

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Management vybrané neziskové organizace
pro udržitelný rozvoj**

**Management of Chosen Non-profit Organization
for Sustainable Development**

Bc. Michaela Šubrová

Plzeň 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Michaela ŠUBROVÁ
Osobní číslo: K14N0118P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Management vybrané neziskové organizace pro udržitelný
rozvoj
Zadávací katedra: Katedra marketingu, obchodu a služeb

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

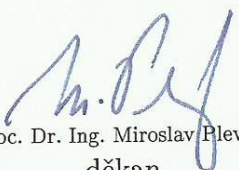
1. Vypracujte teoretická východiska k problematice managementu neziskových organizací s ohledem na udržitelný rozvoj.
2. Stručně představte vybranou organizaci.
3. Zhodnoťte organizační strukturu a nastavení systému odpovědnosti ve vybrané organizaci.
4. Představte současnou strategii vybrané neziskové organizace.
5. Navrhněte implementaci nových nebo udržení stávajících manažerských aktivit vedoucích k udržitelnému rozvoji vybrané organizace.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 60 - 80
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

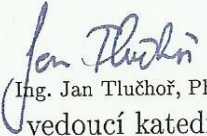
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JONES, Gareth R. *Organizational theory, design, and change*. 7. vyd. Upper Saddle River, N.J: Pearson, 2013. ISBN 978-027-3765-608.
- LA PIANA, David. *The non-profit strategy revolution*. 2. vyd. St. Paul, Minn: Fieldstone Alliance, 2008. ISBN 978-094-0069-657.
- SCOFIELD, Rupert. *The social entrepreneur's handbook*. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-717-5029-0.
- ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: 23. října 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2016


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Management vybrané neziskové organizace pro udržitelný rozvoj“

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

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala řediteli Techmania Science Center o.p.s. panu Mgr. Vlastimilu Volákovi za jeho čas, ochotu a inspirativní vedení.

Dále děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za připomínky a dobré rady, ale především za vstřícnost a lidský přístup.

Díky patří i mé rodině za podporu během celého studia.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 7 |
| Cíl a metodický postup práce..... | 9 |
| 1 Teoretická východiska | 10 |
| 1.1 Strategické plánování | 11 |
| 1.2 Cílové segmenty a podporovatelé | 16 |
| 1.3 Produkt jako hodnota poskytovaná klientovi | 18 |
| 1.4 Finanční řízení | 22 |
| 1.5 Fundraising | 23 |
| 1.6 Personální řízení a vedení..... | 27 |
| 1.7 Organizační struktura, kultura a organizační design..... | 29 |
| 2 Představení společnosti Techmania Science Center o.p.s. | 32 |
| 3 Interní prostředí organizace..... | 34 |
| 3.1 Proces strategického plánování..... | 34 |
| 3.2 Portfolio programů a projektů..... | 36 |
| 3.2.1 Programy | 37 |
| 3.2.2 Projekty..... | 40 |
| 3.3 Měření hodnoty produktu pro návštěvníky | 44 |
| 3.4 Finanční řízení | 46 |
| 3.5 Fundraising | 53 |
| 3.6 Zaměstnanci | 54 |
| 3.7 Organizační struktura | 55 |
| 4 Mezoprostředí organizace | 60 |
| 4.1 Cílové segmenty..... | 60 |
| 4.2 Podporovatelé | 63 |
| 4.2.1 Zakladatelé..... | 63 |
| 4.2.2 Finanční partneři | 64 |
| 4.2.3 Ostatní partneři..... | 64 |
| 4.2.4 Donoři..... | 65 |
| 4.3 Konkurence..... | 65 |
| 4.3.1 Přímá konkurence | 66 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3.2 | Nepřímá konkurence | 68 |
| 5 | Externí prostředí | 70 |
| 5.1 | Sociální a demografické faktory | 70 |
| 5.2 | Technologické faktory..... | 71 |
| 5.3 | Ekonomické faktory | 72 |
| 5.4 | Environmentální faktory..... | 73 |
| 5.5 | Politické a legislativní faktory | 74 |
| 6 | Současná strategie Techmania Science Center | 76 |
| 6.1 | Produktové portfolio | 76 |
| 6.1.1 | Připravované projekty | 77 |
| 6.1.2 | Gruberova a Mohrova matice | 78 |
| 6.2 | Marketingová komunikace | 80 |
| 6.3 | Fundraising a financování | 81 |
| 6.4 | Lidské zdroje..... | 82 |
| 7 | SWOT analýza | 84 |
| 7.1 | Silné stránky (S)..... | 84 |
| 7.2 | Slabé stránky (W)..... | 84 |
| 7.3 | Příležitosti (O)..... | 85 |
| 7.4 | Hrozby (T) | 85 |
| 7.5 | Typy strategií | 86 |
| 8 | Doporučení, návrhy | 87 |
| 8.1 | Využití crowdfundingu..... | 87 |
| 8.2 | Implementace vybraných principů metodiky Scrum | 92 |
| 8.3 | Ostatní návrhy..... | 95 |
| | Závěr..... | 96 |
| | Seznam tabulek | 98 |
| | Seznam obrázků | 99 |
| | Seznam použitých zkratk | 101 |
| | Seznam použité literatury | 102 |
| | Seznam příloh | 114 |

Úvod

Neziskové organizace se v posledních letech stávají nedílnou součástí společnosti a jejich pole působnosti již zdaleka není pouze charitativní činnost. Kromě organizací pomáhajících potřebným tak vznikají i takové, které usilují o zkvalitnění života všech obyvatel a rozvoj komunity, v rámci níž figurují. Výjimkou tak nejsou například organizace zaměřené na vzdělávání. Právě takovou je **Techmania Science Center o.p.s.**, moderní vědecko-technické centrum neformálního vzdělávání, které se prostřednictvím učení zábavnou formou snaží vzbudit zájem veřejnosti o vědu a techniku. Zároveň usiluje o podporu a oživení zájmu o technické profese z řad dětí a mládeže.

Právě pozitivní působení neziskových organizací i jiných subjektů na své okolí jde ruku v ruce se současným konceptem civilizačního rozvoje, který postupně nahrazuje rámec postindustriální společnosti, a tím je takzvaný **udržitelný rozvoj**. Tato koncepce vychází z definice Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj z roku 1987, která uvádí, že rozvoj je udržitelný tehdy, lze-li naplnit potřeby současné generace tak, aby nebyla ohrožena možnost naplnit potřeby generací příštích. (Ministerstvo financí ČR, 2005)

Podstatou udržitelného rozvoje jsou pak **tři základní pilíře**, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Tři pilíře udržitelného rozvoje

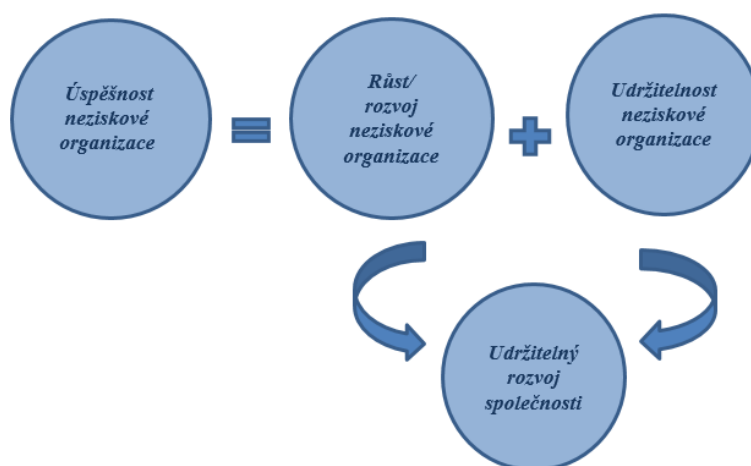


Zdroj: (Eurion, 2010b)

Sociální pilíř spočívá v respektování potřeb všech členů společnosti. Ekologický nebo také environmentální pilíř znamená ochranu životního prostředí a šetrné využívání přírodních zdrojů a konečně ekonomický pilíř představuje udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu. (Ministerstvo financí ČR, 2005)

Udržitelný rozvoj je záležitostí všech komponent společnosti, neziskové organizace jako je Techmania Science Center nevyjímaje. Právě ty k němu přispívají svým vlastním úspěšným fungováním a udržitelným rozvojem, což ilustruje následující obrázek.

Obrázek 2: Vztah udržitelného rozvoje neziskové organizace a společnosti



Zdroj: (Hommerová, 2016)

Z tohoto důvodu je tématem předkládané práce úspěšné fungování neziskové organizace, potažmo její management, a udržitelným rozvojem se zde následně rozumí udržitelný rozvoj samotné organizace.

V **první kapitole** jsou zpracovány teoretické předpoklady managementu úspěšné neziskové organizace. V rámci **druhé kapitoly** je Techmania Science Center jakožto vybraná nezisková organizace stručně představena včetně uvedení některých zajímavostí z její historie i současného fungování. **Třetí kapitola** je věnována prozkoumání interního prostředí vybrané organizace, kdy nejdůležitější aspekty tohoto prostředí jsou konfrontovány s teoretickými poznatky kapitoly první. **Čtvrtá a pátá kapitola** pak obsahují pohled na mezoprostředí respektive externí prostředí vybrané organizace. V rámci **šesté kapitoly** je představena současná strategie Techmania Science Center a následuje ji **kapitola sedmá** obsahující SWOT analýzu. Poslední, **osmá kapitola**, pak obsahuje návrhy a doporučení pro udržitelný rozvoj organizace.

Techmania Science Center je obecně prospěšnou společností a tedy **nestátní neziskovou organizací**. Práce je zaměřena zejména na tento typ organizací, proto

je spojením „nezisková organizace“ dále v textu rozuměno právě nestátní nezisková organizace.

Cíl a metodický postup práce

Cílem této diplomové práce je zpracování teoretických východisek k problematice managementu neziskových organizací s ohledem na udržitelný rozvoj a jejich následná aplikace na vybranou neziskovou organizaci. **Díličními cíli** je pak zhodnocení organizační struktury a nastavení systému odpovědnosti v této organizaci, představení současné strategie vybrané organizace a navrhnutí implementace nových nebo udržení stávajících aktivit vedoucích k jejímu udržitelnému rozvoji.

Metodický postup při zpracování této diplomové práce je následující:

- provedení literární rešerše a získání teoretických poznatků;
- zpracování nejdůležitějších aspektů managementu neziskové organizace a jejího udržitelného rozvoje obecně;
- seznámení se s chodem vybrané organizace prostřednictvím účasti na poradách vedení, osobních konzultací s ředitelem organizace příp. rozhovorů s ostatními zaměstnanci a prostudování informačních zdrojů dané organizace (především výroční zprávy, webové stránky apod.);
- zpracování nejdůležitějších aspektů chodu vybrané organizace v kontextu teoretických poznatků;
- zpracování nejvýznamnějších aspektů vzájemné interakce vybrané organizace a jejího okolí za využití analýzy převážně internetových zdrojů a publikovaných výzkumů na příslušná témata;
- vypracování vlastních návrhů a doporučení.

1 Teoretická východiska

Ačkoliv se řízení neziskových organizací může v některých dílčích aspektech podobat managementu komerčních společností, velmi zásadní principiální odlišnost spočívá již v samotném účelu existence. Na rozdíl od ziskového sektoru, v němž je hlavním cílem podniku vytvářet zisk či případně hodnotu pro své vlastníky (dle principů Value Based Managementu), hlavním smyslem existence neziskové organizace je naplňovat její **poslání**, tedy předem definovaný obecně prospěšný cíl, což uvádějí například i Dobrozemský a Stejskal (2015).

Jelikož nezisková organizace (dále také NO) není primárně zaměřena na vlastní finanční výkonnost, obzvláště důležitou problematikou je **získávání finančních prostředků** jak pro účely naplňování určeného společenského cíle, tak pro samotný chod, administraci a existenci organizace. NO může část svých výdajů pokrývat příjmy z vlastní činnosti, tedy z prodeje výrobků, zboží či služeb. Je však zřejmé, že k efektivnímu fungování potřebuje i externí zdroje zejména ve formě darů a dotací.

Účelné hospodaření s vloženými prostředky není zdaleka jedinou činností dobře fungující neziskové organizace. Například podle Šedivého a Medlíkové (2011) má úspěšná nezisková organizace tyto atributy:

- Má srozumitelné poslání.
- Zajímá se o budoucnost, je schopna odhadnout změny.
- Strategicky plánuje.
- Je vidět a slyšet.
- Má financování z více zdrojů a fundraisera.
- Má funkční statutární orgány (správní radu).
- Má jasné vnitřní procesy a pravidla.
- Rozvíjí firemní kulturu.

Právě v souvislosti s dlouhodobě úspěšným fungováním neziskové organizace se v literatuře ustálil pojem **udržitelný rozvoj** (anglicky *sustainable development* či obecněji *sustainability*). Pod tímto pojmem bývá často rozuměna především finanční udržitelnost, avšak dle názoru autorky je nutné nahlížet na udržitelnost NO komplexním způsobem a tedy zohlednit i další hlediska, nikoliv pouze finanční. V následujícím textu

jsou přiblíženy jednotlivé aspekty udržitelného rozvoje neziskové organizace z pohledu autorky.

1.1 Strategické plánování

V dnešní době je již považována za samozřejmou premisa, že pro úspěšnou a dlouhodobě udržitelnou organizaci jakéhokoliv druhu (ať už komerční či neziskovou) je nezbytné disponovat **vhodnou strategií**. Šedivý a Medlíková (2011) vysvětlují strategické plánování jako popis bodu, kde se organizace v současnosti nachází (bod A), což je prováděno různými analýzami, a popis bodu, kde by se v budoucnosti nacházet chtěla (bod B), což znamená de facto stanovení vize a z ní vycházejících dlouhodobých cílů. Cesta z bodu A do bodu B je pak uskutečněna prostřednictvím konkrétního strategického plánu.

Jádrem strategického plánování jsou dle zmíněné publikace analýzy, přičemž k nejčastěji používaným patří tyto:

- **STEEP analýza.** Jedná se o analýzu vnějšího prostředí (tedy takových sil působících na organizaci, které zpravidla sama nemůže ovlivnit), přičemž zkoumány a hodnoceny jsou faktory sociální (označovány též jako společenské či demografické), technologické, ekonomické, environmentální a dále politické a legislativní. (Šedivý, Medlíková, 2011) Možná je také modifikace v podobě PESTEL analýzy, v níž jsou politické a legislativní faktory rozděleny do samostatných kategorií. (Yeates, Wakefield, 2004)
- **SWOT analýza.** Zkoumá jak vnější, tak i vnitřní prostředí organizace. V rámci vnitřního prostředí se analyzují silné a slabé stránky, dalším krokem je identifikování příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Dle Šedivého a Medlíkové (2011) jde o jednu ze základních analýz, pomocí jejichž výstupů lze určit základní směry strategie pro další rozvoj NO.
- **Analýza konkurence.** Při analyzování konkurentů je třeba brát v potaz jednak přímou konkurenci (tedy organizace zabývající se stejnou činností jako daná NO) a jednak také konkurenci nepřímou (tzn. organizace, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů jako daná NO). Lze zkoumat například zdroje, skladbu projektů, známost značky, ceny produktů konkurence a podobně. Výstupy analýzy slouží především k získání podkladů pro rozhodnutí, s kterými

organizacemi navázat spolupráci a které považovat za konkurenty v pravém slova smyslu. (Šedivý, Medlíková, 2011)

- **Analýza zainteresovaných skupin.** Cílem této analýzy je definování recipročního vztahu organizace a jejích cílových segmentů a podporovatelů. V praxi může totiž nastat situace, kdy určitá skupina má na organizaci velmi výrazný vliv, zatímco vliv dané organizace na tuto skupinu je velmi malý či naopak. Rovněž je potřebné určit, zda jde o působení pozitivní či negativní. (Šedivý, Medlíková, 2011)
- **Analýza portfolia.** Zatímco v komerčních společnostech lze k analýze portfolia výrobků či služeb použít například Bostonskou matici či matici GE, vhodným nástrojem k ohodnocení portfolia neziskové organizace fungujícím na podobném principu je Gruberova a Mohrova matice. Jednotlivé programy a projekty jsou posuzovány jednak podle finanční návratnosti a také z hlediska jejich společenské hodnoty, která je tím vyšší, čím větší je společenská potřeba a poptávka po dané službě či produktu. (Šedivý, Medlíková, 2011) Následující tabulka obsahuje popis kvadrantů matice, do kterých mohou jednotlivé projekty či programy spadat na základě zmíněných parametrů.

Tabulka 1: Gruberova a Mohrova matice portfolia neziskové organizace

| | | Společenská hodnota projektu/programu | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| | | Nízká společenská hodnota | Vysoká společenská hodnota |
| Finanční návratnost projektu/programu | Kladná finanční návratnost (projekt/program „vydělává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců). | Udržovací projekty/programy (nutné zlo) Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ projektů/programů. | Prospěšné projekty/programy (nejlepší) Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ projektů/programů. |
| | Záporná finanční návratnost (projekt/program končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů). | Nevýhodné projekty/programy (bez zjevného přínosu) Doporučená strategie: vyloučit tyto projekty/programy z portfolia. | Hodnotné projekty/programy (uspokojivé, dobré pro společnost) Doporučená strategie: trpělivě tyto projekty/programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia. |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Šedivý, Medlíková, 2011), 2016

Na otázku, kdy je pro NO potřebné strategicky plánovat, odpovídají zmínění autoři následovně (Šedivý, Medlíková, 2011):

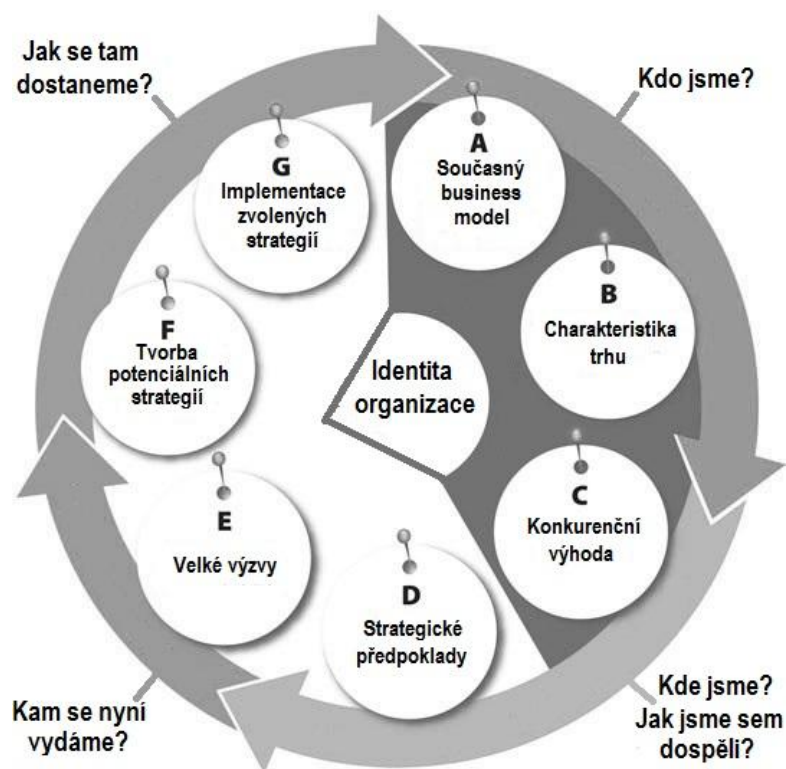
- potřebuje-li nastavit fungování na další období v horizontu několika let;
- působí-li momentálně na organizaci významné externí vlivy (ekonomická krize, změna v politice přerozdělování financí ministerstvy, bankrot dominantního dárce atp.);
- změní-li se významně interní prostředí NO (výměna ředitele či správní rady atp.);
- naplní-li organizace své poslání a vizi.

Autoři také doporučují, že vhodné je strategicky plánovat **s výhledem na dva až tři roky**. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Poněkud odlišný přístup propaguje La Piana (2008)¹. Proces strategického plánování by dle tohoto autora měl probíhat nepřetržitě, takzvaně **v reálném čase**. V praxi toto znamená kontinuální monitorování jak interního, tak externího prostředí organizace a flexibilní reakce na podněty zde zachycené. Z tohoto přístupu tedy vyplývá, že strategická rozhodnutí jsou činěna průběžně a nejsou tak vázána na daný časový okamžik sestavení plánu jako v případě „tradičního“ strategického plánování, tj. tvorby plánu s výhledem na několik let dopředu. Následující obrázek schematicky znázorňuje zmíněný proces strategického plánování v reálném čase.

¹ Všechny uvedené poznatky ze zmíněné publikace byly volně přeloženy autorkou.

Obrázek 3: Cyklus strategického plánování v reálném čase



Zdroj: upraveno dle (La Piana, 2008), 2016

Kroky A, B a C. Tyto kroky tvoří takzvanou identitu organizace. **Krok A** (současný business model) spočívá v definování klíčových činností NO a způsobů jejich finančního zabezpečování. **Krok B** (charakteristika trhu) zahrnuje monitorování trendů na trhu, tržní pozici organizace a analyzování konkurence. **Krok C** pak představuje znalost konkurenční výhody, pomocí níž NO buduje jedinečnost svého produktu a odlišuje se tak od svých konkurentů. (La Piana, 2008)

Krok D. Při znalosti identity organizace (vizte předchozí kroky) lze vytvořit soubor strategických předpokladů napomáhajících výběru potenciálních strategií tím, že definují podmínky, které musí každá přijatelná strategie splňovat. Jedná se v podstatě o operativní vyjádření identity organizace. (La Piana, 2008)

Krok E. Tento krok znamená identifikování takzvaných velkých výzev představujících příležitosti či hrozby, kterých je možno využít respektive které je nutné eliminovat. Tyto strategické výzvy by organizace měla rozpoznat na základě reflexe svého interního prostředí a znalosti současné situace na trhu. (La Piana, 2008)

Krok F. Jako reakce na strategické výzvy, kterým organizace čelí, představuje tento krok tvorbu a prověřování potenciálních strategií. (La Piana, 2008)

Krok G. Implementace zvolených strategií, jejich průběžné hodnocení a flexibilní přizpůsobování vnitřním i vnějším podmínkám vytváří platformu pro všechny ostatní cyklicky probíhající kroky. (La Piana, 2008)

V rámci shrnutí problematiky strategického plánování lze tedy principiálně odlišit dva výše zmíněné přístupy. Hlavní rozdíl přitom spočívá v samotném pojetí strategického plánování, kdy první z přístupů představuje „tradiční“ plánování v podobě formulace **vize** a následného vyvození **strategických cílů** na předem určené období, kdy je nutné analyzovat a vhodným způsobem prognózovat vývoj interního i externího prostředí organizace. V průběhu daného plánovacího období je zcela zřejmě možné a zpravidla i nutné provádět určité **modifikace**, jde však pouze o přizpůsobování již existujícího strategického plánu (s výjimkou případů, kdy organizace prochází určitou zásadní změnou či čelí významnému problému, přičemž stávající strategie není slučitelná s nově vzniklou situací a proto je nutné vytvořit plán nový).

Druhý přístup lze ve své podstatě označit za agilní metodiku tvorby a implementace strategie, kdy jednotný a souhrnný strategický plán na předem vymezené období de facto neexistuje a strategická rozhodnutí jsou prováděna **průběžně** tak, aby byla organizace schopna s co nejvyšší flexibilitou reagovat na změny vnitřního i vnějšího prostředí a s nimi související výzvy či problémy.

I přes zmíněnou rozdílnost však lze nalézt určité **konjunktivní oblasti**, kde se oba přístupy prolínají, zejména pak u jednotlivých analýz, z nichž některé jsou založené na obdobném či stejném principu (například v případě analýzy konkurence či analýzy interního prostředí organizace).

Dle názoru autorky ani jeden ze zmíněných přístupů nelze paušálně upřednostňovat před druhým. Každá organizace je unikátní a styl svého strategického plánování by měla zvolit tak, aby co nejlépe odpovídal jejím vnitřním dispozicím i vnějším podmínkám. Stejně tak není nutné a v mnoha případech ani účelné uplatňovat striktně pouze nástroje a kroky doporučené v rámci jednoho konkrétního přístupu či ideologického směru; naopak je vhodné, aby si každá organizace svůj postup „ušila na míru“ a zvolila si pro něj takové prostředky, které dohromady budou tvořit optimální

způsob strategického plánování pro ni jakožto konkrétní a jedinečnou entitu, a s významnými změnami ať už uvnitř, či vně organizace tento způsob přizpůsobovala a měnila.

Hledisek, z nichž by se tvorba nejvhodnějšího systému strategického plánování měla posuzovat, je celá řada. Mezi nejvýznamnější patří dle mínění autorky například **dynamika prostředí**, v němž organizace působí. Je zřejmé, že NO pohybující se ve velmi dynamickém a proměnlivém prostředí bude pravděpodobně plánovat jinak než organizace působící v prostředí relativně stabilním.

Dalším faktorem jsou atributy člověka či týmu lidí odpovědného za strategická rozhodnutí. Postoj k riziku, hodnoty, orientace na proces versus orientace na cíl, mentální schopnosti a další charakteristiky relevantních osob jsou rovněž určující pro způsob strategického plánování a rozhodování.

1.2 Cílové segmenty a podporovatelé

Pro každou neziskovou organizaci a její dlouhodobou udržitelnost je nezbytné, aby byla z pohledu veřejnosti považována za nepostradatelnou. Pakliže se NO nepodaří obhájit svou vlastní hodnotu pro společnost, její zdroje a samotná existence jsou ohroženy. Proto je klíčovou podmínkou, aby, podobně jako komerční firma musí znát své zákazníky, i nezisková organizace znala dobře **cílové segmenty**, kterým „slouží“ a jejichž potřeby naplňuje. Stejně tak je velmi důležité, aby NO měla důkladné povědomí o svých **podporovatelích**, vyhovovala i jejich potřebám a dokázala s nimi vhodně komunikovat.

Mezi podporovatele dle Šedivého a Medlíkové (2011) nejčastěji spadají členové statutárních orgánů, management organizace spolu s dalšími zaměstnanci, dobrovolníci, dárci a sponzoři, zakladatelé, média, dodavatelé služeb, subjekty veřejné správy, další spolupracující domácí i zahraniční subjekty a také skupiny veřejnosti, které činnost organizace jakkoliv přímo ovlivňuje.

Porozumění cílovým segmentům a podporovatelům a jejich dobrá znalost spočívá především v uvědomění následujících skutečností (Šedivý, Medlíková, 2011):

1. Kým přesně jsou tvořeny cílové segmenty a skupiny podporovatelů?
2. Jak velké jsou všechny tyto segmenty/skupiny?
3. Jaké základní potřeby mají tyto segmenty/skupiny?
4. Co tyto segmenty/skupiny od dané NO skutečně chtějí?

Odlišování v pořadí třetí a čtvrté otázky, tedy jaké potřeby mají cílové segmenty či podporovatelé a co od organizace skutečně chtějí, je při jejich analyzování zvláště důležité. Je totiž chybným krokem přisoudit jim potřeby, o kterých se podle organizace předpokládá, že je skutečně mají. Jako příklad lze uvést lidi bez domova, jejichž problém se rozhodne v rámci svého regionu adresovat určitá nezisková organizace. Tato organizace pak předpokládá, že potřebou zdejších lidí bez domova je zajistit si trvalé bydlení, avšak tím, co tito lidé po organizaci skutečně požadují, může být pouze jedno teplé jídlo denně. Snaha organizace zabezpečit těmto lidem trvalé bydlení pak může zůstat bez odezvy a NO je donucena významně změnit své programové portfolio. (Šedivý, Medlíková, 2011) Z tohoto důvodu je pro neziskové organizace nezbytné realisticky identifikovat **skutečné požadavky** svých cílových segmentů či podporovatelů, ideálně ve spolupráci s nimi.

Dle názoru autorky však tímto práce skutečně úspěšné neziskové organizace nekončí. Existují totiž určité, zpravidla **celospolečenské potřeby**, jejichž uspokojování má dlouhodobý charakter a je velice složité. Velmi často spočívá problém v tom, že společnost ani její skupiny, kterých se daná problematika bezprostředně týká, nejsou na jejich řešení připraveny. Při uvážení výše uvedeného příkladu lidí bez domova, celospolečenskou potřebou přirozeně je, aby žádný člověk v takovéto situaci nebyl. V současné době však společnost není připravena na integraci této skupiny, ať už z kulturního, legislativního či mnoha dalších hledisek. Autorka se domnívá, že úkolem společensky hodnotné organizace není pouze bezprostřední potírání symptomů daného problému, jakým je v případě lidí bez domova uspokojení jejich okamžitých potřeb v podobě teplého jídla, popřípadě náhradních oděvů a zdravotní péče. Tato činnost je nepochybně taktéž potřebná, avšak hlavním cílem hodnotné neziskové organizace by měl být **dlouhodobý rozvoj společnosti**, její osvěta a facilitace takových změn, které jsou nezbytně nutné pro prevenci problému, jež se organizace snaží svou činností

adresovat. Takový úkol je bezesporu velice náročný, komplexní a dlouhodobý, avšak jeho uvědomování a postupné plnění činí z neziskové organizace skutečně společensky prospěšnou a nepostradatelnou.

1.3 Produkt jako hodnota poskytovaná klientovi

Jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, pro neziskovou organizaci je nezbytné znát **potřeby** svých cílových segmentů neboli klientů a vhodným způsobem je naplňovat. V tomto ohledu se činnost neziskových organizací principiálně příliš neliší od činnosti komerčních společností, u nichž je produkt součástí **marketingového mixu**; obzvláště v případech, kdy NO provozuje vlastní činnost k samofinancování části svých výdajů.

Současným přístupem k „tradičnímu“ marketingovému mixu v podobě 4P je jeho transformace do podoby **4C**, tedy do perspektivy zákazníka (resp. klienta). *Product* (produkt) je nahrazen *Customer Value* či *Customer Solution* (hodnotou pro zákazníka), *Price* neboli cena je nahrazena *Cost for a Customer* (náklady pro zákazníka), *Place* neboli distribuce je nahrazena *Convenience* (jakási vhodnost či dostupnost) a konečně *Promotion* (propagace) je nahrazena *Communication* (marketingovou komunikací). (Karlíček, 2013) Tato idea je znázorněna na obrázku níže.

Obrázek 4: Přístupy k marketingovému mixu – 4P a 4C

| 4P | 4C |
|-----------|---|
| Product | Řešení potřeb zákazníka (customer solution) |
| Price | Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost) |
| Place | Dostupnost řešení (convenience) |
| Promotion | Komunikace (communication) |

Zdroj: (Zimková, 2007)

Potřeby a požadavky klientů mohou přirozeně mít různý charakter a různou naléhavost. Zřejmě nejznámějším teoretickým instrumentem pro zkoumání povahy lidských potřeb je **Maslowova pyramida**, jež je předmětem následujícího obrázku.

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



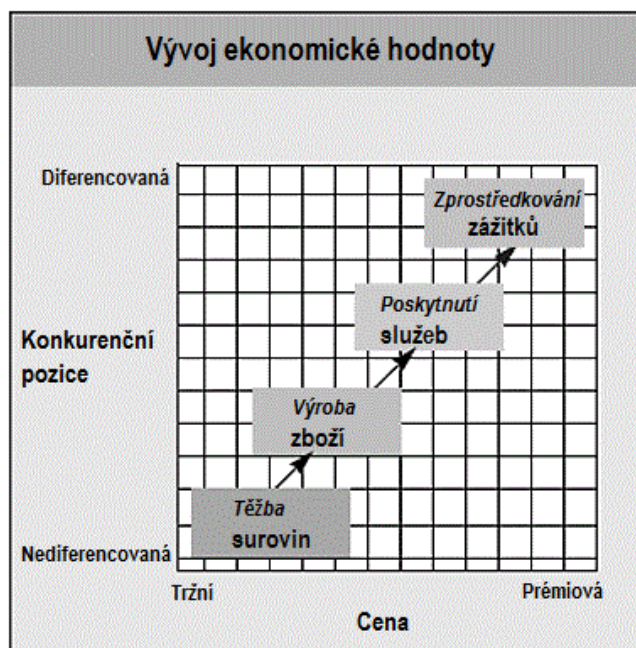
Zdroj: (Franěk, 2012)

Nezisková organizace by na základě svého poslání a s ním souvisejícího definování cílových segmentů měla jednoznačně určit, které potřeby a na kterých úrovních hodlá adresovat. Lze kupříkladu zabezpečovat pouze fyziologické potřeby v podobě distribuce teplé stravy lidem bez přístřeší; oproti tomu organizace poskytující či zprostředkovávající vzdělávání se bude pohybovat na vrcholu pyramidy v oblasti seberealizace a v případě například domova pro seniory lze pokrýt potřeby prakticky napříč celou pyramidou.

Co se týče hierarchicky nejvyššího stupně potřeb, tedy právě seberealizace, autoři Pine a Gilmore zde uplatňují teorii tzv. **zážitkové ekonomiky**². V publikaci *The Experience Economy* (2011) uvádějí, že společnost zejména vlivem rostoucí životní úrovně přirozeně rozvíjí a transformuje své potřeby. Tento trend v současnosti způsobuje určitý posun socioekonomického paradigmatu a změnu podstaty ekonomické hodnoty, která již nespočívá především v pouhém poskytování služeb, nýbrž ve zprostředkovávání zážitků ideálně tzv. transformačního charakteru. Hlavní myšlenka spočívá ve vytvoření takového designu služby, jenž zákazníkovi (klientovi) nabídne zapamatovatelnou pozitivní zkušenost a určitý vlastní rozvoj, tedy přeměnu k lepšímu neboli **transformaci**. (Pine, Gilmore, 2011) Vývoj podoby ekonomické hodnoty na základě uvedené teorie je graficky znázorněn na následujícím obrázku.

² Všechny termíny v rámci uvedené teorie byly pro účely této práce volně přeloženy autorkou.

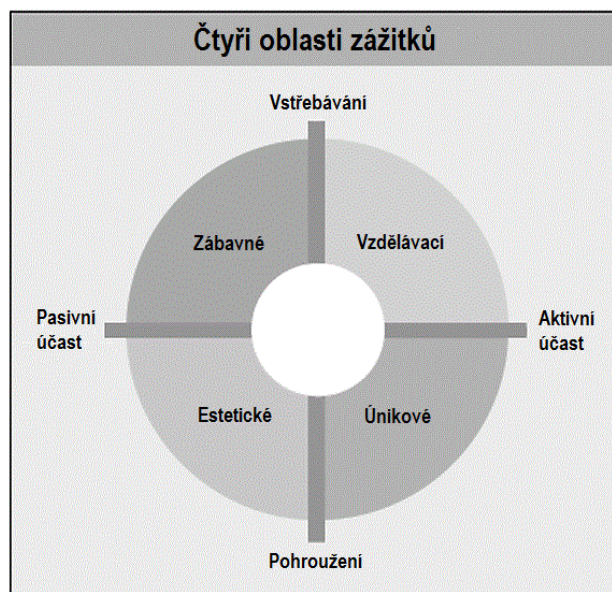
Obrázek 6: Vývoj ekonomické hodnoty dle Pinea a Gilmorea



Zdroj: upraveno dle (Pine, Gilmore, 1998), 2016

Zatímco první tři stádia (tedy komodity, zboží a služby) jsou zákazníkovi (klientovi) poskytována zvenčí, stádium zážitků vyžaduje jeho **interní začlenění**. Na základě druhu tohoto začlenění pak Pine a Gilmore rozlišují čtyři oblasti zážitků podle toho, kam daný typ zážitku spadá z hlediska dvou dimenzí vyznačených na obrázku níže.

Obrázek 7: Čtyři oblasti zážitků dle Pinea a Gilmorea



Zdroj: upraveno dle (Pine, Gilmore, 1998), 2016

Typ zážitku považovaný většinou lidí za **zábavu** (*Entertainment*) jako je sledování televize či návštěva koncertu zpravidla vyžaduje **pasivní účast** (*Passive participation*) a zapojení na úrovni **vstřebávání** (*Absorption*). **Vzdělávací zážitky** (*Educational*) jako navštěvování kurzu nebo lekce lyžování již vyžadují **aktivnější účast** (*Active participation*), avšak studenti (resp. zákazníci či klienti) jsou stále přítomni spíše vně daného zážitku a pouze jej vstřebávají. **Únikové zážitky** (*Escapist*) mohou být záživné stejně jako zábava a poučné stejně jako vzdělávací zážitky, avšak vyžadují vyšší míru vnitřní přítomnosti, tedy zapojení na úrovni **pohroužení** (*Immersion*). Účinkování v divadelní hře či hraní v orchestru tedy zahrnuje jak aktivní účast, tak vnitřní pohroužení do dané činnosti. Nicméně pokud je aktivní účast minimalizována, únikový zážitek se stává zážitkem čtvrtého druhu – **estetickým zážitkem** (*Esthetic*). Zde jsou zákazníci (klienti) pohrouženi do aktivity nebo prostředí, avšak sami na něj mají velmi malý nebo žádný efekt, jako například při návštěvě galerie či turistické prohlídce. (Pine, Gilmore, 2011)

Pro komerční společnosti i neziskové organizace uspokojující potřeby zákazníků (respektive klientů) vyskytující se na vrcholu Maslowovy pyramidy je tedy jednoznačným doporučením ujasnit si na základě výše uvedeného schématu, jaké typy zážitků hodlá poskytovat, a na základě toho pak dále utvářet své programy a činnosti. (Pine, Gilmore, 2011)

Jako shrnutí lze uvést pět klíčových myšlenek a principů designu jedinečných a zapamatovatelných zážitků, které uvádějí zmínění autoři teorie o zážitkové ekonomice (Pine, Gilmore, 2011):

- zážitky tematicky orientovat, tj. vytvářet je od počátku v rámci určitého originálního a atraktivního tématu;
- věnovat pozornost rozmanitým detailům podporujícím dané téma zážitku a zesilujícím pozitivní dojem z něj;
- eliminovat detaily s daným tématem nekonzistentní, rušivé či vnímané zákazníky (klienty) negativně;

- zakomponovat do poskytování hodnotného zážitku nabídku vhodných tematicky korespondujících upomínkových předmětů³;
- sestavit zážitek tak, aby při jeho prožívání bylo zapojeno všech pět smyslů zákazníka (klienta).

1.4 Finanční řízení

V oblasti finančního řízení neziskové organizace spočívá zřejmě největší specifikum ve srovnání s komerčními společnostmi. Ty jsou schopny na základě statistik a trendů poměrně spolehlivě predikovat očekávané příjmy z prodeje vlastních výrobků a služeb, které jsou základem pro financování těchto společností. Neziskové organizace jsou však v mnohem vyšší míře závislé na **externích zdrojích** (zejména dary, granty a dotace), které mohou velmi málo či nemohou vůbec ovlivnit a predikovat. Samy tyto zdroje jsou pak vystaveny vlivům jako změny politické situace, změny úředních nařízení či změny v myšlení a rozhodování dárců. Z tohoto důvodu je finanční řízení neziskových organizací složitou a nevyzpytatelnou záležitostí. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Přesto však nepochybně je nutné finanční chod NO systematicky řídit, proto by v ní neměl chybět **finanční rozpočet** korespondující se strategickým plánem organizace a sestávající z nákladového a zdrojového rozpočtu, se zahrnutím fundraisingového plánu (vizte dále). Rozpočtové období je obvykle jeden rok, přičemž v případě hospodářského roku shodného s kalendářním je optimální situací, pokud je rozpočet sestaven na podzim předcházejícího roku, aby mohl být vzápětí projednán a schválen statutárními orgány NO. (Šedivý, Medlíková, 2011)

I neziskové organizace by měly analyzovat a monitorovat svůj chod po finanční stránce, ačkoliv ziskovost či tvorba hodnoty pro vlastníky dle principů VBM není účelem existence těchto organizací (nezisková organizace případný zisk ani nemůže rozdělovat mezi své vlastníky). Vzhledem k výše zmíněným specifickým však bude předmětem finanční analýzy poněkud jiná soustava ukazatelů, než je tomu u komerčních společností. Doporučeno je sledovat především vývoj zisku/ztráty, výnosů (respektive zdrojů) a nákladů včetně jejich struktury. (Šedivý, Medlíková, 2011)

³ Autoři zde zajímavě podotýkají, že pokud by například aerolinie skutečně nabízely zážitky a nikoliv „pouze“ služby, pravděpodobně více zákazníků by nakupovalo z katalogu umístěného v kapse sedadla před nimi, aby získali upomínku na jejich let. (Pine, Gilmore, 2011)

Právě řízení nákladů je v neziskových organizacích taktéž ne zcela jednoduchou záležitostí. Zatímco v komerčních podnicích je nákladová optimalizace logickým krokem směřujícím ke zvýšení zisku, u NO tato kauzalita pochopitelně nefunguje a na snižování nákladů může být nahlíženo i jako na možné ohrožení stávající kvality poskytovaných služeb. (Mikovcová, Vávrová, 2015) Každopádně je vhodné výši nákladů i jejich strukturu sledovat z hlediska vývoje v čase a v případě významných a neopodstatněných disproporcí se zaměřit na zamezení plýtvání.

Dalším z relevantních ukazatelů finanční analýzy neziskové organizace jsou ukazatele **autarkie** neboli finanční soběstačnosti. Jedná se prakticky o míru krytí nákladů výnosy, kterou lze analyzovat jednak na bázi celkových výnosů a nákladů a jednak také na bázi výnosů bez dotací a nákladů. Obecný výpočet ukazatele autarkie je následující (Kraftová, 2002):

$$\text{Míra autarkie [\%]} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Náklady}} \times 100 \quad (1)$$

Optimální situací je dle principu tohoto ukazatele hodnota rovna či vyšší než 100 %, což znamená, že organizace je schopna své náklady pokrýt svými výnosy a nedostává se do ztráty. Při výpočtu ukazatele na bázi výnosů bez dotací a nákladů by hodnota rovna či vyšší než 100 % znamenala, že organizace je schopna financovat svou činnost bez dotací a de facto je nepotřebuje. Tato situace však pochopitelně zpravidla nenastává a proto se uvádí, že míra autarkie na bázi výnosů bez dotací a nákladů by se v případě finančně zdravé a dlouhodobě udržitelné NO měla pohybovat alespoň na úrovni 50 %. (Kraftová, 2002)

1.5 Fundraising

Jak již bylo zmíněno, hlavní orientace neziskové organizace nespočívá ve finanční výkonnosti, nýbrž v naplňování jejího poslání. Nicméně je zřejmé, že ke svému fungování potřebuje NO obstarat finance a jiné materiální zabezpečení. Právě pro tento proces se vžil termín **fundraising**, jež lze volně přeložit jako shromažďování zdrojů. Jedna z definic jej charakterizuje jako „...*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů.*“ (Boukal, 2013, s. 34)

Nezisková organizace může získat prostředky především z těchto **zdrojů** (Marinič, 2014):

- příjmy z prodeje vlastních výrobků a služeb;
- individuální dárci;
- firemní dárci;
- veřejné zdroje (ministerstva, kraje);
- nadace a nadační fondy;
- ostatní subjekty (zahraniční organizace, jiné neziskové organizace, obchodní komory apod.).

Fundraising pochopitelně neznamena pouze zabývat se možnými místy získání prostředků, tedy otázkou „kde“, nýbrž i otázkou „jak“, tj. **metodami** jejich získávání, jež mohou být následující (Šedivý, Medlíková, 2011):

- veřejná sbírka;
- benefiční akce;
- vytvoření projektu a žádost o grant či dotaci;
- osobní setkání;
- telefonické či e-mailové oslovení potenciálního dárce;
- poštovní kampaň (direct mailing);
- obdržení prostředků prostřednictvím odkazu v závěti;
- dárcovská SMS neboli DMS;
- sdílený marketing;
- prodej vlastních výrobků a služeb.

Novým trendem z hlediska metod fundraisingu je **crowdfunding**. Tato forma financování je umožněna díky speciálním internetovým portálům, kde může veřejnost přispívat na vybrané projekty zvolenou částkou. Přispěvateli potom náleží určitá více či méně **symbolická odměna**. Tyto odměny předem definuje a nabízí autor projektu. Je však zřejmé, že hodnota odměny leží v sentimentální rovině, nikoliv v podobě věcně adekvátní protihodnoty za poskytnutou částku. Překvapivě velká část přispěvatelů si například jako odměnu zvolí „dobrý pocit z podpoření smysluplného projektu“ či „poděkování“ (na webu společnosti/projektu, e-mailem atp.). Velmi atraktivní odměnou je nabídka účasti na projektu (například při financování filmu si lze zahrát

kompars). Nabízeny jsou však i věcné odměny zpravidla ve formě upomínkových předmětů.

Crowdfundingový projekt je vždy definován **cílovou částkou** a **termínem**, do kdy se tato částka musí vybrat. Pokud se částku vybrat podaří, je následně převedena na účet autora projektu, který je zpravidla povinen uhradit i provizi crowdfundingovému portálu a bankovní poplatky a dále je povinen poskytnout proklamované odměny do termínu uvedeného u každé odměny. Pokud se nepodaří vybrat cílovou částku, autor projektu neobdrží žádné peníze, avšak není povinen ani žádné platit. Příspěvky jsou následně jednotlivým dárcům přes platební bránu vráceny.

Velmi důležité je zdůraznit, že právě z důvodu poskytování určité protihodnoty, byť symbolické, z legislativního hlediska **crowdfunding v této podobě není veřejnou sbírkou**, ačkoliv jsou tyto pojmy často mylně zaměňovány. (Haisová, 2014) Neprovází jej tedy povinnosti spojené s veřejnou sbírkou (ohlašování, dokládání potřebných výpisů, potvrzení atp.).

Úkolem fundraisingu však není pouze obstarat libovolné zdroje v libovolném objemu, nýbrž zajistit jeden z důležitých parametrů dlouhodobě udržitelné neziskové organizace, a tím je **vícezdrojové a vyvážené financování**. Nejde přitom pouze o počet jednotlivých zdrojů. Pokud totiž NO čerpá finance z více zdrojů, avšak jeden z nich je dominantní, pak je na něm organizace závislá a tudíž není stabilní. Optimální situací je zhruba stejný podíl každého ze zdrojů na jejich celkové sumě. Při plánování zdrojového zabezpečení je tedy kromě typů zdrojů vhodné sledovat i jejich poměrné zastoupení. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Vzhledem k tomu, že u každého strategického rozhodnutí je nezbytné zvažovat i jeho dopad na financování společnosti, fundraisingová strategie by měla být utvářena společně se strategií celé organizace. V souvislosti s charakterem těchto rozhodnutí lze pak rozlišit následující **strategické směry** fundraisingu (Boukal, 2013, cit. dle Kotler, 1997):

- **Agresivní, růstově orientovaná strategie** neboli SO (*strengths and opportunities*) lze pro fundraising použít, pokud silné stránky NO odpovídají příležitostem, jež se organizaci naskýtají. Spočívá tedy v maximalizování silných stránek za maximálního využití příležitostí, pročež bývá označována i jako „max-max“.

- **Diverzifikační strategii** neboli ST (*strengths and threats*) je příhodné použít, jsou-li silné stránky organizace vystaveny hrozbám okolí. Jinak řečeno, její podstatou je maximální využití silných stránek za účelem minimalizace hrozeb, odtud tedy označení „max-min“.
- **Turnaround strategii** neboli WO (*weaknesses and opportunities*) lze využít, pokud se v prostředí naskýtá dostatek příležitostí, avšak organizace eviduje významné slabé stránky. Jde tedy o minimalizaci slabých stránek za maximálního využití příležitostí, proto lze tuto strategii označit jako „min-max“.
- **Obranná strategie** nebo WT (*weaknesses and threats*) může být doporučena tehdy, má-li organizace významné slabé stránky a zároveň čelí významným hrozbám okolí. Je tím pádem nutné obojí minimalizovat, tj. jak slabé stránky, tak hrozby. Tato strategie tedy může být označena i jako „min-min“.

Šedivý a Medlíková (2011) dále doporučují centralizovat fundraising do kompetence jediné osoby – profesionálního **fundraiser**a. V této oblasti je totiž velmi důležité jednak budování osobních kontaktů, jednak také konzistentní image a vystupování organizace navenek, což nejlépe zajistí právě fundraiser věnující se tomuto úkolu ideálně na plný úvazek. Z tohoto důvodu se také uvádí, že úspěšný fundraiser tráví 60–80 % svého času „v terénu“, tj. na setkáních s donory, společenských akcích a podobně, a pouze 20–40 % času v kanceláři. (Šedivý, Medlíková, 2011) Tento fakt může být problematický z důvodu možné nevole ze strany ostatních zaměstnanců. Proto je nezbytné tyto dobře seznámit s funkcí a rolí fundraisera, řádně objasnit a obhájit tuto pozici a facilitovat kooperaci ostatních zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že neziskové organizace jsou obvykle závislé na externích zdrojích, nelze fundraisingové aktivity řešit ad hoc, nýbrž je nutné je alespoň do určité míry plánovat. Co se týče **fundraisingového plánu**, měl by tento pochopitelně vycházet ze strategie organizace, potažmo z obvykle ročního finančního rozpočtu sestaveného na základě jí. Zřejmě nepraktičtější postupem je sestavit nejprve nákladový rozpočet a podle něho zjistit, jaké finanční zdroje bude organizace daný rok potřebovat. Dalším krokem je pak zpracování zdrojového rozpočtu, tedy návrhu, z jakých zdrojů a v jakém objemu budou náklady hrazeny. Na základě těchto zdrojů je následně vhodné určit i metody jejich oslovení a podrobněji rozplánovat, jaká množství prostředků poplynou organizaci prostřednictvím jednotlivých metod. (Šedivý, Medlíková, 2011)

K tomuto doporučení autorka práce dodává, že jednotlivé metody velmi často úzce a recipročně souvisí s konkrétním zdrojem (je například zcela zřejmé, že u veřejných rozpočtů využije NO metody žádosti o grant či dotaci), proto dle jejího názoru není nutné explicitně plánovat přímo i tyto metody. Nicméně alespoň fundraiser by měl mít jasno v tom, jak bude k jednotlivým zdrojům přistupovat, které formy oslovení konkrétní subjekty preferují apod.

1.6 Personální řízení a vedení

V názvu této podkapitoly je záměrně zmíněno řízení i vedení, neboť dle názoru autorky jde o dva odlišné pojmy. V rámci odborné veřejnosti však na toto téma existuje poměrně polarizovaná diskuze. Například Peter F. Drucker uvádí, že časem přibývá tzv. *knowledge workers* neboli volně přeloženo „pracovníků disponujících znalostmi“, kteří si již nepřejí být řízeni, ale vedeni. (Drucker, 2006) Tím tedy oba pojmy v podstatě odděluje, přičemž vedení vnímá jako jakýsi vyšší evoluční stupeň řízení. Oproti tomu Henry Mintzberg v článku pro Harvard Business Review, v němž kritizoval tehdejší „fanatizaci“ firem a odborné veřejnosti fenoménem vedení neboli *leadership*, již dříve napsal (volně přeloženo autorkou): „*Jak podpoříme, aby vedení bylo tak akorát? Pro začátek přestaňme nesmyslně oddělovat vedení od řízení. Všichni víme, že manažeři, kteří nevedou, jsou nudní, deprimující. Nicméně lídři, kteří neřídí, jsou vzdálení, odpojení od reality.*“ (Mintzberg, 2004)

Přístup k problematice řízení versus vedení je tedy velmi individuální a vzhledem k obecně poměrně abstraktní povaze představuje spíše otázku intuitivního vnímání těchto pojmů. Dle názoru autorky je **řízení** pragmatickým definováním úkonů, které vedou ke splnění určitého cíle a ke kterým je potřeba lidské práce. Jde de facto spíše o využívání tvrdých prvků personálního managementu. **Vedení** pak představuje vyplnění skeletu řízení měkkými prvky, tedy psychickou podporou, mentorováním a motivováním pracovníků k tomu, aby tyto úkony prováděli co možná nejlépe a v ideálním případě se učili a rozvíjeli tak, aby byli v budoucnu schopni samostatného jednání a rozhodování.

Při vymezení uvedených dvou elementů a následné aplikaci této myšlenky do podmínek neziskového sektoru se nabízí otázka, který z nich je pro neziskovou organizaci důležitější. Manažer působící v NO, v souladu s výše zmíněným Mintzbergovým

názorem, by pochopitelně měl být schopen efektivně řídit i vést. Nicméně v neziskových organizacích působí relativně **odlišné motivační mechanismy**, než je tomu u komerčních společností. Scofield (2011) například uvádí, že zaměstnanci těchto organizací musí být ochotni kompenzovat fakt, že práci odvádějí za obvykle podprůměrné mzdy (nebo v případě dobrovolníků za žádné), jakousi „**mentální výplatu**“ (*mental paycheck*).⁴ Jinými slovy, zaměstnance zde apriorně nelze „nalákat“, udržet a motivovat prostřednictvím dobrého finančního ohodnocení, proto je obzvláště důležité, aby je práce pro organizaci a služba jejímu poslání naplňovala po psychické stránce. Právě vhodný způsob a **styl vedení** je prostředkem, který dokáže propojit osobní hodnoty a cíle s posláním a cíli organizace, budovat a podporovat vhodnou organizační kulturu a poskytnout tak zaměstnancům onu „mentální výplatu“, bez níž by jakákoliv iniciativa v neziskové organizaci pravděpodobně pro většinu lidí pozbývala smyslu. Z tohoto důvodu lze dospět k závěru, že ačkoliv je efektivní řízení nepochybně rovněž velmi důležité, správné vedení lidí je přímo esenciální pro dlouhodobě udržitelný rozvoj a stabilitu NO z personálního hlediska.

Pochopitelně však zpravidla nelze uplatňovat stejný styl vedení napříč celou organizací. Různé pracovní pozice, různé činnosti a dokonce i různí jedinci vyžadují odlišný přístup. Velmi náročným úkolem je tedy rovněž nalézt takové manažery a řídicí pracovníky, kteří jsou schopni tyto nuance odhalit a vést lidi tak, aby jejich výkon byl optimální.

Zejména kvůli výše uvedeným aspektům je v současné době zdůrazňováno opodstatnění strategického přístupu k personální práci neziskových organizací, přičemž Dvořáková (2007) uvádí několik příkladů **strategií lidských zdrojů** pro neziskové organizace:

- strategie zaměstnávání specifické skupiny lidí z podnikatelského sektoru;
- strategie zaměstnávání mladých absolventů (především vysokých škol);
- strategie zaměstnávání bývalých klientů NO;
- strategie zaměstnávání seniorů;
- strategie zaměstnávání handicapovaných.

⁴ Autor také zajímavě podotýká, že na základě jeho zkušenosti se uchazeči o zaměstnání v neziskové organizaci distribuují přibližně na základě normálního rozdělení. Extrémy představují jednak ti, kteří jsou ochotni být dobrovolníky za nulovou mzdu, a na druhé straně ti, kteří požadují plnou tržní kompenzaci. Nejvíce uchazečů je pak ochotno pracovat za vyrovnaný poměr „peněžní“ a „mentální“ výplaty. (Scofield, 2011)

Je tedy vhodné uvažovat o lidských zdrojích v rámci NO systematicky tak, aby byla organizace schopna co nejlépe sladit své personální potřeby s aktuální nabídkou pracovního trhu. Opět zde platí, že každá organizace je jedinečná a měla by si stanovit strategii personální práce odpovídající jejímu poslání, momentální situaci i ambicím do budoucna.

1.7 Organizační struktura, kultura a organizační design

S personálním řízením neziskové organizace souvisí i její **organizační struktura**. Vochozka a Mulač (2012) v rámci „tradičního“ přístupu definují organizační strukturu jako „...*mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace tak, aby byly zaměřeny k dosahování cílů organizace.*“ (Vochozka, Mulač, 2012, s. 355) Tito autoři zdůrazňují důležitost projektování organizační struktury, přičemž doporučují následující postup:

- identifikace potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností na základě strategie organizace;
- provedení racionální dělby práce;
- racionální sdružování účelově specializovaných činností do strukturních jednotek;
- volba způsobu koordinace;
- vyřešení pravomocí a odpovědností ve strukturních jednotkách.

V praxi je však tato záležitost velice složitá, o to více v případě neziskových organizací. Organizační struktura by měla odpovídat nejen strategii, ale také počtu zaměstnanců a jejich kompetencím. Lidé samotní totiž nejsou zdrojem, který by bylo možno průběžně flexibilně a okamžitě přetvářet (ať už z hlediska kvantity či kvality), proto je třeba počítat i s momentálními disonancemi současné strategie a disponibilních lidských zdrojů, neboli s personálními nadbytky či nedostatky, které je třeba vybalancovat. Z tohoto důvodu by organizační struktura měla být a velmi často je **živým a dynamickým organismem** měnícím se na základě konkrétní personální situace v organizaci i vnějších vlivů na ni působících.

Z tohoto důvodu a v souladu s myšlenkou strategického plánování tzv. v reálném čase (dle La Piany, vysvětleno výše) uvádí Jones (2013) tři provázané **prvky organizační teorie**⁵:

- **Organizační struktura.** Jde o formální systém úkolů a autoritativních vztahů, jehož pomocí je možné řídit kooperaci lidí a využívání zdrojů potřebných k dosažení cílů organizace. Umožňuje též koordinaci a kontrolu nad motivací; utváří chování lidí a organizace jako celku. Je odpovědí na změny v prostředí organizace a vyvíjí se společně s ní. Organizační strukturu lze řídit a měnit prostřednictvím organizačního designu (vizte dále). (Jones, 2013)
- **Organizační kultura.** Představuje soubor sdílených hodnot a norem, kterými se řídí interakce členů organizace vzájemně mezi sebou i s lidmi mimo organizaci. Je utvářena lidmi, etikou a organizační strukturou. Stejně jako organizační struktura se i kultura mění s růstem a rozvojem organizace a lze ji korigovat prostřednictvím organizačního designu (vizte níže). (Jones, 2013)
- **Organizační design.** Jedná se o proces, pomocí něhož manažeři vybírají a řídí různé dimenze a komponenty organizační struktury a kultury tak, aby organizace mohla mít pod kontrolou aktivity nezbytné k dosažení svých cílů. Umožňuje organizaci kontinuálně přetvářet a transformovat její strukturu a kulturu a reagovat tak na měnící se globální prostředí. Vyvažuje potřeby organizace zvládat na jedné straně vnější a na straně druhé vnitřní tlaky, aby byla schopna dlouhodobě přežít. (Jones, 2013)

Sám autor poté zdůrazňuje důležitost právě třetího ze zmíněných aspektů, tedy organizačního designu, přičemž s touto myšlenkou lze souhlasit. Jde v podstatě o doplnění dynamického prvku do úvah o organizační struktuře a kultuře, díky němuž pak výsledná komplexní teorie koresponduje s dynamikou prostředí organizace.

Hlavní výzvou v oblasti organizačního designu je pak dle Jonese (2013) nastolení rovnováhy mezi centralizací a decentralizací. **Centralizace** znamená, že pravomoc a odpovědnost za důležitá rozhodnutí přísluší nejvyššímu managementu organizace. Naopak **decentralizace** spočívá v tom, že odpovědnost a pravomoc činit důležitá

⁵ Poznatzky této teorie jsou volně přeloženy autorkou.

rozhodnutí a iniciovat nové projekty jsou delegovány manažerům na nižších úrovních organizační hierarchie. (Jones, 2013)

Obojí má pochopitelně své **výhody i nevýhody**. Výhodou decentralizace je, že poskytuje vyšší míru flexibility a reaktivity díky umožnění nižšímu managementu činit okamžitá rozhodnutí. Tento aspekt může rovněž stimulovat motivaci těchto manažerů, jelikož mohou demonstrovat své dovednosti a kompetence. Stinnou stránkou pak představuje fakt, že pokud všichni manažeři na nižších úrovních mohou činit vlastní rozhodnutí, plánování a koordinování se stává velice složitým; tím pádem příliš vysoká míra decentralizace může způsobit ztrátu kontroly nad rozhodovacím procesem. Oproti tomu, pakliže je v organizaci vysoká míra centralizace a důležitá rozhodnutí náleží pouze nejvyššímu managementu, nižší manažeři se mohou začít obávat významnějších kroků a projevování iniciativy a postrádají svobodu k okamžitým reakcím na nastalé události. (Jones, 2013)

Na závěr je nasnadě konstatovat, že jakýkoliv univerzální model organizační struktury, který by organizaci apriorně vyhovoval, neexistuje. Jak již bylo zmíněno, nastavování organizační struktury je poměrně složitým a de facto nepřetržitým procesem reagujícím mimo změn vnějšího prostředí i na personální situaci a její změny. Pokud například organizaci opustí pracovník, jehož kompetence momentálně nelze z vnitřních ani vnějších personálních zdrojů nahradit, je třeba tomuto přizpůsobit organizační strukturu. Pro shrnutí lze tedy uvést, že úspěšná a dlouhodobě udržitelná nezisková organizace by měla být schopna sladit svou organizační strukturu s **kompetenčním profilem** jejích zaměstnanců a reagovat tak na výzvy a problémy, kterým čelí, i přes relativně ztížené podmínky na pracovním trhu (vzhledem k obvyklé nemožnosti poskytnout zaměstnancům plně konkurenceschopnou výši mzdy, což je vysvětleno v předchozí podkapitole).

2 Představení společnosti Techmania Science Center o.p.s.

Obecně prospěšná společnost Techmania Science Center byla založena v roce 2005 Západočeskou univerzitou v Plzni (dále také ZČU) a firmou ŠKODA INVESTMENT a.s. s cílem vybudovat **moderní instituci neformálního vzdělávání**, komunikace a popularizace vědy. Společnost ŠKODA INVESTMENT poskytla nově vznikající organizaci areál své bývalé tovární haly, kde Techmania dodnes sídlí. Provoz byl zahájen 4. listopadu 2008. (Techmania Science Center, 2016h)

V letech 2012–2014 prošla Techmania výraznou změnou, a sice významným rozšířením a rekonstrukcí svého komplexu. Z budovy bývalé jídelny Škodových závodů z roku 1917 s architektonickou raritou ve formě tzv. Hetzerových vazníků⁶ bylo vytvořeno první **3D Planetárium** v České republice. Vše bylo financováno převážně z grantů Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace. (Techmania Science Center, 2016h) Od konce března 2014, kdy byl celý rozšířený a renovovaný areál znovu otevřen, jej navštívilo více než 380 tisíc návštěvníků z řad široké veřejnosti i školních skupin. (Techmania Science Center, 2016ab; Techmania Science Center, 2015a) Za rekonstrukci a renovaci starých továrních budov a jejich přeměnu na moderní vědecko-technické centrum získala Techmania několik titulů Stavba roku. (Techmania Science Center, 2016w)

V současné době nabízí Techmania Science Center možnost seznámit se zábavnou formou s přírodními zákony či vědeckými poznatky. Hlavní expoziční plocha o rozloze 10 tisíc metrů čtverečných v bývalé tovární hale je rozdělena do několika tematických **interaktivních expozic**, z nichž některé jsou stálé, zatímco ostatní se periodicky obměňují. Na hlavní expoziční ploše je mimo jiné umístěna například i kontroverzní plastika Entropa výtvarníka Davida Černého. (Techmania Science Center, 2016w) V rámci návštěvy expozic lze shlédnout pravidelné **show** zaměřené na demonstraci fyzikálních, chemických či biologických jevů.

⁶ Jde o speciální ohýbání dřevěných vazníků a jejich následné lepení hmotou na bázi vápna a tvarohu. Tato technologie, pojmenovaná po konstruktérovi Otto Hetzerovi, byla na území České republiky poprvé použita právě při stavbě zmíněné závodní jídelny. Z deseti originálních vazníků se podařilo restaurovat a zachovat dva, zbylých osm vazníků bylo replikováno pomocí moderních technologií. (Českomoravský beton, 2015)

Nejen školní skupiny mohou využít tři špičkově vybavené **laboratoře** (chemickou, fyzikální a biologickou) s nabídkou komplexních tematických celků jako například Kriminálka TSC. (Techmania Science Center, 2016k) Další možností je návštěva **dílen** disponujících takovými technologiemi jako například 3D tiskárny či CNC frézky. (Techmania Science Center, 2016c)

Součástí komplexu tvoří i již zmíněné 3D Planetárium, otevřené od 4. listopadu 2013. Jde o jediné planetárium tohoto druhu v České republice. Kromě 3D i 2D projekcí a možnosti vstupu do architektonicky cenné a zajímavé budovy nabízí také interaktivní expozici zaměřenou na přírodu a vesmír, možnost astronomických pozorování oblohy dalekohledy nebo unikátní technologii promítání na kulovou plochu **Science On a Sphere**. (Techmania Science Center, 2016a)

3 Interní prostředí organizace

Předmětem této kapitoly je prozkoumání jednotlivých vnitřních aspektů fungování a řízení Techmania Science Center o.p.s. (dále TSC) z hlediska obecných teoretických východisek pro udržitelný rozvoj nestátní neziskové organizace tak, jak jsou vymezena v první kapitole této práce. Není zde tedy účelem zkompletovat vyčerpávající analýzu všech faktorů, nýbrž pouze těch, které mají dle názoru autorky pro organizaci a její dlouhodobou udržitelnost největší význam.⁷ Za vnitřní jsou přitom považovány ty faktory, které může organizace svým rozhodnutím bezprostředně ovlivnit.

3.1 Proces strategického plánování

Za základní premisu, od níž by se mělo odvíjet nejen strategické plánování ale v podstatě jakákoliv činnost organizace, je považováno **poslání**. To je v případě TSC formulováno následovně:

„Techmania podněcuje zájem o vědu a sebevzdělávání a inspiruje k samostatnému přemýšlení. Ke své činnosti využívá principu hry a učení vlastním prožitkem.

Techmania rozvíjí vzdělávání a praxi v science communication a zajišťuje tyto služby pro externí subjekty.

Techmania vytváří a rozvíjí synergie formálního a neformálního vzdělávání.

Techmania ukazuje souvislosti mezi vědou a každodenním životem.“ (Techmania Science Center, 2012)

Dalším logickým krokem v mnoha organizacích je stanovení **vize** jakožto aspirací organizace v rámci předem vymezeného intervalu několika let. Z níže vysvětlených důvodů je však poslední vize TSC z roku 2012, novější již nebyla stanovena. Tato zněla následovně:

„Techmania se do roku 2015 stane nejvýznamnějším centrem zábavy a neformálního vzdělávání v regionu.

Zástupci Techmanie se podílí na vytváření strategie rozvoje vzdělávání regionu a to jak na politické tak na odborné úrovni.

⁷ Tento princip zdůrazňují například i Duchoň a Šafránková (2008).

Techmanie do roku 2015 vybuduje areál zábavy a neformálního vzdělávání na ploše cca 28 tis. m², který bude poskytovat zázemí pro vzdělávání ve většině oborů a prezentovat výsledky vědeckého výzkumu na regionální i světové úrovni.

Techmanie se podílí na odborném rozvoji a vzájemné spolupráci evropské sítě science center a v druhé polovině desetiletí bude považována za jednoho z nejvýznamnějších jejích členů.“ (Techmania Science Center, 2012)

Důvodem neexistence novější vize je **přehodnocení způsobu strategického plánování**. Dle ředitele TSC Mgr. Vlastimila Voláka (dále jen ředitel TSC) je vývoj prostředí organizace natolik variabilní a turbulentní, že již není účelné mít podrobněji zpracovaný a formálně vyjádřený strategický plán v podobě, kterou autoři zpravidla doporučují (tj. stanovení vize a z ní vycházejících strategických cílů pro určené období, tvorba strategických scénářů a následné určení strategie neboli souboru kroků, jak daných cílů dosáhnout).⁸ (Volák, 2015) Namísto toho zvolil management organizace způsob plánování spíše odpovídající způsobu dle La Piany (2008)⁹, jehož princip je vysvětlen v podkapitole 1.1 Strategické plánování.

Dá se tedy říci, že TSC namísto „klasického“ strategického plánování zvolila flexibilnější způsob jakéhosi **strategického uvažování**. Proto i v následujících částech předkládané práce je tento fakt brán v potaz tak, aby zpracovávaná problematika co možná nejvíce odpovídala praxi vybrané organizace. Jak již však bylo zmíněno, oba přístupy ke strategickému plánování neziskových organizací, tj. jak podle Šedivého a Medlíkové (2011), tak podle La Piany (2008), lze v některých aspektech prolnout. Další části této práce jsou tedy účelově zvolenou kombinací metodik a postupů doporučovaných a popisovaných v rámci obou zmíněných přístupů.

Ačkoliv TSC formálně sestavuje komplexní strategické plány, některé oblasti jejího působení je skutečně nutné plánovat v horizontu několika let. Jedná se především o:

- 1. Strategický vzdělávací plán.** TSC zakládá svou činnost, aktuální aktivity a případně i aktuální témata expozic vždy na komplexním celoročním tématu. Tématem pro školní rok 2015/2016 je Výživa. V současné době (únor 2016)

⁸ Tento přístup v principu doporučují kromě Šedivého a Medlíkové (vizte výše podkapitolu 1.1 Strategické plánování) například i Fotr a Vacík (2012).

⁹ Publikace The nonprofit strategy revolution (La Piana, 2008) byla rovněž doporučena ředitelem TSC jako základní literatura pro účely zpracování této práce.

příslušní zaměstnanci ve spolupráci s ředitelem TSC sestavují plán těchto celoročních témat na příštích 5 let. Prozatím je známo, že profilovým tématem pro první rok plánu, tedy školní rok 2016/2017, je Inženýrství. (Volák, 2016)

Tento strategický vzdělávací plán představuje v podstatě rámcový nástroj k plnění poslání organizace. Sestavován je tak, aby jednotlivá témata zábavnou formou rozvíjela schopnosti lidí aktuálně potřebné a žádané jak na trhu práce, tak i v jiných oblastech lidského působení. Snahou je vždy prezentovat souvislosti mezi vědeckými poznatky a každodenním životem a zlepšovat tak jeho kvalitu, a dále také podporovat osobnostní rozvoj, zájem lidí o informace a jakousi výchovu společnosti. (Volák, 2016)

2. Projekty. Vzhledem k tomu, že možnost realizace daného projektu je zpravidla závislá na externích finančních zdrojích (dotacích), je nutné zhotovit projektovou žádost, která musí kromě dalšího obsahovat informace o projektu a rozpočet a financování projektu. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016a) Pro uznání projektové žádosti a úspěšnou realizaci projektu doporučuje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR mimo jiné (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2012):

- mít ucelenou představu o projektu včetně jeho konkrétních cílů a aktivit;
- naplánovat časový harmonogram projektu včetně jednotlivých etap, do kterých jsou rozděleny jednotlivé aktivity projektu;
- realizovat cenový průzkum a navrhnout rozpočet v návaznosti na jednotlivých etapách projektu;
- zabezpečit schopnost zajistit finance, než proběhne proplacení;
- sestavit SWOT analýzu a identifikovat příležitosti i rizika projektu.

Z výše uvedeného vyplývá, že projekty je rovněž nutné relativně podrobně naplánovat, proto i TSC takto činí.

3.2 Portfolio programů a projektů

Při popisování a zkoumání portfolia je na úvod nutné vymezit jeho základní jednotku jakožto úroveň hloubky, do které má být tato analýza provedena. U výrobních podniků lze kupříkladu na základě charakteru produkce rovněž rozčlenit portfolio produktů v různých úrovních, jako jsou skupiny výrobků, jednotlivé výrobky nebo varianty daného výrobku.

U neziskové organizace, která poskytuje služby, se portfolio zpravidla dělí na **programy**, případně **projekty** (vizte problematiku analýzy portfolia v podkapitole 1.1 Strategické plánování). V případě TSC je tedy uplatněno toto členění aktivit a v následujících dílčích podkapitolách je obsažen přehled programových celků a projektů realizovaných organizací.

3.2.1 Programy

La Piana (2008) považuje program za vnitřně homogenní soubor aktivit mířící k dosažení specifických výsledků vztahujících se k cílovým skupinám.

Programové aktivity TSC lze rozdělit do několika skupin, a sice **Neklubová výuka veřejnosti**, **Program pro školy** a **Techmania Talent**. TSC dále provozuje i vlastní stravovací zařízení, která jsou pro účely této práce klasifikována jako samostatný program pod názvem **Techmania Gastro**. Jmenované programové celky jsou přiblíženy v následujícím textu.

Neklubová výuka veřejnosti

Pro objasnění pojmu „neklubová výuka“ je vhodné nejprve uvést, co znamená výuka klubová. Tímto pojmem jsou obvykle rozuměny různé zájmové útvary neboli „kroužky“, které se vyznačují organizovanou pedagogickou činností, stálou skupinou účastníků a především pravidelným opakováním. Tento druh aktivit (tj. organizovanou pravidelnou mimoškolní výuku pro konkrétní skupinu osob) TSC nevykonává a ani nemá zájem vykonávat. (Volák, 2016) Vlivem faktu, že TSC neorganizuje klubovou výuku, je tedy vhodné tento programový celek pro veřejnost označit jako výuku neklubovou.

Jedním z nejvýznamnějších instrumentů tohoto programu jsou bezpochyby **interaktivní expozice**. Tyto jsou umístěny na expoziční ploše a návštěvníkovi je po zaplacení vstupného umožněn volný pohyb mezi exponáty. Každá expozice je zaměřena na určitou vědeckou disciplínu, společenskou problematiku či oblast lidského života a jednotlivé exponáty jsou navrhovány s cílem zábavnou formou představit konkrétní jev. V současné době¹⁰ TSC provozuje celkem 12 expozic s tématy jako například vesmír, chemie, výživa a další. (Techmania Science Center, 2016g)

¹⁰ Aktuální k 10. 3. 2016. Provoz třinácté expozice Filmohraní byl v této době ukončován a expozice stěhována do finského science centra.

Dalším prvkem programu je **3D Planetárium**. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2, jedná se o jedinečné planetárium v rámci České republiky. Kapacita promítacího sálu je 90 míst, 3D i 2D filmy jsou promítány na vnitřní stěnu kupole. Jakožto jedno ze tří evropských science center TSC disponuje 3D promítací technologií Sky-Skan. (Techmania Science Center, 2016o)

Technologie **Science On a Sphere** je rovněž raritou. Představuje projekci na kulovou plochu (vhodnou tedy například k realistické ilustraci planet), přičemž TSC k těmto projekcím využívá i data amerického Národního úřadu pro výzkum atmosféry a oceánů. Kapacita promítacího sálu je 40 míst. (Techmania Science Center, 2016x)

TSC dále nabízí využití **laboratoří**, v rámci nichž jsou pro návštěvníky vytvořeny tematické celky¹¹ obsahující úkoly, které vyžadují práci s technologickým vybavením dané laboratoře. Všechny tři laboratoře (tedy fyzikální, chemickou a biologickou) pak propojuje celek Kriminálka TSC. (Techmania Science Center, 2016k) **Dílny** poskytují návštěvníkům možnost si pod odborným dohledem a instruktáží vyrobit určitý předmět, který si následně mohou ponechat a odnést s sebou. (Techmania Science Center, 2016c)

Součástí programové nabídky v rámci Neklubové výuky veřejnosti jsou i vědecko-technická **show** na konkrétní téma prováděná edutainery¹² a probíhající na hlavní expoziční ploše či v prostorách 3D Planetária podle předem stanoveného harmonogramu. Zhlédnutí show nepodléhá žádnému dodatečnému zpoplatnění (je součástí vstupenky do expozic) ani objednání či rezervaci. (Techmania Science Center, 2016z) Současně TSC uskutečňuje i tzv. **Road Show**, kdy s vybranou show z programu navštíví některé školské, případně nemocniční a jiné zařízení. Show pořádané v prostorách TSC i Road Show jsou součástí nabídky partnerství pro firmy a jiné instituce (vizte dále).

Další nabízenou aktivitou jsou **příměstské tábory** v několika turnusech ročně pro děti ve dvou věkových skupinách, a sice od 7 do 10 let a od 11 do 14 let. Pro letní prázdniny 2016 je připraven výběr ze tří témat (*Přežij, inženýre!*, *Astronomie* a *Výživa*) v celkem

¹¹ V rámci laboratoří a dílen jsou tyto tematické celky dostupné ve variantách modifikovaných na základě cílové skupiny či vytvořených výhradně pro danou skupinu. Dostupné jsou tak celky pro veřejnost, pro školy všeobecně, pro první stupeň základní školy, pro druhý stupeň základní školy a pro střední školy. (Techmania Science Center, 2016t)

¹² Edutainer je označení pracovníka poskytujícího vzdělávání zábavnou formou (spojení anglických slov *education*, což znamená vzdělávání, a *entertainer*, což znamená bavič).

osmi turnusech. Dětem je každodenně zajištěn program od 8:00 do 16:00 hodin včetně stravování. (Techmania Science Center, 2016p)

Program pro školy

Obsahová kostra Programu pro školy je prakticky shodná s programem Neklubová výuka veřejnosti (vizte výše), avšak v případě spolupráce se školami propojuje TSC tyto aktivity do poněkud rozsáhlejšího a provázanějšího celku. Obecnou snahou je napojit nabízené aktivity na Rámcové vzdělávací programy (RVP) Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. TSC navíc nabízí i různé formy zvýhodněných cenových balíčků pro školní skupiny a jako jediné science centrum v ČR i vstup pro pedagogy zdarma (uplatnitelný i pro soukromou návštěvu). (Techmania Science Center, 2016m)

Celou nabídku zastřešuje TSC samostatným webem **Eduportál**, na němž jsou k dispozici i některé materiály určené pro veřejnost, avšak primárně je určen právě pro školy a pedagogy. Těm jsou zde poskytnuty například pracovní listy k jednotlivým expozicím, které dopomáhají k lepšímu pochopení dané problematiky a umožňují dodatečné využití ve výuce. Dále jsou zde veškeré aktivity přehledně rozvrženy do jednotlivých stupňů vzdělávání (od mateřské školy až po školu vysokou) a popsány, přičemž u každé z nich jsou uvedena různá didaktická doporučení a dále RVP, do něhož daná aktivita (expozice, laboratoř, dílna, show, film v Planetáriu či projekce Science On a Sphere) tematicky spadá. Na portálu lze vyhledávat podle klíčových slov i podle jednotlivých RVP. (Techmania Science Center, 2016d)

V rámci Programu pro školy má TSC zájem příležitostně realizovat i tzv. **blokovou výuku**. Jedná se o souvislý vzdělávací celek, při němž žáci či studenti stráví obvykle jeden vyučovací den v laboratořích nebo dílnách a pracují zde na určitém předem definovaném projektu. (Volák, 2015)

Techmania Talent

Techmania Talent je stipendijní program probíhající od roku 2009. Jeho cílem je podpora talentovaných žáků a studentů. Ti mají při výběrovém řízení možnost buď výběru některého z vypsáních témat, nebo volby tématu vlastního. Vybraným žákům či studentům se pak po dobu jednoho roku práce na příslušném projektu věnují odborní konzultanti. Pokud je projekt zdárně dokončen, získá jeho autor stipendium pokrývající

náklady především na poskytnuté konzultace. Výstupem je pak odborně zpracované téma, které lze například přihlásit na některou státní či mezinárodní vědeckou soutěž. (Techmania Science Center, 2009)

TSC současně nabízí i firmám či jiným subjektům možnost stát se partnerem programu Techmania Talent a podporovat tak vybrané studenty středních škol (vizte dále). Předpokládaná účast tohoto ročního programu jsou 2 studenti. (Techmania Science Center, 2016l)

Techmania Gastro

V roce 2014 vznikla v rámci TSC vlastní gastro sekce. V současné době TSC provozuje restaurační zařízení s kuchyní ve svých prostorách, které je k dispozici pro návštěvníky TSC, avšak lze jej navštívit i bez zakoupené vstupenky. (Techmania Science Center, 2016r) TSC provozuje i výdejní kantýnu 3cítka v areálu Opravárenského a odstavného závodu PMDP¹³ v průmyslové zóně Škoda Plzeň a dále stravovací zařízení v budově Škoda Transportation, kde mají možnost stravování zaměstnanci areálu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2016)

3.2.2 Projekty

Pro vymezení projektu je možné použít definici obsaženo u v normě ČSN ISO 10006 pro management jakosti projektů. Zmíněná norma definuje projekt jako „...*jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“ (Český normalizační institut, 2004) V současné době (březen 2016) je TSC aktérem celkem 7 probíhajících projektů a dvou projektů v udržitelnosti¹⁴. Tyto jsou z hlediska obsahu přiblíženy v následujícím výčtu. Další fakta o některých z nich jsou pak uvedena v **Příloze A**.

¹³ Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

¹⁴ Udržitelnost projektu je doba, po kterou musí subjekt jakožto příjemce prostředků z veřejných zdrojů udržet výstupy projektu v souladu s příslušnou legislativou. Dodržování závazku udržitelnosti může být kontrolováno příslušnými institucemi a v případě nesplnění této povinnosti je v krajním případě možné uložit vrácení podpory či její části. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016b)

Dětská skupina KOUMÁCI

Cílem projektu je vybudování dětské skupiny pro 24 dětí ve věku od 3 do 7 let. Třída pro dětskou skupinu má být situována přímo v prostorách TSC, aby bylo možno plně využívat zázemí a vybavení science centra včetně stravování zajištěného jídelnou TSC a vlastní oplocené zahrady pro tento účel zařízené. Výuka dětí by měla probíhat ve třech hlavních zaměřeních, a to polytechnická výchova (pravidelné návštěvy science centra, pokusy, experimenty, polytechnické stavebnice a podobně), anglický jazyk a tělesná výchova. (Techmania Science Center, 2016b)

Rozvoj infrastruktury TSC a její propagace

Hlavními cíli tohoto projektu je rozšíření aktivit stávajícího science centra a 3D Planetária a dále zvýšení jejich atraktivity a propagace. Konkrétně jde o rozšíření expozic (tři nové), upgrade stávajících expozic, rozšíření a modernizace nabídky stávajících laboratoří a dílen, rozšíření stávající nabídky dalekohledů pro denní pozorování oblohy, modernizace show prostoru, modernizace samotných show a další. (Techmania Science Center, 2016u)

RRI Tools

Projekt má za cíl vyvinout a využívat soubor nástrojů (tzv. RRI Toolkit) odpovědného výzkumu a inovací (odtud název *Responsible Research and Innovation* a zkratka RRI), jenž pomůže budovat spojení mezi vědou a společností, transformovat výzkum a inovace v proces cílený na největší výzvy současnosti a přispět tak k rozumnému, komplexnímu a udržitelnému společenskému rozvoji. (Techmania Science Center, 2016v)

Konsorcium realizující tento mezinárodní projekt sestává z 26 institucí se zkušenostmi v různých oblastech klíčových pro RRI. Předpokladem je vytvoření 19 RRI uzlů pokrývajících Evropský výzkumný prostor. Právě Konsorcium a RRI uzly zabezpečují proces kooperativního vývoje RRI Toolkitu. (Techmania Science Center, 2016v)

RRI Toolkit má být kreativní a inovativní sadou nástrojů obsahující praktické digitální zdroje a aktivity zaměřené na zvyšování povědomí, vzdělávání, rozšiřování a implementaci RRI. Jednotlivé RRI uzly jsou zodpovědné za trénink využití souboru nástrojů napříč Evropou, hájení zájmů tvůrců politik projektu na národní a regionální

úrovni a přibližování konceptu RRI široké veřejnosti. (Techmania Science Center, 2016v)

Seeing Nano

Tento projekt je zaměřen na vytvoření nových vizualizačních nástrojů a komunikačních praktik vedoucích ke zlepšení a zvýšení informovanosti veřejnosti o nanotechnologiích. Veden je belgickou Asociací nanotechnologického průmyslu (NANOTECHNOLOGY INDUSTRIES ASSOCIATION) v konsorciu 18 partnerů z 11 zemí světa. Projekt má rovněž za cíl poskytovat Evropské komisi podněty pro vytváření politik týkajících se nanotechnologií. (Techmania Science Center, 2016y)

TSC se do projektu hodlá zapojit zejména ve fázi vývoje prostřednictvím skupinových diskuzí a rozhovorů s cílovými skupinami a dále ve fázi pilotáže a hodnocení již vyvinutých nástrojů. V závěru projektu plánuje TSC zorganizovat veřejnou událost, kde budou prezentovány finální vizualizační nástroje s cílem informovat a zapojit veřejnost do problematiky nanotechnologií. (Techmania Science Center, 2016y)

Europe Direct

Europe Direct je evropská informační kancelář s více než 400 pobočkami po celé Evropské unii, z nichž jedna sídlí právě v TSC. Nabízí bezplatné poradenské služby občanům ohledně života a práce v Evropské unii, pořádá bezplatné akce a přednášky o aktuálních tématech a zdarma poskytuje odbornou i populárně naučnou literaturu týkající se jednotlivých aspektů Evropské unie. (Techmania Science Center, 2016f)

Jak již bylo zmíněno, TSC propůjčuje své prostory aktivitám kanceláře Europe Direct. Tyto lze aktuálně rozčlenit do několika tematických okruhů. Zřejmě nejvýraznějším je umístění **plastiky Entropa** v prostorách hlavní expoziční haly TSC. Jedná se o dílo výtvarníka Davida Černého k příležitosti českého předsednictví Radě Evropské unie v roce 2009. Zhlédnutí plastiky je pro návštěvníky expozic zdarma, nicméně viditelná je i z prostor restaurace. (Techmania Science Center, 2016f) Ačkoliv umístění plastiky v TSC vyvolává občasné kontroverze, vedení TSC neplánuje tento stav nijak měnit. (Volák, 2016)

Další aktivitou Europe Direct je program **EU HROU** pro žáky prvního stupně základní školy, jenž je má seznámit se základními informacemi o členských státech Evropské unie i o ní samotné, například proč vznikla, jaké je její poslání, jaké jsou její symboly

a podobně. Obdobou toho programu pro starší publikum (tedy pro žáky druhého stupně základní školy až studenty školy vysoké) je **EU V PRAXI**, kde lze získat informace o tvorbě evropské legislativy nebo o možnostech studia, práce a podnikání v některém ze členských států. Oba uvedené programy jsou zdarma, avšak nezahrnují vstup do expozic TSC. (Techmania Science Center, 2016f)

ERC – Věda na druhou

Cílem tohoto projektu je zviditelnění vědeckých úspěchů Evropské rady pro výzkum (ERC) a její populární a politická podpora. Během 3,5 let trvání projektu bude vybráno 6 vědeckých témat za účelem vzbudit zájem veřejnosti prostřednictvím různých akcí, her, experimentů, debat atp. Současně s touto iniciativou bude probíhat propagační kampaň zaměřená na nejmodernější výzkumné projekty a výsledky financované ERC. (Techmania Science Center, 2016e)

Noc vědců

Jedná se o projekt Evropské komise v oblasti 7. rámcového programu pro výzkum a technologický rozvoj, na základě něhož je každoročně poslední pátek v měsíci září na stovkách míst po celé Evropské unii pořádáno setkání veřejnosti s vědou a vědci. Vstup na akce ve všech lokalitách organizátorů Noci vědců je zdarma. (Techmania Science Center, 2016n)

V České republice se Noc vědců koná již od roku 2005. TSC jakožto národní koordinátor společně s partnery připravuje program sestávající ze show, dílen, hudebních vystoupení, populárně naučných přednášek a soutěží. (Techmania Science Center, 2016n)

TECHMANIA SCIENCE CENTER (projekt v udržitelnosti)

V předchozí kapitole již bylo popsáno rozšíření komplexu TSC v letech 2012–2014. Jednalo se o rekonstrukci budovy science centra, rekonstrukci objektu bývalé jídelny z roku 1918 na 3D Planetárium, výstavbu parkovacího objektu, úpravu venkovních ploch a rekonstrukci VI. brány a opěrné zdi. (Techmania Science Center, 2016ac)

Restaurování regionálních průmyslových exponátů (projekt v udržitelnosti)

Cílem tohoto projektu bylo restaurování vybraných movitých kulturních památek technického charakteru, jejich vystavení a doplnění interaktivním informačním

panelem, což má přispět k posílení a rozšíření nabídky cestovního ruchu v jarních, podzimních a zimních měsících. Konkrétními výstupy projektu jsou (Techmania Science Center, 2016s):

- restaurovaná lokomotiva S699;
- restaurovaná elektrická lokomotiva Elo2;
- restaurovaný parní jednoválcový stroj Škoda-Marx;
- restaurovaný trolejbus 3 Tr3;
- interaktivní informační panel;
- doprovodný informační systém (mapa k lokalizování historických exponátů).

3.3 Měření hodnoty produktu pro návštěvníky

V souladu s přístupem k marketingovému mixu v podobě 4C¹⁵ je vhodné na produkt nahlížet jako na *Customer Value* neboli **hodnotu pro zákazníka**. Dále, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, by si organizace měla být vědoma toho, jaké potřeby svých klientů a na jaké úrovni Maslowovy pyramidy uspokojuje. Na základě seznámení s portfoliem programů a projektů (vizte předchozí podkapitulu) je poměrně jednoznačné, že vyjma programu Techmania Gastro jsou všechny tyto cíleny na potřeby na samém vrcholu Maslowovy pyramidy, tedy zejména na potřebu **seberealizace**.

Právě na tento druh potřeb je zaměřena teorie Pinea a Gilmorea (2011) o zážitkové ekonomice. TSC jakožto organizace poskytující služby ve formě zážitků této teorii nepochybně odpovídá. Vzhledem k tomu, že tyto zážitky mají navíc za cíl klienta vzdělávat, ovlivňovat jeho pohled na okolní svět, zlepšovat kvalitu jeho života a proměňovat jej k lepšímu, lze je označit jako **zážitky transformačního charakteru**.

Na Obrázku 7 (podkapitola 1.3 Produkt jako hodnota poskytovaná klientovi) jsou znázorněny čtyři oblasti zážitků: zábavné (*Entertainment*), vzdělávací (*Educational*), estetické (*Esthetic*) a únikové (*Escapist*). Poslední jmenovaný druh zážitků, tedy únikový, představuje jednak aktivní účast a také vnitřní pohroužení do vykonávané aktivity. Právě takový typ zážitku se TSC snaží facilitovat prostřednictvím svých interaktivních expozic. Na úrovni prožitku a interakci s exponátem se však stejně jako

¹⁵ K připomenutí všech teoretických instrumentů zmíněných v této podkapitole vizte 1.3 Produkt jako hodnota poskytovaná klientovi.

design daného exponátu podílí i sám návštěvník, jeho osobnost, dosavadní znalosti a jeho vnímání situace.

Za účelem prozkoumání a poznání perspektivy návštěvníků při poskytování zážitku vyvinula TSC ve spolupráci s několika dalšími evropskými science centry nástroj zvaný **EEET** (*European Exhibition Evaluation Tool*) neboli evropský nástroj pro hodnocení interaktivních expozic. Ten slouží k zaznamenání a vyhodnocení toho, jak návštěvníci s exponáty pracují, zda je dokážou správně používat, jaké jsou jejich reakce na exponát a zda jim exponát dopomohl k pochopení demonstrovaného jevu, neboli souhrnně k měření hodnoty exponátu pro návštěvníka.

Měření probíhá ve dvou základních **fázích**:

1. V **první fázi** jsou na měřený exponát a do jeho bezprostředního okolí umístěny kamery (návštěvník je pochopitelně vývěskami upozorněn, že exponát je monitorován) a je opatřen zpravidla co možná nejdelší videozáznam (doba je prakticky limitována několikahodinovou životností baterií kamer).
2. Ve **druhé fázi** se pak videozáznam nahraje do speciálně vytvořeného softwaru. Kvalifikovaný pracovník pak záznam sleduje a do časové stopy simultánně zaznamenává chování, činnosti a reakce návštěvníků na exponát včetně demografických charakteristik návštěvníků (pohlaví a odhadovaný přibližný věk). Software pak tato data agreguje, seřadí a vygeneruje příslušné vizualizační pomůcky (tabulky, grafy apod.).

Hodnoticí software obsahuje předdefinované **kategorie a typy chování** návštěvníků při interakci s exponátem, mezi nimiž pracovník volí. Na výběr je ze základních kategorií sledování, naslouchání, zacházení s exponátem, projevování emocí apod. Konkrétní typy chování jsou například prohlížení si exponátu, vysvětlování podstaty exponátu ostatním (správně či chybně), používání exponátu dle zamýšleného způsobu nebo jiným způsobem než bylo zamýšleno, sledování ostatních při používání exponátu, projevování pozitivních emocí (úsměv, smích) a mnoho dalšího.

Na tato data je pak při agregaci softwarem pohlíženo optikou výše zmíněných čtyř oblastí zážitků. Rozlišuje se mezi aktivní či pasivní účastí a pouhým vstřebáváním či pohroužením. Výstupem jsou pak například údaje o tom, jaký podíl návštěvníků si exponát pouze prohlédl a nepoužil jej, jaký podíl pochopil správně fungování

exponátu, jaký podíl pochopil přímo daný jev demonstrováný exponátem, jaký podíl projevil při interakci s exponátem pozitivní emoce atp. Optimálním případem je maximální výskyt tzv. *hands-on experience*, tedy stav, kdy návštěvník exponát použil, správně pochopil a z tohoto zážitku si v ideálním případě navíc odnáší nové znalosti a vědomosti.

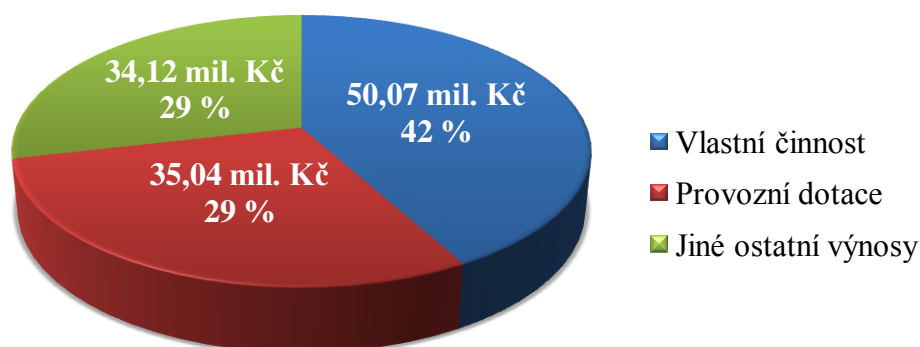
Na základě správné interpretace výstupů lze pak poznat reálné i potenciální problémy exponátů a provádět na nich dílčí úpravy tak, aby jejich hodnota pro návštěvníky byla co nejvyšší. Při designu i případném redesignu exponátů se pak TSC snaží řídit mimo jiné i doporučeními autorů Pinea a Gilmorea uvedenými v závěru podkapitoly 1.3, včetně doplnění zážitků poskytnutých pomocí exponátů o vhodnou nabídku upomínkových předmětů, kterou v tomto případě představuje obchod se suvenýry, literaturou a jinými vzdělávacími pomůckami.

3.4 Finanční řízení

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce (vizte podkapitoly 1.4 Finanční řízení případně 1.5 Fundraising), nejdůležitějším kritériem udržitelného rozvoje z oblasti finančního řízení je **vícezdrojové a vyvážené financování**. Především je žádoucí, aby NO nebyla závislá pouze na jednom konkrétním zdroji, při jehož přerušení by byla výrazně ohrožena.

V případě TSC však situace není takto jednoznačná, jelikož zásadní část příjmů jí plyne z **vlastní činnosti**. Dotace pak slouží v podstatě jako podpora, nikoliv jediný prvek financování organizace. Následující obrázek znázorňuje rozložení výnosů TSC v roce 2015 na nejvyšší úrovni agregace.

Obrázek 8: Rozložení celkových výnosů TSC v roce 2015



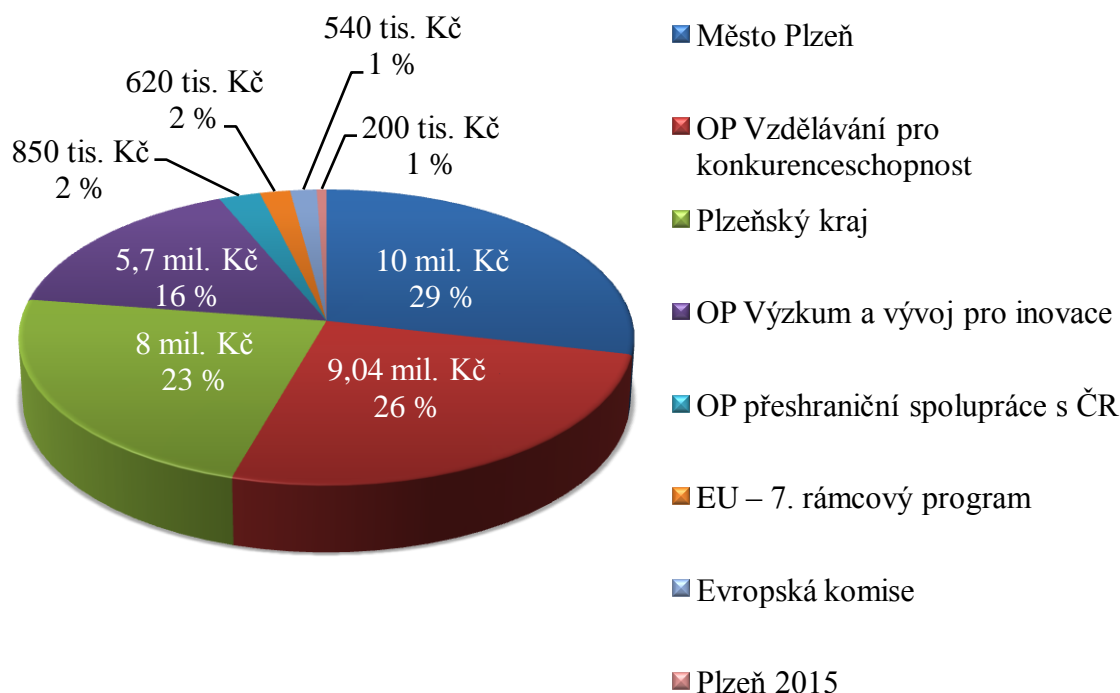
Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016ae), 2016

Při pohledu na výše uvedený graf je nejprve nutné podotknout, že položka Jiné ostatní výnosy představuje převážně odpisy majetku pořízeného z dotací (jde o specifikum odepisování tohoto druhu majetku), tím pádem se zde jedná o výnosy, které současně nejsou příjmy. Předmětem zájmu tedy jsou spíše zbývající dvě položky.

Po faktickém abstrahování od jiných ostatních výnosů jakožto zdroje financování si lze povšimnout, že výnosy z vlastní činnosti poměrně výrazně převyšují provozní dotace, což svědčí o relativně vysoké míře finanční soběstačnosti organizace. TSC je však stále závislá na provozních dotacích poskytovaných městem Plzeň a Plzeňským krajem (vizte níže).

Co se týče provozních dotací, jejich podrobnější zdrojové členění je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 9: Zdroje provozních dotací TSC v roce 2015

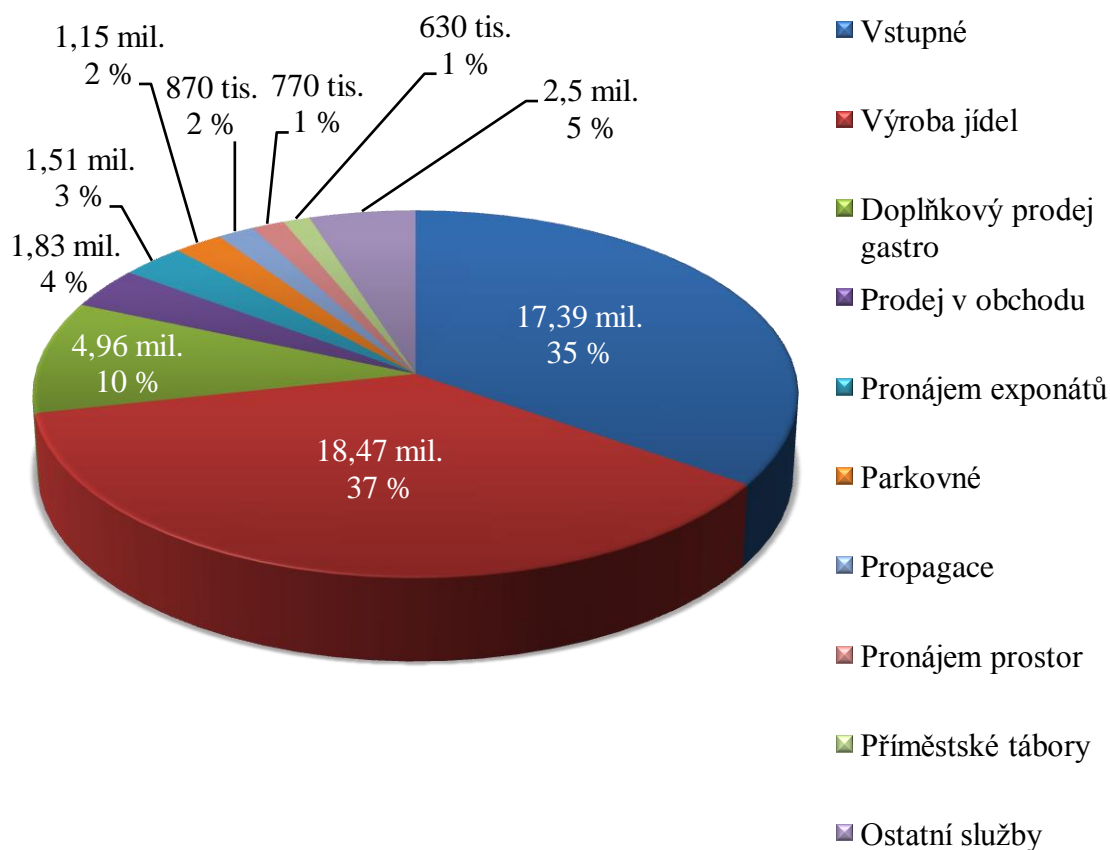


Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016ae), 2016

Pro vyšší přehlednost jsou zde opět částky zaokrouhleny na desetitisíce a procenta celočíselně. Nejdůležitějším poznatkem je, že tři objemově nejvýznamnější zdroje dotací jsou zde zastoupeny relativně rovnoměrně a žádný z nich výrazněji nedominuje souhrnnému celku. Co se tedy týče financování z veřejných zdrojů, i to lze pro rok 2015 označit za **vyvážené**. Zároveň je však nutno vzít v potaz, že veškeré dotace kromě těch od města Plzně a Plzeňského kraje jsou vázány na konkrétní projekty a nelze je využít k jiným účelům, než na které jsou bezprostředně určeny.

Dotace však nejsou jediným zdrojem financování TSC. Již bylo zmíněno, že jeho podstatnou součástí je vlastní činnost. Následující obrázek tedy obsahuje bližší pohled na absolutní i relativní objemy jednotlivých složek výnosů z vlastní činnosti.

Obrázek 10: Výnosy z vlastní činnosti TSC v roce 2015 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016ae), 2016

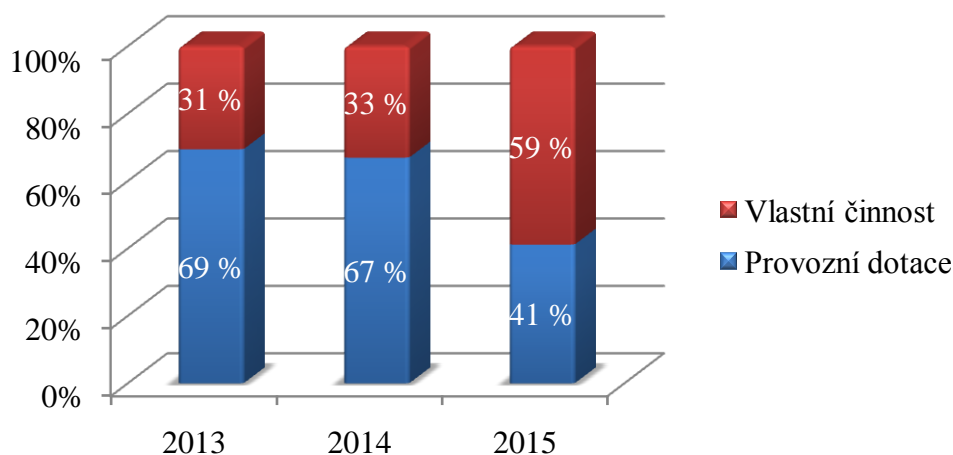
Pravděpodobně nejmarkantnější je zde fakt, že program **Techmania Gastro** (tedy zde souhrnně položky Výroba jídel a Doplňkový prodej gastro) započatý v roce 2014 již v roce 2015 tvořil jednoznačně dominantní část výnosů z vlastní činnosti, a to téměř polovinu. Vstupné pak zaujímá taktéž významný podíl 35 %. Za zmínku stojí položka Pronájem exponátů. V roce 2015 se totiž podařilo pronajmout hned několik expozic z majetku TSC do jiných science center.

Další skutečností, na kterou je třeba upozornit, je, že složka Propagace představuje finanční prostředky poskytnuté soukromými subjekty. Ty totiž TSC plynou oficiálně ve formě **sponzoringu**, tedy výměnou za určitou protihodnotu (kterou je propagace), a proto jsou zahrnuty právě zde.

Kromě zkoumání struktury jednotlivých typů výnosů je vhodné sledovat i vývoj vztahu mezi nimi. Následující obrázek tedy vyznačuje vzájemnou proporcionalitu provozních

dotací a výnosů z vlastní činnosti. Jelikož teoretická doporučení označují za vhodné plánovací období maximálně 2–3 roky (vizte podkapitulu 1.1 Strategické plánování), i retrospektivní analýzy, jako je tato, jsou zde provedeny za poslední 3 roky.

Obrázek 11: Podíly provozních dotací a výnosů z vlastní činnosti v letech 2013–2015

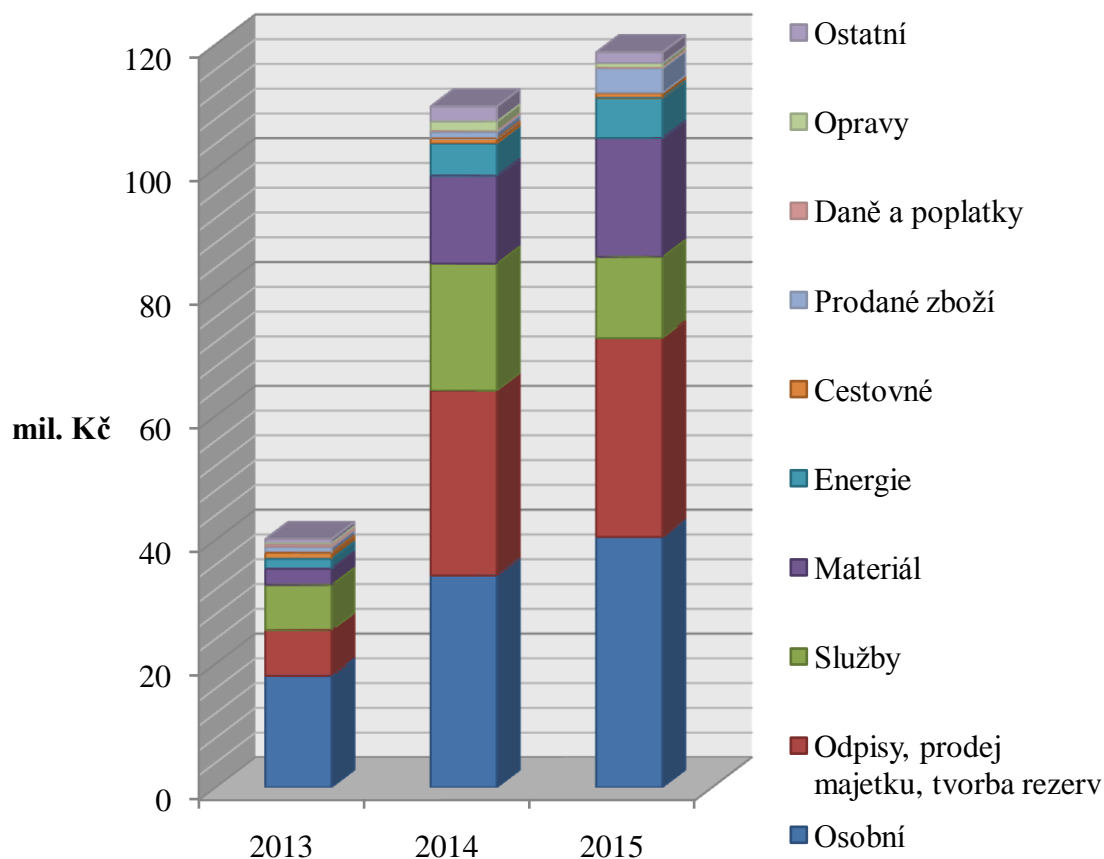


Zdroj: vlastní zpracování dle příslušných výročních zpráv TSC, 2016

Z grafu je patrné, že poměr výnosů z veřejných zdrojů k výnosům z vlastní činnosti se ve sledovaném období snižuje. Zatímco v roce 2014 podíl dotací na součtu dvou uvedených položek mírně klesl na cca 67 % z původních 69 % v roce 2013, v roce 2015 již výnosy z vlastní činnosti převážily nad dotacemi, jejichž podíl se výrazně snížil na cca 41 %. Zřejmou hlavní příčinou této změny proporcí v roce 2015 je právě zahájení provozu restaurace v březnu 2014, což mělo za důsledek zvýšení výnosů z vlastní činnosti v roce 2015 o cca 20,27 mil. Kč oproti roku 2014, a zároveň snížení objemu provozních dotací vázaných na projekty v roce 2015 o cca 25,36 mil. Kč oproti roku 2014. (Techmania Science Center, 2015a; Techmania Science Center, 2016ae)

Následující obrázek poskytuje náhled na vývoj **nákladů** a jejich struktury v posledních třech letech. Položky představující ve všech letech méně než 1 % z celkové výše nákladů jsou zde sloučeny do kategorie Ostatní. Za účelem zachování přehlednosti grafu jsou tentokrát vynechány popisky dat.

Obrázek 12: Výše celkových nákladů a jejich struktura v letech 2013–2015

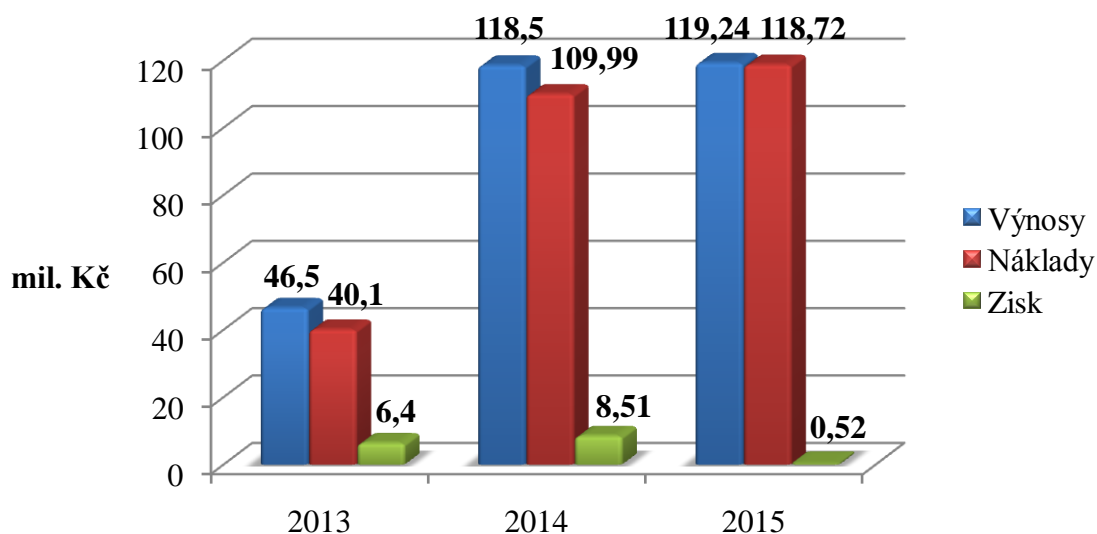


Zdroj: vlastní zpracování dle příslušných výročních zpráv TSC, 2016

Evidentní skokové zvýšení nákladů mezi lety 2013 a 2014 je opět pochopitelné z důvodu významného rozšíření aktivit. Žádné výraznější disproporce zde nejsou patrné, pouze v roce 2015 relativně vzrostly náklady na materiál oproti roku 2014, ovšem rovněž se relativně snížily náklady na služby. Největší podíl na celkových nákladech konstantně zaujímají **osobní náklady**, což je u organizace poskytující služby obvyklou záležitostí.

Ačkoliv se u neziskových organizací předpokládá absence zisku, neznamená to, že zisk nemohou vytvořit. Právě sledování vývoje zisku či obvykleji spíše ztráty je jednou z esenciálních činností finančního řízení. Vývoj zisku TSC v letech 2013–2015 je demonstrován na následujícím obrázku.

Obrázek 13: Celková výše výnosů, nákladů a zisku v letech 2013–2015



Zdroj: vlastní zpracování dle příslušných výročních zpráv TSC, 2016

Z grafu lze zaznamenat, že ani v jednom ze sledovaných let nebyla TSC ztrátová. V roce 2015 meziročně vzrostly výnosy, avšak nadproporcionálně se zvýšily i náklady a tak došlo k poměrně výrazné redukci zisku. Tento jev však nemusí být negativní, ba spíše naopak, jelikož vyšší zisk má tendenci odrazovat případné donátory, i když se jedná pouze o zisk účetní a nemusí tak vypovídat o skutečné finanční situaci.

Vzhledem k tomu, že TSC po celé sledované období vykazuje účetní zisk, je zřejmé, že hodnota ukazatele **míry autarkie** na bázi celkových výnosů a nákladů bude ve všech letech vyšší než 100 %. Proto je v následující tabulce proveden výpočet pouze míry autarkie na bázi výnosů bez dotací a nákladů.

Tabulka 2: Výpočet míry autarkie na bázi výnosů bez dotací a nákladů v letech 2013–2015

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Výnosy bez dotací [mil. Kč] | 17,4 | 58,1 | 84,19 |
| Náklady [mil. Kč] | 40,1 | 109,99 | 118,72 |
| Míra autarkie | 43,39 % | 52,82 % | 70,91 % |

Zdroj: vlastní zpracování dle příslušných výročních zpráv TSC, 2016

V roce 2014 překročila míra autarkie na bázi výnosů bez dotací a nákladů doporučenou minimální hranici 50 % a v roce 2015 dokonce vzrostla až na hodnotu 70,91 %.

Pro shrnutí lze na základě výše uvedeného konstatovat, že z pohledu financování a finančního řízení je vývoj pro TSC pozitivní, což může být zřejmě v nejvyšší míře připsáno schopnosti zajistit si významnou část finančních prostředků vlastní činností.

3.5 Fundraising

Jak vyplývá z výše uvedené kapitoly o finančním řízení TSC, stále dominantnější roli ve financování této organizace zaujímají **příjmy z vlastní činnosti** v čele s provozem restaurace a prodejem vstupného. Mimo tyto však pochopitelně TSC k uhrazení svých nákladů potřebuje i finanční prostředky z externích zdrojů, které se právě v rámci fundraisingu snaží získávat. Jedná se konkrétně o dotace z veřejných rozpočtů, dalším zdrojem jsou pak donátoři v podobě soukromých subjektů.

Co se týče dotací, TSC čerpá prostředky především od **města Plzně a Plzeňského kraje**, jež tvoří základní pilíř dotačního financování a slouží především k financování provozních výdajů. Dalším ze zdrojů dotací jsou **evropské fondy a národní operační programy**, prostředky z nich jsou však vázány na konkrétní projekty.

V předchozí podkapitole již bylo uvedeno, že TSC využívá fundraisingu i k získávání prostředků od **podnikatelských subjektů**, nicméně tyto jsou organizaci poskytovány v rámci sponzorských smluv, tudíž jsou evidovány de facto jako poskytované služby (propagace) a vykazovány ve výnosech z vlastní činnosti. Konkrétní podniky či jiné subjekty přispívající na činnost TSC jsou přiblíženy v rámci rozboru mezoprostředí v podkapitole 4.2 Podporovatelé.

V současné době prochází fundraising v TSC určitou institucionalizací. V souladu s teoretickými doporučeními (vizte podkapitolu 1.5) byly fundraisingové činnosti do jisté míry centralizovány a TSC nyní zaměstnává pracovníka na pozici **manažer pro klíčové partnery**. Lze tedy říci, že TSC má vlastního interního fundraisera, který případně společně s ředitelem TSC zajišťuje fundraisingové aktivity. Orientační fundraisingový plán na nadcházející rok je pak součástí finančního rozpočtu, přičemž změny v průběhu roku se řeší na úrovni správní rady TSC. (Volák, 2015)

V teoretické části práce byl zmíněn i nezřídka vyskytující se problém, že ostatní zaměstnanci neziskové organizace vnímají fundraising jako jakousi zábavnou činnost plnou společenských akcí, večírků a „výletů“ mimo kancelář, což může být zdrojem jejich nevraživosti a konfliktního jednání. Z pohledu autorky je situace v TSC spíše

opačná, někteří zaměstnanci na nižších úrovních managementu dokonce sami vyvíjejí iniciativu v opatřování potenciálních zdrojů a partnerů.

3.6 Zaměstnanci

S rozvojem a růstem TSC došlo logicky i k růstu zaměstnanecké základny, kdy z původních dvou zaměstnanců v době založení Regionálního technického muzea jakožto předchůdce TSC tento počet postupně přesáhl stovku. (Techmania Science Center, 2016ae) Následující tabulka obsahuje počty zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v jednotlivých odděleních v únoru 2016.

Tabulka 3: Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr (únor 2016)

| Oddělení | Počet zaměstnanců |
|------------------------------|-------------------|
| Administrativa, ředitel | 10 |
| Provozní oddělení | 37 |
| Marketing | 4 |
| Vývojové oddělení | 5 |
| Projektové oddělení | 6 |
| Oddělení výroby | 7 |
| Gastro provoz | 30 |
| Mateřská/rodičovská dovolená | 5 |
| Celkem | 104 |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016af), 2016

Nejvíce osob je logicky zaměstnáno v **provozu**, jelikož toto oddělení obsahuje hned několik pracovních týmů (edutaineři, recepční, technici, pracovníci úklidu). Z podobného důvodu je poměrně hojně personálně obsazeno i oddělení **gastro**. Naopak v ostatních odděleních je zaměstnán poměrně nižší počet osob. Dále TSC narázově zaměstnává brigádníky na Dohodu o provedení práce či Dohodu o pracovní činnosti, dobrovolnické práce nevyužívá.

Potíž představuje v TSC vysoká **fluktuace zaměstnanců** (včetně personálních změn vlivem například rodičovských dovolených), se kterou se potýká nemalá část neziskových organizací. Podle Scofielda (2011) je příčin hned několik, často se jedná o prostý motiv vyššího finančního ohodnocení ve společnosti mimo neziskový sektor. Jsou však i případy, kdy se uchazeč o zaměstnání v neziskové organizaci idealisticky

domnívá, že práce v NO je výhradně inspirativní a naplňující činností v prostředí plném humanity a harmonie. Po zjištění, že takové zaměstnání je ve skutečnosti také velmi náročné, u těchto pracovníků přichází deziluze, pocit vyhoření a následný odchod z organizace.

TSC tento problém postihuje rovněž proto, že zaměstnává mladé **absolventy** vysokých škol, kteří po několika málo letech potřebné praxe a získaných zkušeností a znalostí nepociťují takovou míru loajality, aby v organizaci zůstali. Nutno konstatovat, že řešení této situace není nikterak jednoduchou záležitostí a dle názoru autorky leží v oblasti vhodného stylu vedení, motivace a přístupu managementu. Nicméně je rovněž nutné si realisticky uvědomit, že je vždy třeba počítat s relativně vyšší mírou fluktuace a zcela tento jev odstranit se pravděpodobně nikdy nepodaří.

Zřejmě ještě významnějším problémem, který částečně souvisí i s výše uvedenou fluktuací zaměstnanců, jsou **kompetence a znalosti**. Odcházející zaměstnanci si s sebou totiž často mohou důležité znalosti a kontakty odnášet, proto je důležité zajistit, aby s obměňováním zaměstnanců zůstávaly klíčové znalosti v organizaci.

Co se týče kompetencí zaměstnanců, v teoretické části práce již bylo pojednáno o poněkud ztížené situaci neziskové organizace na trhu práce, kdy tato zpravidla vybírá z limitované nabídky kandidátů. Tato potíž nemíjí ani TSC, pro niž je velmi složité obsadit danou pozici kandidátem, který by měl jednak potřebnou kvalifikaci a jednak také vhodné osobnostní charakteristiky, případně manažerské schopnosti (tedy v oblasti řízení a vedení). Příkladem může být současný problém nalézt vhodného uchazeče na pozici vedoucí směny návštěvnického provozu. (Volák, 2016)

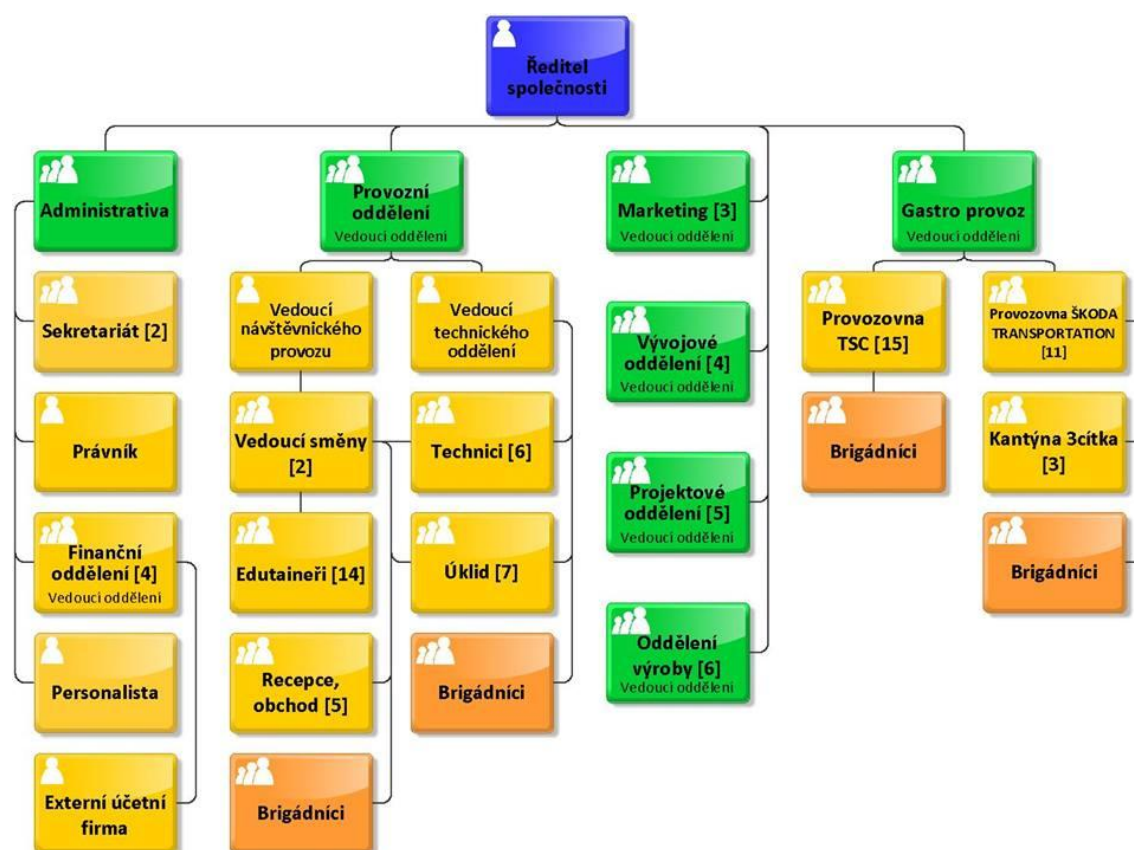
3.7 Organizační struktura

S odkazem na teoretickou část práce (vizte podkapitulu 1.7 Organizační struktura, kultura a organizační design) lze u TSC zdůraznit princip **organizačního designu**. Organizační struktura se zde formuje podle aktuálního personálního obsazení a kompetenčního profilu zaměstnanecké základny, nikoliv opačně. Vzhledem k již zmíněné fluktuaci zaměstnanců (vizte předchozí podkapitulu) se tedy alespoň dílčí změny organizační struktury realizují velmi často. (Volák, 2016)

Následující obrázek obsahuje schematické znázornění organizační struktury TSC na začátku roku 2016. Zelenou barvou jsou označena jednotlivá oddělení, zmíněná

v předchozí podkapitole. Číslce v hranaté závorce udává počet zaměstnanců v konkrétním personálním útvaru. Má-li tento útvar svého vedoucího, je zde tato skutečnost poznamenána a vedoucí není zahrnut do počtu zaměstnanců v hranaté závorce.

Obrázek 14: Organizační struktura TSC (únor 2016)



Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016af), 2016

Na základě počtu zeleně označených oddělení, jejichž vedoucí jsou odpovědni přímo řediteli TSC, lze konstatovat, že organizační struktura TSC je relativně **plochá** (ač tento fakt není v obrázku přímo vizuálně znázorněn vlivem vertikálního seřazení čtyř z nich). U oddělení administrativy, které sestává z více nehomogenních útvarů a nemá tak svého vedoucího, jsou přímo řediteli odpovědni všichni pracovníci mimo čtyř pracovníků finančního oddělení spadajících pod svého vedoucího a externí účetní firmu; tj. personalista, právník, vedoucí finančního oddělení a dále oba pracovníci sekretariátu (asistent ředitele a manažer pro klíčové partnery zastávající zároveň funkci tajemníka).

Přímo řediteli je tedy odpovědno zhruba 11 osob (se zahrnutím asistenta ředitele, tato pozice však může být chápána spíše jako štábní útvar). Oproti tomu vertikálních

organizačních úrovní je včetně ředitele maximálně 5 (což opět není přímo vizualizováno na obrázku, nicméně tento fakt vyplývá z bližšího prozkoumání vazeb mezi jednotlivými útvary). Lze tedy říci, že **rozpětí řízení** a tím pádem i **míra centralizace** jsou v TSC stále vysoké, což se na základě pozorování autorky negativně odráží i v **kultuře** organizace a vztazích na pracovišti v podobě přehlcení vrcholového managementu a občasných zmatků a konfliktů.

Po tomto uvědomění se však vzápětí nabízí otázka, jaké rozpětí řízení, tedy jaký počet osob podřízených manažerovi, je pro organizaci optimální. Podle slov ředitele TSC se obecně jedná o zhruba **6–7 osob**. (Volák, 2016)

Teoretickým řešením tohoto problému se zabýval i americký konzultant a specialista na vztahy na pracovišti a jejich vliv na řízení podniku Vytautas Andrius Graicunas. Ten definoval rozpětí řízení (anglicky *span of control*) jako přímý počet podřízených danému manažerovi a rovněž sestavil kvantitativní model rozpětí řízení a na základě tří **kategorií vztahů** (Zikmund, 2010):

- **Přímé vztahy** mezi manažerem a jednotlivými podřízenými. Má-li manažer n přímých podřízených, počet přímých vztahů (a) je roven právě n .
- **Nepřímé vztahy**, což jsou vztahy vytvářené mezi podřízenými navzájem. Je nezbytné vzít v úvahu, že v těchto vztazích neexistuje reciprocita (vztah podřízeného X k podřízenému Y není totožný jako vztah podřízeného Y k podřízenému X). Počet těchto vztahů je tedy dán vzorcem:

$$b = n \times (n - 1) \quad (2)$$

- **Skupinové vztahy**, u nichž je již situace poněkud složitější. Pracovníci totiž mají tendenci sdružovat se do skupin, v rámci nichž spolu komunikují jinak než s ostatními pracovníky v jiných skupinách. Je zřejmé, že tyto vztahy mohou a nemusí být vždy vytvořeny, nicméně obecně platí, že mohou kultuře v organizaci nejvíce pomoci či naopak uškodit. Jejich teoretické maximum lze vyjádřit jako

$$c = n \times \left(\frac{2^n}{2} - 1 \right) \quad (3)$$

Z výše uvedeného vyplývá rovnice pro celkový počet vztahů, o kterých by manažer měl být informován. Jedná se o součet všech tří skupin neboli

$$a + b + c = n \times \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right) \quad (4)$$

Následující tabulka poskytuje konkrétní příklad toho, kolik vztahů v jednotlivých kategoriích a kolik celkových vztahů musí manažer mít na zřeteli při různých rozpětích řízení, tedy různých počtech přímých podřízených.

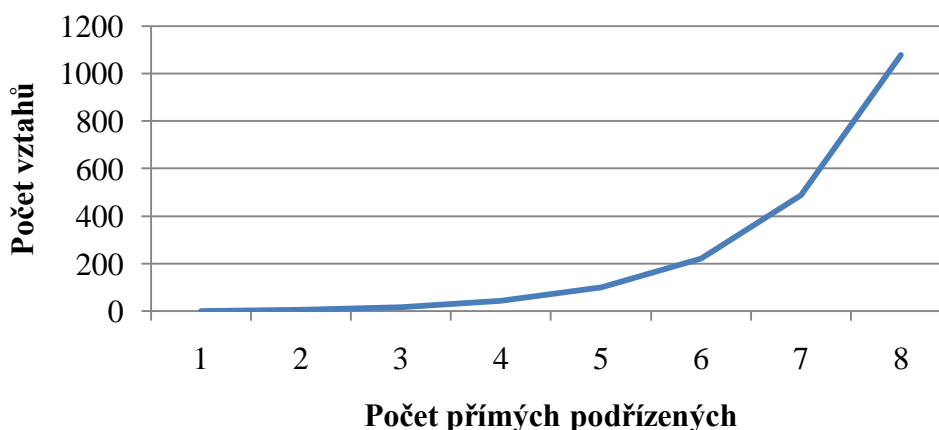
Tabulka 4: Počty vztahů v organizaci při různých stupních rozpětí řízení

| Rozpětí řízení (počet přímých podřízených) | Počet přímých vztahů | Počet nepřímých vztahů | Počet skupinových vztahů | Počet vztahů celkem |
|---|---------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------|
| 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 18 |
| 4 | 4 | 12 | 28 | 44 |
| 5 | 5 | 20 | 75 | 100 |
| 6 | 6 | 30 | 186 | 222 |
| 7 | 7 | 42 | 441 | 490 |
| 8 | 8 | 56 | 1 016 | 1 080 |
| 9 | 9 | 72 | 2 295 | 2 376 |
| 10 | 10 | 90 | 5 110 | 5 210 |
| 11 | 11 | 110 | 11 253 | 11 374 |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Zikmund, 2010), 2016

Na Graicunasovu myšlenku následně navázali Luther Gulick a Lyndall F. Urwick, kteří formulovali hypotézu, že optimální rozpětí řízení je **5–6 přímých podřízených**, tedy situace, kdy manažer sleduje celkem 100 respektive 222 vztahů mezi nimi. Každý další přímý podřízený totiž zvyšuje celkový počet sledovaných vztahů více než dvojnásobně, což je vizualizováno v následujícím grafu.

Obrázek 15: Vztah mezi rozpětím řízení a celkovým počtem sledovaných vztahů



Zdroj: vlastní zpracování dle (Zikmund, 2010), 2016

Podle Gulicka a Urwicka je tedy optimální počet přímých podřízených odpovědných manažerovi 5–6, podle ředitele TSC se jedná o 6–7 osob. Syntézou výstupu teoretického modelu a zkušenosti ředitele TSC lze zaznamenat, že obé se prakticky shoduje, a tím potvrdit validitu obou názorů. Lze tedy provést sjednocení těchto intervalů a konstatovat, že **optimální počet přímých podřízených manažerovi je 5–7**. Následně je na místě prohlásit, že počet přímých podřízených odpovědných řediteli TSC, tedy 10–11, je příliš vysoký. Řešení této situace pochopitelně spočívá ve změnách organizační struktury, nicméně tyto změny rozhodně nejsou nikterak jednoduchou záležitostí a dle názoru autorky by rozhodně neměly být realizovány najednou, ale v podobě postupných kroků.

Jako problematická se jeví i skutečnost, že útvar techniků a pracovníků úklidu spadá pod daného vedoucího směny a zároveň pod vedoucího technického oddělení. Tento vztah dvojí podřízenosti může vést ke konfliktům příkazů a úkolů, nicméně je zřejmě nevyhnutelný, jelikož tito pracovníci skutečně figurují jak v návštěvnickém provozu tak i mimo něj, přičemž v obou případech musí být někým řízeni. Je však důležité v tomto řízení určit priority, přičemž je zřejmě obecně žádoucí, aby tito pracovníci fungovali primárně v návštěvnickém provozu jakožto ve „front-office“ prostředí, tedy podle potřeb vedoucího směny návštěvnického provozu.

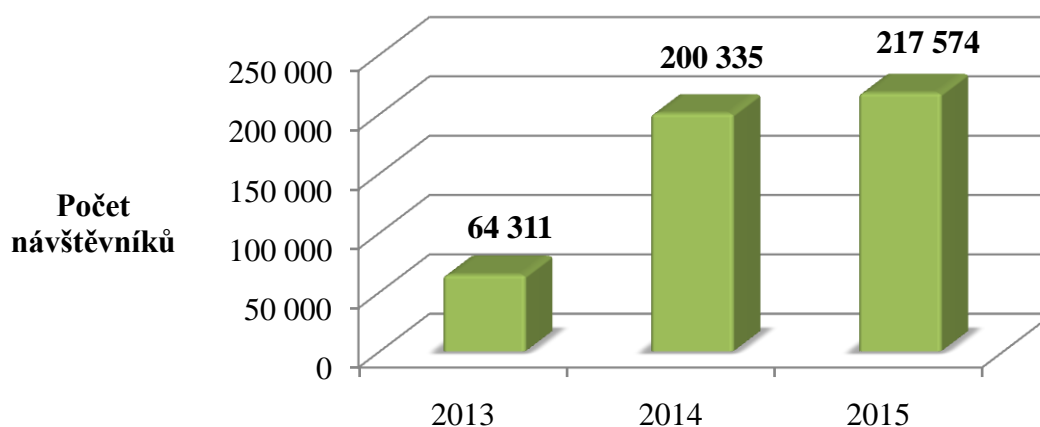
4 Mezoprostředí organizace

Tato kapitola se zabývá faktory působícími na organizaci Techmania Science Center v rámci mezoprostředí. Za mezoprostředí jsou zde považovány ty faktory, které se nacházejí vně organizace, avšak ta je svou činností schopna je do určité míry ovlivnit. Jsou jimi cílové segmenty, podporovatelé a konkurenti.

4.1 Cílové segmenty

Po svém výrazném rozšíření v roce 2014 zaznamenala TSC stejně výrazný růst návštěvnosti, kdy v tomto roce překročila hranici 200 tisíc návštěvníků a dosáhla meziročního růstu počtu návštěvníků o více než 300 %. Tento vývoj je zaznamenán v následujícím grafu.

Obrázek 16: Vývoj celkové návštěvnosti TSC v letech 2013–2015



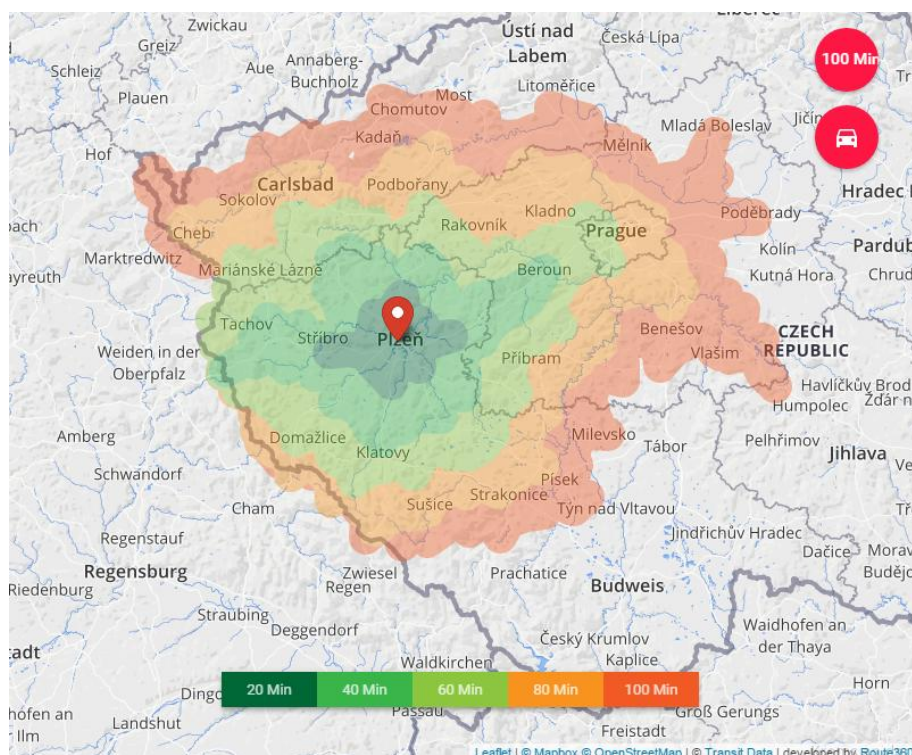
Zdroj: vlastní zpracování dle příslušných výročních zpráv TSC, 2016

Jak však bylo zmíněno v podkapitole 1.2, než nezisková organizace přistoupí k samotnému designu konkrétních služeb, měla by jasně definovat, jakým cílovým segmentům je poskytuje a dále které jejich potřeby uspokojuje.

Při vymezení cílových segmentů jsou pak zřejmě nejpodstatnější dvě hlediska, a sice demografické a geografické.

1. **Demografické hledisko.** Co se týče demografické příslušnosti cílových segmentů TSC, tato se zaměřuje především na:
 - **Rodiny s dětmi.** Tento segment tradičně zaujímá největší podíl na celkové návštěvnosti TSC. Podle šetření v roce 2014 byl v témže roce tento podíl dokonce nadpoloviční, a to 53 %. (Techmania Science Center, 2015a)
 - **Školní skupiny.** Mimo širokou veřejnost představovanou především rodinami s dětmi již bylo v části práce věnované programům a projektům zdůrazněno zaměření TSC na žáky a studenty. Tito tvoří zhruba čtvrtinu celkové návštěvnosti; v roce 2014 to bylo 26 % a v roce 2015 zhruba 25 %. (Techmania Science Center, 2015a; Techmania Science Center, 2016ae)
2. **Geografické hledisko.** Určená zájmová oblast je tvořena místy, z nichž je dosažitelnost TSC do 90 minut jízdy autem. Hranice této oblasti se tedy na následujícím obrázku nachází mezi hranicemi pro 80 a pro 100 minut dojezdové vzdálenosti.

Obrázek 17: Rozdělení oblastí na základě dojezdového času do TSC



Zdroj: (Motion Intelligence, 2016)

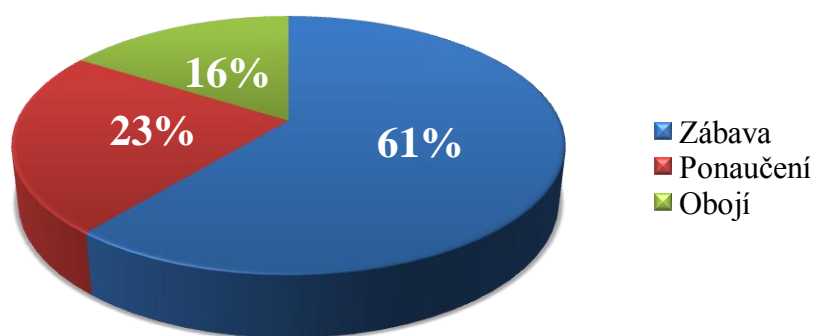
Zřejmě nejdůležitějším poznatkem vyplývajícím z mapy je, že do zájmové geografické oblasti TSC spadají i Karlovy Vary, celé území Prahy a velká část Středočeského kraje

(po abstrahování od momentálních vlivů jako dopravní situace, které faktickou dojezdovou vzdálenost pochopitelně ovlivňují).

Analýza návštěvnosti z jednotlivých okresů však ukazuje, že skutečná spádová oblast TSC zasahuje i dále do Jihočeského kraje, Středočeského kraje a Ústeckého kraje, proto TSC zkoumá návštěvnost i v této rozšířené oblasti. Z tohoto průzkumu je patrné, že kromě města Plzně míří do TSC nejvíce návštěvníků právě z **Prahy**, zřejmě i kvůli dobrému dopravnímu spojení Prahy s Plzní. Zajímavé rovněž je, že například na okres České Budějovice, který leží mimo oblast dojezdové vzdálenosti 90 minut (vizte výše), připadá zhruba stejné množství návštěvníků jako na okresy Plzeň-sever a Plzeň-jih bezprostředně sousedící s městem Plzeň a dokonce více návštěvníků než na okres Rokycany, rovněž sousedící s Plzní. (Techmania Science Center, 2015b)

Co se týče další významné otázky následující po vymezení cílových segmentů, tedy jaké jejich potřeby organizace uspokojuje, povaha potřeb návštěvníků TSC již byla přiblížena v podkapitole 3.3 Měření hodnoty produktu pro návštěvníka. V teoretické části práce (vizte podkapitulu 1.2) je však zmíněna i důležitost poznání toho, co cílové segmenty od NO skutečně požadují. Tato problematika je obsahem následujícího grafu, který zobrazuje zpětnou vazbu poskytnutou návštěvníky ohledně jejich **skutečných motivů** k návštěvě TSC.

Obrázek 18: Rozložení odpovědí návštěvníků na otázku, čím je pro ně návštěva TSC, v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016ae), 2016

Naprostá většina návštěvníků tedy od návštěvy TSC očekává primárně **zábavu**. Proto by vývojáři a designéři expozic a výukových programů měli kromě naučné hodnoty dbát především na zábavnost, atraktivitu a interakci s návštěvníkem.

4.2 Podporovatelé

Bez spřízněných subjektů z řad veřejných institucí, soukromých podniků ale například i médií by naprostá většina neziskových organizací zcela zřejmě nemohla dlouhodobě přežít, natož se rozvíjet. Pro účely této práce jsou podporovatelé TSC rozděleni do kategorií **Zakladatelé, Finanční partneři, Ostatní partneři a Donoři**.

Svým podporovatelům TSC poskytuje služby nepřímo, sekundárně. Takovými jsou zejména instituce samosprávy plzeňského regionu a průmyslové podniky, jelikož TSC prostřednictvím svého poslání dlouhodobě usiluje o podporu zájmu o technické profese, podporu technického vzdělávání a obecně o zlepšování kvality života obyvatel regionu. Touto činností TSC de facto uspokojuje dlouhodobé potřeby těchto subjektů a regionu obecně. Krátkodobou potřebou a krátkodobým motivem k podpoře TSC však zřejmě je spíše snaha o podporu cestovního ruchu a vytvoření pozitivního obrazu v očích veřejnosti a voličů v případě politických institucí a společenská odpovědnost v případě podniků.

4.2.1 Zakladatelé

TSC byla formálně založena z iniciativy dvou níže uvedených subjektů, které již byly zmíněny v kapitole 2 v rámci představení TSC:

- **Západočeská univerzita v Plzni.** Se ZČU má TSC dlouhodobý kooperativní vztah v oblastech jako vytváření a prezentace exponátů (především studenty technických oborů), odborné praxe a kvalifikační práce studentů či společná účast na některých akcích (například Dny vědy a techniky).
- **ŠKODA INVESTMENT a.s.** V kapitole dedikované představení TSC bylo rovněž uvedeno, že společnost ŠKODA INVESTMENT věnovala science centru nevyužívané budovy za účelem vytvoření celého komplexu TSC. Dále tato společnost TSC významně finančně podporuje. (Volák, 2016)

4.2.2 Finanční partneři

Za finanční partnery jsou zde považovány následující instituce dlouhodobě poskytující TSC provozní dotace:

- **Statutární město Plzeň.** S městem Plzeň má TSC uzavřenu smlouvu o poskytování dotace do roku 2019, přičemž konkrétní podmínky pro poskytnutí dotace na daný rok mohou být upravovány v rámci dodatků k této smlouvě. V letech 2014 a 2015 byla roční výše provozní dotace 10 mil. Kč, v letech předešlých se jednalo o 5 mil. Kč. (Magistrát města Plzně, 2010)
- **Plzeňský kraj.** S Plzeňským krajem má TSC uzavřenu rámcovou smlouvu o poskytování finanční dotace na podporu udržitelnosti projektu Techmania Science Center do roku 2019. TSC tedy musí každoročně podat žádost o poskytnutí dotace na nadcházející rok. U dotace na rok 2016 je sjednáno, že určitou její část lze použít na investiční účely. (Krajský úřad Plzeňského kraje, 2010; Krajský úřad Plzeňského kraje, 2014)

4.2.3 Ostatní partneři

S níže jmenovanými subjekty TSC určitou formou kooperuje, zejména v oblasti marketingové komunikace, spolupráce na pořádaných akcích či v oblasti technologií a vytváření interaktivních expozic (Techmania Science Center, 2016aa):

- **Microsoft** – významný světový vývojář a výrobce IT technologií;
- **ABB** – nadnárodní korporace zabývající se technologickými řešeními v oblasti energetiky a v oblasti automatizace a robotiky;
- **Národní technické muzeum** – české muzeum a vědecké pracoviště specializované na muzejní exponáty technické povahy;
- **ZOO Plzeň** – zoologická a botanická zahrada města Plzně;
- **DinoPark Plzeň** – zábavně vzdělávací park zaměřený na dinosaury a jiné druhohorní formy života;
- **Plavecký klub Slávia VŠ Plzeň** – plavecký klub přidružený k Plaveckému areálu města Plzně neboli Bazénu Slovany;
- **Asociace malých debrujárů České republiky** – sdružení oblastních dětských klubů podporujících zájem o přírodní vědy a techniku. (Asociace malých debrujárů České republiky, 2011)

TSC přijímá finanční prostředky například i z **evropských strukturálních fondů, národních operačních programů** či jiných veřejných zdrojů, tyto jsou však zpravidla vázány na konkrétní projekty či jiné specifické účely. V roce 2015 to byly následující (Techmania Science Center, 2016ae):

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR;
- Evropský fond pro regionální rozvoj;
- Operační program Výzkum a vývoj pro inovace;
- Evropský sociální fond v ČR;
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost;
- Cíl 3 (Evropská územní spolupráce);
- Evropská komise;
- Ministerstvo kultury ČR;
- Plzeň 2015 – Evropské hlavní město kultury;
- HORIZONT 2020 – rámcový program pro výzkum a inovace;
- Středisko společných činností akademie věd ČR.

4.2.4 Donoři

Níže zmíněné subjekty poskytly (společně se ŠKODA INVESTMENT a.s., která již byla uvedena jako zakladatel) TSC v roce 2015 určitou finanční částku. Jak již bylo zmíněno, tyto subjekty TSC nazývá donory, nicméně finanční prostředky byly TSC poskytnuty nikoliv ve formě darů, ale ve formě sponzoringu. (Volák, 2016)

- **Bammer Trade, a.s.** – dodavatel investičních celků, poskytovatel služeb v oblasti developerských projektů a dotací, člen skupiny CIAS; (CIAS, 2015)
- **INTERSOFT-Automation s.r.o.** – výrobce rozvaděčů pro průmyslovou automatizaci; (INTERSOFT-Automation, 2004)
- **Raiffeisenbank a.s.** – významný poskytovatel bankovních služeb pro fyzické i právnické osoby;
- **ŠKODA JS a.s.** – dodavatel technologií v oblasti jaderné energetiky.

4.3 Konkurence

Konkurenci neziskové organizace lze obecně rozdělit na přímé a nepřímé konkurenty. **Přímí konkurenti** jsou takoví, kteří slouží stejné potřebě stejné cílové skupiny

jako daná NO. **Nepřímí konkurenti** jsou pak ti, kteří čerpají finanční prostředky ze stejných zdrojů (zpravidla veřejných) jako daná NO. Toto dělení je tedy použito i zde.

4.3.1 Přímá konkurence

Striktně vzato nemá TSC ve své zájmové oblasti (vizte výše) explicitního konkurenta, jelikož je zde jediným science centrem. Je však třeba vzít v úvahu i jiné subjekty sloužící potřebě neformálního vzdělávání, které mohou potenciálně „přetáhnout“ návštěvníky ze zájmové oblasti či její části.

La Piana (2008) doporučuje zvolit tři konkurenty, které lze považovat za nejvýznamnější. V případě TSC jsou to science centrum **iQLANDIA Liberec**, **Zoologická a botanická zahrada města Plzně** a také **Zoologická zahrada Praha**. Pro přehlednost je hodnocení těchto organizací provedeno tabulkou srovnávající návštěvnost, návštěvnickou oblíbenost, dopravní dostupnost a cenu vstupného. Na základě výsledků jsou jednotlivé organizace v každé kategorii obodovány, přičemž 1 bod je přisouzen nejhorší hodnotě a 4 body nejlepší. V případě shodné hodnoty je součet bodů příslušejících oběma organizacím mezi ně rovným dílem rozdělen. Bodové ohodnocení zde neslouží ke kvantitativní analýze, nýbrž k přibližnému názornému srovnání jednotlivých organizací a zjištění případných výraznějších disproporcí. Bližší vysvětlení kategorií hodnocení a způsoby výpočtu jednotlivých hodnotících kritérií jsou uvedeny v **Příloze B**.

Tabulka 5: Srovnání TSC s nejvýznamnějšími konkurenty z vybraných hledisek

| Hledisko | Organizace | | | |
|--|------------|------------|-------------|--------------|
| | TSC | iQLANDIA | ZOO Plzeň | ZOO Praha |
| Návštěvnost¹⁶ | 200,3 tis. | 472,0 tis. | 427,4 tis. | 1 382,2 tis. |
| Body | 1,0 | 3,0 | 2,0 | 4,0 |
| Průměrná oblíbenost¹⁷ | 89,88 % | 89,47 % | 91,89 % | 94,11 % |
| Body | 2,0 | 1,0 | 3,0 | 4,0 |
| Průměrný čas dojezdu¹⁸ | 189,5 min. | 495,5 min. | 189,5 min. | 233,5 min. |
| Body | 3,5 | 1,0 | 3,5 | 2,0 |
| Průměrná cena¹⁹ | 120,83 Kč | 135,00 Kč | 97,50 Kč | 175,00 Kč |
| Body | 3,0 | 2,0 | 4,0 | 1,0 |
| Body celkem | 9,5 | 7,0 | 12,5 | 11,0 |

Zdroj: vlastní zpracování dle zdrojů uvedených v příslušných poznámkách pod čarou, 2016

Z tabulky je patrné, že celkové hodnocení všech organizací je poměrně vyrovnané, nicméně největším konkurentem TSC v kontextu návštěvnické atraktivnosti je zřejmě **ZOO Plzeň**. Právě se ZOO Plzeň a přidruženým DinoParkem má však TSC navázán partnerský vztah. **iQLANDIA Liberec** je pro TSC hrozbou především kvůli zhruba stejnému dojezdovému času pro návštěvníky z Prahy ve spojení s faktem, že se jedná rovněž o science centrum, které navíc poskytuje velice podobné programy. **ZOO Praha** je velmi oblíbeným turistickým cílem, podle serveru TripAdvisor (2016) je 2. nejlepší zoologickou zahradou v Evropě a 7. nejlepší na světě, nicméně nabízí odlišné aktivity a programy. Za potenciální konkurenční hrozbu může být považován i plzeňský Dům Digitálních Dovedností, který v současné době (duben 2016) nabízí například kurzy pro pedagogy zaměřené na využívání ICT ve výuce. (Dům Digitálních Dovedností, 2016)

V širším pojetí lze za přímé konkurenty považovat například i sportoviště, nákupní centra nebo kulturní akce, avšak obvyklé motivy k návštěvě a samotný charakter návštěvy se již od TSC poněkud liší, a tak se jedná o substituty vzdálenější.

¹⁶ Zdroje dat: (Techmania Science Center, 2015a; iQLANDIA, 2015; CzechTourism, 2015)

¹⁷ Zdroje dat: (Facebook, 2016; Foursquare, 2016; TripAdvisor, 2016)

¹⁸ Zdroj dat: (Seznam.cz, 2016)

¹⁹ Zdroje dat: (iQLANDIA, 2016; Zoologická a botanická zahrada města Plzně, 2016; Zoologická zahrada Praha, 2016; Techmania Science Center, 2016ad)

Z uvedeného přibližného srovnání vyplývá, že TSC by měla budovat konkurenční výhodu neboli **diferenciátor** především v oblasti kvality poskytovaných služeb a atraktivity nabízených aktivit. Pochopitelným doporučením je sledování aktuálních trendů v technologiích, přizpůsobování konkrétní podoby programové nabídky a zařazování návštěvnický obzvláště atraktivních show, jakou byla například exhibice humanoidního robota ASIMO v roce 2014.

4.3.2 Nepřímá konkurence

Za nepřímého konkurenta je považován subjekt, který čerpá prostředky ze stejných zdrojů jako daná NO. Vzhledem k tomu, že pro TSC jsou mimo výnosů z vlastní činnosti klíčové především provozní dotace od **města Plzně** a **Plzeňského kraje**, jsou pro účely této práce nepřímí konkurenti vymezeni jako subjekty čerpající finanční prostředky právě z těchto rozpočtů.

Z rozšířeného hlediska lze za nepřímou konkurenci označit prakticky cokoliv, co je financováno z daných veřejných zdrojů, tedy například zdravotnictví, dopravní infrastrukturu či vlastní příspěvkové organizace daného samosprávného orgánu, avšak pro účely této práce je okruh zájmu zúžen na konkrétní oblast, do které TSC svým charakterem spadá (tedy principiálně transfery ostatním neziskovým organizacím).

Prvním ze dvou zmíněných je **rozpočet města Plzně**, konkrétně řádek 12 Provozní transfery jiným organizacím a veřejným rozpočtům. Celková suma transferů neziskovým organizacím z rozpočtu města se ve výhledu let 2016–2018 stále snižuje, což představuje určitou hrozbu pro všechny tyto NO. (Statutární město Plzeň, 2015)

TSC z rozpočtu města Plzně momentálně čerpá 10 mil. Kč ročně a pro roky 2016, 2017 a 2018 se tato částka rovněž předpokládá. Přehled nejvyšších individuálních provozních dotací pro rok 2016 (a tedy nejvýznamnějších nepřímých konkurentů TSC v rámci rozpočtu města Plzně) je následující (Statutární město Plzeň, 2015):

- Plzeň 2015 – 12 550 000 Kč;
- Městská charita Plzeň – 11 960 000 Kč;
- Techmania Science Center – 10 000 000 Kč;
- Dotace na sport (nedefinováno) – 9 700 000 Kč.

Roční výše provozní dotace pro TSC je tedy jedna z nejvyšších v rámci transferů neziskovým organizacím. Momentální výhoda TSC spočívá i v již dříve zmíněné rámcové smlouvě podepsané mezi TSC a městem Plzeň do roku 2019. V dlouhodobějším horizontu nicméně potenciálně hrozí snížení dotační podpory i vzhledem ke snižující se celkové výši transferů NO.

Dalším významným zdrojem příjmů v podobě provozních dotací je pro TSC **Plzeňský kraj**, kde je TSC zařazena do oblasti Školství a tělovýchova. Nejvyšší poskytované provozní transfery konkrétním organizacím či projektům pro rok 2016 jsou následující (Plzeňský kraj, 2015):

- Podpora tělovýchovy a sportu – 10 000 000 Kč;
- Podpora projektu „Techmania Science Center“ – 8 000 000 Kč;
- Viktoria Plzeň – 3 000 000 Kč;
- HOCKEY CLUB PLZEŇ 1929 – 3 000 000 Kč.

I v rámci rozpočtu Plzeňského kraje, oblasti Školství a tělovýchova, patří transfer TSC mezi nejvyšší, ačkoliv jeho výše neodpovídá požadované částce 10 mil. Kč. (Krajský úřad Plzeňského kraje, 2015) Z příslibených 8 mil. Kč je 5 mil. Kč k dispozici pro investiční účely, provozní dotace je tedy tvořena pouze zbývajících 3 mil. Kč.

5 Externí prostředí

Tato kapitola je zaměřena na interakci TSC s jejím externím prostředím, tedy takovými faktory, které může sama velmi málo či nemůže vůbec ovlivnit. Tyto faktory jsou podle principu STEEP analýzy rozděleny na sociální a demografické, technologické, ekonomické, environmentální a konečně politické a legislativní. Opět se zde nejedná o vyčerpávající analýzu vnějšího okolí, v každé oblasti jsou vyzdvihnuty pouze nejdůležitější trendy či fakta.

Při vzájemném působení s externím prostředím je pro každou organizaci, tedy nejen neziskovou, aktuálním konceptem právě **udržitelný rozvoj**. Jak bylo zmíněno v úvodu práce, svým vlastním udržitelným rozvojem organizace zároveň přispívá k udržitelnému rozvoji celospolečenskému.

5.1 Sociální a demografické faktory

Jak je znázorněno na následujícím obrázku, sociální přínosy organizace představují první z pilířů celospolečenského udržitelného rozvoje.

Obrázek 19: Sociální pilíř udržitelného rozvoje



Zdroj: (Eurion, 2010a)

Působení na region právě v této oblasti je zcela zřejmě podstatou **poslání TSC**. Již dříve bylo zmíněno, že TSC dlouhodobě usiluje o vzdělávání obyvatel regionu a zvyšování kvality jejich života. Zároveň se snaží posílit školní výuku a stát se součástí vzdělávacího systému. V tomto kontextu lze také vyzdvihnout například projekt RRI jakožto iniciativu usilující o vytvoření nástrojů odpovědného výzkumu a inovací.

Trendem v této oblasti, který by naopak mohl ovlivnit TSC a její vlastní udržitelný rozvoj, je **počet obyvatel ve věkové kategorii 5–19 let**, která jak v rámci široké

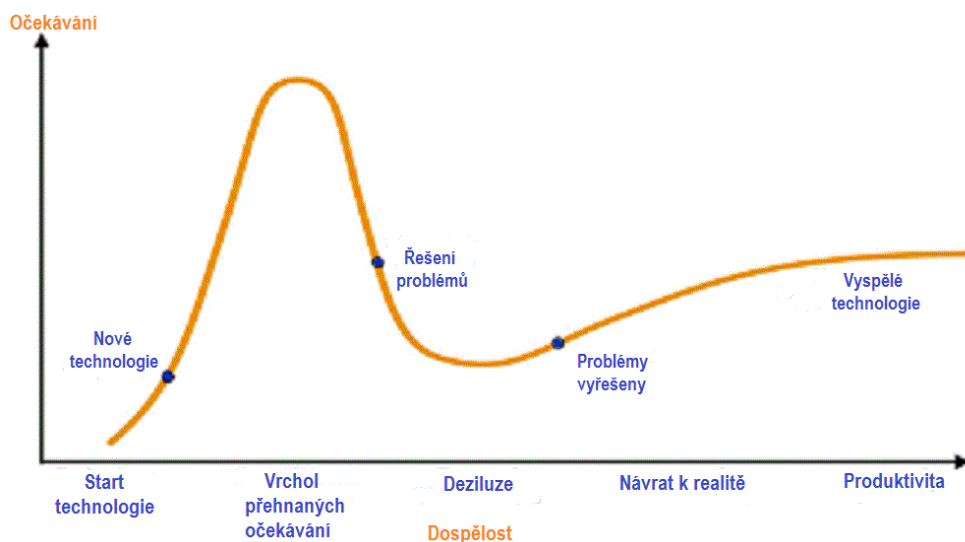
veřejnosti (rodiny s dětmi), tak v rámci školních skupin znamená pro TSC cílový demografický segment. Tento vývoj je pak vhodné sledovat především v krajích zájmové oblasti TSC, tedy Plzeňském, Karlovarském, Jihočeském, Středočeském a hlavním městě Praze.

Vývoj počtu obyvatel ve věkové kategorii 5–19 let ve jmenovaných krajích celkem je na základě projekce Českého statistického úřadu následující: 581 169 obyvatel v roce 2016, 593 168 obyvatel v roce 2017 a 605 050 obyvatel v roce 2018. (Český statistický úřad, 2014) Rozšiřující se demografická skupina dětí a mládeže je tedy nepochybně pozitivně působícím faktorem.

5.2 Technologické faktory

Vzhledem k zaměření TSC je zřejmou nutností sledování aktuálních technologických trendů. Pravděpodobně nejznámějším analytickým prostředkem každoročně zkoumajícím nové technologie a jejich potenciál je **křivka hubbuku** (anglicky *Hype Cycle*) společnosti Gartner. Obecné schéma vývoje technologií v podobě křivky hubbuku je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 20: Obecná křivka hubbuku společnosti Gartner



Zdroj: upraveno dle (Peterka, 2007), 2016

Aktuální křivka, tedy za rok 2015 (jejíž přesná podoba v anglickém originálu je k nahlédnutí v **Příloze C**), obsahuje velmi čteně technologie určitým způsobem spojující techniku a lidské tělo, jako například (Gartner, 2015):

- **bioakustické senzory** – především technologie Skinput, která umožňuje využít lidskou kůži (dlaň, předloktí) jako dotykový displej; (Microsoft, 2010)
- **tzv. Brain-Computer Interface** – rozhraní mezi mozkem a počítačem;
- **augmentační technologie** – technologie (například umělé končetiny) zvyšující přirozeně dosažitelný lidský výkon; (Gartner, 2016)
- **3D biotisk** – 3D tisk umělých tkání, především orgánů.

TSC by pochopitelně měla na aktuální technologický vývoj reagovat, což se dle názoru autorky poměrně dobře daří. Jednou z největších „atrakcí“ je právě možnost práce s **3D tiskárnami**.

5.3 Ekonomické faktory

Ekonomická oblast externího prostředí je dalším z pilířů udržitelného rozvoje, což je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 21: Ekonomický pilíř udržitelného rozvoje



Zdroj: (Eurion, 2010a)

Značným přínosem v rámci regionu je nepochybně působení TSC jakožto významného **turistického cíle**. V roce 2014 byla dle údajů CzechTourism TSC se svými cca 200 tis. návštěvníků třetím nejnavštěvovanějším turistickým cílem v Plzeňském kraji²⁰. (CzechTourism, 2015) Podle interních průzkumů TSC přijíždí 90 % návštěvníků

²⁰ První místo zaujal Plzeňský Prazdroj s cca 600 tis. návštěvníků, druhé místo zaujala ZOO Plzeň s cca 427 tis. návštěvníků. (CzechTourism, 2015)

právě ze zájmové oblasti TSC, tedy z okruhu do 90 minut jízdy autem. (Techmania Science Center, 2016ab)

Faktory, které by mohly mít vliv na udržitelný rozvoj samotné TSC, je míra inflace a vývoj mezd. Co se týče prvního ze jmenovaných, tedy **míry inflace**, v roce 2015 byla tato míra velmi nízká, a to 0,3 %. V roce 2016 by pak měla být 0,3–1,1 %, v roce 2017 by dle výhledu měla vzrůst na 1,0–2,4 % a v roce 2018 až na 1,5–2,5 %. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016)

V kontextu tempa růstu cenové hladiny je následně vhodné posoudit právě **vývoj nominálních mezd**. Ty v roce 2015 vzrostly oproti roku 2014 o 3,4 %. V letech 2016 a 2017 by jejich růst měl být na úrovni 3,1–5,5 % a v roce 2018 se ještě mírně zvýšit na 3,3–5,7 %. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016) V příštích třech letech se tedy předpokládá vyšší tempo růstu nominálních mezd než je míra inflace, což značí růst reálných mezd a zvyšování životní úrovně. Tento jev může být pro TSC pozitivní z hlediska potenciálního růstu návštěvnosti, avšak zároveň znamená určitou hrozbu z perspektivy mezd vyplácených zaměstnancům. TSC by růst mezd musela „dorovnat“ tak, aby stále mohla alespoň do určité míry konkurovat ziskovému sektoru.

Významným trendem, který byl pro účely této práce zařazen mezi ekonomické faktory, je již zmiňovaný **crowdfunding** jakožto možnost financování některých aktivit NO. Z průzkumu agentury InsightLab z března 2016²¹ vyplývá, že pro 53 % lidí je crowdfunding zajímavý a 40 % uvažuje o přispění určitému veřejně prospěšnému projektu. V obou případech se jedná převážně o mladé lidi do 29 let. Nejčastěji by respondenti přispěli částkou 101–500 Kč (41 %), avšak dalších 26 % by výši částky stanovovalo podle kvality konkrétního projektu. Typy projektů, o kterých respondenti nejvíce uvažují, jsou charitativní činnost (61 %), veřejně prospěšné účely (33 %) a podpora zajímavého nápadu (23 %). (Jiříčný, 2016)

5.4 Environmentální faktory

Pozitivní působení či alespoň zamezení negativnímu působení na životní prostředí je rovněž jedním z pilířů udržitelného rozvoje, k němuž by každá organizace měla přispívat a který je připomenut na následujícím obrázku.

²¹ Jedná se o CAWI výzkum (online sběr dat na panelu respondentů). Velikost vzorku je 576 respondentů a výběr je kvótní (pohlaví, věk, kraj). (Jiříčný, 2016)

Obrázek 22: Environmentální pilíř udržitelného rozvoje



Zdroj: (Eurion, 2010a)

Co se týče působení na životní prostředí, jedním z největších přínosů TSC v této oblasti je dle názoru autorky velmi zdařilá a společensky odpovědná **expozice Obnovitelné zdroje energie**, která mimo poučení o způsobech výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů učí návštěvníky i to, jak energií šetřit a chovat se tak zodpovědně a ohleduplně k životnímu prostředí.

Dalším příkladem podobné environmentálně zaměřené aktivity je projekt Mobily pro gorily, na němž TSC spolupracovala se ZOO Plzeň. V rámci tohoto projektu bylo možné odevzdat v TSC nebo v ZOO Plzeň nepoužívané mobilní telefony, které byly následně recyklovány a výtěžek určen na záchranu goril v Africe. (Volák, 2015)

5.5 Politické a legislativní faktory

Významnou změnou v této oblasti jsou nepochybně nový **Občanský zákoník** a zákon o obchodních korporacích, který nahrazuje dosavadní Obchodní zákoník. Tato změna znamená poměrně zásadní redefinici neziskových organizací a jejich právních forem. Konkrétně právní forma obecně prospěšná společnost (do té doby definovaná nyní již zrušeným zákonem 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech) tímto zanikla a byla nahrazena novou, avšak obdobnou právní formou **ústav** jakožto právnická osoba ustavená za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Stávající obecně prospěšné společnosti (tedy i TSC) však mohou dále existovat podle podmínek zrušeného zákona 248/1995 Sb. a mohou se či nemusí transformovat na některou z aktuálních právních forem. (Nadace Neziskovky.cz, nedat.)

Zřejmě ještě významnější problematikou je současné projednávání další pracovní verze **zákona o statusu veřejné prospěšnosti**, který při prvním pokusu o schválení neprošel

Senátem a to v době, kdy byla rozpuštěna Poslanecká sněmovna, a rozhodnutí Senátu tak nemohla nijak „korigovat“. Tento zákon by měl stanovit podmínky, které musí právnická osoba splňovat, aby získala status veřejné prospěšnosti a mohla tak využívat určitých benefitů (především daňová zvýhodnění a osvobození od některých poplatků). Právě provázání zákona a těchto benefitů (za což je odpovědné Ministerstvo financí) je zřejmě nejdiskutovanějším prvkem v procesu prosazování zákona. (Prudíková, 2015)

Vzhledem k závislosti TSC na finančních prostředcích z rozpočtu města Plzně a rozpočtu Plzeňského kraje jsou pro TSC nepochybně velmi důležité i výsledky voleb. Zatímco **komunální volby** do zastupitelstva města Plzně proběhnou až v roce 2018, již na podzim letošního roku, tedy 2016, se uskuteční **volby krajské**. Velmi obtížně zodpověditelnou otázkou pak je, jaký přístup oba tyto nově zvolené orgány zaujmou k TSC jakožto významnému příjemci finančních prostředků a jaká situace nastane po ukončení rámcových smluv v roce 2019.

6 Současná strategie Techmania Science Center

V této kapitole jsou poznatky z interního prostředí, mezoprostředí a externího prostředí doplněny a zasazeny do kontextu současné strategie organizace. Přiblížení této strategie je zde provedeno pomocí nástroje **Současný business model** (*Current Business Model*) dle La Piany (2008). Tento nástroj, který je obsahem následující tabulky, vymezuje základní aspekty činnosti organizace nejen z hlediska toho, co zahrnují, ale také toho, co nezahrnují. V následujících podkapitolách jsou pak specifikována jednotlivá hlediska této strategie.

Tabulka 6: Současný business model

| Hledisko | Zahrnuje | Nezahrnuje |
|------------------------------------|---|---|
| Geografická oblast zájmu | <ul style="list-style-type: none"> Okruh dojezdové vzdálenosti do 90 minut | <ul style="list-style-type: none"> Veškeré oblasti vně okruhu dojezdové vzdálenosti 90 minut |
| Klientela | <p>Obyvatelstvo od 3 let věku rozdělené do dvou hlavních segmentů:</p> <ul style="list-style-type: none"> rodiny s dětmi školy | <ul style="list-style-type: none"> Děti do 3 let věku |
| Poskytované programy/služby | <ul style="list-style-type: none"> Neklubová výuka veřejnosti Program pro školy Techmania Talent Techmania Gastro Projekty | <ul style="list-style-type: none"> Klubová výuka („kroužky“) |
| Zdroje financování | <ul style="list-style-type: none"> Vlastní činnost Dotace z veřejných rozpočtů Firemní sponzoring | <ul style="list-style-type: none"> Individuální dárcovství |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Volák, 2015), 2016

6.1 Produktové portfolio

V rámci této podkapitoly jsou nejprve uvedeny aktuálně chystané projekty. Celé produktové portfolio je následně ohodnoceno prostřednictvím Gruberovy a Mohrovy matice.

6.1.1 Připravované projekty

Prvním z připravovaných je projekt **Přinášíme techniku dětem**, který má být spuštěn již 1. 7. 2016 a ukončen 30. 9. 2019. Tento je financován z dotačního programu Cíl 3 Česko-Bavorsko (Evropská územní spolupráce) a jeho úkolem je jednak navázat spolupráci mezi dětmi, příp. studenty z České republiky a Německa (Bavorska) a jednak také vybudovat v nich zájem o techniku a řemeslo a docílit tak budoucího zvýšení počtu technicky vzdělaných pracovníků, řemeslníků a inženýrů v obou zemích, jelikož tato podmínka je zásadní pro hospodářský úspěch velké části firem. (Techmania Science Center, 2016q)

Dalším připravovaným projektem je **Didaktika – Člověk a příroda A + B**. Jeho cílem je zvýšit kvalitu vzdělávání v rámcovém vzdělávacím programu pro základní školy Člověk a příroda. Jedná se o spolupráci pedagogů základních škol, akademiků a odborníků z řad NO za účelem přípravy inovovaných strategií učení a jejich ověření formou akčního výzkumu. Projekt bude realizován od 1. 1. 2017 do 31. 12. 2019. (Techmania Science Center, 2016q)

Kromě výše uvedených projektů, které mají již poměrně konkrétní podobu, TSC koncepčně připravuje i další projekty a aktivity. Prvním z nich je **Techmania Technology Center**. Hlavní myšlenkou tohoto projektu je koncept sdílených laboratoří a dílen. Cílem je, aby jednotlivé školy mohly zařadit výuku v laboratořích a dílnách TSC do svých školních výukových programů a využít tak možnost zprostředkovat žákům či studentům pravidelnou práci s novými a moderními technologiemi (podobně jako je tomu například u pravidelných lekcí plavání pro žáky základních škol, kdy škola rovněž obvykle nedisponuje vlastním bazénem, ale školní třídy do jiného plaveckého bazénu dochází či dojíždí). (Volák, 2016)

Dalším záměrem TSC je vytvoření tzv. **Techmania Learning Center**. Jde o soubor programů, edukačních nástrojů a didaktických pomůcek sloužících ke vzdělávání pedagogů. Tito by tak měli být schopni nejen orientovat se v aktuálních technologických i společenských trendech, ale i podat tuto problematiku žákům či studentům zajímavým a atraktivním způsobem, což je při současných možnostech zábavy a trávení volného času nepochybně velkou výzvou. (Volák, 2016)

6.1.2 Gruberova a Mohrova matice

Pro hodnocení programového a projektového portfolia TSC je vhodné použít Gruberovu a Mohrovu matici, jejíž základní principy jsou vysvětleny v podkapitole 1.1 Strategické plánování. Pro účely této konkrétní aplikace je však ještě nutné vymežit některé další předpoklady:

- Je potřeba určit, jakým způsobem bude evaluována **společenská hodnota** programu či projektu. Každá nezisková organizace si pochopitelně může stanovit vlastní hodnotící mechanismus. V tomto případě je za společensky hodnotný považován ten program/projekt, pomocí něhož naplňuje TSC své poslání (formulace poslání uvedena výše).
- Stejně tak je nutné definovat kritérium **finanční návratnosti**, přičemž tato problematika je již poněkud složitější. Pojem „kladná finanční návratnost“ zde nemá význam obvyklý ve finančním řízení, kde se tímto pojmem rozumí stav, kdy příjmy z projektu převyšují výdaje na projekt. Pro účely této práce je za program či projekt s kladnou návratností považován takový, který obecně generuje finanční tok směrem od cílových segmentů, jinými slovy, jehož „spotřebitelé“ za něj platí. Mírně sporná je lokace projektu Restaurování regionálních průmyslových exponátů, avšak vzhledem k tomu, že exponáty jsou umístěny v expoziční hale, kam mají přístup návštěvníci po zaplacení vstupného, je tento projekt zařazen mezi projekty s kladnou finanční návratností.
- **Připravované projekty** Techmania Technology Center a Techmania Learning Center nejsou v matici zahrnuty, neboť jejich konkrétní realizace prozatím není známa nebo není definitivní. Z tohoto důvodu lze u nich odhadnout pouze společenskou hodnotu stávajícího konceptu. Vzhledem k tomu, že oba jsou v souladu se snahami proklamovanými v poslání TSC, lze je označit za projekty s vysokou společenskou hodnotou.
- Samotný projekt TECHMANIA SCIENCE CENTER (v udržitelnosti) zde pochopitelně rovněž není zahrnut, jelikož jeho obsahová náplň je zastoupena jednotlivými programy.

Konkrétní podoba Gruberovy a Mohrovy matice pro portfolio programů a projektů TSC je představována následující tabulkou.

Tabulka 7: Gruberova a Mohrova matice pro portfolio TSC

| | | Společenská hodnota projektu/programu | |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|---|
| | | Nízká společenská hodnota | Vysoká společenská hodnota |
| Finanční návratnost projektu/programu | Kladná finanční návratnost | Udržovací projekty/programy (nutné zlo) <ul style="list-style-type: none"> • Techmania Gastro | Prospěšné projekty/programy (nejlepší) <ul style="list-style-type: none"> • Neklubová výuka veřejnosti • Program pro školy • Rozvoj infrastruktury TSC a její propagace • Restaurování regionálních průmyslových exponátů • Dětská skupina |
| | Záporná finanční návratnost | Nevýhodné projekty/programy (bez zjevného přínosu) | Hodnotné projekty/programy (uspokojivé, dobré pro společnost) <ul style="list-style-type: none"> • Techmania Talent • RRI Tools • Seeing Nano • Europe Direct • ERC – Věda na druhou • Noc vědců • Přinášíme techniku dětem • Didaktika – Člověk a příroda A + B |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z matice je již na první pohled zřejmé, že TSC nedisponuje žádnými programy či projekty v rámci „nežádoucího“ kvadrantu programů/projektů s nízkou společenskou hodnotou a zároveň zápornou finanční návratností, což je zcela jistě jevem velmi pozitivním. Znamená to tedy, že TSC nevykazuje akutní potřebu restrukturalizace svého portfolia. Téma programové nabídky ve školním roce 2016/2017 bude Inženýrství.

Programů/projektů s nízkou **společenskou hodnotou** je zde minimum, konkrétně pouze Techmania Gastro, jímž TSC bezprostředně neplní své poslání, avšak pro organizaci samotnou tento program hodnotný nepochybně je, neboť představuje významný zdroj příjmů (vizte podkapitulu 3.4 Finanční řízení).

Co se týče hlediska **finanční návratnosti**, programů a projektů s kladnou finanční návratností je pouze o 3 méně než těch se zápornou finanční návratností (tedy přibližně stejný počet), což naznačuje určitou stabilitu. Tento jev však nemusí nutně znamenat

vyvážené financování či dokonce to, že by TSC byla schopna veškerou svou činnost plně samofinancovat, jelikož matice nebere v úvahu velikost, vzájemný vztah a proporcionalitu finančních toků jednotlivých programů a projektů. Nicméně pro neziskovou organizaci je nepochybně velmi výhodné, disponuje-li relativně vysokým podílem těchto programů/projektů s kladnou finanční návratností. Za předpokladu aktivního fundraisingu lze tedy portfolio TSC označit za **udržitelné**.

6.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace TSC je pochopitelně zaměřena na cílové segmenty TSC, tedy na rodiny s dětmi a školy.

Co se týče komunikačního mixu, TSC využívá především komunikaci v oblasti **public relations** ve formě tiskových zpráv či různých akcí. Dále jsou aktivity TSC komunikovány například na turistickém portálu Kudy z nudy a informačním portálu Regionplzen.cz. Z hlediska **reklamy** se jedná především o outdoorovou reklamu v podobě billboardů, laviček, citylight vitrín, polepů na prostředcích veřejné dopravy a podobně. V případě škol je realizována především **osobní komunikace** prostřednictvím manažera pro školy.

Komunikační kampaň pro rok 2016 je z geografického hlediska rozdělena do **3 pásem**, a sice (Techmania Science Center, 2015b):

- do 0,5 hodiny dojížděky: Plzeň;
- do 1 hodiny dojížděky: kraje Plzeňský, Karlovarský, Středočeský, Jihočeský;
- do 1,5 hodiny dojížděky: Praha, Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Německo.

Za vyzdvihnutí pak dle názoru autorky stojí **online komunikace** prostřednictvím Facebooku, která je velmi zdařilá. Na Facebookový profil TSC jsou téměř denně přidávány jak zprávy o aktuálním dění, tak i příspěvky a videa týkající se vědy a techniky. Dalšími online komunikačními kanály jsou nové webové stránky (dostupné i v anglické a německé jazykové mutaci), eduportál (vizte část 3.2.1. Programy) a vlastní YouTube kanál, kde je frekvence přidávaných videí několik za měsíc a jejich délka se pohybuje zpravidla okolo 2 minut.

Výše jmenované způsoby komunikace se vztahují na klienty TSC jakožto na příjemce jejich služeb. Marketingová komunikace NO má však ještě další, velice významný

aspekt a tím je fundraising, tedy v podstatě komunikace s dárci, sponzory atp. Tento je v rámci TSC přiblížen v následující podkapitole.

6.3 Fundraising a financování

Již bylo zmíněno, že fundraisingové aktivity jsou v TSC v kompetenci **interního fundraisera**, případně ředitele společnosti. Komunikace s vhodnými subjekty probíhá jednak **přímo**, tedy prostřednictvím metod osobní schůzky, popř. e-mailem či telefonicky, jednak také prostřednictvím **webových stránek**, kde je zveřejněna nabídka stát se finančním partnerem určitých aktivit. Aktuálně (duben 2016) jsou tyto aktivity následující (Techmania Science Center, 2016l):

- **roadshow** – 25 výjezdů s vybranými show;
- **vědecko-technické show** – 150 show v prostorách TSC;
- **Techmania Talent** – podpůrný roční program pro 2 vybrané žáky;
- **vstupné pro školy** – vstup pro 1 820 žáků na vybrané programy;
- **soutěž o sponzorované vstupné** – sponzorované vstupné ve výši 5 000 Kč pro 10 výherních škol.

Co se týče získávání finančních prostředků z **veřejných zdrojů**, o tyto je žádáno písemně ve formě žádosti o poskytnutí provozní dotace či přímo žádosti o poskytnutí dotace na konkrétní projekt. Významným zdrojem TSC je v neposlední řadě také **vlastní činnost**, tedy prodej vlastního zboží a služeb.

Zdrojem, který v současné době TSC v nikterak významné míře nevyužívá, jsou individuální dárci (fyzické osoby) a s nimi související fundraisingové metody, tedy především **crowdfunding**. Potenciálně však TSC o tuto možnost zájem má. (Volák, 2015)

Jak již bylo zmíněno, naplánované fundraisingové aktivity jsou součástí rozpočtu na daný rok. Prognóza tržeb ze vstupného je provedena na základě prognózy návštěvnosti, podle níž by se počet návštěvníků v roce 2016 měl zvýšit o 3 % oproti výhledu roku 2015. Provozní dotace zahrnují dotaci od města Plzně (10 mil. Kč), provozní část dotace od Plzeňského kraje (3 mil. Kč) a dále projektové dotace v celkové sumě 2 mil. Kč. (Techmania Science Center, 2015b)

Z podkapitoly věnované finančnímu řízení TSC vyplývá relativně dobré finanční zdraví, což lze považovat za významnou silnou stránku, interní fundraiser také znamená určité pozitivum. Aktivní fundraising je však v případě TSC především snahou o diverzifikaci finančních zdrojů, tzn. eliminací rizika. Z tohoto důvodu lze aktuální fundraisingovou strategii označit jako **diverzifikační** neboli **ST** (*strenghts and threats*), tedy strategii typu „max-min“.

6.4 Lidské zdroje

Je pochopitelné, že s růstem a případnou diverzifikací činností musí TSC počítat i s řízeným růstem zaměstnanecké základny, ke kterému je vhodné přistupovat strategicky a s každou plánovanou aktivitou promyslet, jaké zaměstnance s jakými kompetencemi a kvalifikací bude k danému záměru potřebovat a jakým způsobem budou tito integrováni do organizační struktury. Právě **strategické uvažování** v této oblasti je rovněž zdůrazněno v teoretické části práce. V současné době (duben 2016) hledá TSC především pedagogické pracovníky chystané dětské skupiny.

Při obsazování potřebné pracovní pozice mají vždy možnost přihlásit se do výběrového řízení i stávající zaměstnanci a obhájit svůj potenciální přínos na této nové pozici. TSC tedy tímto umožňuje svým zaměstnancům jejich rozvoj a korigování jejich kariérního postupu.

TSC průběžně zveřejňuje informace o volných pracovních pozicích na svých webových stránkách včetně požadovaného vzdělání, požadovaného kompetenčního profilu a popisu náplně práce na dané pozici. Kromě již zmíněných stávajících zaměstnanců se tedy výběrového řízení může zúčastnit v podstatě kdokoliv. Obzvláště cenní jsou pro TSC pochopitelně **odborníci** (přicházející obvykle z podnikatelského sektoru).

TSC však zaměstnance získává i z řad **studentů a absolventů**, ať již ve formě brigád nebo přímo na hlavní pracovní poměr. V této oblasti spolupracuje především se Západočeskou univerzitou v Plzni, jejíž studenti mají možnost v TSC zpracovávat různé projekty, semestrální práce či odborné kvalifikační práce a tak mají možnost se s chodem organizace seznámit již během studia. Pro studující anglické rodilé mluvčí

TSC nabízí půlroční či roční stáž jako tzv. *Explainer*, tedy jakýsi průvodce (v anglickém jazyce)²². (Techmania Science Center, 2016i)

Pro shrnutí lze tedy říci, že co se týče konkrétních strategií lidských zdrojů, TSC uplatňuje především **strategii zaměstnávání odborníků z podnikatelského sektoru** v kombinaci se **strategií zaměstnávání studentů a absolventů**.

²² Tato pozice je obvyklá například v amerických muzeích a science centrech, kde jsou explaineri zpravidla rozmístěni u několika návštěvnicky nejvíce atraktivních exponátů, jejichž funkce demonstrují návštěvníkům, poskytují doplňující informace a zodpovídají dotazy.

7 SWOT analýza

V této kapitole je provedena SWOT analýza TSC, tedy přehled silných a slabých stránek a dále příležitostí a hrozeb. Následně jsou zde nastíněny konkrétní příklady čtyř typů strategií (SO, ST, WO a WT), jejichž podstata je přiblížena v rámci podkapitoly týkající se fundraisingu v teoretické části práce (v tomto případě jsou však tyto typy vztaženy na celou organizaci, nikoliv pouze na oblast fundraisingu).

7.1 Silné stránky (S)

- **Flexibilita procesu strategického plánování.** Strategické plánování a rozhodování je realizováno průběžně a cyklicky, což umožňuje relativně rychlé reakce na aktuální vnější i vnitřní výzvy.
- **Ojedinele technologické zázemí.** TSC disponuje technologiemi jako Sky-Skan či Science On a Sphere, ve spojení s velmi dobrým technologickým vybavením dílen a laboratoří.
- **EEET.** Vlastní nástroj evaluace exponátů umožňuje měření hodnoty exponátu pro návštěvníka a tím i možnost jejího zvyšování.
- **Vyvážené financování.** Zdroje financování jsou diverzifikované, navíc je TSC schopna si významnou část finančních prostředků obstarat vlastní činností.
- **Fundraising.** TSC zaměstnává vlastního interního fundraisera, jehož aktivity a iniciativy navíc nejsou nijak sabotovány ostatními zaměstnanci.
- **Online komunikace.** TSC má nové, dle názoru autorky designově vydařené a atraktivní webové stránky ve třech jazykových mutacích. Zároveň disponuje i YouTube kanálem a Facebookovým profilem, kde udržuje poměrně těsný kontakt s komunitou a fanoušky.
- **Portfolio programů a projektů.** Toto portfolio je vyvážené a neobsahuje žádné „nežádoucí“ prvky. Chystané projekty (zejména Techmania Learning Center a Techmania Technology Center) mohou rovněž přispět ke stimulaci toku peněžních prostředků z veřejných a případně i soukromých externích zdrojů.

7.2 Slabé stránky (W)

- **Fluktuace zaměstnanců.** Relativně vysoká míra fluktuace zaměstnanců představuje výrazně destabilizační prvek z hlediska dlouhodobého rozvoje.

- **Kompetence a znalosti.** Důležité znalosti určité problematiky nejsou v dispozici všech relevantních zaměstnanců. Stejně tak někteří zaměstnanci nemají potřebné kompetence k vykonávání své práce (především v oblasti řízení a vedení lidí).
- **Příliš velké rozpětí řízení.** Přímí řediteli TSC je odpovědno příliš mnoho osob, což způsobuje konflikty a komplikuje vzájemnou komunikaci.

7.3 Příležitosti (O)

- **Rostoucí návštěvnost.** Celková návštěvnost TSC se každoročně zvyšuje. Návštěvníci jsou navíc i z regionů mimo geograficky vymezenou zájmovou oblast.
- **Spolupráce se ZČU.** Díky této spolupráci může TSC navazovat kontakty se studenty jakožto potenciálními zaměstnanci.
- **Crowdfunding.** Crowdfundingové kampaně jakožto nový trend ve financování projektů fyzických i právnických osob představují zároveň možnost utužení vztahu s komunitou.
- **Příznivý demografický vývoj.** Jedná se zejména o prognózované rozšiřování segmentu dětí a mládeže ve věku 5–19 let v rámci zájmové geografické oblasti.
- **Nové technologie.** TSC může pochopitelně využít současného technologického vývoje ve znamení „digitálního humanismu“ a přizpůsobit mu svou programovou nabídku.
- **Zvyšování reálných mezd.** Tento prognózovaný trend může z titulu zvyšování životní úrovně pozitivně ovlivnit návštěvnost TSC.
- **Schválení zákona o statusu veřejné prospěšnosti.** Tento zákon by umožnil TSC využívat benefitů spojených se statusem veřejné prospěšnosti.

7.4 Hrozby (T)

- **Omezení dotací.** Především omezení či dokonce přerušení provozních dotací od města Plzně a/nebo Plzeňského kraje by znamenalo významný problém z hlediska financování.
- **Přímí konkurenti.** Největší přímí konkurenti mohou TSC „přebírat“ potenciální návštěvníky.

- **Zvyšování reálných mezd.** Zatímco z pohledu návštěvníků se jedná o příležitost, při případném zvýšení reálných mezd by TSC musela vyrovnat růst nominálních mezd, který by byl relativně vyšší než růst tržeb za služby a zboží vlivem inflace.

7.5 Typy strategií

- **SO („max-max“)** – **agresivní, růstově orientované strategie.** Strategií tohoto typu může být například využití toho, že TSC dobře komunikuje na internetu, k následnému vytvoření crowdfundingového projektu. Další možností je zužitkování moderního technologického vybavení k vytvoření programové nabídky odpovídající aktuálnímu trendu spojení techniky a lidského těla.
- **ST („max-min“)** – **mírně ofenzivní (diverzifikační) strategie.** Do této kategorie patří využití aktuálně připravovaných projektů, které adresují společenskou potřebu podpory kvalitního technického vzdělávání, k obhájení a opodstatnění společenské hodnoty TSC a tím pádem eliminaci hrozby omezení dotací. Strategií tohoto typu je i využití nástroje EEET ke zjištění a napravení nedostatků exponátů, neboli zvýšení kvality poskytovaných služeb, k vybudování konkurenční výhody oproti hrozbu představující přímé konkurenci.
- **WO („min-max“)** – **turnaround strategie.** Takovou strategií může být korekce slabé stránky – fluktuace zaměstnanců prostřednictvím využití příležitosti spolupráce se ZČU, čímž si TSC může proaktivně „vychovávat“ budoucí zaměstnance z řad studentů k loajalitě.
- **WT („min-min“)** – **obránné strategie.** Tento typ strategie zahrnuje například využití vhodných principů managementu znalostí tak, aby TSC korigovala svou slabou stránku v oblasti znalostí a kompetencí. Zároveň by tak mohla do určité míry eliminovat hrozbu v podobě přímých konkurentů, jelikož uvedená slabá stránka může snižovat kvalitu poskytovaných služeb.

8 Doporučení, návrhy

V této kapitole jsou na základě dosavadních poznatků navrženy aktivity vedoucí k udržitelnému rozvoji TSC, přičemž klíčovým instrumentem, z něhož doporučení vychází, je SWOT analýza a z ní plynoucí typy strategií (vizte předchozí kapitolu). Jedním z přístupů, které lze uplatnit, je zvolit jeden dominantní typ strategie jakožto hlavní strategický směr celé organizace a implementovat programy a aktivity jemu odpovídající. Druhým přístupem, který naznačuje například i La Piana (2008) a který je uplatněn zde, je adresování tzv. **velkých výzev**, což znamená výběr nejvýznamnějších vnějších vlivů, na které hodlá organizace reagovat (bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost či hrozbu), a jejich propojení se silnými či slabými stránkami. Na základě tohoto přístupu jsou tedy navrženy následující aktivity.

8.1 Využití crowdfundingu

Právě crowdfunding představuje v posledních letech významný trend ve financování prakticky jakýchkoliv záměrů či projektů. Nemusí se přitom jednat pouze o projekty ze strany právnických osob, velmi často jsou financovány i záměry osob fyzických či jejich skupin. Příkladem může být velmi úspěšná série projektů Trabantom napříč kontinenty, v rámci níž skupina nadšenců cestuje automobily Trabant po celém světě, což je následně i zfilmováno.

Pro TSC by využití crowdfundingu znamenalo jednak určitou diverzifikaci zdrojů financování, avšak dle názoru autorky důležitějším efektem je **publicita** a **vliv na positioning** organizace, která by svým podporovatelům, fanouškům a komunitě dala najevo své odhodlání, kreativitu a snahu o službu společnosti. Návrh konkrétního crowdfundingového projektu je přiblížen v následujícím textu.

Předmět projektu

Projekt je zaměřen na financování **kreditních balíčků pro školy**, konkrétně balíčků po 100 vstupenkách pro 5 vybraných základních či středních škol v Plzeňském kraji. Školy budou moci vybrat samotní přispěvatelé v rámci jejich odměn (vizte dále). Pokud o tento druh odměny nebude dostatečný zájem, budou školy vybrány prostřednictvím slosování.

Cena jednoho kreditního balíčku o 100 vstupenkách je 9 900 Kč. (Techmania Science Center, 2016j) Celková cena 5 balíčků je tedy 49 500 Kč.

Crowdfundingová platforma

Pro tyto účely je zvolen portál **Hithit**, který je největším crowdfundingovým portálem v České republice. (Crowder.cz, 2016) Zároveň dle názoru autorky lépe vyhovuje danému účelu než například „konkurenční“ portál Startovač, který je zaměřen na projekty mírně odlišného charakteru a na rozdíl od Hithit nemá kategorii Vzdělávání ani žádnou jí podobnou. Časový interval pro výběr cílové částky je zde **45 dní** od zveřejnění projektu. (Hithit, 2015)

Systém odměn

Jak již bylo zmíněno dříve, odměny mají pro dárce především sentimentální hodnotu. Proto se doporučuje vztáhnout odměny přímo k projektu tak, aby byly unikátní a přispěvateli připomínaly jeho podporu projektu. (Army of Darkness, 2015) Výhodou je, že **odměny jsou doručovány až po vybrání cílové částky**, TSC tedy v případě úspěchu obdrží přesný seznam odměn, které je třeba poskytnout. Mezní termín doručení je u každé odměny individuální, u odměn náročnějších na realizaci (například speciálně vytvořené upomínkové předměty) se pohybuje až okolo 6 měsíců. Samotnou výrobu upomínkových předmětů lze tedy zahájit až po úspěšném ukončení kampaně, nicméně je nepochybně vhodné mít v této době již ze strany marketingového oddělení připraveny potřebné podklady (vizuály apod.). Navrhované odměny za příspěvek příslušné výše včetně případných maximálních počtů daného druhu odměny jsou následující.

- 100 Kč: Poděkování e-mailem
- 200 Kč: Doručená pohlednice s poděkováním
- 300 Kč: Doručená pohlednice s poděkováním a placka (odznak)
- 500 Kč: 2 plné vstupenky do expozic TSC s poděkováním (max. počet 15)
- 700 Kč: Rodinná vstupenka do expozic TSC s poděkováním (max. počet 10)
- 1 000 Kč: Rodinná vstupenka do expozic TSC, děkovný certifikát formátu A4 se jménem (max. počet 10)
- 2 000 Kč: 2 plné vstupenky do expozic TSC, možnost vyzkoušet si Google Glass (max. počet 5)
- 5 000 Kč: Možnost zvolit jednu z obdarovaných škol (max. počet 5)

- 10 000 Kč (pro firmy): Děkovný certifikát formátu A4 se jménem, jmenovité poděkování ve výroční zprávě, zveřejnění na webu v sekci Partneři
- 20 000 Kč (pro firmy): Děkovný certifikát formátu A4 se jménem, jmenovité poděkování ve výroční zprávě, zveřejnění na webu v sekci Partneři, výroba 200 ks originálních PF přání

Komunikace

Právě tato část je v rámci crowdfundingového projektu zřejmě nejdůležitější a rozhoduje o úspěchu či neúspěchu. Je nezbytné aktivně komunikovat se svými příznivci a dostat informaci o spouštěném projektu k co nejvíce lidem.

Již samotné **popsání projektu** je klíčové. Průvodní text má sice délku pouze několik odstavců, musí však být napsán poutavě, nápaditě, působit na emoce a zároveň je potřeba poskytnout všechny důležité informace. Zde mohou zaměstnanci TSC využít svých schopností a zkušeností z oblasti například komunikace na Facebooku. Autorka doporučuje zdůraznit především děti jakožto koncové příjemce finančních prostředků a krátce informovat o benefitech pro ně, tj. co v TSC zažijí. Dále je velmi vhodné upozornit, že dárci mají sami možnost při přispění příslušné částky zvolit školu, které bude jeden z balíčků náležet.

U projektů neziskových organizací a jiných právnických osob či u větších projektů je obvyklé, že popis projektu doprovází i **video**. Autorka zde natočení videa jednoznačně doporučuje, jelikož je obecně poutavé, názorné a působí na více smyslů dohromady. TSC přitom opět může využít své zkušenosti a navíc i technické vybavení pro tvorbu videí na YouTube. Samotný klip by měl dle názoru autorky trvat cca 2–3 minuty a vybraná osoba (například z řad edutainerů) by měla diváky seznámit s programem v TSC, který děti absolvují (včetně např. sestřihů ze show apod.).

Rovněž klíčovou je pak komunikace s veřejností o spouštěném projektu. Pro tento účel jsou jednoznačně vyhovující právě **online kanály**, tedy Facebookový profil, YouTube (kam lze umístit nahrané video) a webové stránky. TSC také členům Techmania Klubu (majitelům permanentních vstupenek) rozesílá newsletter, je tedy vhodné komunikovat i zde. Dále autorka doporučuje zmínit tento projekt při každé **show**. Zřejmě nejdůležitější je však to, aby zaměstnanci TSC **verbálně** šířili projekt do okruhu svých známých.

Co se týče časového rozvržení, je vždy vhodné veřejnost informovat ještě před spuštěním projektu, ideálně ve chvíli, kdy je ze strany portálu schválen a připraven ke zveřejnění. Pak pochopitelně v okamžiku zveřejnění projektu a následně také při dosažení určitých milníků, tedy při vybrání čtvrtiny cílové částky, poloviny atd., a vždy nezapomenout na připojení odkazu na projekt. Samozřejmě by mělo být **poděkování** na závěr, ať už v případě úspěchu či neúspěchu.

Samotný tón komunikace by rozhodně neměl být nijak strohý a formální. Autorka naprosto souhlasí s doporučením Tomáše Jindříška (2014) ze společnosti Dark Side, že je vhodné komunikovat přátelsky, uvolněně a klást důraz na **lidský přístup**, jelikož příjemci zprávy jsou v roli „obyčejného“ člověka (včetně těch, kteří případně rozhodují o firemním příspěvku), nikoliv úředníka či politika. K tomuto doporučení se váže i fenomén zvaný *storytelling* neboli vyprávění příběhů, který se využívá především v rámci brandingů (budování značky). Myšlenkou je dát projektu (či značce, konceptu atp.) určitý příběh, který jej „zosobní“ a učiní zajímavějším. Právě proto by například ve videu (jak již bylo zmíněno) měla být vizuálně představena návštěva TSC jako zážitek plný zábavy, dobrodružství a poučení.

Náklady

Nevýhodou crowdfundingu je, že s sebou v případě úspěchu nese vyšší náklady než například zajištění sponzoringu ze strany podniků. Konkrétně se jedná o provizi crowdfundingovému portálu, administrativní poplatek, bankovní poplatky a samozřejmě náklady na odměny. Všechny tyto náklady se však zpravidla zahrnují do cílové částky projektu (vizte dále).

V případě portálu Hithit činí výše **provize** u projektů do 200 000 Kč 9 % plus DPH z této provize dle zákonné výše (21 %). **Administrativní poplatek** je 499 Kč. Výše **bankovních poplatků** závisí na typu platby a dané bankovní instituci, pohybuje se cca od 1,5 % do 2,5 %. (Hithit, 2015)

U **nákladů na odměny** je již situace složitější, nicméně Hithit obecně doporučuje přičíst 20 % k požadované částce. (Hithit, 2016) Pro účely tohoto konkrétního projektu navíc jsou uvažovány pouze explicitní dodatečně vzniklé náklady (tedy poštovné, tisk, výroba odznaků). Náklady např. na natočení videa tedy nejsou zahrnuty (TSC vlastní

potřebné vybavení). Podobně u odměn ve formě vstupu do TSC jsou relevantní pouze náklady na tisk a poštovné.

Cílová částka

Kalkulace cílové částky je provedena ve dvou variantách, minimální a maximální. V rámci **minimální varianty** jsou náklady na odměny stanoveny jako doporučených 20 % z požadované částky. Následuje provize (9 % z mezisoučtu), DPH (21 % z výše provize) a administrativní poplatek 499 Kč. U bankovních poplatků je uvažována spodní hranice uváděného intervalu, tedy 1,5 % z druhého mezisoučtu.

Postup výpočtu **maximální varianty** je obdobný, rozdíly spočívají v nákladech na odměny a bankovních poplatcích. Náklady na odměny zde nejsou stanoveny jako 20 %, nýbrž 30 % z požadované částky. Dále u bankovních poplatků je uvažována horní hranice uváděného intervalu, tedy 2,5 % z druhého mezisoučtu. Kalkulace obou variant je pak předmětem následující tabulky.

Tabulka 8: Kalkulace cílové částky projektu (v Kč)

| | Minimální varianta | Maximální varianta |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Cena balíčků (požadovaná částka) | 49 500 | 49 500 |
| + Náklady na odměny | 9 900 | 14 850 |
| Mezisoučet | 59 400 | 64 350 |
| + Provize Hithit | 5 346 | 5 792 |
| + DPH z provize | 1 123 | 1 217 |
| + Administrativní poplatek | 499 | 499 |
| Mezisoučet | 66 368 | 71 858 |
| + Bankovní poplatky | 996 | 1 797 |
| Celkem | 67 364 | 73 655 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Rozdíl mezi minimální a maximální variantou tvoří 6 291 Kč. Z principu opatrnosti je dle názoru autorky vhodnější zvolit variantu maximální. Po zaokrouhlení na celé tisíce tedy cílová částka činí **74 000 Kč**. V rámci portálu Hithit se jedná o částku zhruba průměrnou.

Zhodnocení

Z uvedeného draftu projektu by měly být patrné výhody a nevýhody crowdfundingu. Jednoznačnou výhodou je, že za výše vymezených podmínek nevznikají v případě neúspěchu projektu žádné explicitní náklady a v případě úspěchu projektu je v podstatě uhradí sami přispěvatelé. Další výhodou je, že crowdfunding v této podobě není veřejnou sbírkou, tudíž není potřeba jej administrativně spravovat tak, jako by tomu bylo u veřejné sbírky. Největším pozitivem a důvodem, proč by dle názoru autorky měla TSC využít crowdfundingu, je však právě zmíněná publicita a pozitivní **vliv na positioning** organizace. TSC by se tak přiblížila komunitě a dala by jí najevo, že je její součástí a má chuť a odhodlání s ní aktivně spolupracovat, což je nesporným benefitem nezávisle na úspěchu či neúspěchu samotného konkrétního projektu.

Největší nevýhodou crowdfundingu je nepochybně jeho **velmi vysoká časová náročnost**. Potřebné je navrhnout samotný koncept, sepsat medailonek projektu, vytvořit video, navrhnout konkrétní podobu odměn, intenzivně komunikovat v průběhu projektu, případně pak vytvořit a distribuovat odměny²³ a vše navíc administrativně zajistit. Je zřejmé, že všechny tyto záležitosti vyžadují i značné množství energie a osobní angažovanosti zaměstnanců. Dle názoru autorky by však právě tyto atributy neměly v neziskové organizaci chybět, TSC nevyjímaje.

8.2 Implementace vybraných principů metodiky Scrum

Trendem využívaným v posledních letech při projektovém řízení či obecně při potřebě zkoordinovat práci více týmů jsou tzv. **agilní metody**. Tyto metody pochází z oblasti softwarového vývoje, tedy tam, kde je obtížné předem stanovit přesnou podobu konečného produktu a jednotlivé týmy spolu musí průběžně komunikovat a řešit časté problémy. Protikladem k agilním metodám je tzv. vodopádový přístup, který je znázorněn na následujícím obrázku.

²³ V krajním případě, kdy by například celá vybraná cílová částka byla tvořena příspěvky ve výši 200 Kč, by TSC musela rozeslat 370 pohlednic. Termín doručení však může být i do půl roku (což je u tohoto typu odměn poměrně obvyklé), navíc tato situace je nepravděpodobná.

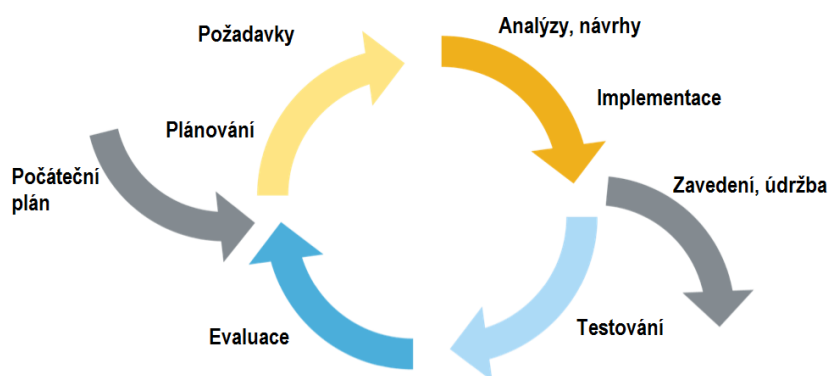
Obrázek 23: Vodopádový přístup



Zdroj: upraveno dle (Host Ventura Group, 2012), 2016

V rámci tohoto přístupu jsou jednotlivé fáze projektu (resp. vývoje produktu) odděleny a s novou fází se nezačíná, pokud není vyhovujícím způsobem ukončena fáze předchozí. Oproti tomu agilní metody jsou iterativním přístupem fungujícím na principu cyklického opakování a „nabalování“, což je znázorněno následujícím obrázkem.

Obrázek 24: Agilní přístup



Zdroj: upraveno dle (Welch, 2015), 2016

Jednou a pravděpodobně nejznámější metodikou v rámci agilních přístupů je právě metodika **Scrum**, neboli volně přeloženo jakási skrumáž. Tento pojem vznikl již v roce 1986, kdy japonští autoři Takeuchi a Nonaka ve svém článku pro Harvard Business Review přirovnali práci nejefektivnějších funkcionálně různorodých týmů ke skrumáži, kterou tvoří při zápasech hráči rugby. (Nonaka, Takeuchi, 1986) Tímto je zároveň velmi dobře vysvětlena podstata Scrumu. Jde především o pravidelnou a častou komunikaci mezi zainteresovanými týmy a průběžné řešení sebemenších problémů ve chvíli, kdy nastanou, nikoliv až na konci. Celý projekt je členěn na etapy, tzv. sprinty, při nichž se řeší vybraná dílčí část konečného výstupu. (Scrum Alliance, 2016)

S odvoláním na podkapitulu 3.1 Proces strategického plánování lze poznamenat, že TSC již učinila krok tímto směrem, kdy právě ke svému strategickému plánování zvolila ve své podstatě agilní přístup. Autorka však spatřuje další oblast vhodnou pro aplikaci agilních principů, kterou je **vývoj, výroba a následná údržba autorských expozičních TSC**.

Jedná se tedy konkrétně o vzájemnou komunikaci vývojového oddělení, oddělení výroby a techniků. Sprints mohou být například jednotlivé exponáty. Všechny tři týmy se pak během vývoje a následné výroby exponátů v předem stanovených termínech (např. třikrát týdně) na 10–20 minut sejdou a sdělí si navzájem, kam dospěli, na čem právě pracují a případně s čím mají problém. Ostatní mohou samozřejmě vznést dotaz či námítku. Setkání řídí a případné konflikty řeší tzv. Scrum Master, což může být například konsenzuálním způsobem zvolený člen jednoho z týmů.²⁴

Postupem na principu metodiky Scrum lze zabránit případným zmatkům a konfliktům způsobených izolovaností práce všech zmíněných týmů při vodopádovém přístupu. Oddělení výroby může již od počátku upozornit na obtížnou realizaci návrhů vývojového oddělení, stejně tak vývojové oddělení může následně při výrobě exponátů upozornit na to, že se oddělení výroby odchýlilo od zamýšleného konceptu. Technici mohou díky své přítomnosti na těchto setkáních podrobně poznat a pochopit, jak mají jednotlivé exponáty fungovat, a být schopni jejich servisu a manipulace s nimi.

Aplikací uvedených principů lze však z dlouhodobějšího hlediska ošetřit i jiné problémy TSC. Prvním z nich jsou nedostatky v oblasti **znalostí a kompetencí**. Tím, že spolu jednotlivé týmy budou pravidelně a často komunikovat o svých činnostech, se všechny mohou navzájem učit jak z hlediska odborných znalostí, tak i z hlediska schopnosti řídit a zkoordinovat činnosti různých oddělení, nalézat kompromisy a o své práci přemýšlet v kontextu celého projektu. Díky kolektivnímu sdílení znalostí je pak také eliminováno riziko, že například klíčové know-how opustí organizaci s odchodem jediného člověka, který jím disponoval.

²⁴ Vodopádový přístup v daném případě vypadá tak, že vývojové oddělení kompletně dokončí vývoj exponátů a příslušnou dokumentaci předá oddělení výroby, které exponáty zhotoví. Ty jsou následně uvedeny do provozu a technici provádějí jejich údržbu.

Dalším aspektem, na který by zavedení těchto opatření mohlo mít vliv, je **organizační struktura** a rozpětí řízení. Pokud by se totiž spolupráce v této formě osvědčila a postupně zdokonalila, mohlo by v delším časovém horizontu dojít ke sloučení oddělení vývoje a výroby, což by představovalo jeden z korekčních kroků směřujících k vyšší míře decentralizace a omezení příliš vysokého stupně rozpětí řízení.

8.3 Ostatní návrhy

Velmi zajímavou iniciativou pro neziskové organizace je program Nadace Vodafone **Rok jinak**. Tento program usiluje o rozvoj a profesionalizaci lidských zdrojů v neziskovém sektoru tím, že podporuje vybrané odborníky v jejich práci pro určitou NO a po dobu jednoho roku této práce jim nabízí vyplácet jejich dosavadní mzdu. Se svými projekty se mohou přihlásit sami odborníci s jimi předem zvolenou neziskovou organizací, nicméně i samy NO mohou umístit své požadavky a nápady na web projektu Rok jinak a případně tím oslovit odborníky, kteří nejsou pro konkrétní NO rozhodnutí. (Nadace Vodafone Česká republika, 2014)

Velmi příhodné je, že od roku 2015 se Rok jinak zaměřuje na organizace, které „...*inovativním způsobem využívají moderní informační a komunikační technologie pro pozitivní změny ve společnosti.*“ (Nadace Vodafone Česká republika, 2014) TSC tak může na web projektu umístit svůj medailon zmiňující například projekt RRI či jiné projekty a pokusit se zaujmout profesionály.

Dalším návrhem je udržení a prohloubení spolupráce s univerzitou v oblasti odborných prací a praxí studentů. Lze například oslovit studenty s nabídkou, že své **semestrální práce z více předmětů** budou moci postupně realizovat v TSC. Tím získá TSC možnost odhalit mezi studenty případné vhodné kandidáty na dané pozice, kteří při svém eventuelním nástupu již budou s chodem organizace blíže seznámeni z různých hledisek.

Závěr

V **první kapitole** práce byla vypracována teoretická východiska k managementu neziskové organizace pro udržitelný rozvoj obecně. Zahrnuty byly oblasti jako strategické plánování, zainteresované skupiny (klienti a podporovatelé), produkt jakožto hodnota poskytovaná klientům, finanční řízení, fundraising, personální řízení a vedení a konečně organizační struktura.

V rámci **druhé kapitoly** byla stručně představena vybraná organizace Techmania Science Center o.p.s. jakožto moderní centrum vědy a techniky nabízející rozličné možnosti neformálního vzdělávání.

Třetí kapitola přiblížila interní prostředí organizace. Byl zde popsán specifický způsob strategického plánování a dále portfolio programů a projektů. Zajímavostí je, že TSC ve spolupráci s několika evropskými science centry vyvinula nástroj pro evaluaci hodnoty exponátů poskytované návštěvníkům. Dále zde bylo zjištěno vyvážené financování organizace. Problémy se však nacházejí v oblasti lidských zdrojů a spočívají ve fluktuaci zaměstnanců a potížích nalézt vhodné uchazeče na pracovním trhu. Rovněž nastavení systému odpovědnosti není zcela vhodné, neboť rozpětí řízení je příliš vysoké.

Čtvrtá kapitola se věnovala mezoprostředí TSC. Vymezeny byly dva cílové segmenty, a to rodiny s dětmi a školy. Následoval přehled podporovatelů TSC a její porovnání s přímou i nepřímou konkurencí. V rámci **páté kapitoly** byly identifikovány nejvýznamnější faktory působící na organizaci v rámci externího prostředí.

Šestá kapitola představila strategii organizace, potažmo její současný business model a dále především chystané projekty. Portfolio programů a projektů bylo následně zhodnoceno pomocí Gruberovy a Mohrovy matice se zjištěním, že toto portfolio je za předpokladu aktivního fundraisingu udržitelné.

Z výstupů SWOT analýzy provedené v rámci **sedmé kapitoly** byly následně zvoleny tzv. velké výzvy, které má TSC adresovat. Na základě nich pak byly autorkou v **kapitole osmé** zpracovány návrhy pro praxi. Prvním z nich je **využití crowdfundingu** jako způsobu financování určitých aktivit, ale především také jako formy komunikace s veřejností. Na konkrétním návrhu crowdfundingového projektu pak byly demonstrovány výhody a úskalí této aktivity. Druhým návrhem je aplikace některých

principů **agilní metodiky Scrum** využívané především při vývoji softwaru na vývoj a výrobu autorských exponátů TSC. Dodržování těchto principů by dle názoru autorky vedlo nejen k zefektivnění samotného procesu vývoje a výroby, ale z dlouhodobého hlediska by mohlo řešit i jiné problémy, zejména nedostatky zaměstnanců v oblasti znalostí a kompetencí, a potenciálně by mohlo být i jedním z kroků řešících problémy organizační struktury, konkrétně příliš velké rozpětí řízení. V rámci ostatních návrhů pak bylo TSC doporučeno využití programu Rok jinak Nadace Vodafone a udržení a prohloubení spolupráce s univerzitou při zpracovávání odborných prací studentů.

Techmania Science Center ušla za dobu své existence skutečně úctyhodný kus cesty. Z malého počátečního projektu se podařilo vybudovat science centrum celorepublikového či dokonce celoevropského významu. Nezbývá již nic jiného než pevně doufat, že se bude i do budoucna rozvíjet a prosperovat a nadále přinášet zábavu a poučení dětem i dospělým.

Seznam tabulek

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1: Gruberova a Mohrova matice portfolia neziskové organizace..... | 12 |
| Tabulka 2: Výpočet míry autarkie na bázi výnosů bez dotací a nákladů v letech 2013–2015 | 52 |
| Tabulka 3: Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr (únor 2016)..... | 54 |
| Tabulka 4: Počty vztahů v organizaci při různých stupních rozpětí řízení | 58 |
| Tabulka 5: Srovnání TSC s nejvýznamnějšími konkurenty z vybraných hledisek..... | 67 |
| Tabulka 6: Současný business model..... | 76 |
| Tabulka 7: Gruberova a Mohrova matice pro portfolio TSC | 79 |
| Tabulka 8: Kalkulace cílové částky projektu (v Kč)..... | 91 |
| Tabulka 9: Údaje o projektu Dětská skupina KOUMÁCI | 115 |
| Tabulka 10: Údaje o projektu Rozvoj infrastruktury TSC a její propagace | 115 |
| Tabulka 11: Údaje o projektu RRI Tools | 115 |
| Tabulka 12: Údaje o projektu Seeing Nano..... | 116 |
| Tabulka 13: Údaje o projektu ERC – Věda na druhou..... | 116 |
| Tabulka 14: Údaje o projektu TECHMANIA SCIENCE CENTER (projekt v udržitelnosti) | 116 |
| Tabulka 15: Údaje o projektu Restaurování regionálních průmyslových exponátů (projekt v udržitelnosti) | 117 |
| Tabulka 16: Oblíbenost TSC a jejích přímých konkurentů na vybraných serverech (v procentech) | 119 |
| Tabulka 17: Dojezdové časy pro TSC a její přímé konkurenty z vybraných měst (v minutách)..... | 120 |
| Tabulka 18: Průměrné ceny vstupného pro TSC a její přímé konkurenty (v Kč) | 121 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Tři pilíře udržitelného rozvoje | 7 |
| Obrázek 2: Vztah udržitelného rozvoje neziskové organizace a společnosti | 8 |
| Obrázek 3: Cyklus strategického plánování v reálném čase | 14 |
| Obrázek 4: Přístupy k marketingovému mixu – 4P a 4C | 18 |
| Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb..... | 19 |
| Obrázek 6: Vývoj ekonomické hodnoty dle Pinea a Gilmorea..... | 20 |
| Obrázek 7: Čtyři oblasti zážitků dle Pinea a Gilmorea | 20 |
| Obrázek 8: Rozložení celkových výnosů TSC v roce 2015 | 47 |
| Obrázek 9: Zdroje provozních dotací TSC v roce 2015 | 48 |
| Obrázek 10: Výnosy z vlastní činnosti TSC v roce 2015 (v Kč)..... | 49 |
| Obrázek 11: Podíly provozních dotací a výnosů z vlastní činnosti v letech 2013–2015 | 50 |
| Obrázek 12: Výše celkových nákladů a jejich struktura v letech 2013–2015 | 51 |
| Obrázek 13: Celková výše výnosů, nákladů a zisku v letech 2013–2015 | 52 |
| Obrázek 14: Organizační struktura TSC (únor 2016) | 56 |
| Obrázek 15: Vztah mezi rozpětím řízení a celkovým počtem sledovaných vztahů | 59 |
| Obrázek 16: Vývoj celkové návštěvnosti TSC v letech 2013–2015 | 60 |
| Obrázek 17: Rozdělení oblastí na základě dojezdového času do TSC..... | 61 |
| Obrázek 18: Rozložení odpovědí návštěvníků na otázku, čím je pro ně návštěva TSC, v roce 2015..... | 62 |
| Obrázek 19: Sociální pilíř udržitelného rozvoje | 70 |
| Obrázek 20: Obecná křivka humbuku společnosti Gartner | 71 |
| Obrázek 21: Ekonomický pilíř udržitelného rozvoje | 72 |
| Obrázek 22: Environmentální pilíř udržitelného rozvoje | 74 |
| Obrázek 23: Vodopádový přístup | 93 |
| Obrázek 24: Agilní přístup | 93 |

Obrázek 25: Křivka hubuku (Gartner's Hype Cycle) pro rok 2015.....122

Seznam použitých zkratk

| | |
|---------------|-----------------------------------|
| a. s. | akciová společnost |
| EU..... | Evropská unie |
| Kč..... | koruna česká |
| mil. | milion |
| min. | minuta |
| NO..... | nezisková organizace |
| OP..... | operační program |
| o. p. s. | obecně prospěšná společnost |
| PMDP..... | Plzeňské městské dopravní podniky |
| RVP..... | rámcový výukový program |
| s. r. o. | společnost s ručením omezeným |
| tis. | tisíc |
| TSC..... | Techmania Science Center |
| ZČU..... | Západočeská univerzita v Plzni |
| ZOO..... | zoologická zahrada |

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
2. ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *ČSN ISO 10006 ED.2 (010333): Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů*. 2. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2004.
3. DOBROZEMSKÝ, Václav, STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
4. DRUCKER, Peter F. *Classic Drucker: essential wisdom of Peter Drucker from the pages of Harvard Business Review*. 1st ed. Boston, MA: Harvard Business Review Book, 2006. ISBN 978-142-2101-681.
5. DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FOTR, Jiří, VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
8. JONES, Gareth R. *Organizational theory, design, and change*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013. ISBN 978-027-3765-608.
9. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
10. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-856-0508-2.
11. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9778-2.
12. LA PIANA, David. *The nonprofit strategy revolution*. 2nd ed. St. Paul, MN: Fieldstone Alliance, 2008. ISBN 978-094-0069-657.
13. MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7.
14. PINE, B. Joseph II, GILMORE, James H. *The experience economy*. 2nd ed. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 14-221-6197-8.

15. SCOFIELD, Rupert. *The social entrepreneur's handbook*. New York, NY: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-717-5029-0.
16. ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
17. VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
18. YEATES, Don, WAKEFIELD, Tony. *Systems analysis and design*. 2. vyd. Harlow: Prentice Hall, 2004. ISBN 02-736-5536-1.

Internetové zdroje

1. ARMY OF DARKNESS. Skutečná hodnota crowdfundingových odměn. *Startovač* [online]. Praha: Army of Darkness, 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://www.startovac.cz/novinky/detail/1377/>
2. ASOCIACE MALÝCH DEBRUJÁRŮ ČESKÉ REPUBLIKY. Banner AMD ČR 2011. *Asociace malých debružárů České republiky* [online]. Praha: Asociace malých debružárů České republiky, 2011 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://debruar.cz/ke-stazeni/soubor/172>
3. CIAS. Služby. *CIAS* [online]. Plzeň: CIAS, ©2015 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.cias.eu/cz/clanky/521/sluzbycz/>
4. CROWDER.CZ. Crowdfunding v ČR. *Crowder.cz* [online]. Nelokalizováno: Crowder.cz, ©2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.crowder.cz/#!crowdfunding-v-cr/c1ox5>
5. CZECHTOURISM. Nejnavštěvovanější turistické cíle roku 2014. *CzechTourism* [online]. Praha: CzechTourism, 2015 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/nejnavstevovanejsi-turisticke-cile-roku-2014/>
6. ČESKOMORAVSKÝ BETON. Kopule plzeňského planetária vytvořily samozhutnitelné betony od skupiny Českomoravský beton. *Českomoravský beton* [online]. Beroun: Českomoravský beton, 2015 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.transportbeton.cz/kopule-plzenskeho-planetaria-vytvorily-samozhutnitelne-betony-od-skupiny-ceskomoravsky-beton.html>

7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Projekce obyvatelstva v krajích ČR – do roku 2050. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-v-krajich-cr-do-roku-2050-ua08v25hx9>
8. DŮM DIGITÁLNÍCH DOVEDNOSTÍ. *Dům Digitálních Dovedností* [online]. Plzeň: Dům Digitálních Dovedností, ©2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.dddplzen.eu/>
9. EURION. Modulový vzdělávací program. *Vzdělávání pro udržitelný rozvoj pro pedagogy základních a středních škol* [online]. Brno: Eurion, ©2010a [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.vzdelavanipedagogu.cz/site/vzdelavaci-kurzy.html>
10. EURION. Projekt. *Vzdělávání pro udržitelný rozvoj pro pedagogy základních a středních škol* [online]. Brno: Eurion, ©2010b [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.vzdelavanipedagogu.cz/site/projekt.html>
11. FACEBOOK. *Facebook* [online]. Menlo Park, CA: Facebook, ©2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné po přihlášení z: <https://www.facebook.com/>
12. FOURSQUARE. *Foursquare* [online]. New York, NY: Foursquare, ©2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://foursquare.com/>
13. FRANĚK, Petr. Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. Nelokalizováno: Petr Franěk, 2012 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
14. GARTNER. Gartner's 2015 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies the Computing Innovations That Organizations Should Monitor. *Gartner* [online]. Stamford, CT: Gartner, 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3114217>
15. GARTNER. Human Augmentation. *Gartner* [online]. Stamford, CT: Gartner, ©2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.gartner.com/it-glossary/human-augmentation>
16. HAIŠOVÁ, Eva. Veřejné sbírky: co jimi je a není. *Fórum Dárců: Czech Donors Forum* [online]. Praha: KPMG legal, 2014 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: http://www.donorsforum.cz/pages/serve.php?file=1396965290_2_kpmg-verejna-sbirka.pptx

17. HITHIT. FAQ. *Hithit* [online]. Praha: Hithit, ©2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/article/faq>
18. HITHIT. Obchodní podmínky společnosti Hithit s.r.o. *Hithit* [online]. Praha: Hithit, 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/article/terms#fees>
19. HOST VENTURA GROUP. Development methods we follow. *Hostventura* [online]. Sofia: Host Ventura Group, ©2012 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.hostventura.com/en/menu/development/methodology#waterfall>
20. INTERSOFT-AUTOMATION. *INTERSOFT-Automation s.r.o.* [online]. Plzeň: INTERSOFT-Automation, ©2004 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.intersoft-automation.cz/czech/about.php.htm>
21. IQLANDIA. Ceník. *iQLANDIA Liberec* [online]. Liberec: iQLANDIA, ©2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.iqlandia.cz/cz/iqlandia/verejnost/cenik>
22. IQLANDIA. Výroční zpráva iQLANDIA, o. p. s. za rok 2014. *iQLANDIA Liberec* [online]. Liberec: iQLANDIA, 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.iqlandia.cz/iqlandia/media/content/General/IQLANDIA_vyrocní_zprava_2014.pdf
23. JINDŘÍŠEK, Tomáš. Jak nastavit komunikaci, aby byla přidanou hodnotou fundraisingu. *Fórum Dárců: Czech Donors Forum* [online]. Praha: Dark Side, 2014 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://www.donorsforum.cz/pages/serve.php?file=1396965459_3_dark-side-jak-zaujmout-publikum.pptx
24. JIŘIČNÝ, Radek. Crowdfunding. *SlideShare* [online]. Praha: InsightLab, 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/InsightLab/crowdfunding-vzkum-na-tma-drcovstv-v-r>
25. KRAJSKÝ ÚŘAD PLZEŇSKÉHO KRAJE. Usnesení 2225/10. *Usnesení - zastupitelstvo* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje, 2010 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://usneseni.kr-plzensky.cz/UsneseniNavrh/US_UsneseniNavrh_FilterZastupMethis.aspx

26. KRAJSKÝ ÚŘAD PLZEŇSKÉHO KRAJE. Usnesení 682/14. *Zastupitelstvo - usnesení* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje, 2014 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: http://usneseni.kr-plzensky.cz/UsneseniNavrh/US_UsneseniNavrh_FilterZastupMethis.aspx
27. KRAJSKÝ ÚŘAD PLZEŇSKÉHO KRAJE. Žádost 015RD00010. *Plzeňský kraj: eDotace* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje, 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost/zadost/8832/>
28. MAGISTRÁT MĚSTA PLZNĚ. Usnesení Rady města Plzně 10/0732. *Usnesení orgánů města Plzně* [online]. Plzeň: Magistrát města Plzně, 2010 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: https://usneseni.plzen.eu/bin_Soubor.php?id=38192
29. MICROSOFT. Skinput: Appropriating the Body as an Input Surface. *Microsoft Research* [online]. Redmond, WA: Microsoft, ©2010 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://research.microsoft.com/en-us/um/redmond/groups/cue/skinput/>
30. MIKOVCOVÁ, Hana, VÁVROVÁ, Hana. Specifika controllingu v nestátních neziskových organizacích. *CAFINews* [online]. Praha: Česká asociace pro finanční řízení (CAFIN), 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/specifika-controllingu-v-nestatnich-neziskovych-organizacich>
31. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Udržitelný rozvoj. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2005 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/mezinarodni-spoluprace/aktuality/2005/udrzitelny-rozvoj-11630>
32. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>
33. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Principy úspěšného projektu. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, ©2012 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt/Principy-uspesneho-projektu>

34. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Projektová žádost. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016a [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/P/Projektova-zadost>
35. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Udržitelnost projektu. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016b [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/U/Udrzitelnost-projektu>
36. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Údaje subjektu: Techmania Science Center o.p.s. *Registr živnostenského podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=techmania&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=c1345b9e54c43d9aa5ac&HISTORIE=0
37. MINTZBERG, Henry. Enough Leadership. *Harvard Business Review* [online]. Boston, MA: Harvard Business Publishing, 2004 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/11/enough-leadership>
38. MOTION INTELLIGENCE. *Route360° Demo* [online]. Berlin: Motion Intelligence, ©2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://demo.route360.net/#/>
39. NADACE NEZISKOVKY.CZ. O neziskových organizacích. *Neziskovky.cz* [online]. Praha: Nadace Neziskovky.cz, nedatováno [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovy-sektor/
40. NADACE VODAFONE ČESKÁ REPUBLIKA. Rok jinak. *Rok jinak* [online]. Praha: Nadace Vodafone Česká republika, ©2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://rokjinak.cz/rok-jinak/>

41. NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. The New Product Development Game. *Harvard Business Review* [online]. Boston, MA: Harvard Business Publishing, 1986 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
42. PETERKA, Jiří. Znáte křivku humbuku? *Dsl.cz* [online]. Beroun: ADSL, 2007 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/clanky/833-znate-krivku-humbuku>
43. PINE, B. Joseph II, GILMORE, James H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* [online]. Boston, MA: Harvard Business Publishing, 1998 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
44. PLZEŇSKÝ KRAJ. Schválený rozpočet Plzeňského kraje na rok 2016. *Plzeňský kraj* [online]. Plzeň: Plzeňský kraj, 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://www.plzensky-kraj.cz/cs/system/files/users/u1005257/priloha_c._1_-_schvaleny_rozpocet_pk_na_rok_2016_vc._vyhledu_2017_2018.pdf
45. PRUDÍKOVÁ, Dana. Co přinesl první rok aplikace NOZ – II. *Právní prostor* [online]. Ostrava: ATLAS consulting, 2015 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/clanky/rekodifikace/co-prinesl-prvni-rok-aplikace-noz-ii>
46. SCRUM ALLIANCE. Learn About Scrum. *Scrum Alliance* [online]. Westminster, CO: Scrum Alliance, ©2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/why-scrum>
47. SEZNAM.CZ. *Mapy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, ©2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=12.6471000&y=50.1783980&z=11>
48. STATUTÁRNÍ MĚSTO PLZEŇ. Rozpočet města Plzně na rok 2016. *Plzen.eu: oficiální informační server města Plzně* [online]. Plzeň: Statutární město Plzeň, 2015 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/download.aspx?dontparse=true&FileID=64251>

49. TECHMANIA SCIENCE CENTER. 3D Planetárium. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016a [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/planetarium/
50. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Dětská skupina KOUMÁCI. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016b [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/detska-skupina/>
51. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Dílny. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016c [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/science-center/dilny/
52. TECHMANIA SCIENCE CENTER. *Eduportál* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016d [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://edu.techmania.cz/cs>
53. TECHMANIA SCIENCE CENTER. ERC – Věda na druhou. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016e [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/erc/>
54. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Europe Direct. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016f [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/europe-direct/>
55. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Expozice. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016g [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/science-center/expozice-2/?utm_source=frontpage&utm_medium=dlazdice&utm_content=2x3-interaktivni-expozice&utm_campaign=UX
56. TECHMANIA SCIENCE CENTER. History. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016h [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/about-techmania/history/
57. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Job for Explainers. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016i [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/en/about-techmania/intership-job-opportunities/job-for-explainers/
58. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Kreditní balíček pro skupiny. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016j [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/prakticke-informace/vstupne/kreditni-balicek/

59. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Laboratoře. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016k [cit. 2016-02-08].
Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/science-center/laboratore/
60. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Nabídka partnerství. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016l [cit. 2016-04-13].
Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/o-techmanii-2/partneri-a-donori/obchodni-partner/
61. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Nabídka pro školy: Školní rok 2015/2016 – druhé pololetí. *Eduportál* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2016m [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: http://techmania.cz/wp-content/uploads/2015/08/techmania_nabidka-pro-skoly_2015-16_druhe-pololeti.pdf
62. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Noc vědců. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016n [cit. 2016-03-16].
Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/noc-vedcu/>
63. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Program Techmania Talent odstartován. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2009 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z:
http://techmania.cz/fw_lang/cs/program_techmania_talent_odstartovan/
64. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Projekce ve 3D Planetáriu. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016o [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/planetarium/2d-a-3d-projekce/
65. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Příměstské tábory. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016p [cit. 2016-03-14].
Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/aktualne/primestske-tabory/
66. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Přípravované projekty. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016q [cit. 2016-04-13].
Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/pripravovane/>
67. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Restaurace Techmania. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016r [cit. 2016-03-14].
Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/prakticke-informace/restaurace-techmania/

68. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Restaurování exponátů. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016s [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/rop-restaurovani/>
69. TECHMANIA SCIENCE CENTER. *Rezervace – Techmania* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016t [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.techmania-rezervace.cz/>
70. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Rozvoj TSC. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016u [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/rozvoj-tsc/>
71. TECHMANIA SCIENCE CENTER. RRI. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016v [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/rri/>
72. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Science Center. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016w [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/science-center/
73. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Science On a Sphere. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016x [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/planetarium/science-on-a-sphere/
74. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Seeing Nano. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016y [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/seeingnano/>
75. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Show. *Techmania Science Center* [online]. [Plzeň]: Techmania Science Center, ©2016z [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/navstivte-nas/science-center/show/
76. TECHMANIA SCIENCE CENTER. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016aa [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://techmania.cz/>
77. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Techmania v roce 2015 překonala návštěvnický rekord. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2016ab [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/techmania-v-roce-2015-prekonala-navstevnicky-rekord/

78. TECHMANIA SCIENCE CENTER. VaVpI. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016ac [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://techmania.cz/projekty/vavpi/>
79. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Vstupné pro veřejnost. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, ©2016ad [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/prakticke-informace/vstupne/vstupne-pro-verejnost/
80. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva 2013. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2014 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://techmania.cz/wp-content/uploads/2015/06/tsc_VZ-2013.pdf
81. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva 2014. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2015a [cit. 2016-02-04]. Dostupné také z: http://techmania.cz/wp-content/uploads/2015/06/TSC_VZ-2014_web.pdf
82. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva 2015. *Justice.cz* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2016ae [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=7431564ef55846528db3d35765758805>
83. TRIPADVISOR. *TripAdvisor* [online]. Needham, MA: TripAdvisor, ©2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/>
84. WELCH, Stephanie. Project Planning and Prioritising Project Needs. *Stephanie Welch: Level H* [online]. Nelokalizováno: Stephanie Welch, 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: http://www.stephwelch.com/Grad_Project/digital-media-design-concepts/project-planning-and-prioritising-project-needs/
85. ZIKMUND, Martin. Manažer by měl mít pod sebou maximálně pět lidí. *BusinessVize.cz* [online]. Praha: BusinessVize.cz, 2010 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/manazer-by-mel-mit-pod-sebou-maximalne-pet-lidi>
86. ZIMKOVÁ, Eva. Marketingová komunikace v rámci venkovského cestovního ruchu. *Marketing & komunikace* [online]. Praha: Česká marketingová společnost, 2007 [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007040005>

87. ZOOLOGICKÁ A BOTANICKÁ ZAHRADA MĚSTA PLZNĚ. Vstupné – ZOO Plzeň. *ZOO Plzeň* [online]. Plzeň: Zoologická a botanická zahrada města Plzně, ©2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <http://www.zooplzen.cz/o-nas/vstupne/>
88. ZOOLOGICKÁ ZAHRADA PRAHA. Vstupné – Zoo Praha. *Zoo Praha* [online]. Praha: Zoologická zahrada Praha, ©2016 [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: <https://www.zoopraha.cz/navsteva/vstupne>

Nepublikované zdroje

1. HOMMEROVÁ, Dita. Vedoucí práce. *Série konzultací a e-mailová korespondence*. Plzeň, 2016.
2. TECHMANIA SCIENCE CENTER. *Mise, vize*. Plzeň, 2012.
3. TECHMANIA SCIENCE CENTER. *Organizační struktura*. Plzeň, 2016af.
4. TECHMANIA SCIENCE CENTER. *Rozpočet 2016*. Plzeň, 2015
5. VOLÁK, Vlastimil. Ředitel Techmania Science Center. *Série osobních rozhovorů*. Plzeň, 2015.
6. VOLÁK, Vlastimil. Ředitel Techmania Science Center. *Série osobních rozhovorů*. Plzeň, 2016.

Seznam příloh

| | |
|--|-----|
| Příloha A: Údaje o některých aktuálních projektech TSC | 115 |
| Příloha B: Metodika hodnocení přímé konkurence | 118 |
| Příloha C: Křivka hubbuku pro rok 2015 | 122 |

Příloha A: Údaje o některých aktuálních projektech TSC

Tabulka 9: Údaje o projektu Dětská skupina KOUMÁCI

| | |
|---------------------------------|--|
| Doba trvání: | 11. 11. 2015–31. 8. 2018 |
| Dotační program: | Operační program Zaměstnanost |
| Oblast podpory: | Výzva 35 - Podpora vybudování a provozu zařízení péče o děti předškolního věku pro podniky i veřejnost mimo hl. m. Prahu |
| Hlavní řešitel projektu: | Techmania Science Center o.p.s. |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016b), 2016

Tabulka 10: Údaje o projektu Rozvoj infrastruktury TSC a její propagace

| | |
|---------------------------------|--|
| Registrační číslo: | CZ.1.05/3.2.00/20.0401 |
| Doba trvání: | 1. 6. 2015–31. 12. 2015 |
| Dotační program: | Operační program Výzkum a vývoj pro inovace |
| Výše dotace: | Příspěvek EU: 42 500 000 Kč Státní rozpočet: 7 500 000 Kč |
| Oblast podpory: | 3.2 – Propagace a informovanost o výsledcích VaV |
| Hlavní řešitel projektu: | Techmania Science Center o.p.s. |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016u), 2016

Tabulka 11: Údaje o projektu RRI Tools

| | |
|---------------------------------|--|
| Doba trvání: | 1. 1. 2014–31. 12. 2016 |
| Dotační program: | 7. rámcový program pro výzkum a technologický rozvoj |
| Oblast podpory: | výzva FP7-SCIENCE-IN-SOCIETY-2013-1 |
| Hlavní řešitel projektu: | FUNDACIO CAIXA D'ESTALVIS I PENSIONS DE BARCELONA v konsorciu 26 institucí |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016v), 2016

Tabulka 12: Údaje o projektu Seeing Nano

| | |
|---------------------------------|--|
| Doba trvání: | 1. 12. 2014–30. 11. 2016 |
| Dotační program: | H2020 rámcový program pro výzkum a inovace EU |
| Oblast podpory: | výzva NMP-31-2014: Novel visualization tools for enhanced nanotechnology awareness |
| Hlavní řešitel projektu: | NANOTECHNOLOGY INDUSTRIES ASSOCIATION AISBL (NIA AISBL) |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016y), 2016

Tabulka 13: Údaje o projektu ERC – Věda na druhou

| | |
|---------------------------------|---|
| Doba trvání: | 1. 10. 2015–31. 3. 2019 |
| Dotační program: | Horizont 2020 |
| Oblast podpory: | Výzva ERC-SUPPORT-2014: ERC Support for novel ways to highlight the work funded by the ERC and reach out a wider public |
| Hlavní řešitel projektu: | SCIENCE BUSINESS PUBLISHING LIMITED |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016e), 2016

Tabulka 14: Údaje o projektu TECHMANIA SCIENCE CENTER (projekt v udržitelnosti)

| | |
|---------------------------------|--|
| Registrační číslo: | CZ.1.05/3.2.00/09.0159 |
| Doba trvání: | 1. 1. 2012–30. 6. 2015 |
| Dotační program: | Operační program Výzkum a vývoj pro inovace |
| Oblast podpory: | 3.2 – Propagace a informovanost o výsledcích VaV |
| Hlavní řešitel projektu: | Techmania Science Center o.p.s. |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016ac), 2016

Tabulka 15: Údaje o projektu Restaurování regionálních průmyslových exponátů (projekt v udržitelnosti)

| | |
|---------------------------------|---|
| Registrační číslo: | CZ.1.14/3.2.00/03.00739 |
| Doba trvání: | 1. 7. 2008–30. 6. 2012 |
| Dotační program: | Regionální operační program NUTSII Jihozápad |
| Oblast podpory: | 3.2 Revitalizace památek a využití kulturního dědictví v rozvoji cestovního ruchu |
| Hlavní řešitel projektu: | Techmania Science Center o.p.s. |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016s), 2016

Příloha B: Metodika hodnocení přímé konkurence

Tato příloha obsahuje popis hodnocení TSC ve srovnání s přímými konkurenty a vztahuje se tedy k části 4.3.1., konkrétně k Tabulce 5. Bližší vysvětlení jednotlivých hledisek a hodnotících kritérií je následující:

- **Návštěvnost**

Návštěvnost je hodnocena pomocí prostého počtu návštěvníků. 1 bod je v Tabulce 5 udělen za nejnižší počet návštěvníků, 4 body za nejvyšší počet.

- **Průměrná oblíbenost**

Oblíbenost uvedených organizací byla stanovena jako souhrn jejich hodnocení na serverech Foursquare, TripAdvisor a oficiálních Facebookových profilech.

Hodnocení dané organizace na daném serveru/profilu je stanoveno jako vážený průměr udělovaných bodů (resp. hvězdiček), kde vahami jsou množství konkrétního uděleného počtu bodů. Tato hodnocení jsou pak vzhledem k odlišné hodnotící základně na jednotlivých serverech převedena na procenta (například má-li organizace průměrné hodnocení 9,4 bodů z 10, je toto hodnocení vyjádřeno jako 94 %; má-li na dalším ze serverů průměrné hodnocení 4 hvězdičky z 5, je toto hodnocení vyjádřeno jako 80 %).

Z průměrných hodnocení dané organizace je nakonec opět vypočítán výsledný vážený průměr, kde vahami jsou celkové počty hodnocení na jednotlivých serverech/profilech. V Tabulce 5 je 1 bod následně udělen za nejnižší oblíbenost, 4 body jsou uděleny za nejvyšší oblíbenost.

Zmíněná hodnocení jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 16: Oblíbenost TSC a jejích přímých konkurentů na vybraných serverech (v procentech)

| [%] | Foursquare | TripAdvisor | Facebook | Vážený průměr |
|------------------|------------|-------------|----------|---------------|
| TSC | 85,00 | 94,29 | 93,23 | 89,88 |
| iQLANDIA | 84,00 | 92,00 | 90,13 | 89,47 |
| ZOO Plzeň | 90,00 | 89,82 | 92,00 | 91,89 |
| ZOO Praha | 96,00 | 93,84 | 94,00 | 94,11 |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Facebook, 2016; Foursquare, 2016; TripAdvisor, 2016), 2016

- **Průměrný čas dojezdu**

V rámci této kategorie je hodnocena dopravní dostupnost jednotlivých organizací. Jelikož je celá analýza vztahena k TSC, je zde zkoumána pouze zájmová oblast TSC, ze které mohou konkurenční organizace potenciálně přilákat návštěvníky. Konkrétně je hodnocena dosažitelnost měst, ve kterých dané organizace sídlí, z větších měst zájmové oblasti TSC, a sice Plzně, Prahy a Karlových Varů.

Dojezdové časy jsou převzaty ze serveru Mapy.cz a rozlišeny na cestu automobilem a cestu veřejnou dopravou, přičemž relevantní je vždy ten nejnižší možný. Pokud se daná organizace nachází právě v daném městě, je dojezdový čas stanoven jako nulový (např. cesta do TSC z Plzně trvá 0 minut).

Dojezdové časy ze třech uvedených měst a dvou způsobů dopravy uvedené v minutách jsou následně pro danou organizaci zprůměrovány. Body v Tabulce 5 jsou pochopitelně udělovány na základě nepřímého vztahu, tedy 1 bod představuje nejvyšší průměrný počet minut a 4 body představují nejnižší. Jednotlivé dojezdové časy a jejich průměry jsou obsaženy v následující tabulce.

Tabulka 17: Dojezdové časy pro TSC a její přímé konkurenty z vybraných měst (v minutách)

| [min.] | | TSC | iQLANDIA | ZOO Plzeň | ZOO Praha |
|------------------------|---------------|--------------|-----------------|------------------|------------------|
| Auto | Praha | 63,0 | 70,0 | 63,0 | 0,0 |
| | Plzeň | 0,0 | 131,0 | 0,0 | 63,0 |
| | Karlovy Vary | 71,0 | 168,0 | 71,0 | 100,0 |
| | Průměr | 134,0 | 369,0 | 134,0 | 163,0 |
| Veřejná doprava | Praha | 115,0 | 105,0 | 115,0 | 0,0 |
| | Plzeň | 0,0 | 210,0 | 0,0 | 115,0 |
| | Karlovy Vary | 130,0 | 307,0 | 130,0 | 189,0 |
| | Průměr | 245,0 | 622,0 | 245,0 | 304,0 |
| Průměr celkem | | 189,5 | 495,5 | 189,5 | 233,5 |

Zdroj: vlastní zpracování dle (Seznam.cz, 2016), 2016

- **Průměrná cena**

Jednotlivé organizace mají poměrně širokou škálu různých cenových tarifů, kombinací a balíčků, nicméně pro porovnání cenové úrovně je nutné zvolit vhodný benchmark, který je pro všechny organizace srovnatelný.

Z tohoto důvodu je u všech organizací porovnána cena vzniklá zprůměrováním základního vstupného (tj. zpravidla dospělí) a vstupného sníženého (tj. zpravidla děti, důchodci a ZTP). Jelikož však některé organizace nabízí vícero různě oceněných aktivit, souhrnné základní i snížené vstupné je rovněž průměrem cen za tyto aktivity.

Body v Tabulce 5 jsou pak opět udělovány na základě nepřímé úměrnosti, tedy 1 bod je udělen za nejvyšší průměrnou cenu a 4 body jsou uděleny za nejnižší průměrnou cenu. Jednotlivé ceny a jejich průměry jsou uvedeny v následující tabulce.

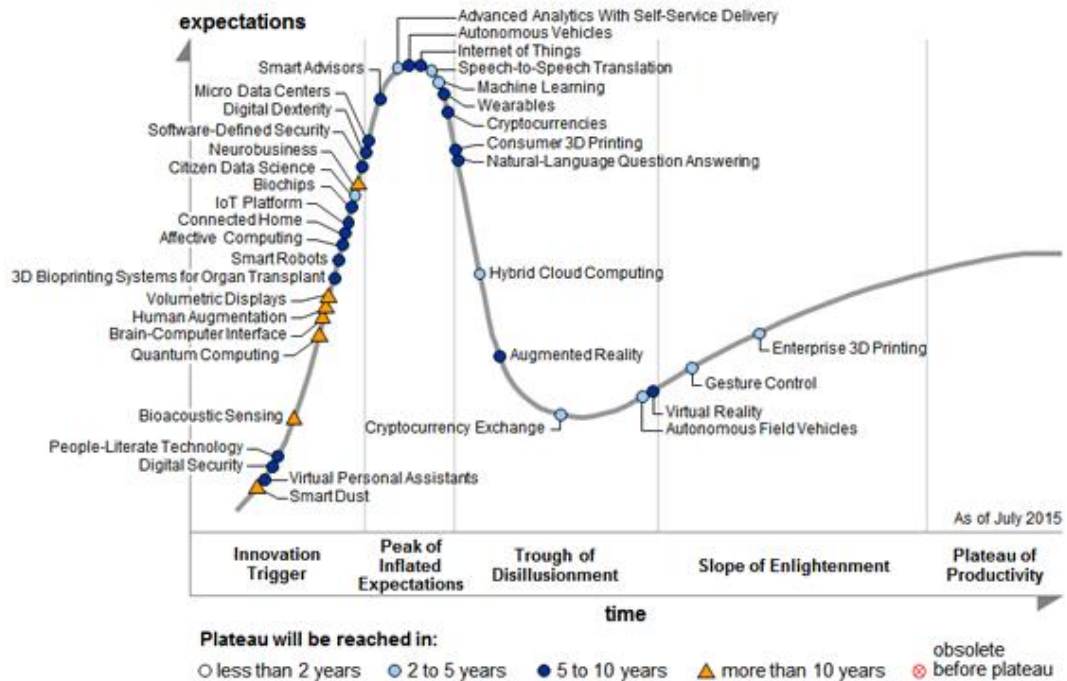
Tabulka 18: Průměrné ceny vstupného pro TSC a její přímé konkurenty (v Kč)

| [Kč] | TSC | iQLANDIA | ZOO Plzeň | ZOO Praha |
|----------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| Základní vstupné – průměr | 136,67 | 165,00 | 115,00 | 200,00 |
| Snížené vstupné – průměr | 105,00 | 105,00 | 80,00 | 150,00 |
| Průměr celkem | 120,83 | 135,00 | 97,50 | 175,00 |

Zdroj: vlastní zpracování dle (iQLANDIA, 2016; Zoologická a botanická zahrada města Plzně, 2016; Zoologická zahrada Praha, 2016; Techmania Science Center, 2016ad), 2016

Příloha C: Křivka hubbuku pro rok 2015

Obrázek 25: Křivka hubbuku (Gartner's Hype Cycle) pro rok 2015



Zdroj: (Gartner, 2015)

Abstrakt

ŠUBROVÁ, Michaela. *Management vybrané neziskové organizace pro udržitelný rozvoj*. Plzeň, 2016. 114 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nestátní nezisková organizace, management, udržitelný rozvoj, fundraising

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na management vybrané nestátní neziskové organizace pro její udržitelný rozvoj. Obsahuje zpracování teoretických východisek k této problematice se zaměřením na strategické plánování, cílové segmenty a podporovatele, hodnotu produktu pro klienty, finanční řízení, fundraising, personální řízení a vedení a konečně organizační strukturu, kulturu a organizační design. Tato teoretická východiska jsou následně aplikována na konkrétní neziskovou organizaci při analýze vybraných aspektů interního prostředí, mezoprostředí a externího prostředí této organizace. V další části práce je pro danou organizaci provedena SWOT analýza a z jejích výstupů vybrány takové faktory, které by organizace měla adresovat v zájmu zajištění svého udržitelného rozvoje. Na základě těchto zjištění jsou pak zpracovány návrhy implementace nových nebo udržení stávajících aktivit vedoucích k udržitelnému rozvoji organizace.

Abstract

ŠUBROVÁ, Michaela. *Management of Chosen Non-profit Organization for Sustainable Development*. Plzeň, 2016. 114 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: non-governmental non-profit organization, management, sustainable development, fundraising

This diploma thesis is focused on management of chosen non-governmental non-profit organization for its sustainable development. The thesis contains a compiled theoretical framework on this issue focusing on strategic planning, target market segments and supporters, client value of the product, financial management, fundraising, human resources management and leadership and at last organizational structure, culture and organizational design. This framework has then been applied on chosen non-profit organization within the analysis of its internal, meso and external environment. In the next part of the thesis a SWOT analysis has been conducted and out of its outcomes such factors have been selected that the organization should pursue in order to ensure its sustainable development. Based on these findings, recommendations have been made suggesting implementing new or retaining existing activities leading up to sustainable development of the organization.