí pokles hodnoty HDP na jednoho obyvatele v témže roce. Podíl kraje na hodnotě hrubého domácího produktu České republiky byl sedmý nejvyšší ze 14 krajů. Stav v roce 2012 koresponduje se stavem v České republice (ČSÚ, 2014c).

### **Roční míra inflace**

Holman (2010) uvádí, že „*inflace je výlučně peněžní jev. To znamená, že jedinou konečnou příčinou inflace je nadměrný růst peněžní zásoby*“ (Holman, 2010, s. 100). Dále uvádí, že se jedná o „*peněžní jev vyvolaný nadměrnou emisí peněz*“ (s. 102) a vzniká tehdy, předbíhá-li peněžní zásoba poptávku po penězích. Stejný autor, ovšem v jiné publikaci, uvádí, že inflace je „*růst cen neboli zmenšování kupní síly peněz*“ (Holman, 2005, s. 287).

Míra inflace je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen a znázorňuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců ve srovnání s průměrem předchozích dvanácti měsíců (ČSÚ, 2014a).

Statistický úřad nesleduje průměrnou roční míru inflace pro jednotlivé kraje, proto je v tomto textu uvedena pouze průměrná roční míra inflace České republiky.

Tab. č. 4: Průměrná roční míra inflace 2010 – 2014

<b>Průměrná roční míra inflace ČR 2010-2014</b>						
	Měřicí jednotka	2010	2011	2012	2013	9/2014
Průměrná míra inflace	%	1,5	1,9	3,3	1,4	0,7

Zdroj: ČSÚ, 2014a,d, graficky upraveno autorkou

V současné době je hojně diskutována devizová intervence provedená Českou národní bankou v listopadu 2013 a její vliv na inflaci. Jak uvádí studie k devizovým

intervencím, provedená ČNB, byla by inflace bez provedení této intervence (oslabení kurzu CZK) v prvních dvou čtvrtletích roku 2014 záporná, a to ještě více, než ČNB původně předpokládala v analýzách, které zpracovala před intervenováním. Studie dále uvádí, že v momentě, kdy byla zpracovávána, bylo riziko deflace odvráceno a oživení domácí poptávky i zahraničního obchodu bylo rychlejší, než sama ČNB očekávala. ČNB nadále předpokládá ukončení devizové intervence v roce 2016 (Franta, Holub, a další, 2014).

### **Vývoj ekonomických subjektů**

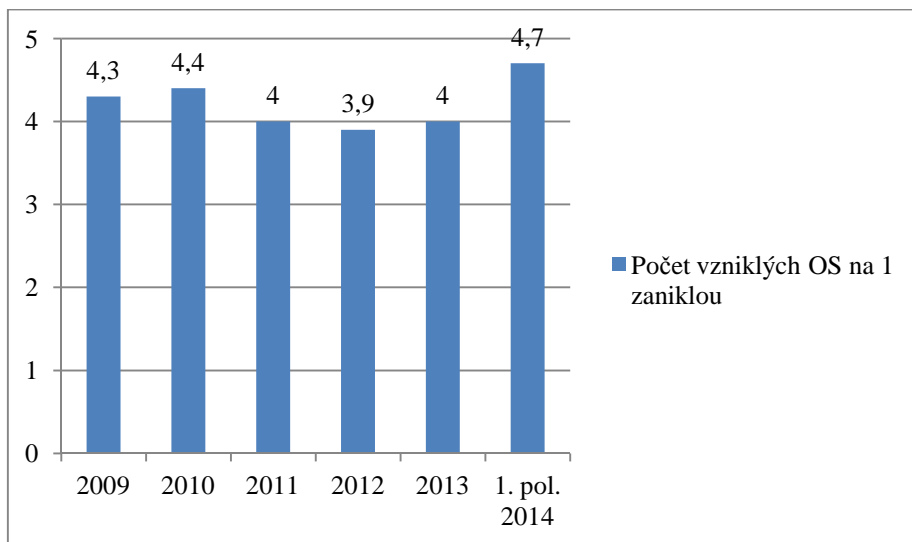
Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly, v této práci se jedná především o fundraising v rámci B2B, je tedy na místě představit situaci ekonomických subjektů, která se pro účely této práce také řadí mezi ekonomické faktory.

#### ***Stav v České republice***

Co se týče vývoje obchodních společností v celé České republice, dá se říci, že se růst počtu společností zrychluje. Nejvíce podnikatelé zakládají nové společnosti v oblasti inovativní a technické, nejméně potom v dopravě. Vyplyvá to ze studie společnosti CRIF – Czech Credit Bureau (Tisková zpráva, 2014).

V první polovině roku 2014 vzniklo na území České republiky 12 847 obchodních společností a 2 728 jich zaniklo. Na jednu zaniklou organizaci tak připadá 4,7 nově založených společností. Vývoj od roku 2009 je přiblížen na obrázku č. 4. Z grafu lze vidět, že se počet obchodních společností po mírném propadu opět zrychluje.

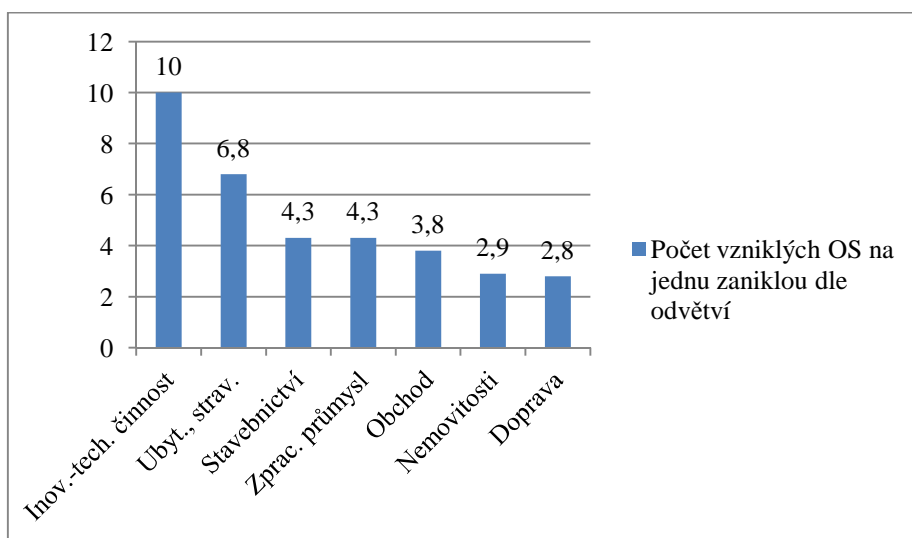
Obr. č. 4: Graf počtu vzniklých obchodních společností připadajících na jednu zaniklou 2009 – 1. pol. 2014



Zdroj: Tisková zpráva, 2014, graficky upraveno autorkou

Nejrychleji rostoucím odvětvím v první polovině roku 2014 bylo odvětví zabývající se inovativní a technickou činností. Mezi další rychle se rozvíjející odvětví patří právní a účetní činnosti, výzkum a vývoj, reklama či architektonická činnost. Za ním se zařadila oblast ubytování a stravování. Nejhorší vývoj zaznamenala oblast dopravy. Obrázek č. 5 reflektuje tento vývoj.

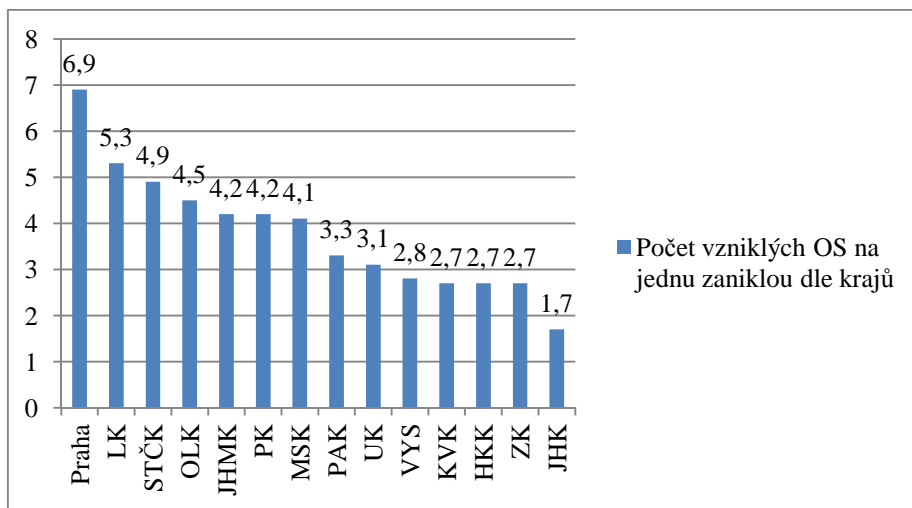
Obr. č. 5: Graf počtu vzniklých obchodních společností připadajících na jednu zaniklou dle odvětví 2009 – 1. pol. 2014



Zdroj: Tisková zpráva, 2014, graficky upraveno autorkou

Co se týče vývoje dle krajů, vedoucí postavení měla Praha, kde vzniklo skoro 7 nových společností na jednu zaniklou, následována Libereckých krajem. Nejnižší hodnotu zaznamenal Jihočeský kraj. Plzeňský kraj se umístil na 6 místě, jak demonstruje obrázek č. 6.

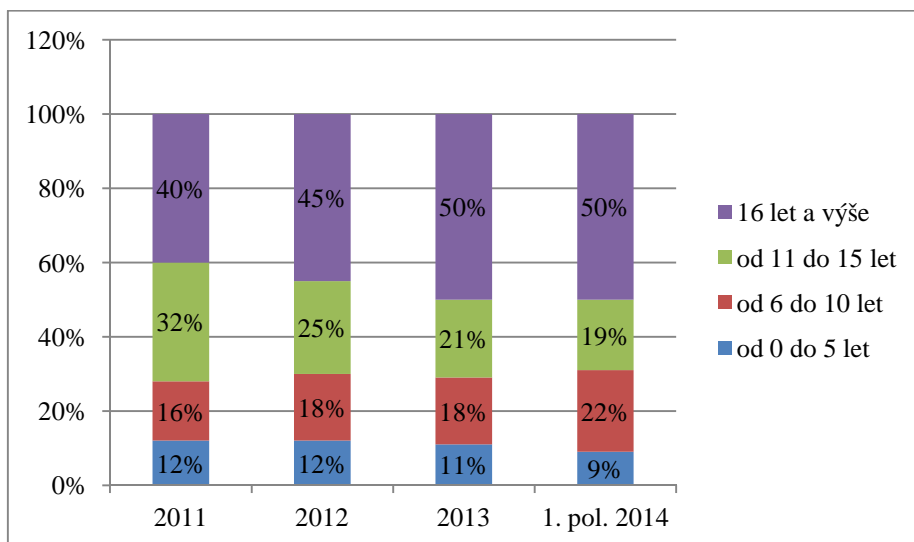
Obr. č. 6: Graf počtu vzniklých obchodních společností připadající na jednu zaniklou dle krajů 2009 – 1. pol. 2014



Zdroj: Tisková zpráva, 2014, graficky upraveno autorkou

Co se týče zaniklých společností, celá polovina ze všech zaniklých za první polovinu roku 2014 byla starší 15 let, skoro pětina působila na trhu 11 až 15 let. Podíl zaniklých společností, které působily na trhu 5 let nebo méně, byl v tomto roce nejnižší od roku 2011. Z celých 24% zanikly společnosti z důvodu zbankrotování. Nejvíce společností zaniklých tímto způsobem bylo evidováno v Libereckém kraji (45%), nejméně potom v Karlovarském kraji (10%). Plzeňský kraj dosáhl hodnoty vyšší než 30%. Vývoj společností zaniklých různými způsoby, nikoli jen bankrotem, demonstruje obrázek č. 7.

Obr. č. 7: Stáří obchodních společností v době zániku



Zdroj: Tisková zpráva, 2014, graficky upraveno autorkou

### *Stav v Plzeňském kraji*

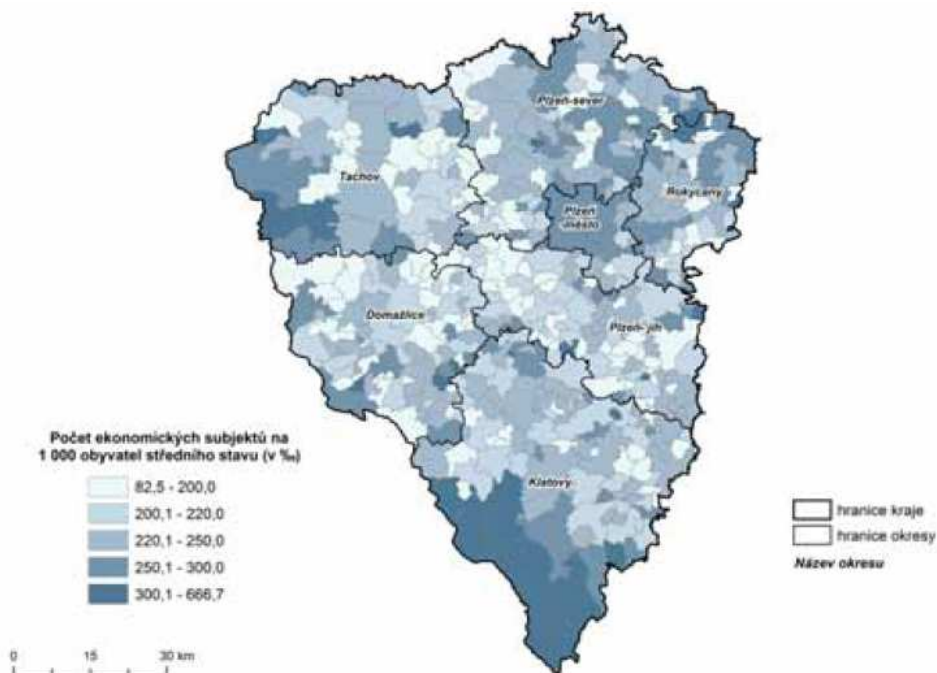
Ze statistického bulletinu pro Plzeňský kraj 1. až 2. čtvrtletí (ČSÚ, 2014e) vyplývá, že za toto období roku 2014 je v Plzeňském kraji evidováno 141 568 ekonomických subjektů. Z toho celých cca 78% tvoří fyzické osoby (110 355), dalších 11% obchodní společnosti (14 952 subjektů), a 431 subjektů je evidováno jako družstva. Zbylých 11% je složeno z různých ostatních ekonomických subjektů, jako jsou například sdružení (4 415 subjektů), honební společenstva (372 subjektů) či církevní organizace (170 subjektů).

Ve stejném období roku 2013 bylo na území Plzeňského kraje evidováno 139 940 ekonomických subjektů. Z toho 108 859 (78%) evidováno jako fyzické osoby, 14 557 ekonomických subjektů evidováno jako obchodní společnosti (10%) a 441 subjektů jako družstva (ČSÚ, 2013c).

Za celý rok 2013 bylo potom v Plzeňském kraji evidováno 141 202 ekonomických subjektů, z toho fyzických osob 110 011 (78%), obchodních společností 14 707 (10%) a družstev bylo evidováno 442 (ČSÚ, 2014f). U 75 152 subjektů byla zjištěna aktivita. Na obrázku č. 8 je k vidění rozložení ekonomických subjektů v obcích Plzeňského kraje v roce 2013 a na obrázku č. 9 poté vývoj ekonomických subjektů v Plzeňském kraji za posledních 12 let.

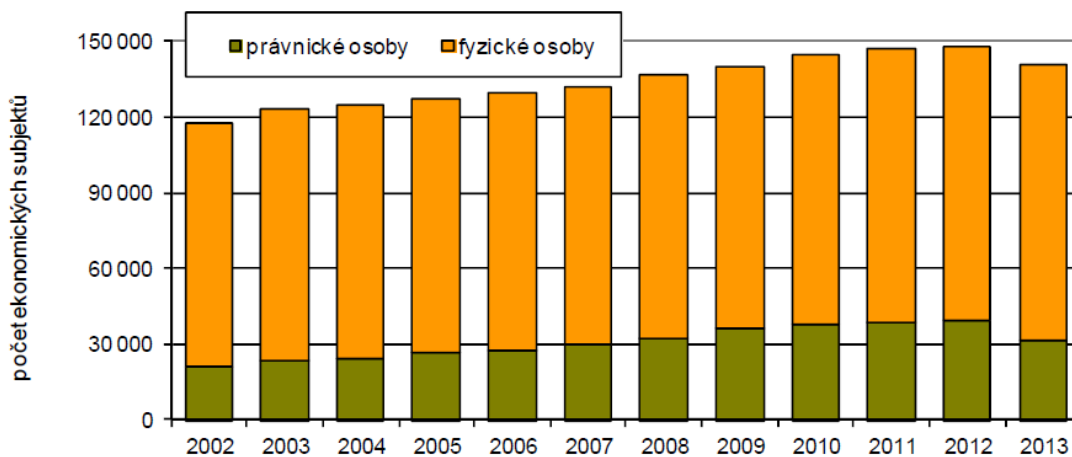


Obr. č. 8: Ekonomické subjekty v obcích Plzeňského kraje 2013



Zdroj: ČSÚ, 2014g

Obr. č. 9: Vývoj počtu ekonomických subjektů v Plzeňském kraji 2002-2013



Zdroj: ČSÚ, 2014g

Z předchozího lze vidět, že za první dvě čtvrtletí roku 2014 vzrostl počet evidovaných ekonomických subjektů ve sledovaném kraji o 366 oproti roku 2013 a pokračuje rostoucí trend vývoje počtu ekonomických subjektů (viz obrázek č. 9). Pokles v roce 2013 je způsoben zpřesněním dat z registru osob (ROS), proto nejsou údaje z roku 2013

plně srovnatelné s předchozími lety. Pro přehlednost výše uvedených údajů je uvedena tabulka č. 5.

Tab. č. 5: Ekonomické subjekty dle právních forem v Plzeňském kraji (1. a 2. čtvrtletí 2014)

<b>Ekonomické subjekty v Plzeňském kraji</b>			
	2013	1. a 2. čtvrtletí 2013	1. a 2. čtvrtletí 2014
Ekonomické subjekty celkem	<b>141 202</b>	<b>139 940</b>	<b>141 568</b>
Z toho fyzické osoby	110 011	108 859	110 355
Z toho obchodní společnosti	14 707	14 557	14 952
Z toho družstva	442	441	431
Z toho ostatní	16 042	16 083	15 830

Zdroj: ČSÚ, 2014e, graficky upraveno autorkou

Jak vyplývá z předchozí analýzy, situace v celé České republice i Plzeňském kraji se začíná zlepšovat, proto má TSC příležitost pro získání nových fundraisingových partnerů v rámci B2B vztahů.

#### Hlavní ekonomické subjekty

Jak bylo uvedeno výše, v celém Plzeňském kraji se nachází na 140 000 ekonomických subjektů. Je tedy na místě představit nejvýznamnější z nich. Pro zjednodušení bude seznam sestaven pouze ze společností majících sídlo přímo ve Městě Plzeň. Údaje vycházejí z přehledu Útvaru koncepce a rozvoje města Plzně (Největší zaměstnavatelé, 2014). Mezi hlavní ekonomické subjekty, které jsou zároveň největšími zaměstnavateli, patří především:

- **BRUSH SEM s. r. o.**; (7)
- **Daikin Industries Czech Republic s. r. o.**; (3)
- Fakultní nemocnice Plzeň;
- **JTEK Automotive Czech Plzen, s. r. o.**; (4)
- **LASSELSBERGER, a. s.**; (6)
- Magistrát města Plzně;
- Masokombinát Plzeň;
- **Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o.**; (2)
- Plzeňské městské dopravní podniky, a. s.;
- Plzeňský Prazdroj, a. s.;

- **ŠKODA JS a. s.;** (1)
- **ŠKODA TRANSPORTATOIN a. s.;** (5)
- **Yazaki Wiring Technologies Czech s. r. o.;** (8)
- Západočeská univerzita v Plzni.

Jak je z výše uvedeného patrné, 8 největších zaměstnavatelů ve městě Plzeň (uvedeno tučným písmem, v závorkách uvedeno pořadí dle obratu) se nějakým způsobem zaobírá technologiemi a moderní technikou. TSC si je s podobnými podniky velice blízká svým zaměřením, umí vzbuzovat v mladých lidech zájem o techniku a vědu, proto se tato skutečnost jeví jako velice dobrá příležitost pro navázání spolupráce mezi TSC a uvedenými společnostmi. Případné vyjednávání by tedy mohlo být jednodušší právě díky podobnému zaměření.

### **Instituce podobného typu**

Techmania Science Center, o. p. s. již není v současné době jedinou organizací tohoto typu v České republice. V posledních několika letech vzniklo několik dalších science center. Jedná se o (Naše science centra, 2014):

- iQLANDIA science center v Liberci;
- Pevnost poznání v Olomouci;
- Svět techniky v Ostravě, Dolních Vítkovicích;
- Moraivan Science Centre v Brně.

V roce 2013 byla založena Česká asociace science center, jíž byla Techmania Science Center, o. p. s. zakládajícím členem. Jejím cílem je jak jinak než *„popularizovat vědu a techniku za účelem vzdělávání široké veřejnosti, spolupracovat s orgány státní správy při projednávání zásadních otázek týkajících se neformálního vzdělávání a podporovat dialog mezi vědou a veřejností“* (Založena Česká asociace science center, 2013). Pan Mgr. Volák, ředitel TSC, uvedl v článku na portále [www.denik.cz](http://www.denik.cz) k založení Asociace následující: *„Díky založení asociace mají nyní science centra možnost vystupovat silnějším hlasem směrem ke státu, k obhajobě svých zájmů. Ty se mohou týkat oblasti vzdělávání i legislativních úprav“* (ČTK, 2013).

Kromě výše zmíněných science center se členem staly také další organizace volnočasových aktivit popularizující neformální vzdělávání. Jsou jimi Hvězdárna

a planetárium Brno, Hvězdárna a planetárium v Hradci Králové a Hvězdárna a planetárium J. Palisy v Ostravě (Naše science centra, 2014). Na obrázku č. 10 je k nahlédnutí mapa členů této asociace.

Obr. č. 10: Mapa členů České asociace science center



Zdroj: Česká asociace science center, 2014

### **Plzeň 2015**

Město Plzeň se stalo Evropským hlavním městem kultury pro rok 2015. Jedná se o projekt, který je „*více než festival, víc než prezentace umělců, víc než jednorázové oživení města, víc než reklamní prostor pro sponzory. Je to projekt, který má sílu změnit vnímání Plzně, vnímání role kultury, stát se milníkem ve vývoji města*“ (O Plzni 2015, 2014). Během roku 2015 bude pro obyvatele a návštěvníky Plzně připraveno na 600 kulturních akcí, do kterých patří divadla, koncerty, akce ve veřejném prostoru, výstavy či umělecké intervence, bude se jednat o propojení „*tradice a inovace*“ (O Plzni 2015, 2014).

Na oficiálních internetových stránkách [www.plzen2015.cz](http://www.plzen2015.cz) se uvádí, že tento prestižní titul Evropského hlavního města kultury měl pro všechna zúčastněná města velice pozitivní dopad v oblasti ekonomiky, sociálního rozvoje, obnovy kulturních zařízení či nárůstu cestovního ruchu. Mimoto se také rozvíjel kreativní průmysl s pracovními místy a infrastruktura. Již v roce 2014 byla Plzeň vybrána věhlasným turistickým průvodcem Lonely Planet mezi deset nejlepších evropských destinací. Dle internetových stránek se očekává nárůst počtu návštěvníků, prodloužení doby jejich

pobytu, a tím také lepší ekonomické výsledky poskytovatelů jednotlivých služeb. Plzeň se také stane v příštím roce místem pro řadu mezinárodních konferencí či kongresů. Lze tedy předpokládat zlepšení ekonomické a sociální situace (Co přinese titul, 2014).

Tento projekt je především o kultuře jako takové. Na první pohled s tématem této diplomové práce nemá mnoho společného. Ovšem opak je pravdou. Je důležité si uvědomit, že Techmania Science Center, o. p. s. je také místem pro kulturu, že předává návštěvníkům nejen nové poznatky o vědě a technice, což je samo o sobě také součástí kultury, a také nabízí prostor pro kulturní vyžití a shromažďování. Její prostory se dají využít pro uspořádání různých kulturních akcí, TSC tedy může sehrát v chystaném projektu velmi pozitivní roli.

Samotný projekt Plzeň 2015 je pro TSC obrovskou příležitostí, ovšem z pohledu fundraisingových snah o získání dodatečných finančních i dalších podpor v příštím roce je situace science centra poněkud ztížená. Je velice pravděpodobné, že právě v roce 2015 bude snaha místních podnikatelů s chutí přispět směřována právě na tento projekt, který jim může přinést případně větší zviditelnění, možnost vytvoření většího povědomí, než v případě podpoření TSC.

V roce 2015 se počítá s mnohem vyšší návštěvností města Plzně, než tomu bylo v předchozích letech. Předpokládá se především nárůst zahraničních návštěvníků. Především turisté ze západních a severovýchodních zemí jsou ze svých domovin zvyklí na koncept science center, jak vyplývá z mapy členů Evropské sítě science center a muzeí (viz [www.ecsite.eu](http://www.ecsite.eu)). Je proto velice pravděpodobné, že v případě pobytu v Plzni si nenechají utéct příležitost navštívit toto science centrum. To s sebou pro TSC nese zvýšení návštěvnosti, více vybraných peněz na vstupném, apod. Pokud science centrum dokáže svou produktovou nabídkou uspokojit poptávku těchto návštěvníků, je velice pravděpodobné, že ti své zážitky budou šířit ve svých domovech a v budoucnu lze tedy předpokládat trvalejší nárůst zahraničních návštěvníků.

Je ovšem namístě také zmínit, že TSC není jedinou institucí v tomto regionu, která potřebuje získat dodatečné finanční prostředky. Takovýchto organizací je několik, bude proto důležité stanovit takovou nabídku protislužeb, která bude konkurenceschopná a zaujme co nejvíce potenciálních dárců.

### 4.3.3 Sociální faktory

Horáková (2003) a Srpová (2010) uvádějí, že se do těchto faktorů řadí hlavně způsob života obyvatel, základní kulturní hodnoty společnosti či sociální prostředí. Takovéto prostředí zcela jistě ovlivňuje chování člověka a vytváří ho životní podmínky obyvatel, kulturní akce či výše příjmu jednotlivých obyvatel. Co se týče výše vyplácené mzdy, osobních pohnutek obyvatelstva či demografických činitelů, disponuje TSC velice podrobnou a detailní analýzou těchto skutečností, kterou neustále aktualizuje.

Do těchto faktorů budou pro účely této práce zcela jistě patřit také podnikatelské subjekty. A to z toho důvodu, že v současné době se sociální prostředí stává pro firmy velice důležité a záleží jim na tom, v jakém prostředí se pohybují jejich zaměstnanci, potažmo v jakém prostředí se nachází jejich společnost. Podnikatelské zájmy tedy v poslední době nejsou to jediné, co moderní obchodní společnosti zajímá.

Jedním z hlavních pilířů podnikání je stále ekonomická oblast a s ní spojený zisk, ovšem stále více firem se začíná zaobírat také sociální oblastí, tedy lidmi uvnitř i vně podniku. Vysekalová (2009, s. 106) k tomuto tématu uvádí následující: *„Aby společenská odpovědnost firem měla na image firmy nějaký vliv, je potřeba, aby podnik své společensky odpovědné aktivity sděloval veřejnosti, zejména všem zainteresovaným vnitřním i vnějším vztahovým a cílovým skupinám.“* To, že se společnost stane sociálně odpovědnou, může přinést mimo jiné nové obchodní možnosti, jelikož je možné, že díky těmto aktivitám získá nové zákazníky, kterým je jejich činnost sympatická, motivovanější zaměstnance, jelikož díky těmto aktivitám mohou být pracovníci na svého zaměstnavatele pyšní, lepší vztahy s okolím a orgány státní správy či zlepšení reputace společnosti (Vysekalová, 2009).

Právě tyto skutečnosti jsou v současné době určující pro mnoho firem, jelikož si již mnoho z nich uvědomuje význam sociálně odpovědného chování. A zrovna toto chování může přimět společnost stát se donátorem některé z neziskových organizací.

V České republice funguje v současné době Asociace společenské odpovědnosti, která sdružuje sociálně odpovědné společnosti. Dle slov zakladatelky této asociace, Lucie Mádlové, se mezi sociálně odpovědné společnosti neřadí pouze velké společnosti, nýbrž i menší podniky, které k této činnosti vedou *„silné etické hodnoty majitelů či zakladatelů“* (Mádlová, 2014). Podniky, které se rozhodnou pro CSR (Corporate

Social Responsibility, tedy společenskou odpovědnost firem), si stanovují „vysoké etické standardy, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí a přispívají na podporu regionu, v němž podnikají“ (Mádlová In Madam Business, 2014, s. 12). K výše uvedeným výhodám sociálně odpovědné společnosti přidává Lucie Mádlová ještě skutečnost, že se takováto firma stává atraktivním zaměstnavatelem a ceněným obchodním partnerem. Společensky odpovědnými se mohou kromě firem stát také jiné ekonomické subjekty, jako je například veřejná správa (Mádlová, 2014).

*„Neziskové organizace jsou ideálním prostředím pro projekty, myšlenky, ideje, které naplňují definici společenské odpovědnosti. Zároveň se stávají ideálními partnery pro firmy a další subjekty, které se chtějí na těchto projektech podílet“* (Asociace společenské odpovědnosti, 2014). Science centra, která patří do neziskového sektoru, kromě vyplnění takové oblasti, kterou nechtěl pokrýt ziskový sektor, nabízí také „nadstavbu“ v podobě zvyšování vzdělanosti obyvatel a smysluplně stráveného volného času. A právě tento koncept by se mohl stát oblíbeným pro společensky odpovědné firmy.

Společensky odpovědnou společností v Plzeňském kraji je například Plzeňský Prazdroj<sup>3</sup>.

#### **4.3.4 Technologické faktory**

Technologický rozvoj, přijímání nových technologií a tempo jejich změn, to je dle Horákové (2003) skryto pod tímto pojmem.

Technologická vybavenost firem, které se stanou případnými dárci a podporovateli TSC, není pro TSC určující a zástupci science centra jí nepřikládají velký význam. Samozřejmě by pro TSC bylo přínosné spolupracovat s podnikem, který by disponoval nejnovějšími technologiemi a byl ochoten tyto vystavovat v expoziční hale TSC.

Sama TSC spolupracuje s řadou technologických center a sdružení, což jí přináší jistou konkurenční výhodu a prestiž oproti jiným zájemcům o získání dodatečných zdrojů. Mezi hlavní spolupracovníky patří především NTIS (Nové technologie pro informační společnost) při Západočeské univerzitě v Plzni či TAČR (Technologická agentura ČR) V období 4. – 9. 11. 2014 měla TSC k dispozici například nejmodernějšího

---

<sup>3</sup> viz [www.spolecenskaodpovednostfirem.cz](http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz)

a nejnávštěvnějšího humanoidního robota na světě, tzv. ASIMO – Advanced Step in Innovative Mobility, tedy v překladu Velký krok v inovaci pohyblivosti. Tuto prezentaci TSC uhradila, až na pár výjimek, z vlastních zdrojů.

Výše zmíněná spolupráce TSC s významnými technologickými centry a její přístup k nejmodernějším technologiím může být pro potenciální dárcy a podporovatele jedním z důvodů jejich přispění. Podniky se díky tomu mohou dostat do kontaktu s novými, moderními technologiemi, mít tak možnost zlepšit svou vlastní situaci a získat konkurenční výhodu.

#### 4.4 Analýza vnitřního prostředí TSC

Nový komplex TSC je jako celek plně otevřen od konce března roku 2014. Již v listopadu 2013 byla funkční budova 3D planetária a v březnu 2014 byla otevřena také nová, rozšířená expoziční hala TSC. Od otevření do září roku 2014 navštívilo TSC 158 371 návštěvníků, což je více než návštěvnost za kterýkoli předcházející rok. Vedení science centra předpokládá, že za celé období od otevření do konce roku 2014 bude návštěvnost atakovat hranici 200 000 návštěvníků, což je, vzhledem k minulému vývoji, velice reálný odhad.

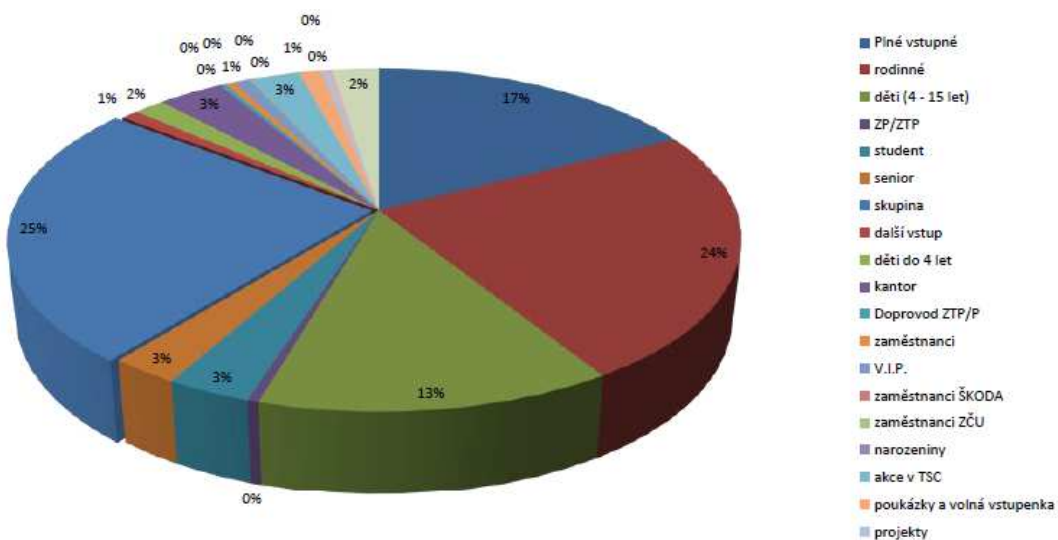
Techmania Science Center, o. p. s. rozděluje své návštěvníky do následujících skupin:

- **skupiny** – tato je tvořena převážně mateřskými, základními a středními školami. TSC pro tuto skupinu vystupuje v roli komunikátora vědy a jeví se jako příležitost k doplňkovému formálnímu vzdělávání;
- **rodiny** – do této skupiny se řadí především rodiny s dětmi (6 – 14 let);
- **jednotlivci** – lidé, kteří si nekoupili vstupné pro rodinu, ale plně jednotlivé vstupné. To ovšem nemusí zcela jistě znamenat, že nepřišli jako rodina;
- **Ostatní** – návštěvníci patřící do této skupiny mohou navštívit TSC za snížené nebo žádné vstupné. Jedná se o seniory, držitele průkazů ZTP/P, studenty, apod. Zcela zdarma poté mohou tuto instituci navštívit děti mladší 4 let, výherci různých soutěží, doprovody držitelů průkazů ZTP/P, a další.

Rozdělení návštěvnosti a rozložení produktové nabídky je k vidění na následujících obrázcích. Analýza vnitřního prostředí bude opět prováděna především se zaměřením na hlavní téma této diplomové práce, tedy situaci fundraisingu.

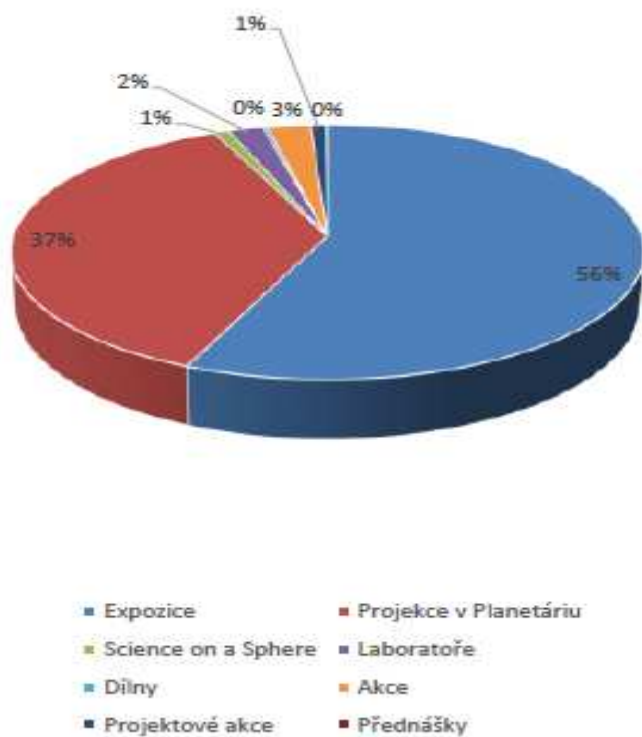


Obr. č. 11: Procentuální rozložení kategorií návštěvníků



Zdroj: Souhrnný měsíční report, 2014

Obr. č. 12: Rozložení produktové nabídky dle návštěvnosti



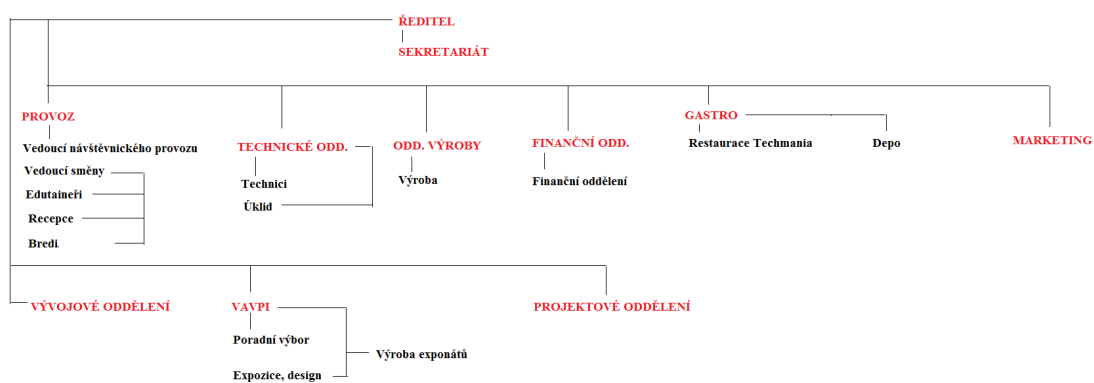
Zdroj: Souhrnný měsíční report, 2014

Jak lze vidět z výše uvedeného grafu, nejvíce návštěvníků navštěvuje expozice a planetárium. Ovšem i tam, kde je uvedeno 0% (jako například přednášky), zaznamenala TSC určitou návštěvnost. Nulová procenta jsou zde z toho důvodu, že využívání této produktové nabídky bylo v roce 2014 na velice nízké úrovni a tvořilo velmi zanedbatelný podíl v návštěvnosti. Vlivem zaokrouhlování při výpočtech byl podíl této skupiny ohodnocen 0%.

#### 4.4.1 Organizační struktura a lidský kapitál

Poté, co TSC zahájila své aktivity, počet zaměstnanců začal růst. Z toho důvodu bylo důležité, aby organizace implementovala jasnou organizační strukturu. Byla jasně určena oddělení, jejich pracovní náplň a povinnosti. V současné době (9/2014) zaměstnává TSC 105 pracovníků na hlavní pracovní poměr a k tomu ještě cca 50 dalších na alternativní pracovní smlouvy. Jedná se především o Dohodu o provedení práce a Dohodou o pracovní činnosti a tito pracovníci jsou najímáni na konkrétní projekty vykonávané TSC. Aktuální organizační struktura je znázorněna na obrázku č. 13.

Obr. č. 13: Organizační struktura Techmania Science Center, o. p. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Organizační struktura TSC, 2014

Dlouhodobým problémem TSC je vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Jednou z příčin této fluktuace je skutečnost, že TSC dává příležitost mladým lidem, kteří však po získání zkušeností odcházejí do komerčního sektoru, který je více výdělečný a nabízí jim taktéž vyšší platové ohodnocení. A jelikož TSC nemá zaveden systém knowledge managementu, stává se z této skutečnosti opravdu problém. Především z toho důvodu, že jakmile se pracovník rozhodne ze společnosti odejít, odnáší si s sebou i všechny důležité kontakty a znalosti, které za dobu svého pracovního poměru nashromáždil.

TSC tedy přichází o důležité zdroje, které již jednou měla, ovšem se ztrátou pracovníka o ně přišla a bude muset vynaložit nové úsilí na jejich opětovné získání. V současné době již zástupci TSC pracují na strategii, jak zkušenosti tacitní, tedy takové, které mají zaměstnanci, přetavit na explicitní, které zůstanou ve společnosti i po jejich případném odchodu.

Dalším problémem se jeví také neexistence systému, např. CRM, který by sledoval, jaké společnosti a kým byly již osloveny. Často tak dochází k situacím, že jsou opakovaně oslovovány společnosti, které již v předchozí době oslovil jiný pracovník. Právě skutečnost, že TSC nedisponuje výše uvedenými systémy, je slabou stránkou této organizace, které budou zpracovány v níže uvedené SWOT analýze.

Ovšem nespornou výhodou pro situaci TSC je skutečnost, že v poslední době vyčlenila konkrétního manažera pro klíčové partnery, který se stará o dosavadní stupeň fundraisingových aktivit a do dnešní doby získané a oslovené společnosti.

#### **4.4.2 Současná situace fundraisingu**

V úvodu této kapitoly je na místě zmínit, že TSC do dnešních dní nemá vypracovanou konkrétní fundraisingovou strategii s jasnými dlouhodobými fundraisingovými cíli. I přes nedostatečné zkušenosti z této oblasti se ovšem science centru podařilo již několik akcí, které ve výsledku navýšily jeho zdroje.

Dosavadní fundraisingové snahy jsou zaměřeny především na školská zařízení, jakožto hlavního zákazníka tohoto science centra. Část fundraisingových akcí byla ovšem orientována také na podporu dalších činností, které jsou pořádány v rámci TSC, a nechyběla také snaha získat prostředky na celkovou podporu fungování science centra.

#### **Školská zařízení**

TSC se z dlouhodobého hlediska snaží vyjednat podporu zřizovatelů škol, což jsou především města či kraj, k tomu, aby částečně dotovali školám vstup do zařízení, jako je TSC. Stejnou politikou disponuje například Zoologická zahrada, které se toto podařilo a školská zařízení tak dostávají příspěvek na vstup do Zoologické a botanické zahrady Města Plzně. Cílem TSC je dostat se do výhodné situace, jako například Svět techniky v Ostravě, Dolních Vítkovicích, kdy se tomuto novému science centru podařilo vyjednat

takovou podporu od kraje a měst, že návštěva tohoto zařízení školy nic nestojí (Štalmach, 2014).

Je ovšem nutné zmínit, že TSC podporu od města a kraje získává a je za ní velice vděčná. Ovšem jedná se o provozní dotace, které nemohou být užity na přímou podporu školských zařízení.

V současné době se TSC velice vydařil projekt **PLACES**<sup>4</sup>, tedy Platform of Local Authorities and Communicator Engaged in Science. Tento projekt zahrnuje především navazování partnerství mezi jednotlivými účastníky popularizace vědy a institucemi veřejné správy. Smyslem projektu je ocenění 10 školských zařízení (mateřských, základních a středních škol), která nejčastěji zavítala do TSC a tím pádem se podílela na podpoře neformálního vzdělávání. Tyto školy získají jednorázový vstup pro každého jednotlivého žáka své školy na aktuální programovou nabídku v expoziční části TSC (Soutěž Objevuj jinak!, 2014). Jedná se o podporu Evropské unie v rámci 7. rámcového programu. Partnery této soutěže jsou Plzeňský kraj, Město Plzeň, Techmania Science Center a Skupina ČEZ.

Dalším fundraisingovým úspěchem v podpoře škol je zajištění podpory společnosti **ABB s. r. o.**, která prostřednictvím soutěže o Sponzorované vstupné zaplatila vstupné do TSC deseti školským zařízením. Školská zařízení se do této soutěže musela sama přihlásit a z přihlášených se následně losovalo deset výherců, kteří získali sponzorované vstupné ve výši 5 000 Kč na úhradu vstupů do TSC na jakýkoli program dle vlastního výběru (Sponzorované vstupné pro školy, 2014).

### **Podpora ostatních akcí**

Významnou spoluprací se TSC podařilo navázat v letošním roce s vydavatelstvím Vesmír. Jednalo se o spolupráci na projektu **Expedice Vesmír**, která vrcholila simulovaným letem dětské posádky na kometu Čurjumov-Gerasimenko. Úkolem přihlášených bylo vyprojektovat pokus, který by chtěli vyzkoušet ve stavu beztláče (Expedice Vesmír 2014, 2014). Kromě vydavatelství Vesmír se na akci podílela jako partner také ŠKODA JS a. s. (Expedice Vesmír, 2014). Odborná porota byla složena z jaderné fyzičky Dany Drábové, astrofyzika Jiřího Grygara a psychologa Radvana

---

<sup>4</sup> viz: <http://techmania.cz/info.php?mn1=471&mn2=534&inf=PLACES>

Bahbouha, TSC se tedy dostala do povědomí velkých odborníků na problematiku vědy a může tedy v budoucnu navázat případnou další spoluprací s těmito osobnostmi vědy.

Další vydařenou akcí je **ASIMO**, nejvyspělejší humanoidní robot na světě, z dílny společnosti HONDA. Tento humanoid dokáže díky několika zabudovaným mikrofonům rozpoznat směr, odkud příkazy pocházejí a dokonce rozpoznat hlas a příkazy od několika lidí, kteří hovoří současně, díky velice propracovaným rukám dokáže vykonávat složité úkoly, které vyžadují vysokou obratnost, apod. (Nejvyspělejší humanoidní robot na světě, 2014). Na tomto projektu se podílela kromě TSC také společnost **HONDA Česká republika**, která poskytla podporu ve smyslu propagace akce. TSC jako poděkování za tak štědrú podporu nabídla část své expoziční haly k propagaci osobních automobilů z tohoto autosalonu.

### **Dlouhodobé partnerství**

Dlouhodobými partnery a donátory se stávají ty osoby a společnosti, které podpoří činnost science centra. TSC rozděluje tyto společnosti na partnery a donátory (Partneři a donátoři, 2014). Zvláštní druh partnera představuje Západočeská univerzita, která je jedním ze zakladatelů a TSC s ní spolupracuje na mnoha projektech.

#### ***Partneři***

- **Microsoft** – světový lídr v poskytování software, služeb a řešení;
- **ABB, s. r. o.** – přední světová společnost, která poskytuje technologie pro energetiku a automatizaci;
- **WIKOV GEAR, s. r. o.** – výrobce ozubených kol a mechanických převodovek, mechanické strojírenství;
- **Experimentarium** – dánské science centrum;
- **Technopolis** – belgické science centrum;
- **Regionplzen.cz** – internetový portál, přináší informace z kulturního dění v regionu;
- **Kudy z nudy** – projekt České centrály cestovního ruchu (Czech Tourism), nabízí aktivity v České republice, tipy na výlety, apod.;
- **DEBRUJÁŘI** – Asociace malých debrujářů České republiky, která vznikla na základě zkušeností z Kanady. Jedná se o děti ve věku 7 – 18 let se zájmem o vědu a techniku.

## *Donátoři*

- **ŠKODA TRANSPORTATION, a. s.** – tradiční společnost v oboru dopravního strojírenství;
- **CzechTourism** – státní příspěvková organizace MMR České republiky;
- **Město Plzeň** – čtvrté největší město České republiky, průmyslové, kulturní, obchodní a správní centrum západních Čech;
- **Plzeňský kraj** – rozlohou třetí největší, ovšem počtem obyvatel až devátý největší kraj České republiky;
- **Skupina ČEZ** – největší energetická společnost ve střední a východní Evropě, nejsilnější subjekt na tuzemském trhu elektřiny;
- **ŠKODA JS a. s.** – výroba komponent pro jadernou energetiku.

Celková výše finančních příspěvků jednotlivých příspěvovatelů je velice citlivou a důvěrnou interní informací TSC, a proto nemůže být uvedena v této práci. Jediné, co lze uvést, je skutečnost, že takováto podpora je evidována jako součást ostatních výnosů.

### **4.4.3 Finanční situace**

Finanční situace je pro každou společnost, ať už ziskovou či neziskovou, velice důležitým ukazatelem. Pro obchodní organizace obecně je důležité mít diferencované zdroje, aby případný výpadek jednoho příjmu neohrozil existenci společnosti, což pro organizaci pohybující se v neziskovém sektoru platí dvojnásobně. Na tomto místě bude proto nastíněna finanční situace TSC, rozbor jejich výnosů a nákladů. Pro účely tohoto rozboru budou užitá data za rok 2013 (Techmania, 2013), jelikož v době zpracování této diplomové práce nebyla data za rok 2014 k dispozici. K textové části bude vždy pro přehlednost přiložena stručná tabulka.

Provedená analýza je pouze orientační nastínění finanční situace, jelikož vychází z dat získaných za dobu, kdy TSC dokončovala přestavbu, byla tedy 2 měsíce úplně zavřená (září, říjen 2013), existovala odložená poptávka, a tím pádem také nejmenší návštěvnost v historii. Odložená poptávka se následně prokázala rapidním nárůstem návštěvnosti v listopadu 2013, po otevření 3D planetária. Z této analýzy tedy nelze zcela přesně čerpat trendy pro budoucí vývoj science centra, kdy bude fungovat ve zcela jiném režimu s odlišnou strukturou výnosů a nákladů.

## Rozdělení výnosů

V roce 2013 dosáhly celkové výnosy TSC částky 46,5 mil. Kč. TSC rozděluje tyto výnosy do tří základních skupin. Z největší části, a to ze 63,0%, se na výnosech společnosti podílely provozní dotace v celkové výši 29,1 mil. Kč. To činí TSC hodně citlivou na vnější zdroje a při případném výpadku by bylo pro TSC velice obtížné hledat substituty. Ovšem je na místě uvést, že tuto částku zvyšuje OP VaVpI právě kvůli výše zmíněné dostavbě a skutečnosti, že se TSC nacházela v dotovaném zkušebním provozu. Dá se tedy předpokládat, že tato hodnota bude do budoucna klesat. Druhou největší částí byly příjmy z vlastní činnosti, které činily 12,8 mil Kč, tedy 27,0% z celkové částky. Poslední skupinou těchto výnosů byly tzv. ostatní výnosy, které dosáhly výše 4,6 mil. Kč (10% z celkových výnosů) a jednalo se především o výnosy z aktivace a odpisů majetku pořízeného z dotací.

Tab. č. 6: Rozdělení celkových výnosů TSC

<b>Rozdělení výnosů</b>	<b>Celková částka [mil. Kč]</b>	<b>Procentuální podíl [%]</b>
Provozní dotace	29,1	63,0
Příjmy z vlastní činnosti	12,8	27,0
Ostatní výnosy	4,6	10,0
<b>Výnosy celkem</b>	<b>46,5</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak již bylo řečeno, největší část výnosů činily provozní dotace, celých 29,1 mil. Kč. Stejně jako celkové výnosy byly rozděleny do skupin, ani provozní dotace nejsou tvořeny jen z jednoho zdroje. Celých 51,0% (14,7 mil. Kč) činily dotace z národních programů. Jednalo se především o dotace z programů OP Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI) či OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK). Město Plzeň a Plzeňský kraj přispěly na činnost TSC stejnou částkou, a to 5,0 mil. Kč (17,0%). Poslední částí byly dotace z evropských programů, díky kterým TSC získala 4,4 mil. Kč, tedy 15% z výnosů z provozních dotací. Převážně se jednalo o dotace poskytnuté ze 7. rámcového programu EU pro financování výzkumu a vývoje.

Tab. č. 7: Rozdělení provozních dotací

<b>Rozdělení provozních dotací</b>	<b>Celková částka [mil. Kč]</b>	<b>Procentuální podíl [%]</b>
Národní dotace	14,7	51,0
Město Plzeň	5,0	17,0
Plzeňský kraj	5,0	17,0
Evropské dotace	4,4	15,0
<b>Prov. dotace celkem</b>	<b>29,1</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vlastní činnost přinesla TSC celkem 12,8 mil. Kč (27% celkových výnosů). Největší podíl na této částce měly výnosy ze vstupného, které činily 4,2 mil. Kč, tedy 33% výnosů z vlastní činnosti. Druhým největším dílem přispěly výnosy z propagace, které činily 3,2 mil. Kč, tedy 25%. 22% z těchto výnosů tvořily výnosy za služby, a to v celkové výši 2,8 mil. Kč. Rovný 1,0 mil. Kč (8,0%) přinesl prodej občerstvení, dalších 0,7 mil. Kč (5,0%) vynesl pronájem prostor, 4,0% se na výnosech podílely taky ostatní výnosy, celkem 0,5 mil. Kč a ze 3,0% prodej v obchodě TSC, a to 0,4 mil. Kč.

Tab. č. 8: Rozdělení příjmů vlastní činnosti

<b>Rozdělení příjmů z vlastní činnosti</b>	<b>Celková částka [mil. Kč]</b>	<b>Procentuální podíl [%]</b>
Vstupné	4,2	33,0
Propagace	3,2	25,0
Služby	2,8	22,0
Občerstvení	1,0	8,0
Pronájem prostor	0,7	5,0
Ostatní výnosy	0,5	4,0
Prodej v obchodě	0,4	3,0
<b>Vlastní činnost celkem</b>	<b>12,8</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z interních materiálů a plánů managementu vyplývá, že se i v příštích letech počítá s podobným vývojem výnosů, jako tomu bylo v roce 2013.

### **Rozdělení nákladů**

Pokud se týče nákladů, jejich výše činila v témže roce 40,1 mil. Kč. Největší skupinu tvořily osobní náklady ve výši 18 mil. Kč (44,9%). 18,5% z celkových nákladů tvořily



odpisy v celkové výši 7,4 mil. Kč. Služby tvoří třetí největší složku celkových nákladů s 18,2% a výší 7,3 mil. Kč. 2,6 mil. Kč (tedy 6,5%) tvořily náklady na materiál, 4,0% celkových nákladů potom náklady na energie (1,6 mil. Kč), 2,5% cestovné (1,0 mil. Kč), 2,3% představují náklady na prodané zboží (0,9 mil. Kč), 1% z celkových nákladů tvořily daně (0,4 mil. Kč) a náklady na pojištění byly ve výši 0,3 mil. Kč, tedy 0,7%. Shodně po 0,5% z celkových nákladů tvořily kurzové ztráty a opravy (0,2 mil. Kč), a po 0,2% byly zaznamenány poplatky a úroky, shodně po 0,1 mil. Kč.

Tab. č. 9: Rozdělení celkových nákladů TSC

<b>Rozdělení celkových nákladů</b>	<b>Celková částka [mil. Kč]</b>	<b>Procentuální podíl [%]</b>
Osobní náklady	18	44,9
Odpisy	7,4	18,5
Služby	7,3	18,2
Materiál	2,6	6,5
Energie	1,6	4,0
Cestovné	1,0	2,5
Prodané zboží	0,9	2,3
Daně	0,4	1,0
Pojištění	0,3	0,7
Kurzové ztráty	0,2	0,5
Opravy	0,2	0,5
Poplatky	0,1	0,2
Úroky	0,1	0,2
<b>Náklady celkem</b>	<b>40,1</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

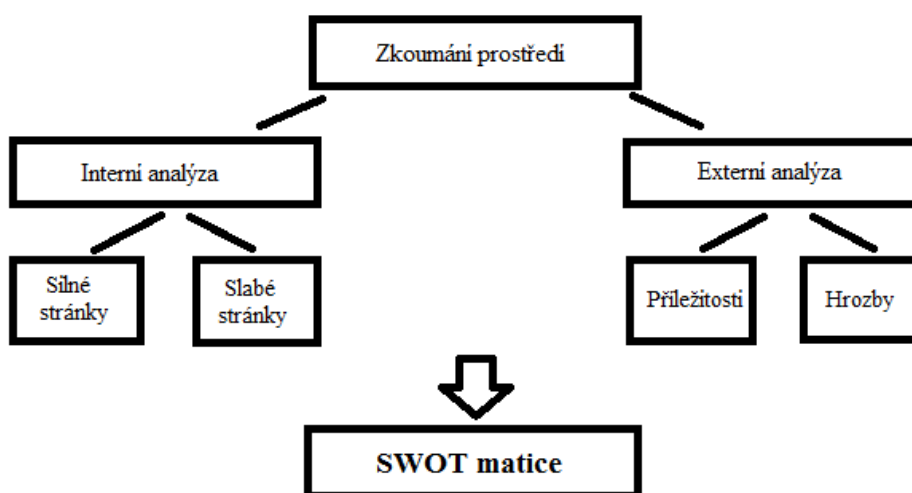
Rozdíl mezi výnosy a náklady činil 6,4 mil. Kč. Tento byl alokován do hlavní činnosti, investic a pokrytí nákladů hlavní činnosti roku 2014. Je ovšem patrné, že bez udělených dotací, grantů a projektů by Techmania Science Center, o. p. s. fungovat nemohla. Vlastní činností by na úhradu celkových nákladů nevydělala, jelikož, jak bylo uvedeno, příjmy z vlastní činnosti činily 12,8 mil. Kč, což by stačilo na úhradu pouze 31,9% z celkové potřeby.

Dle uznávané osobnosti Asgera Hoega, bývalého ředitele Experimentaria v Kodani, a mnoha autorů odborné literatury, by za uspokojující stav byla požadována schopnost uhradit své náklady alespoň z 50% z vlastních příjmů. Jak lze ale vidět, TSC je schopna hradit pouze necelých 32%, což je tedy hodnoceno jako nedostatečné.

## 4.5 SWOT analýza

Mnoho autorů (Jakubíková, 2008, Blažková, 2007, Kozel, 2005) se shoduje na tom, že SWOT analýza je logickým výstupem analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Název analýzy je akronymem anglických slov *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* a *Threats*. Jak již z anglických názvů vyplývá, jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na následujícím obrázku je patrné, jak jsou využity výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí pro vytvoření samotné SWOT analýzy.

Obr. č. 14: SWOT matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Blažková, 2007

Údaje pro konkrétní SWOT analýzu TSC byly čerpány z analýz vnitřního a vnějšího prostředí a představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby týkající se tohoto subjektu.

Tab. č. 10: SWOT analýza Techmania Science Center, o. p. s.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participace na několika evropských i světových projektech</li> <li>• Zahraniční zkušenosti zaměstnanců</li> <li>• Členství v českých, evropských a světových asociacích</li> <li>• Koncept expozic a exponátů</li> <li>• Různé způsoby užití exponátů</li> <li>• 3D planetárium</li> <li>• Existence konkrétní osoby pro problematiku fundraisingu (manažer pro klíčové partnery)</li> <li>• Koncept science centra vhodný pro sociálně odpovědné společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velká fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Neexistence jasně definovaného dlouhodobého fundraisingového plánu</li> <li>• Málo zkušeností s fundraisingem</li> <li>• Neexistence systému CRM, který by spravoval oslovené kontakty</li> <li>• Neexistence knowledge managementu</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraktivní umístění v areálu ŠKODA</li> <li>• Nedostatek podobných turistických cílů v Plzni</li> <li>• Potenciál spolupráce s podobnými institucemi</li> <li>• Vznik nových společností, odchod finanční krize</li> <li>• Rozšíření konceptu společensky odpovědných firem v České republice</li> <li>• Snaha České republiky i regionu podporovat technické obory vzdělávání</li> <li>• Spolupráce se světovými a evropskými partnery (více zkušeností)</li> <li>• Plzeň 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevření nových science center a podobných institucí volnočasových aktivit v regionu</li> <li>• Hrozba povinnosti navrácení poskytnutých dotací</li> <li>• Nedostatek zájmu o expozice</li> <li>• Mnoho subjektů v regionu se zájmem o podobnou pomoc (finanční i nefinanční)</li> <li>• Plzeň 2015</li> <li>• Vysoké nároky na protiplnění ze strany donátorů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V následujícím textu budou nastíněny některé části výše uvedené SWOT analýzy.

### **Silné a slabé stránky**

Skutečnost, že participuje na několika evropských a světových projektech, přináší TSC množství zdrojů, které může následně čerpat na své aktivity. K tomuto bodu se také vztahují zahraniční zkušenosti zaměstnanců, jelikož právě díky participaci na těchto projektech a ve světových asociacích mají zaměstnanci mnoho možností a příležitostí vycestovat za hranice republiky a nabýt zkušenosti. Tato participace a spolupráce se zahraničními i tuzemskými partnery může být využita pro posílení znalostí

a dovedností v rámci fundraisingu a dalších s tím spojených aktivit, jako je CRM systém, zavedení knowledge managementu či posílení evaluace marketingových akcí. Právě v poslední jmenované oblasti má TSC velký nevyužitý prostor, což by měla napravit.

Samotný koncept jednotlivých exponátů je unikátní, jelikož je navržen tak, že si návštěvníci mohou na exponát sáhnout a učit se vlastnoručním vyzkoušením, což není běžnou součástí exponátů u jiných institucí volnočasových aktivit. Nespornou silnou stránkou je skutečnost, že TSC disponuje 3D planetáriem, které je v tomto regionu ojedinělé. Pod pojmem region je pro TSC chápána dojezdová vzdálenost do 90 minut. Obrovský problém pro tuto instituci představuje vysoká fluktuace zaměstnanců. Jedná se o velice vážné téma, jelikož každá společnost potřebuje loajální zaměstnance, aby se stala úspěšnou.

### **Příležitosti a hrozby**

Velkou příležitostí je skutečnost, že TSC je situována v prostorách ŠKODA. Najde se spousta návštěvníků, kteří se domnívají, že TSC je muzeem právě zmíněné společnosti (což ve skutečnosti není) a také spousta těch, kteří jsou rádi, že se mohou dostat do areálu a prostorů, kde ŠKODA působí. Další příležitostí je spolupráce s ostatními institucemi podobného zaměření. S tím je ovšem spojena také hrozba, že TSC ztratí svou unikátnost. TSC také čelí hrozbě zmrazení dotací či možného požadavku na vrácení již udělených dotací. Hrozbou je také možnost otevření podobných institucí v regionu, který je, jak již bylo výše uvedeno, TSC chápán jako dojezdová vzdálenost do 90 minut, tedy do tohoto spadá i Praha.

Jelikož toto science centrum je velice vhodným adeptem pro podporu ze strany společensky odpovědných firem a právě tato platforma se v prostředí České republiky v posledních letech rozmáhá, může TSC z tohoto čerpat svou konkurenční výhodu před ostatními organizacemi žádající stejný druh finanční i nefinanční pomoci. V neposlední řadě je příležitostí také skutečnost, že nejen Plzeňský kraj, ale také celá Česká republika, podporuje technické obory vzdělávání. Právě TSC umožňuje neformálně vzdělávat mladé lidi v této oblasti, což je také nespornou výhodou pro toto science centrum.

## **5 PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI PODOBNÝCH INSTITUCÍ**

Tato část diplomové práce je založena na případových studiích ostatních institucí podobného typu. Takovýto postup byl zvolen z toho důvodu, že se jeví jako velice vhodný pro poznání postupů dalších, mnohdy také úspěšnějších institucí v tomto oboru. Jak uvádějí Olecká a Ivanová (2010) ve svém článku Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku, případová studie je klasickou metodou kvalitativního výzkumu, která se často vyskytuje v právních, medicínských, ekonomických či manažerských disciplínách. Dále uvádějí, že tato studie je aplikovatelná jak pro vytvoření teoretického základu daných oborů, ale také pro praktické využití mimo teoretickou linii.

Jelikož se Techmania Science Center, o. p. s. zabývá ekonomickou, manažerskou či demografickou problematikou, jeví se případové studie jako vhodný nástroj pro pochopení dané problematiky a získání praktických zkušeností od, v tomto směru úspěšnějších, institucí a organizací. V následujícím textu budou představeny vybrané instituce a jejich fundraisingové aktivity.

### **5.1 Experimentarium**

Experimentarium, oficiálním názvem Centre for Information about Natural Science and Modern Technology, je dánské science centrum. Jedná se o jednoho z partnerů Techmania Science Center a navíc jde o neziskovou organizaci se značnou schopností samofinancování, proto byla tato instituce zvolena jako vhodný příklad pro případovou studii.

#### **5.1.1 Stručné představení Experimentaria**

Instituce byla založena 6. listopadu 1986. Stejně jako u všech science center a institucí podobného typu bylo hlavním důvodem probudit a prohloubit mezi širokou veřejností zájem o vědu a techniku. Je umístěna poblíž přístavu Hellerup v budově Tuborgského pivovaru, asi pět kilometrů od Kodaně. Slavnostního otevření se Experimentarium dočkalo v lednu v roce 1991 (Experimentarium, 2010).

Mezi hlavní cíle této instituce lze zařadit především vzbuzení zájmu o techniku a přírodní vědy, inspirovat hlavně děti a mládež k aktivitě, používání vlastní představivosti a vzbuzení zájmu o důležitosti vztahu lidí, přírody a techniky. Dále také snaha vytvořit sociálně kulturní prostor, kde se lidé budou moci učit zábavnou formou

bez ohledu na hloubku předchozích znalostí a zkušeností z dané problematiky (Experimentarium, 2010).

V současné době prochází Experimentarium rozsáhlou rekonstrukcí, která započala 1. února 2013 a ukončena má být v roce 2016. Neznamená to ovšem, že by v tomto čase nebyly nikde k vidění exponáty, kterými instituce disponuje. Organizace se rozhodla pronajmout dvě haly v Christiansholmu v centru Kodaně, změnila jméno na Experimentarium City a v lednu roku 2014 přemístila do těchto prostor všechny exponáty, které jsou tak díky tomu stále přístupné veřejnosti. V dubnu roku 2014 byla zahájena fáze výstavby a zástupci společnosti očekávají, že na konci roku 2015 se budou moci exponáty přemístit zpět do zrekonstruované a rozšířené centrály v Tuborgském pivovaru.

Díky rekonstrukci bude science centrum rozšířeno o 2 800 m<sup>2</sup> přistavěním nového patra, kde vznikne zbrusu nová výstavní hala, další zvětšení představuje 900 m<sup>2</sup> velká speciální výstavní hala, která dává Experimentariu mnohem lepší podmínky pro představení svých exponátů. Venkovní exponáty budou prezentovány na střešní terase nové budovy, jejíž výměr čítá cca 2 000 m<sup>2</sup> (Experimentarium, 2013). Ke stávajícím 4 950 m<sup>2</sup> plochy tedy přibude celkem 5 700 m<sup>2</sup> a zrekonstruované a rozšířené Experimentarium se bude rozkládat na celkové ploše 10 650 m<sup>2</sup>.

V nově postavené budově bude situováno vzdělávací a tréninkové centrum, konferenční centrum, restaurace, dárkový obchod a také zde budou probíhat rozličné workshopy. V současné době Experimentarium zaměstnává 225 pracovníků. Rozpočet Experimentaria na rok 2014 je koncipován pro očekávanou návštěvnost 295 000 návštěvníků a předjímá deficit ve výši 12,8 mil. DKK. Tento je způsoben velkými výdaji na úpravy dočasného umístění Experimentaria v Christiansholmu.

Z účetních výkazů za rok 2013 (účetní výkazy za rok 2014 nebyly v době zpracování této práce k dispozici) vyplývá, že celkový příjem Experimentaria za tento rok činil 66, 581 tis. DKK. Celých 13,861 tis. DKK byly ovšem získány prostřednictvím fundraisingových aktivit, což představuje 1/5 (cca 20,8%) z celkového objemu příjmů (Experimentarium, 2013). Jak lze tedy vidět, Experimentarium má s fundraisingovými aktivitami rozsáhlé zkušenosti.

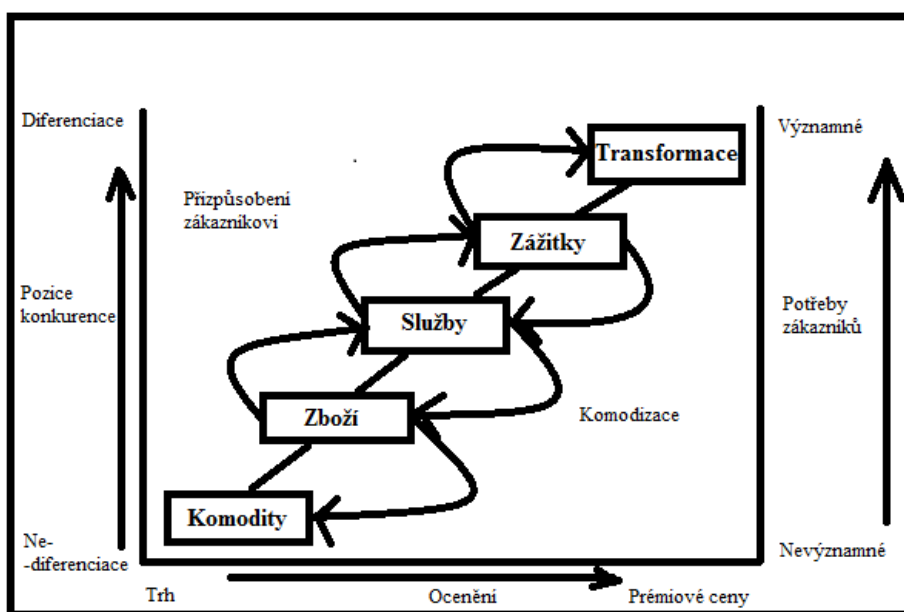
### 5.1.2 Fundraisingová strategie Experimentaria

Stejně jako většina neziskových organizací podobného typu, má také Experimentarium několik zdrojů svých příjmů. Co se ovšem týče jejich fundraisingové strategie, ta by se dala shrnout do následujícího sdělení: Pro science centrum je důležité mít více zdrojů než jen dotace od různých subjektů státní správy a samosprávy a příjmy ze vstupného, jelikož by se mohlo následně dostat do vážných problémů.

Asger Hoeg (2014), který do 30. června 2014 zastával post výkonného ředitele v tomto science centru, by shrnul fundraisingovou strategii Experimentaria do několika základních bodů, viz níže v textu.

- Prvním a nejdůležitějším příjmem pro organizace tohoto a podobného typu jsou **příjmy ze vstupného**. Tyto příjmy jsou důležité především z toho důvodu, že právě ony musí pokrýt provozní náklady. Experimentarium ovšem ctí zásady tzv. Experience Economy, kterou ve své knize popsali Gilmore a Pine (1999). Obsahem knihy je vztah mezi cenou, diferenciací služeb a úrovní spokojenosti zákazníků. Výsledkem jejich rozboru je fakt, že pokud společnosti budou přizpůsobovat svůj produkt zákazníkům, budou stále uspokojovat jejich vyšší potřeby, diferencovat služby a tím pádem budou moci účtovat vyšší ceny. Pro přehlednost je proces znázorněn na obrázku č. 15.

Obr. č. 15: Experience Economy, růst přidané hodnoty



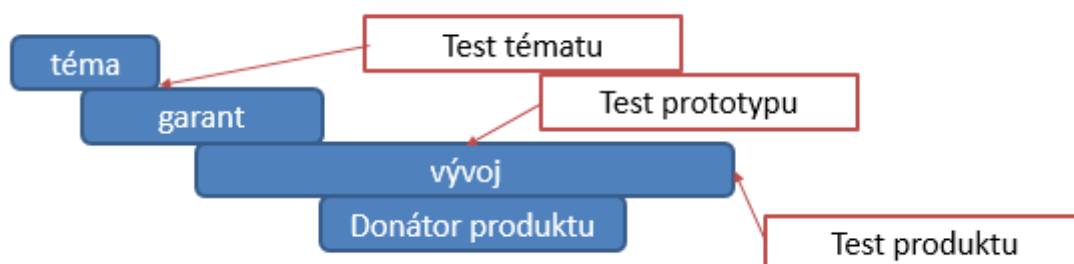
Zdroj: Vlastní zpracování dle Gilmore, Pine, 1999, s. 166

Experimentarium se v současné době pohybuje ve fázi transformace a právě tím, že prodávají zážitek a návštěvníci odcházejí ze science centra vzdělanější a motivovaní, jsou ochotni vložit více prostředků do vstupů, protože za ně dostanou vysoké protiplnění.

- Další větví fundraisingových zdrojů je **pronájem prostor science centra** ke všem možným rozličným aktivitám. Jsou to například konference, meetingy, vánoční párty, narozeninové párty, prezentace nových produktů či propagace společností uvedením jejich značky. Velkou výhodou je velikost a rozloha science centra, která je vhodná pro různé typy událostí.
- Třetí fundraisingovou aktivitou a tedy třetím zdrojem zdrojů jsou příjmy z **pronájmu vlastních exponátů** a prodeje kopií těch nejúspěšnějších expozic. Důležitou činností je najít tři až čtyři partnery, kteří pomohou s vývojem, výrobou, a se kterými budu moci tyto exponáty v průběhu prvních 3 až 4 let proměňovat. Tímto science centrum získává partnery, se kterými sdílí náklady i výnosy a se kterými může navázat spolupráci také v budoucnosti.

Nespornou výhodou je fakt, že se každý z těchto partnerů snaží najít vlastní zdroje příjmů (tedy provádí vlastní fundraisingové aktivity), proto se často stává, že exponát je vlastně zaplacen ještě před tím, než ho umístíme do expozice v science centru. A v budoucnosti tento exponát vydělává peníze nejen danému science centru, ale také výše zmíněným partnerům. Na obrázku č. 16 je znázorněn plán vývoje nového produktu (exponátu). V případě, že je známo téma dané plánované expozice, je nutné okamžitě najít garanta, který bude vývoj a výrobu zastřešovat. A jakmile se exponát dostane do vývoje, je zapotřebí hledat donátory produktu, kteří budou pomáhat s financováním dané výroby, testů a prototypů.

Obr. č. 16: Plán vývoje nového produktu



Zdroj: Roková (2014)



Velice dobrým příkladem tohoto postupu jsou velice úspěšné expozice Experimentaria: Xtremes, SENSES, Top Secret, A World At Stage, The Brain, Winter Sport, Third World Monopoly. Experimentarium často spolupracuje na těchto projektech s ostatními světovými science centry, jako je VilVite v Norsku či Technopolis v Belgii. Většina těchto exponátů v současné době spadá do příjmových zdrojů a přináší Experimentariu prostředky.

- Dalším zdrojem příjmů jsou příjmy, které jsou získány prostřednictvím různých **nadací** na konkrétní projekty, které pomáhají naplňovat poslání a misi Experimentaria. Díky tomu nejen, že projekt vydělává peníze na zaplacení pracovníků, kteří se na něm podílejí, nýbrž také je schopnen uhradit část fixních nákladů.
- Pátým a také velice důležitým zdrojem z fundraisingových aktivit jsou dotace a **zdroje získané ze strany státu**. Ovšem je důležité říct, že tato podpora se v případě Experimentaria za posledních osm let snížila až o 30%. V současné době činí pouze 4% obratu tohoto science centra.
- Důležitým zdrojem financí je také **prodej aktualit ze světa** vědy různým mediálním skupinám, tedy novinám, magazínům, rádiím či televizím.
- Pan Hoeg jako další možnost uvádí příjmy z **pronájmu restaurace**. Ovšem hned v zápětí upozorňuje, že není možné z restaurace získat mnoho peněz, jelikož poskytují služby svým zákazníkům, kteří očekávají nižší ceny, ale vysokou kvalitu. A hlavním cílem je, aby zákazníci odcházeli spokojení.
- Dalším zdrojem se může stát **dárkový obchod**, který Experimentarium provozuje. Ovšem sám pan Hoeg uvádí, že nelze očekávat z tohoto zdroje nějaké významné příjmy. Jelikož většina zákazníků nepřišla primárně za nákupem nových věcí, nedá se tedy předpokládat, že v dárkovém obchodě utratí větší obnos. Proto jsou tyto obchody většinou ztrátové, jelikož si nevydělají ani na své vlastní náklady.
- V neposlední řadě se také zdrojem příjmů pro Experimentarium staly **konzultace**, které zástupci science centra poskytovali ostatním vznikajícím science centrům, jako například v Saudské Arábii. Experimentarium také provozuje tzv. **Business Club**, díky kterému získávají od každého podniku až 1000 euro ročně, které jdou na podporu provozu.

V současné době se Experimentarium snaží získat zdroje ve výši 64 milionů USD na pokrytí nákladů na výše zmíněné rekonstrukce budovy a prostor science centra.

## **5.2 Centrum Nauki Kopernik**

Jedná se o science centrum, které se nachází ve Varšavě v Polsku. Jelikož je tato instituce úzce spjata se společností Samsung, která je jejím strategickým partnerem, byla zvolena jako vhodná pro zařazení do této práce. Díky této případové studii lze poznat problematiku úzké spolupráce se strategickým partnerem, která oběma stranám přináší mnoho výhod.

### **5.2.1 Stručné představení Centra Nauki Kopernik**

Toto polské science centrum poskytuje své služby v oficiální budově od roku 2010. (Kopernikus existoval již dříve, ovšem pouze prostřednictvím roadshow a návštěv škol). Idea vybudovat podobnou instituci v polském hlavním městě se objevila již na konci 90. let minulého století, kdy se vědecké akce konané ve Varšavě, jako byl Vědecký piknik a Vědecký festival, staly velice oblíbené. V roce 2004 byl proto započat projekt budování tohoto centra po dohodě ministra pro vědu, ministra pro vzdělání a primátora Varšavy.

V prvním roce fungování navštívilo toto science centrum na 1 milion návštěvníků nejen z okolí Varšavy, ale celých 50% bylo z ostatních vojvodství Polska. Hlavními návštěvníky byly rodiny, školy, studenti, učitelé a také mladí lidé. Jelikož toto science centrum již od počátku svého fungování navazuje s návštěvníky zpětnou vazbu, zjistilo, že většina návštěvníků opouštěla brány jejich science centra spokojených, inspirovaných a motivovaných ještě více rozvíjet svou zvědavost a proniknout hlouběji do tajů vědy a techniky.

Na ploše science centra není provozována jen klasická výstavní galerie s expozicemi, ale Centrum Nauki Kopernik disponuje také planetáriem či laboratořemi. Jedinečnost si toto science centrum získává také díky svému Robotic Theatre, kam v roce 2011 zamířilo na 170 000 návštěvníků. Jedná se o jedinečnou expozici, která propojuje technologii s uměním. Centrum se také neustále rozšiřuje, rozvíjí, přijímá putovní expozice a také vyvíjí své vlastní.

Nespornou výhodou pro toto centrum je také pořádání vědeckého pikniku, který nese jméno Piknik Naukowy. Jedná se o festival vědy, na kterém se sjíždějí návštěvníci a lidé z vědecké obce z celé Evropy a který každoročně přináší nové technologie a přispívá k vytváření společnosti založené na znalostech. V roce 2013 se tohoto vědeckého svátku účastnilo na 150 000 lidí, bylo zde přes 200 stanů, předváděno

na 1000 vědeckých demonstrací a institucí z 21 zemí nejen z Evropy, ale také z Číny, JAR, USA či Jižní Koreji. Centrum Nauki Kopernik si jako pořadatel dělá dobré jméno u účastnických společností a tím, že tyto společnosti oslovuje a navazuje s nimi bližší vztahy, se dostává do povědomí těchto firem. To je také jedna z cest fundraisingu, které toto science centrum využívá (Centrum Nauki Kopernik, 2013).

### **5.2.2 Fundraisingová strategie Centra Nauki Kopernik**

Centrum Nauki Kopernik může provádět svou činnost především díky podpoře ze strany dotací od města Varšavy, polského ministerstva pro vědu a vyšší vzdělávání a polského ministerstva pro vzdělávání (Centrum Nauki Kopernik, 2011). Nicméně tato podpora v kombinaci s výtěžkem z prodeje vstupenek a komerční činnosti nemůže science centru zajistit financování veškerých aktivit. Jedná se pouze o část potřebných zdrojů. Šířit vizi science centra a naplňovat poslání by bylo nemyslitelné bez jejich strategických a ostatních partnerů, kteří stejně jako centrum Kopernik kladou velký důraz na propagaci vědy a inovativní přístup ke vzdělávání.

Joanna Kalinowska, specialistka na sponzoring v tomto polském science centru, přirovnává správné partnerství k pevnému manželskému svazku. Dle jejích slov existuje řada zásad a principů, které jsou shodné jak pro stabilní a šťastné manželství, tak pro partnerství, které stojí na pevných základech. (Kalinowska, 2014). Shodné prvky pro obě partnerství jsou zvyrazněny tučně.

#### 10 silných stránek šťastného manželství:

- 1) **Partneři jsou spokojeni se vzájemnou komunikací;**
- 2) **Partneři řeší kreativně svou rozdílnost;**
- 3) **Partneři cítí vzájemnou blízkost;**
- 4) **Partneři se navzájem neřídí;**
- 5) **Partneři jsou schopni své problémy dobře prodiskutovat;**
- 6) Jsou spokojeni s náklonností, kterou dávají najevo a také obdrží ve svém manželství;
- 7) Existuje perfektní shoda mezi společným časem a časem, který tráví každý zvlášť;
- 8) Rodina a přátelé je narušují jen vzácně;
- 9) **Partneři souhlasí se způsobem, jak utrácet peníze;**
- 10) Partneři se dohodli na duchovním přesvědčení.

Jak lze z výše uvedeného vidět, šest bodů stabilního partnerství se shoduje se základními principy šťastného manželství. A právě těchto šest bodů si vzali zástupci Centrum Nauki Kopernik za své a na takovýchto základech postavili svou fundraisingovou strategii (Kalinowska, 2014).

- **Partneři jsou spokojení se vzájemnou komunikací**

K tomuto bodu Joanna Kalinowska uvádí, že pokud je v rámci fundraisingu sjednáván partner, je nezbytně nutné si hned od začátku nastavit jasné a přesné hranice vztahu. Jedná se nejen o komunikaci na vzájemné rovině mezi science centrem a fundraisingovým partnerem, ale je také důležité nastavit pravidla pro to, jak on jako fundraisingový partner bude komunikovat partnerství s daným science centrem a stejně tak, jak science centrum bude komunikovat vzniklé partnerství s tímto donátorem.

Jako další doporučení uvádí stanovení jedné konkrétní osoby, která bude pro daného fundraisingového partnera kontaktní osobou a bude pro něj vždy dostupná. Ovšem v tomto bodě není důležitá jen obchodní rovina, nýbrž také rovina mezilidská. Je opravdu klíčové, aby si zástupci obou partnerů vyhovovali po lidské stránce, jako lidské osoby. Pokud osoby budou pojit vzájemné sympatie, donátoři budou benevolentnější k dárcovství než v opačném případě a budou také chtít vzájemné partnerství dále rozvíjet. Direktivně tedy nic určit nejde a je potřeba najít takové osoby, které tuto podmínku splní.

- **Partneři řeší kreativně svou rozdílnost**

Rozdílnost je v tomto případě chápána především dle zaměření jednotlivých partnerů. Většinou se potenciální partner pohybuje v ziskovém sektoru, proto je jeho hlavním cílem generovat zisk. Je tedy nasnadě, že takovýto partner nemusí zcela jasně chápat cíle a vizi neziskové organizace, která si klade za hlavní cíl vytvořit benefity pro určitou skupinu ve společnosti. Takové pochopení ovšem nemůže být provedeno pouze formou vyřčení, že science centrum je nezisková organizace. Partnerská společnost musí důvěrně a osobně poznat, jaké je vnitřní prostředí science centra, musí pochopit jeho filosofii. Toto chápání musí jít přirozenou cestou, nelze to jen oznámit, je zapotřebí osobní zkušenosti.

To samé platí také pro stranu science centra. Toto musí také jasně pochopit, že cílem partnera je generace zisku, takže skutečnost, že je ochoten tuto neziskovou organizaci podporovat, je zcela jistě spojena s určitým benefitem, který mu toto

partnerství přinese. Například to může být oslovení jiných, dosud nedosažených zákazníků a science centrum je tím správným mezikrokem, jak se dostat do jejich povědomí, a tím dosažení většího zisku, dále to může být umístění značky společnosti na významné a nepřehlédnutelné místo v prostorách science centra, či skutečnost, že toto partnerství se jeví jako vhodné pro budování image partnera (viz sociální odpovědnost firem).

Je ovšem důležité respektovat danou image donátora. Tím je myšlen fakt, že s konkrétním partnerem se pojí například konkrétní barvy, ale se science centrem jsou spojeny barvy odlišné. Je tedy potřeba přemýšlet nad vizuálním spojením těchto barev tak, aby byly sladěny, aby nebyla poškozena ani donátorská společnost, ale ani science centrum.

- **Partneři cítí vzájemnou blízkost**

Tímto bodem je myšlena tematická blízkost, tematická propojenost obou partnerů a soulad v dlouhodobých cílech obou společností. Jako příklad uvádí společnosti, jejichž cílem je vychovávat nové techniky. Příkladná je tedy spolupráce tohoto science centra se společností Samsung. Science centrum nové technologie prezentuje a přináší je širší veřejnost a společnost Samsung tyto nejnovější technologie vyrábí.

Dalším hlediskem může být také geografická blízkost. Pro podniky je vhodnější, pokud jsou situovány v okolí science centra, protože chtějí, aby jim toto partnerství přineslo určité benefity, například nové zákazníky, apod. Ovšem je zde také možnost, že podniky chtějí poskytnout benefity svým zaměstnancům a jejich rodinám, a proto zakoupí vstupné pro tyto osoby. V tomto případě není regionální či geografická blízkost podmínkou, nýbrž spíše výhodou (nižší náklady na cestovné, apod.).

- **Partneři se navzájem neovládají**

Nejdůležitější součástí partnerského vztahu s fundraisingovými partnery je spatřována ve vzájemné důvěře. Všechny fundraisingové dohody jsou podloženy konkrétní smlouvou, ale důležitější je tzv. „džentlmenská dohoda“, jakási nadstavba těchto smluv. Jedná se například o to, že pokud se spolu partneři domluví na určitém plnění, například rozmístění reklamních materiálů, není vhodné, aby tam poté poslala jedna či druhá strana kontroly, zda je toto plnění realizováno. Musí si navzájem věřit a opravdu dodržovat smluvené závazky.

- **Partneři jsou schopni své problémy dobře prodiskutovat**

V každém partnerském vztahu někdy dojde k neshodám. Pokud jedna ze stran zjistí, že je něco špatně či že něco neběží dle plánu, nejeví se jako nejlepší cesta začít tyto problémy řešit například přes své právní zástupce. Je důležité, aby společnosti ukázaly svou sílu, schopnost hájit si své zájmy a dohody, ovšem nejdříve je na místě, aby společně komunikovaly a daný problém podrobně prodiskutovaly. Je to přeci jen jejich společné partnerství, které plní zájmy obou stran. Je tedy na místě zjistit nejprve důvody případného neplnění či jiného problému a navrhnout jeho řešení v rámci komunikace mezi partnery.

- **Partneři souhlasí se způsobem, jak utrácet peníze**

V případě fundraisingového partnerství musí být zcela přesně jasné určení darovaných peněz, a tyto musí být všechny vynaloženy na daný účel. V případě zjištění neplnění tohoto závazku se jedná se o velice zásadní problém nejen ve vztahu s daným partnerem, ale také ve vztazích s dalšími potenciálními partnery. Společnosti si mezi sebou velice rychle prozradí zkušenosti s daným partnerem, co bylo problémem či co protistrana nedodržela, apod.

Ovšem aby toto bylo možné dodržovat, je zapotřebí, aby partneři určili účel darovaných prostředků.

### **Spolupráce science centra se společností Samsung**

Již výše bylo zmíněno, že toto polské science centrum úzce spolupracuje se společností Samsung. Níže v textu bude nastíněna podstata této spolupráce. Informace byly získány od zástupců společnosti prostřednictvím e-mailové komunikace.

Spolupráce Centra Nauki Kopernik se společností Samsung začala dle informací zástupců organizace dávno před tím, než se science centrum usadilo v oficiální budově, tedy již v době, kdy fungovalo především na základě pořádání roadshow a návštěv školských zařízení.

Podpora od společnosti Samsung se pohybuje nejen ve finanční rovině, tedy v podobě finanční pomoci při vývoji a výrobě jednotlivých exponátů, ale také v rovině materiální, kdy společnost Samsung poskytuje tomuto science centru technologické zázemí a vybavení, které science centrum využívá při své každodenní činnosti. Jedná

se například o poskytnutí obrazovek, na kterých science centrum prezentuje svůj program, vybavení výpočetní technikou, apod.

Ovšem takovéto partnerství nepřišlo ze dne na den. Získání tohoto **strategického** partnera stálo zástupce organizace mnoho sil a bylo předmětem dlouhodobých vyjednávání. Je postaveno především na výborných mezilidských vztazích, které jsou hnacím motorem této dlouhodobé spolupráce. Centrum Nauki Kopernik má vyčleněného konkrétního pracovníka, který se stará pouze o tohoto strategického partnera a vede veškerá vyjednávání s ním. Společnosti Samsung toto partnerství přináší především možnost „uspokojení“ společenské odpovědnosti, jelikož koncept science center je pro společensky odpovědné společnosti velice vhodný. Spolupráci společnost Samsung oceňuje především z toho důvodu, že science centrum je komunikátorem a propagátorem vědy, a společnost tak skrze něj může „vychovávat“ a vzdělávat mladé lidi, kteří v budoucnu mohou rozšířit řady pracovníků společnosti Samsung. V neposlední řadě je to vhodné místo k prezentaci nových technologií, kterými se společnost Samsung zabývá.

Co se týče **protislužeb**, které science centrum společnosti Samsung nabízí, jedná se především o možnost prezentovat nové technologie, jak bylo zmíněno výše. Science centrum umisťuje logo tohoto strategického partnera na všechny podporované exponáty a expozice, všechny propagační materiály či internetové stránky. Tato propagace je velice viditelná, výrazná a logo společnosti Samsung je v Centru Nauki Kopernik všudypřítomné. Díky tomu se společnosti Samsung zvyšuje prestiž, jelikož ji společnost vnímá jako společensky odpovědnou. V neposlední řadě také science centrum poskytuje jisté výhody pro zaměstnance společnosti Samsung, bližší specifikaci ovšem zástupci společnosti odmítli sdělit.

Je samozřejmostí, že takto významná spolupráce je ošetřena velice pečlivě smluvními vztahy, nejedná se pouze o džentlmenské dohody. Ovšem i tyto hrají v tomto partnerském vztahu důležitou roli.

Na svých internetových stránkách Centrum Nauki Kopernik k této spolupráci ještě uvádí, že společně se společností Samsung vytváří nové výukové programy, či nabízí návštěvníkům dodatečné vyžití při různých akcích a eventech (Partners, 2014).

Daniel (Hyunsuk) Chung, ředitel Samsung Electronic Poland, k partnerství uvádí následující (Chung, 2014): „Podpora Centra Nauki Kopernik je pro společnost Samsung něco přirozeného a samozřejmého. Jsme jednou z nejvíce inovativních společností na světě a Centrum Nauki Kopernik shromažďuje všechny nejdůležitější lidské objevy na jednom místě. Jsme velice hrdí na to, že díky podpoře tohoto science centra můžeme představit vynálezy dnů dávno minulých všem lidem a skrz Robotics Lab ukázat věci, které věští budoucnost. Vysoká návštěvnost je nejlepším důkazem toho, jak jsou lidé nadšení z objevování tajů vědy, a jak si tuto činnost užívají. Jsem šťastný, že právě my jsme partnerem Centra Nauki Kopernik a díky tomu můžeme být součástí tohoto všeho.“



## **6 DOPORUČENÍ PRO TECHMANIA SCIENCE CENTER, o. p. s.**

Techmania Science Center, o. p. s. nehledá pouze partnery, kteří jí budou poskytovat peněžitou podporu, samozřejmě takovou pomoc nelze odmítnout a TSC je velice vděčná všem svým dosavadním fundraisingovým partnerům. Ovšem pro TSC, která je neziskovou organizací a zabývá se tedy segmentem trhu, kam nechtěly investovat ziskové organizace, je velice složité zvládat plnohodnotně situace, se kterými má naopak ziskový sektor mnoho zkušeností. Proto je pro ni také důležitá pomoc například při vývoji a výrobě exponátů, nákupu rozličných exponátů, které nemohou sami vyvinout či pomoc s vhodným nastavením marketingu, prováděním marketingových akcí, apod.

V následujícím textu bude nastíněn plán podpory fundraisingových aktivit, na které by se TSC mohla v příštím období zaměřit, společně s teoretickými částkami (u některých z nich), které by mohla pomocí těchto aktivit získat.

### **6.1 Obchodní společnosti**

Podpora obchodních společností je obecně z pohledu TSC preferována v mnoha různých podobách. Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, vhodnou podporu by představovala kromě konkrétní finanční pomoci také pomoc při nastavování správného marketingu, pomoc s vývojem a výrobou exponátů, a v neposlední řadě také podpora školských zařízení.

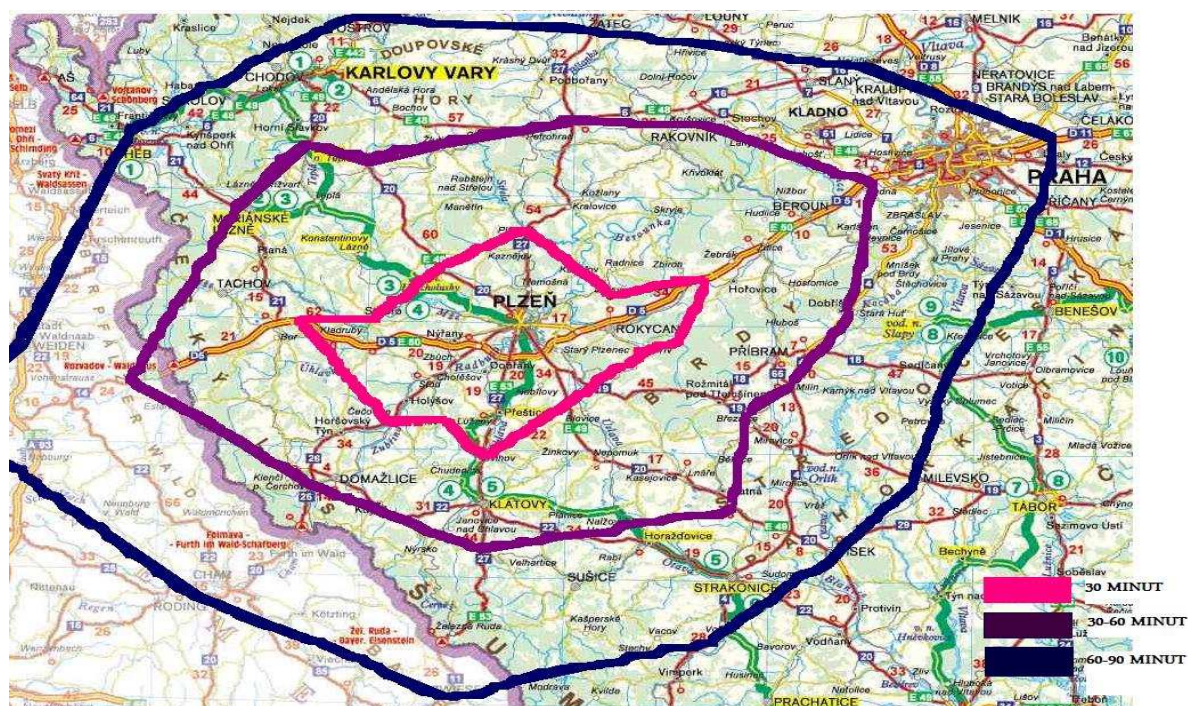
#### **6.1.1 Školská zařízení**

Obchodní společnosti mají dvě cesty, jak mohou podporovat TSC nepřímo tím, že zakoupí vstupné školským zařízením. První možností je zakoupení vstupů pro konkrétní školu, kde je cena diferencována podle počtu dětí docházejících do tohoto školského zařízení, nebo si obchodní společnosti zvolí počet osob, kterým chtějí sponzorovat vstup do prostor TSC, a dle tohoto počtu se dále odvíjí cena. V druhém případě se hovoří o tzv. kreditovém systému.

V roce 2015 se dle prognóz vyhotovených TSC počítá s návštěvností 250 000 lidí (Prognóza návštěvnosti, 2014). Dle minulého vývoje TSC ví, že cca 33% návštěvníků je tvořeno dětmi a studenty, kteří navštěvují základní a střední školy. Z toho vyplývá, že v roce 2015 se očekává 83 000 návštěvníků z řad žáků a studentů. TSC dále ze svých zkušeností ví, že přibližně 50% z těchto dětských návštěvníků pochází přímo

z Plzeňského kraje, bude se tedy jednat o přibližně 41 500 návštěvníků. Zbytek je tvořen návštěvníky z ostatních krajů, které se nacházejí ve spádové oblasti do 90 minut dojíždky. Podíl školních skupin přijíždějících z větší vzdálenosti než této je velice zanedbatelný, proto nebudou brány pro účely této práce v úvahu. Na obrázku č. 17 je k vidění rozdělení regionů do oblastí dle času dojezdu do TSC.

Obr. č. 17: Rozdělení regionu do oblastí dle času dojezdu do TSC



Zdroj: Počet obyvatel a škol, 2014

Pro instituci by bylo vhodné, kdyby získala sponzorované vstupné alespoň pro čtvrtinu z těchto 83 000 návštěvníků. V následujícím textu budou nastíněny scénáře možného vývoje. První varianta bude reprezentována optimistickým vývojem, kdy se podaří opravdu pro celou čtvrtinu těchto návštěvníků najít sponzory. V Plzeňském kraji se tedy podaří najít sponzory pro 10 375 dětí a pro stejný počet bude TSC schopna také najít sponzory v ostatních regionech s dojezdovou vzdáleností do 90 minut jízdy – tedy v částech Karlovarského, Jihočeského, Ústeckého, Středočeského kraje a Prahy.

Druhý scénář bude proveden na základě minimální částky, kterou by měla TSC v roce 2015 získat na podporu návštěvníků z řad školských zařízení. Za rok 2014 přijde do TSC 66 000 návštěvníků tohoto typu. Jak je vidět, dle prognózy provedené TSC se má v roce 2015 zvýšit počet těchto návštěvníků o 17 000. Jako minimální částka,

kteřou by měla TSC v roce 2015 získat na podporu těchto návštěvníků, byla stanovena čtvrtina tohoto počtu. Právě tato částka je jedním z prostředků, jak zajistit alespoň částečně růst návštěvnosti tohoto segmentu.

Poslední, realistický scénář, se bude opírat o reálnou možnost získat určitou částku od obchodních společností. Realistická částka bude určena na základě dosavadních zkušeností TSC a minulého vývoje darovaných částek tomuto science centru.

Průměrný paušál na vstup jednoho dítěte ze školského zařízení je 55 Kč. Obchodní společnosti, které se rozhodnou sponzorovat vstup školskému zařízení, darují na tuto činnost 50 000 Kč. Částka byla stanovena dle minulých zkušeností TSC, kdy obchodní společnosti byly ochotny takovouto sumu darovat. Jedná se tedy o velice realistický odhad. Je ovšem možné, že obchodní společnosti budou ochotny darovávat větší obnos, což by mělo za následek nižší náklady pro science centrum, jelikož každá aktivita spojená s vyhledáváním takovýchto partnerů je spojena s cestovními a personálními náklady. Pro tuto práci je ovšem uvažována částka výše uvedená.

Tab. č. 11: Optimistická varianta

Lokalita	Počet dětí ve školských zařízeních	Předpokládaná návštěvnost v roce 2015	25%	Paušál na jeden vstup pro jedno dítě	Obnos, který TSC získá
Plzeň	32 627	41 500	10375	55 Kč	570 625 Kč
Plzeňský kraj (bez Plzně)	66 174				
Středočeský kraj	185 001	41 500	10375		570 625 Kč
Praha	176 895				
Jihočeský kraj	102 257				
Karlovarský kraj	44 548				
Ústecký kraj	130 540				
<b>Celkem</b>	<b>738 042</b>	<b>83 000</b>	<b>20 750</b>		<b>1 141 250 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jak jde vidět, TSC by v tomto případě získala od obchodních společností 1 141 250 Kč. Je zvykem, že pokud obchodní společnost sponzoruje vstup školským zařízením, sponzoruje je částkou 50 000 Kč. V případě optimistického scénáře by tedy TSC musela

úspěšně najít 23 obchodních společností, z Plzně i z ostatních regionů, které by byly ochotny sponzorovat touto částkou vstup. Skutečností je, že se vývoj počtu obchodních společností v první polovině roku 2014 zlepšoval (viz kapitola 4.3.2), a rozvíjí se také snaha společností být společensky odpovědnými, ovšem je potřeba přihlídnout také k dosavadním zkušenostem TSC s fundraisingovou činností, které nejsou moc rozsáhlé. Je proto nereálné, že by se TSC podařilo oslovit všech 23 společností potřebných pro naplnění tohoto optimistického cíle.

Tab. č. 12: Minimální částka, kterou by TSC měla získat na podporu návštěvnosti školských zařízení

Lokalita	Počet dětí ve školských zařízeních	Navýšení návštěvnosti oproti 2014	25%	Paušál na jeden vstup pro jedno dítě	Obnos, který TSC získá
Plzeň	32 627	8 500	2125	55 Kč	116 875 Kč
Plzeňský kraj (bez Plzně)	66 174				
Středočeský kraj	185 001	8 500	2125	55 Kč	116 875 Kč
Praha	176 895				
Jihočeský kraj	102 257				
Karlovarský kraj	44 548				
Ústecký kraj	130 540				
<b>Celkem</b>	<b>738 042</b>	<b>17 000</b>	<b>4 250</b>		<b>233 750 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Pro TSC je nutné, aby v roce 2015 dokázala oslovit minimálně pět obchodních společností, které by byly ochotné sponzorovat vstupné pro některé ze školských zařízení. Jak bylo uvedeno výše, TSC očekává v roce 2015 návštěvnost dětí ze školských zařízení na úrovni 83 000 návštěvníků, což je o 17 000 návštěvníků více, než tomu bude do konce roku 2014. Vzhledem ke skutečnosti, že TSC s fundraisingem jako takovým v podstatě teprve začíná, byla jako minimální hranice pro podporu dosažení této návštěvnosti, kterou TSC musí nutně získat, stanovena čtvrtina z celkového růstu návštěvnosti, tedy 4 500 lidí. Vzhledem k neustálému vyjednávání TSC se zástupci Města Plzeň a Plzeňského kraje o podpoře školských zařízení k návštěvě TSC (jako je tomu v případě Zoologické a botanické zahrady), existuje možnost, že právě tyto

instituce budou mít pozitivní vliv na dosažení zbytku nárůstu návštěvnosti, která je předpokládána v roce 2015.

Tab. č. 13: Realistická varianta

Lokalita	Počet dětí ve školských zařízeních	Předpokládaná návštěvnost v roce 2015	8%	Paušál na jeden vstup pro jedno dítě	Obnos, který TSC získá
Plzeň	32 627	41 500	3320	55 Kč	182 600 Kč
Plzeňský kraj (bez Plzně)	66 174				
Středočeský kraj	185 001	41 500	3 320	55 Kč	182 600 Kč
Praha	176 895				
Jihočeský kraj	102 257				
Karlovarský kraj	44 548				
Ústecký kraj	130 540				
<b>Celkem</b>	<b>38 042</b>	<b>83 000</b>	<b>6 640</b>		<b>365 200 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vzhledem ke skutečnosti, že TSC získala pracovníka, který se v poslední době věnuje získávání partnerů (manažer pro klíčové partnery), ovšem ani tento konkrétní pracovník nemá ještě rozsáhlé zkušenosti v této oblasti, bylo jako optimální (dle výše uvedených výpočtů) stanoveno získání sponzorovaného vstupného pro každé 13. dítě, což činí cca 8% z celkově potřebných zdrojů. Techmania tedy v tomto případě úspěšně získá osm obchodních společností, které budou ochotny sponzorovat vstupné školskému zařízení. Vzhledem k vývoji počtu obchodních společností v první polovině roku 2014 a také faktu, že v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji je velký počet technicky zaměřených společností, je více než reálné, že TSC tyto partnery získá. Nespornou výhodou TSC je totiž její podobné zaměření na vědu a techniku, takže její vyjednávací pozice může být díky tomuto vylepšena.

Velice efektivní pro TSC by bylo, kdyby se zástupcům této instituce podařilo přesvědčit školská zařízení, aby se sama aktivně zapojila do hledání takovýchto partnerů. Aby školy jako takové samy oslovovaly obchodní společnosti ve svém okolí a ukázaly tak, že o návštěvu do této instituce mají zájem, ale bohužel mají omezený rozpočet

a na takovéto akce jim nezbyvají finanční prostředky. Jak již bylo řečeno výše, obchodní společnosti se již v současné době snaží být společensky odpovědnými a dbají na úroveň života svých pracovníků a jejich rodin. Tímto způsobem mohou být osloveny největší obchodní společnosti v krajích, v Plzeňském to může být například Plzeňský Prazdroj, ŠKODA či Daikin, v Karlovarském kraji například Sokolovská uhelná, a. s., Elektrárna Tisová, a. s. či Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a. s. či v Ústeckém kraji například Unipetrol RPA, s. r. o. nebo Česká rafinérská, a. s. Mnoho firem, které jsou ochotné sponzorovat, nejprve potřebuje vidět nějaký impuls, že právě o tuto činnost je zájem. A právě projevení zájmu ze strany škol, které navštěvují děti jejich zaměstnanců, může být tím pravým podnětem.

### **6.1.2 Vývoj a výroba exponátů**

Obchodní společnosti, kromě příspěví v rámci sponzorovaného vstupného, mohou také podporovat TSC prostřednictvím pomoci při vývoji a výrobě nových exponátů. Každá nová expozice se pohybuje v řádech milionů Kč, proto by bylo pro TSC více než vhodné, kdyby našla v následujících letech partnery, kteří by se na tomto vývoji podíleli s ní. Právě tak to učinilo Centrum Nauki Kopernik (Polsko), které spolupracuje se společností Samsung.

Samozřejmě by se nemělo jednat pouze o finanční pomoc při těchto činnostech, ale například také o poskytnutí expertů, kteří by byli schopni pomoci s vývojem a vnést nový vhled do problematiky. TSC musí v následujících obdobích oslovovat společnosti, které by svým zaměřením mohly být nápomocny při zpracovávání návrhů a výrobě nových exponátů.

Jako příklad lze uvést Plzeňský Prazdroj, a. s. Bylo již uvedeno, že se jedná o společensky odpovědnou firmu. TSC by tuto společnost mohla oslovit se žádostí o podporu a jako protislužbu nabídnout své prostory, kde by Plzeňský Prazdroj, a. s. mohl prezentovat svou vlastní malou expozici o vaření piva. Někdo by mohl namítnout, že hlavní cílovou skupinou TSC jsou mladiství, ovšem je třeba si uvědomit, že pivo je národním nápojem a v současné době se již na základních školách zmiňují o postupu jeho výroby, apod. TSC jako taková má své vývojáře a pracovníky, kteří se zabývají vývojem expozic, což by pro Plzeňský Prazdroj, a. s. mohlo být lukrativní a TSC by navíc získala právě odborníky z praxe, kteří by do návrhů mohli vnést svůj nový pohled a své zkušenosti.

Je samozřejmé, že společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. podobnou expozicí disponuje v rámci svých vlastních pivovarských prostor. Ovšem za zmínku stojí fakt, že většina rodin s dětmi tento prostor nenavštíví, proto by spolupráce s TSC mohla být pro Plzeňský Prazdroj, a. s. přínosem a cestou k lepší propagaci.

Další možností v rámci spolupráce s touto společností je vytvoření společné vstupenky, která by zajišťovala vstup do obou těchto turisticky velice zajímavých cílů.

### **6.1.3 Speciální témata**

Ve školním roce 2014/2015 je hlavním tématem celé TSC tzv. **zVĚDAvý vesmír**. Program nabízí seznámení s vesmírným prostorem prostřednictvím programů v laboratořích a dílnách, nových filmů ve 3D planetáriu či interaktivních programů Science On Sphere (Speciální téma – Zvědavý vesmír, 2014). Tento program nabízel přiblížení a pochopení vesmíru z různých úhlů a v různých souvislostech (Pecuch, 2014).

V dalším období (tedy školním roce 2015/2016) bude hlavním tématem **Výživa**. TSC by proto měla již v současné době začít navazovat kontakty a snažit se získat dostatečnou podporu od zainteresovaných společností či jednotlivců. TSC musí oslovovat subjekty, které se zabývají právě správnou výživou či výživou obecně, jedná se například o nutriční centra, apod.

Samozřejmě se nejedná opět pouze o finanční podporu, ale také o podporu v podobě poskytnutí expertů, kteří se v problematice zdravé výživy a výživy obecně orientují. Nejen, že díky této činnosti ochotné společnosti a jednotlivci budou podporovat program TSC, ale také budou propagovat sami sebe, svou činnost, mohou představit projekty, na kterých pracují. V mnohých případech to pro ně bude obrovskou příležitostí, jelikož ne mnoho firem má k dispozici přednáškové sály či prostory pro workshopy, kde mohou dál šířit své poslání.

Jelikož TSC plánuje v těchto speciálních tématech pokračovat i nadále, je zapotřebí, aby již v současné době měla představu o tom, jaká témata budou následovat a začít pro ně shánět vhodné patrony a partnery.

#### 6.1.4 Business Club

TSC by se také mohla inspirovat v dánském science centru Experimentarium, a po jeho vzoru začít provozovat Business Club. Jednalo by se o klub sdružující podniky, které by TSC přispívaly na provoz science centra určitou roční částkou. Jako „protislužbu“ by jim TSC mohla nabídnout své konferenční prostory či prostory pro workshopy. Pro dané podniky by to bylo výhodné, jelikož, jak bylo řečeno výše, mnoho podniků nedisponuje svými vhodnými prostory pro pořádání konferencí či workshopů, apod. Takto utržené finanční prostředky by byly směřovány na provozní činnost TSC.

#### 6.1.5 Ostatní možnosti

Samozřejmě existuje mnoho dalších možností, pro které by byla vhodná pomoc obchodních společností. Může se jednat například o **Roadshow**, kdy by zástupci TSC jezdili přímo do školských zařízení či na dětské letní tábory, příměstské tábory, apod. a „vědu“, kterou za normálních okolností komunikují ve svých prostorech, by dovezli dětem. TSC by měla začít oslovovat obchodní společnosti také s tímto cílem. Jedná se o velice zajímavý projekt. Nejen, že se děti budou nadále neformálně vzdělávat, zástupci TSC mohou být například oděni v barvách podporujících obchodních společností, a proto by to znamenalo propagaci nejen pro samotné science centrum, ale také pro podporující obchodní společnost, a ta by se tak mohla dostat daleko za hranice své oblasti působnosti a povědomí o její existenci by se mohlo rozšiřovat.

Ze SWOT analýzy také vyplynulo, že obrovskou slabou stránkou tohoto science centra je skutečnost, že do dnešních dní nedisponuje jakýmkoli **systémem CRM** či **systémem knowledge managementu**. Právě prostřednictvím fundraisingu se pro TSC otevírá možnost, jak tuto situaci změnit. Měla by začít oslovovat také IT společnosti, které by se s ní podílely na vytváření těchto systémů a jejich zavedení do každodenního fungování TSC.

## 6.2 Široká veřejnost

Science centrum by také nemělo opomínat oslovovat se žádostí o pomoc nejen obchodní společnosti, ale také širokou veřejnost. Jako vhodný nástroj k tomuto se jeví využívání platformy **EVERFUND**. Tento projekt „*si klade za cíl propojovat lidi a podporovat nápady*“ (Projekty 2015+/Everfund, 2014). Projekt je založen na sdílení zdrojů v komunitě. TSC tak může získat nejen finanční zdroje pro své plánované projekty, ale také zdroje nefinanční v podobě materiálu či dobrovolníků.



Vedení TSC již delší dobu přemýšlí nad „adopcí exponátů“. Právě Everfund může být vhodnou formou k dosažení tohoto plánu. Exponátů je ve všech prostorách TSC na 250 a pro každý jeden by TSC ráda získala podporu 1 000 Kč na jeho provoz. Ovšem získat finanční podporu od jednotlivých dárců v celkové výši 250 000 Kč je značně vysoký a sebevědomý cíl. Jelikož by TSC s tímto, stejně jako se všemi ostatními aktivitami, teprve začínala, je vhodné být poněkud skromnější a vyzkoušet si opravdový potenciál, který tato platforma může science centru přinést. Bylo by vhodné například požadovat, aby se tímto způsobem „adoptoval“ každý desátý exponát, což by TSC přineslo 25 000 Kč.

### 6.3 Další možnosti pro TSC

Další možností pro získání dodatečných zdrojů může být spolupráce s ostatními organizacemi volnočasových aktivit v rámci Plzně či Plzeňského kraje. Jako vhodné se jeví například doporučení TSC v jiných institucích, což by samozřejmě fungovalo i naopak. TSC se také může snažit podnítit debatu o vzniku určité vstupenky typu **CityPass**, na které by byly nahrány vstupy do několika institucí volnočasových aktivit. Pro zákazníka by takováto vstupenka byla zcela jistě výhodná, v porovnání s celkovou částkou v případě jednotlivého placení vstupného. Získané obnosy za nákup společných vstupenek by si sdružené instituce dělily mezi sebe.

Pro návrhy a zpracování exponátů by TSC zcela jistě měla využít také spolupráce se **Západočeskou univerzitou**. Existence fakult jako strojní, elektrotechnická, aplikovaných věd či designu a umění, přináší TSC příležitost v podobě využití studentů pro návrhy exponátů. Opět by to byla situace „win-win“, jak se užívá v businessu, jelikož TSC by mohla získat do svých řad nové mladé odborníky, kteří disponují spoustou nápadů a ti by na oplátku mohli získat pracovní příležitost nebo příležitost zpracovat tímto způsobem ročníkovou práci. Je samozřejmostí, že by na výsledném exponátu bylo zaznamenáno jméno vývojářů z řad studentů, kteří se na vývoji a výrobě podíleli. Kdyby se ovšem TSC nechtěla pouštět přímo do spolupráce, otevírá se zde možnost vypsání určité soutěže, kde by studenti, opět například formou ročníkových prací, tvořili návrhy na nové exponáty, což by TSC mohlo sloužit jako zdroj nových nápadů.

Další možností je pronájem existujícího **dárkového obchodu** skutečnému obchodníkovi, který má s vedením podobného podniku zkušenosti a dokázal by jich

využít. TSC bere svůj dárkový obchod pouze jako doplněk své činnosti a navíc se tento jeví jako ztrátový. V případě, že by ale tento pronajala obchodníkovi, snížily by se režie placené za tento obchod, jelikož by přešly na obchodníka a ten by navíc platil TSC určitou částku za pronájem prostoru. Pro TSC by to s sebou navíc přineslo ještě výhodu v podobě brandingů, jelikož na všech výrobcích v dárkovém obchodě jsou loga instituce, apod.

TSC by se také mohla inspirovat u knihoven, které každoročně pořádají akci s názvem Noc v knihovně. TSC by mohla začít organizovat podobné akce ve svých prostorách (**Noc v TSC**). Nejen, že by získala nějakou finanční hotovost, navíc by naplňovala a šířila své poslání, jímž je popularizace vědy a neformální vzdělávání.

TSC také může **pronajímat** své konferenční sály či prostory pro workshopy.

Také by science centrum mělo plně využít možností svých internetových stránek. Jedná se především o motivaci pro školy k návštěvě science center tím, že budou umisťovat videa z proběhnutých akcí, informovat o chystaných akcích a komunikovat, co je jejich cílem. TSC také musí v určitém časovém horizontu obměňovat prezentované expozice či alespoň jejich část, aby návštěvníci měli důvod se do prostor TSC vracet.

Autoři odborné literatury o fundraisingu (Sadnlin, Helweg, 2010, Švrčinová, 2006, Lindahl, 2011, Kay Sprinkel Grace, 2009) uvádějí další zajímavé možnosti, jak využít potenciálu fundraisingu. Vhodnou činností je například pořádání fundraisingových soutěží, pořádání plesů, pro které má TSC vhodné velké prostory či pořádání fór s rozličnými mluvčími, apod.

#### **6.4 Protislužby a rizika**

Velice důležitou otázkou je také nabídnutí vhodné protislužby, kterou TSC může svým partnerům nabízet. Je samozřejmostí, že TSC **zveřejní logo** takového sponzora na svých internetových stránkách, ve svých prostorách a také na konkrétním exponátu v případě, že se jednalo o vývoj a výrobu exponátu, či svých propagačních materiálech.

Jako vhodná protislužba se jeví také **PR** ze strany TSC před zahájením konkrétní show, kterou daný partner sponzoruje či možnost výběru tématu k určité akci. Nespornou výhodou je skutečnost, že TSC disponuje **konferenčním sálem** a prostory pro

**workshopy**, které mnohé společnosti nemají k dispozici, a proto jako protislužbu může nabídnout právě bezplatné využívání těchto prostor.

Je nutné si uvědomit, že každá akce s sebou přináší rizika, se kterými společnost musí počítat. V případě fundraisigového plánu TSC a fundraisingových aktivit obecně jsou to především rizika níže uvedená.

Rizika, kterým TSC musí čelit:

- **hrozba snížení dotací od města či kraje** – není v silách science centra toto riziko nějakým způsobem ošetřit. TSC se ale může snažit toto riziko snížit udržováním dobrých vztahů s těmito institucemi;
- **hrozba zpoždění či nutnost navrácení dotací z EU** – jedná se opět o riziko, které TSC nemůže přímo ošetřit. Je nutné, aby se snažila dělat co nejméně systémových chyb v žádostech o dotace z EU a aby finanční prostředky takto poskytnuté využila včas a na sjednaný účel;
- **Plzeň 2015** – toto riziko je rozebráno výše v textu (kapitola 4.3.2). Především se jedná o riziko nenalezení partnerů, jelikož tito budou raději přispívat na akce pořádané pod záštitou Plzně 2015. Je důležité, aby TSC přišla s vhodnou produktovou nabídkou a zajímavou nabídkou protiplnění, které bude pro podniky zajímavější než výhody plynoucí z podpory eventu Plzeň 2015. TSC se samozřejmě snaží, jako jeden z nejvýznamnějších turistických cílů v Plzni, s organizátory akce Plzeň 2015 spolupracovat;
- **nedosažení plánované návštěvnosti** – toto riziko může TSC snížit vhodným nastavením a obměňováním produktové nabídky tak, aby byla pro návštěvníky zajímavá a aktuální a ti tak měli důvod přijít do TSC znovu.

Jak lze vidět, jedná se především o rizika, která TSC není schopná o mnoho snížit jejich ošetřením. Může se ale snažit, aby dopad těchto rizik snížila na co možná nejnižší hranici právě pomocí fundraisingu a diverzifikace svých zdrojů tak, aby výpadek například části dotací neohrozil její chod.

Již v úvodních kapitolách této diplomové práce byly uvedeny základní podmínky pro úspěšný fundraising. Zástupce TSC, který bude s potenciálními partnery vyjednávat, musí umět komunikovat, vyjednávat a správně argumentovat, ovlivňovat a také účelně reprezentovat svého zaměstnavatele.

Výše uvedená doporučení se všechna odehrávají v rovině „TSC by měla/mohla“. Je to proto, že sama TSC se musí rozhodnout, jaké aktivity bude chtít v budoucnu rozvíjet, jedná se tedy pouze o nástin fundraisingových aktivit, se kterými by mohla začít, na které se zaměřit. Je pravděpodobné, že až v této oblasti získá TSC více zkušeností, aktivity si bude nacházet sama. Fundraising je hlavně o **umění požádat**, je tedy zapotřebí, aby po prvních nezdarech zástupci TSC nevzdávali svou snahu a dále usilovali o pomoc ostatních. Navíc je pravděpodobné, že pokud některá z obchodních společností, která odmítla pomoci, zjistí, že některý z jejích hlavních konkurentů TSC tuto pomoc neodepřel, sama přijde s nabídkou, jak také pomoci.

## ZÁVĚR

Peníze a samotná schopnost jejich získání se v současném světě stávají stále častěji, nebo se už dokonce staly, měřítkem úspěšnosti. Ovšem i v této chaotické a na zisk zaměřené době se stále ještě nacházejí lidé s nadšením pro dobrou věc a ochotou pomoci potřebným. Právě na základě vnitřního přesvědčení takovýchto osob vznikají neziskové organizace všemožného typu a zaměření. Jejich hlavním cílem není zisk, jak již bylo řečeno v úvodních kapitolách této práce, nýbrž „vyšší dobro“ pro určitou skupinu lidí, které ve svém důsledku zlepšuje situaci v celé společnosti.

Ovšem k šíření poslání těchto institucí není zapotřebí pouze nadšení a přesvědčení jejich členů, nýbrž také finanční prostředky. Právě tyto jsou v současné době mnohdy rozhodující pro schopnost organizace vykonávat a šířit svou činnost. Proto je zapotřebí, aby se získávání finančních (ale i nefinančních) prostředků stalo plnohodnotnou součástí činnosti neziskové organizace a bylo postaveno na roveň ostatním vykonávaným činnostem. Tuto skutečnost si také plně začala uvědomovat Techmania Science Center, o. p. s., která se fundraisingem, tedy navyšováním zdrojů, začíná v poslední době zabývat a pokouší se využívat svůj fundraisingový potenciál.

Tato diplomová práce se zabývala problematikou fundraisingu vybrané neziskové organizace. V úvodních kapitolách byla realizována rešerše literatury, která byla dále využita pro vytvoření teoretického rámce práce, a v dalších částech se práce věnuje stavu fundraisingu v České republice a konkrétní neziskové organizaci.

**Úkolem** diplomové práce bylo shrnout teoretická východiska problematiky fundraisingu, charakterizovat současnou situaci vybrané neziskové organizace a zpracovat případové studie podobných organizací zabývajících se volnočasovými aktivitami jakožto příklady dobré praxe. Pro charakteristiku současné situace vybrané neziskové organizace (tedy Techmania Science Center, o. p. s.) byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které se staly vstupem pro vyhotovení závěrečné analýzy silných a slabých stránek. Analýza vnějšího prostředí byla zpracována jako PEST analýza, tedy bylo zkoumáno politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí instituce. Z této analýzy vyplynulo, že organizace má pro rozvoj svých fundraisingových aktivit velice vhodné podmínky – nejen, že počet ekonomických subjektů vzrůstá, ale také mnoho společností začíná být společensky odpovědnými. Analýza vnitřního prostředí byla zaměřena na interní situaci organizace, kde byla

zjištěna nedostatečná diferenciací zdrojů této organizace. Obě tyto analýzy, i výsledná SWOT analýza, byly prováděny se zaměřením na fundraising. Případové studie byly zpracovány na základě informací získaných na konferencích a osobních rozhovorů se zástupci organizací. Všechny tyto informace jsou uvedeny v kapitolách čtyři a pět.

Informace získané z analýz a případových studií uvedených ve výše zmíněných kapitolách byly využity při formulaci doporučení pro fundraisingový plán společnosti Techmania Science Center, o. p. s., což bylo **cílem** této diplomové práce. Tento cíl byl naplněn v šesté kapitole, kde jsou nastíněna navržená doporučení. Předložené návrhy mají pouze doporučující, nikoli direktivní, charakter. Jedná se o orientační doporučení a autorčiny ideové myšlenky, které ovšem mohou být pro toto science centrum přínosem a je zcela v kompetenci Techmania Science Center, o. p. s., jak s nimi naloží.

Závěrem je třeba uvést, že Techmania Science Center, o. p. s. je velice smysluplný projekt s výrazným potenciálem. Vzhledem ke svému zaměření na vědu a techniku a svému poslání neformálně vzdělávat širokou veřejnost a popularizovat vědu jako takovou, se může stát velice lukrativním partnerem pro velké množství obchodních společností ze západních Čech, jelikož ty jsou ve většině případů zaměřeny právě technicky. Navíc s sebou tento koncept přináší možnost, jak vzbudit oblibu tohoto oboru u dětí a mládeže a tedy možnost, jak si částečně „navnadit“ a „vychovat“ budoucí odborníky.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství .....	10
Obr. č. 2: Pyramida dárců .....	19
Obr. č. 3: Postavení fundraisingu v organizaci .....	23
Obr. č. 4: Graf počtu vzniklých obchodních společností připadajících na jednu zaniklou 2009 – 1. pol. 2014 .....	38
Obr. č. 5: Graf počtu vzniklých obchodních společností připadajících na jednu zaniklou dle odvětví 2009 – 1. pol. 2014 .....	38
Obr. č. 6: Graf počtu vzniklých obchodních společností připadajících na jednu zaniklou dle krajů 2009 – 1. pol. 2014 .....	39
Obr. č. 7: Stáří obchodních společností v době zániku.....	40
Obr. č. 8: Ekonomické subjekty v obcích Plzeňského kraje 2013.....	41
Obr. č. 9: Vývoj počtu ekonomických subjektů v Plzeňském kraji 2002-2013 .....	41
Obr. č. 10: Mapa členů České asociace science center.....	44
Obr. č. 11: Procentuální rozložení kategorií návštěvníků.....	49
Obr. č. 12: Rozložení produktové nabídky dle návštěvnosti .....	49
Obr. č. 13: Organizační struktura Techmania Science Center, o. p. s. ....	50
Obr. č. 14: SWOT matice .....	58
Obr. č. 15: Experience Economy, růst přidané hodnoty .....	63
Obr. č. 16: Plán vývoje nového produktu .....	64
Obr. č. 17: Rozdělení regionu do oblastí dle času dojezdu do TSC .....	74

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab. č. 1: Metody fundraisingu a základní skupiny dárců.....	22
Tab. č. 2: Hrubý domácí produkt ČR 2010 – 2012.....	35
Tab. č. 3: Hrubý domácí produkt Plzeňský kraj 2010 – 2012 .....	36
Tab. č. 4: Průměrná roční míra inflace 2010 – 2014 .....	36
Tab. č. 5: Ekonomické subjekty dle právních forem v Plzeňském kraji (1. a 2. čtvrtletí 2014) .....	42
Tab. č. 6: Rozdělení celkových výnosů TSC.....	55
Tab. č. 7: Rozdělení provozních dotací .....	56
Tab. č. 8: Rozdělení příjmů vlastní činnosti .....	56
Tab. č. 9: Rozdělení celkových nákladů TSC.....	57
Tab. č. 10: SWOT analýza Techmania Science Center, o. p. s. ....	59
Tab. č. 11: Optimistická varianta.....	75
Tab. č. 12: Minimální částka, kterou by TSC měla získat na podporu návštěvnosti školských zařízení.....	76
Tab. č. 13: Realistická varianta.....	77



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ASIMO	Advanced Step in Innovative Mobility
B2B	Business to business
CSR	Corporate Social Responsibility
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DKK	Dánské koruny
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
JAR	Jihoafrická republika
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MŠMT	Ministerstvo školství a tělovýchovy
NNO	Nestátní nezisková organizace
NTIS	Nové technologie pro informační společnost
OP VaVpI	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VK	Operační výzkum Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PLACES	Platform of Local Authorities and Communicator Engaged in Science.
PR	Public Relations
ROS	Registr osob
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TA ČR	Technologická agentura ČR
TSC	Techmania Science Center, o. p. s.

USA Spojené státy americké

USD Americký dolar

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Tištěné publikace:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3

CICONTE, L. Barbara. *Fundraising Basics: A Complete Guide*. USA Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2010, 602 s., ISBN 978-0-7637-4666-7

HARTL, Pavel. *Stručný psychologický slovník*, 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2004, 311 s., ISBN 880-7178-803-1

HOLMAN, Robert. *Makroekonomie – středně pokročilý kurz*, 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 424 s., ISBN 978-80-7179-861-3

HOLMAN, Robert. *Základy ekonomie: pro studenty vyšších odborných škol a neekonomických fakult VŠ*, 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005, 372 s., ISBN 80-7179-890-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing, 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 272 s., ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 256 s., ISBN 978-80-247-4208-3

KAY SPRINKEL GRACE. *The AAA Way to Fundraising Success: Maximum Involvement, Maximum Results*. Seattle: Whit Press, 2009, 108 s., ISBN 978-0-9720205-9-6

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*, 5., přepracované vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1994, 855 s., ISBN 80-04-26059-4

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, 277 s., ISBN 80-247-0966-X

LEDVINOVÁ, Jana. *Jak na fundraising: Kuchařka pro začínající fundraisery*. Praha: České centrum fundraisignu, 2013, 65 s.

LEDVINOVÁ, Jana., PEŠTA, Karel. *Základy fundraisingu aneb Jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN, 1996, 141 s., ISBN 80-238-0464-2

LINDAHL, E. Wesley. *Principles of Fundraising: Theory and Practice*. USA, Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2011, 299 s., ISBN 978-0-7637-5914-8

MACHÁLEK, Petr., NESRSTOVÁ, Jitka. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 114 s., ISBN 978-80-210-5518-6

MANKIW, Gregory, N., *Základy ekonomie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1999, 763 s., ISBN 80-7169-891-1

PINE, B. Joseph., GILMORE, James H. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999, 254 s., ISBN: 0-87584-819-2

POLÁČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, s. r. o., 2005, 120 s., ISBN 80-7178-694-2

SANDLIN, Figure Eileen., HELWEG, Richard. *199 Fun and Effective Fundraising Events for Nonprofit Organizations*. USA, Florida: Atlantic Publishing Group, Inc., 2010, 480 s., ISBN 978-1-60138-148-4

SRPOVÁ, Jitka., ŘEHOŘ, Václav., a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5

ŠEDIVÝ, Marek., MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 144 s., ISBN 978-80-247-4040-9

ŠVRČINOVÁ, Petra. *Řízení neziskových organizací II. Fundraising*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2006, 74 s.

VYSEKALOVÁ, Jitka., MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 192 s., ISBN 978-80-247-2790-5

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 449 s., ISBN 978-80-7400-115-4

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích

Zákon č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách

**Články, odborné referáty, studie, konference**

BAČUVČÍK, Radim. K terminologii neziskového sektoru. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru, Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 51 s., ISBN 80-239-4057-0

BERGEROVÁ, Marcela. Filantropie. In: *Občanský sektor, studie a souvislosti*. Moravský Beroun: Univerzita Karlova – Fakulta humanitních studií, 2002, 214 s., ISBN: 80-86511-07-3

FRANTA, Michal., HOLUB, Tomáš., a další. Měnový kurz jako nástroj při nulových úrokových sazbách: případ ČR. *Research and policy notes 3/2014*. Praha: Česká národní banka, 2014, 66 s., ISSN 1803-7079

HOEG, Asger. *More eggs, more baskets – Diversify your income* [online] Kodaň: Experimentarium, 2014 [cit. 2014-11-01] Dostupné z:  
<https://drive.google.com/folderview?id=0B4EwVg8DfUHHcTIHTENhaWIwWVv&usp=sharing&tid=0B4EwVg8DfUHHX3Y1aE1qN2xDvVU>

HUNČOVÁ, Magdalena. O pojmech neziskovost, veřejná prospěšnost a veřejné služby. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru, Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 51 s., ISBN 80-239-4057-0

KALINOWSKA, Joanna. *A fine balance: Strategic partnerships with business* [online] Varšava: Centrum Nauki Kopernik, 2014 [cit. 2014-11-01] Dostupné z:  
<https://drive.google.com/folderview?id=0B6P-nJe37ncOakpXRGpZVDg5MXM&usp=sharing&tid=0B6P-nJe37ncOSDZNSVdmbDdqFE>

MÁDLOVÁ, Lucie. Společenskou odpovědnost chápeme jako investici do rozvoje firmy. *Prosperita Madam Business*, 2014, červenec 2014, s. 12-13, ISSN 1213-6492

MEDLÍKOVÁ, Olga. I/1 Fundraiser – superman českých neziskových organizací. In: BERGEROVÁ, Marcela., KRÍŽ, Jan. *Cesty k účinnému fundraisingu*. Praha: Spiral, o. s., 2004, 97 s., ISBN 80-903015-4-1

OLECKÁ, Ivana., IVANOVÁ, Kateřina. Případová studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku. *EMI*, 2010, roč. II, č. 2, s. 62 - 65. ISSN 1804-1299

ROSENMYER, Tomáš. Soukromý neziskový sektor. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru, Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 51 s., ISBN 80-239-4057-0

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru, Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 51 s., ISBN 80-239-4057-0

ŠTRACH, Pavel. Tvorba výukových a výzkumných případových studií. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2007, 15 (3), 22-36, ISSN 0572-3043

VEBROVÁ, Ludmila. Neziskové instituce a institucionální sektor neziskových institucí sloužících domácnostem a „nestátní neziskové organizace“. In: ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru, Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, 51 s., ISBN 80-239-4057-0

### **Elektronické zdroje**

ALTMANOVÁ, Alena. *Vyhlášení dotačního programu „Motivace pro technické vzdělávání mládeže Plzeňského kraje v roce 2014“*. [online] Plzeň: Plzeňský kraj, 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/vyhlaseni-dotacniho-programu-motivace-pro-technicke-vzdelavani-mladeze-plzenskeho-kraje-v-0>

*Asociace společenské odpovědnosti* [online] Praha: Asociace společenské odpovědnosti, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz>

BURDA, Jan. *Fundraising pro úplné začátečníky*. [online] Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2007, 9 s., [cit. 2014-03-12] Dostupné z: [www.icmck.cz/DOC/fundraising\\_pro\\_zacatecniky.pdf](http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf)

*Co přinese titul* [online] Plzeň: Plzeň 2015, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.plzen2015.cz/cs/o-projektu/co-prinese-titul-evropskeho-hlavniho-mesta-kultury-plzni-a-plzenskemu-regionu>

*Česká asociace science center* [online] Plzeň: Česká asociace science center, 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.hvezdarna.cz/sciencecenter/>

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2013a, [cit. 2014-03-12] Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu\\_sat](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat)

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2013b, [cit. 2014-03-12] Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.satelit>

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2013c, [cit. 2014-10-17] Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajpubl/321302-13-q2\\_2013-xp](http://csugeo.i-server.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajpubl/321302-13-q2_2013-xp)

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014a, [cit. 2014-10-16] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014b, [cit. 2014-10-16] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/321011-13-r\\_2013-05](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/321011-13-r_2013-05)

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014c, [cit. 2014-10-16] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajpubl/330133-14-n\\_2014-xp](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajpubl/330133-14-n_2014-xp)

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014d, [cit. 2014-10-16] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014e, [cit. 2014-10-17] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajpubl/330109-14-q2\\_2014-xp](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajpubl/330109-14-q2_2014-xp)

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014f, [cit. 2014-10-17] Dostupné z: [http://www2.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajpubl/321302-13-q4\\_2013-xp](http://www2.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajpubl/321302-13-q4_2013-xp)

*Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014g, [cit. 2014-10-17]  
Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajkapitola/330133-14-n\\_2014-10](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajkapitola/330133-14-n_2014-10)

*Detaily projektu* [online] Praha: Ministerstvo školství a tělovýchovy, 2009, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://ptpo.reformy-msmt.cz/detaily-projektu/>

ČTK. *Česká a moravská science centra mají profesní organizaci* [online] Praha: Vltava - Labe - Press, a. s., 2013, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: [http://www.denik.cz/z\\_domova/ceska-a-moravska-science-centra-maji-profesni-organizaci-20130414.html](http://www.denik.cz/z_domova/ceska-a-moravska-science-centra-maji-profesni-organizaci-20130414.html)

*Expedice Vesmír* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: [http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1513&nazev=expedice\\_vesmir](http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1513&nazev=expedice_vesmir)

*Expedice Vesmír 2014* [online] Praha: Akademie věd České republiky, 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.cas.cz/sd/novinky/hlavni-stranka/2014/141104-finale-expedice-vesmir-2014.html>

*Financování neziskových organizací* [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2012, [cit. 2014-03-12] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace/zakladni-informace>

CHUNG, Daniel. [online] Varšava: Samsung Electroincs Poland, 2014, [cit. 2014-12-09] Dostupné z: <http://www.kopernik.org.pl/en/partners/>

MÁDLOVÁ, Lucie. *Slovo zakladatelky* [online] Praha: Asociace společenské odpovědnosti, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/>

*Naše science centra* [online] Plzeň: Česká asociace science center, 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.hvezdarna.cz/sciencecenter/?cat=4>

*Největší zaměstnavatelé* [online] Plzeň: Útvar koncepce a rozvoje města Plzeň, 2014, [cit. 2014-11-09] Dostupné z: <http://www.ukr.plzen.eu/informace-pro-investory/profil-plzne/nejvetsi-zamestnavatele/nejvetsi-zamestnavatele.aspx>



- Nejvyspělejší humanoidní robot na světě* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: [http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1506&nazev=asimo\\_4.-9.11.2014](http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1506&nazev=asimo_4.-9.11.2014)
- Neziskový sektor* [online] Praha: Ministerstvo zahraničí, 2009, [cit. 2014-03-11] Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>
- O neziskových organizacích* [online] Praha: Neziskovky.cz, o. p. s., 2014, [cit. 2014-03-11] Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538/fakta\\_neziskovky-v/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/)
- O Plzni 2015* [online] Plzeň: Plzeň 2015 o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.plzen2015.cz/cs/o-projektu>
- Partners* [online] Varšava: Centrum Nauki Kopernik, 2014, [cit. 2014-12-09] Dostupné z: <http://www.kopernik.org.pl/en/partners/>
- Partneři a donátoři* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://techmania.cz/info.php?mn1=27&mn2=484&inf=partneri>
- PECUCH, Martin. *Zvědavý vesmír umožní návštěvníkům Techmanie poznat kosmos zblízka* [online] Plzeň: www.plzen.eu, 2014 [cit. 2014-11-23] Dostupné z: <http://www.plzen.eu/obcan/aktuality/z-mesta/zvedavy-vesmir-umozni-navstevnikum-techmanie-poznat-kosmos-zblizka.aspx>
- Projekty* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, [cit. 2014-10-02] Dostupné z: <http://techmania.cz>
- Projekty 2015+/Everfund* [online] Plzeň: Plzeň 2015 o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-23] Dostupné z: <http://www.plzen2015.cz/cs/projekty/projekty-2015-everfund>
- Quotes Falsely Attributed* [online] Downers Grove: The Churchill Centre, 2014, [cit. 2014-03-13] Dostupné z: <https://www.winstonchurchill.org/learn/speeches/quotations/quotes-falsely-attributed>
- Rada vlády pro nestátní neziskové organizace* [online] Praha: Vláda ČR, 2009-2014, [cit. 2014-03-11] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

*Science Center* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, [cit. 2014-10-02] Dostupné z: <http://techmania.cz/info.php?mn1=618&inf=science%20center>

SÍBALOVÁ, Petra. *Podpora technického vzdělávání v Plzeňském kraji* [online] Plzeň: Plzeňský kraj, 2014, [cit. 2014-11.08] Dostupné z: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/podpora-technickeho-vzdelavani-v-plzenskem-kraji>

*Soutěž Objevuj jinak!* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1500>

*Sponzorované vstupné pro školy – Soutěž s firmou ABB* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: <http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1459>

ŠTALMACH, Darek., GABZDYL, Josef. *OBRAZEM: Nahlédněte do Velkého světa techniky. Otevře se už v pátek* [online] Ostrava: Mladá Fronta Dnes, 2014 [cit. 2014-11-08] Dostupné z: [http://ostrava.idnes.cz/obrazem-podivejte-se-do-velkeho-sveta-techniky-otevira-se-v-patek-py6-/ostrava-zpravy.aspx?c=A140922\\_191714\\_ostrava-zpravy\\_jog](http://ostrava.idnes.cz/obrazem-podivejte-se-do-velkeho-sveta-techniky-otevira-se-v-patek-py6-/ostrava-zpravy.aspx?c=A140922_191714_ostrava-zpravy_jog)

*Techmania 2006. Výroční zpráva* [online] Plzeň: Techmania Science Center, 2006 [cit. 2014-09-01] Dostupné z: <http://techmania.cz/info.php?mn1=27&mn2=433&inf=vyrzpra789>

*Techmania 2007. Výroční zpráva* [online] Plzeň: Techmania Science Center, 2006 [cit. 2014-09-01] Dostupné z: <http://techmania.cz/info.php?mn1=27&mn2=433&inf=vyrzpra789>

*Techmania 2008. Výroční zpráva* [online] Plzeň: Techmania Science Center, 2006 [cit. 2014-09-01] Dostupné z: <http://techmania.cz/info.php?mn1=27&mn2=433&inf=vyrzpra789>

*Techmania 2013. Výroční zpráva* [online] Plzeň: Techmania Science Center, 2006 [cit. 2014-10-02] Dostupné z: <http://techmania.cz/info.php?mn1=27&mn2=433&inf=vyrzpra789>

*Tisková zpráva – V první polovině roku 2014 bylo založeno 12847 obchodních společností, 2 728 jich zaniklo* [online] Praha: Czech Credit Bureau, 2014 [cit. 2014-10-17] Dostupné z: <http://www.crif.cz/Novinky/Novinky/Pages/V-první-polovině-roku-2014-bylo-založeno-12-847-obchodních-společností,-2-728-jich-zaniklo.aspx>

VAJDOVÁ, Tereza. *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice*. [online], 2003, 38 s., [cit. 2014-03-11] Dostupné z: [www.culturenet.cz/res/data/002/000331.pdf](http://www.culturenet.cz/res/data/002/000331.pdf)

*Založena Česká asociace science center* [online] Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2013, [cit. 2014-11-08] Dostupné z: [http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1219&nazev=zalozena\\_ceska\\_asociace\\_science\\_center](http://www.techmania.cz/clanky.php?key=1219&nazev=zalozena_ceska_asociace_science_center)

### **Ostatní zdroje:**

*Centrum Nauki Kopernik 2011*. Výroční zpráva. Varšava: Centrum Nauki Kopernik 2011, interní zdroj Centrum Nauki Kopernik

*Centrum Nauki Kopernik 2013*. Výroční zpráva. Varšava: Centrum Nauki Kopernik 2013, interní zdroj Centrum Nauki Kopernik

EGER, Ludvík. *Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce, 4. vydání*. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 2014

*Experimentarium 2010*. Výroční zpráva. Kodaň: Experimentarium, 2010 [cit. 2014-10-09], interní zdroj Experimentarium

*Experimentarium 2013*. Výroční zpráva. Kodaň: Experimentarium, 2013 [cit. 2014-10-09], interní zdroj Experimentarium

CHROMEČEK, Miroslav. *Fundraising – Jak a kde získat prostředky na činnosti z fondů EU?* Jihlava: Vysočina Education, 2006, učební prezentace

KALINOWSKA, Joanna. Varšava: Centrum Nauki Kopernik, 2014, konzultace prostřednictvím e-mailových zpráv

LEDVINOVÁ, Jana, 2014, konzultace prostřednictvím e-mailových zpráv ze dne 7. 10. 2014

*Organizační struktura TSC.* Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, interní zdroj Techmania Science Center, o. p. s.

*Počet obyvatel a škol.* Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, interní zdroj Techmania Science Center, o. p. s.

*Prognóza návštěvnosti.* Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, interní zdroj Techmania Science Center, o. p. s.

ROKOVÁ, Alena. *Marketingový mix se zaměřením na neziskové organizace.* Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, učební prezentace

ŠULDOVÁ, Alena. *Hodnocení udržitelnosti projektu Techmania Science Center, o. p. s financovaného s podporou operačního programu VaVpI.* Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 105 s., 2013

*Souhrnný měsíční report.* Plzeň: Techmania Science Center, o. p. s., 2014, interní zdroj Techmania Science Center, o. p. s.

## **ABSTRAKT**

STANKIEVICZOVÁ, Marie. *Strategický management neziskové organizace se zaměřením na fundraising*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 100 s., 2014

**Klíčová slova:** nezisková organizace, science centrum, fundraising, fundraisingový plán, Techmania Science Center, o. p. s.,

Tato diplomová práce se zabývá fundraisingem neziskové organizace Techmania Science Center, o. p. s. Práce začíná teoretickým úvodem do problematiky neziskových organizací a pojmu fundraising, následující části práce jsou věnovány situaci vybraného science centra a případovým studiím organizací podobného typu. Pro zhodnocení současného stavu instituce je vyhotovena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, která je podkladem pro zpracování SWOT analýzy, kde jsou zachyceny silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby. Na základě výše zmíněných analýz a případových studií práce předkládá možné návrhy a doporučení k fundraisingovému plánování této instituce.

## **ABSTRACT**

STANKIEVICZOVÁ, Marie. *Strategic management of non-profit organization with a focus on fundraising*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 100 p., 2014

**Key words:** non-profit organization, science center, fundraising, fundraising plan, Techmania Science Center, o. p. s.

This thesis studies a problem of fundraising of non-profit organization Techmania Science Center, o. p. s. Thesis begins with theoretical introduction into the issue of non-profit organizations and the concept of fundraising. The following chapters study the situation of selected science center and case studies of organization of similar type. Analysis of external and internal environment and the SWOT analysis are made for the evaluation of current state of this institution. SWOT analysis reflects the strength and weaknesses of the organization, its opportunities and threats. Based on these analysis and case studies the diploma thesis presents possible proposals and recommendations for fundraising planning of this organization.