



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PETR MARČIŠÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marčišák Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- ŘEKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2007. 182 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- POSPÍŠIL, M., et. al. Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti. Brno: Centrum pro studium neziskového sektoru. 2009. 28 s. ISBN 978-80-904150-3-4.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 8024705133.
- FOTR J., Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada, 1995, 184 s. ISBN – 80-85623-20-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 22.05.2010

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je návrh plánu na založení neziskové organizace Brnopolis, vycházející z analýzy stávajícího stavu. Výstupem této práce je vytvoření konkrétního návrhů a postupu vedoucího k založení samostatného právního subjektu ve formě neziskové organizace.

Abstract

The aim of my thesis is to create possible business plan for setting up a non-governmental organization Brnopolis. The thesis contains design for NGO foundation based on deep analysis and experiences with the non-governmental sector. The thesis should help with founding the NGO in really life.

Klíčová slova

Nezisková organizace, podnikatelský záměr, občanské sdružení, založení neziskové organizace

Keywords

Non-governmental organization, business plan, civil society organization, NGO foundation

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690

MARČIŠÁK, P. *Podnikatelská záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 78 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Podnikatelský záměr zpracoval samostatně a pod vedením svého vedoucího diplomové práce doc. PhDr. Ivety Šimberové, Ph.D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a příslušné prameny uvádím v literatuře.

V Brně, dne 19. května 2010

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a její vstřícnost při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	VYMEZENÍ PROBLÉMŮ, CÍLŮ A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	11
2.1	Vymezení problému	11
2.2	Cíle práce	12
2.3	Metody a postup řešení	12
2.4	Analýzy	12
2.4.1	SLEPT Analýza	12
2.4.2	SWOT analýza.....	16
2.4.3	Analýza konkurence	17
2.4.4	Porterova analýza konkurence	18
2.4.5	Analýza rizik.....	20
2.4.6	Model 7S.....	21
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	23
3.1	Co je to podnikatelský plán.....	23
3.2	Specifika podnikatelského plánu pro NNO.....	24
3.3	Struktura podnikatelského plánu.....	25
3.3.1	Popis organizace	25
3.3.2	Marketingový plán.....	27
3.3.3	Organizační plán	30
3.3.4	Dlouhodobý výhled.....	31
3.3.5	Finanční plán.....	31
3.3.6	Časový harmonogram	32
3.4	Charakteristika NNO.....	33
3.4.1	Neziskový sektor.....	33
3.4.2	Nezisková organizace	33
3.4.3	Poslání NNO	35
3.4.4	Rozdělení NNO.....	36
3.4.5	Financování NNO	41
3.4.6	Zákony platné pro NNO	43
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	44
4.1	Informace o organizaci.....	44
4.1.1	Historie a vznik.....	44
4.1.2	Současný trend v organizaci	46
4.2	Analýza vnějšího okolí.....	46

4.2.1	SLEPT Analýza	46
4.2.2	Analýza konkurence	51
4.2.3	Analýza trhu a zákazníků.....	53
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	53
4.3.1	Analýza „7s“	53
4.4	Finanční analýza.....	55
4.5	Průzkum	56
4.6	SWOT analýza	57
4.7	Shrnutí současné situace organizace	59
5	NÁVRH VLASTNÍHO ŘEŠENÍ	61
5.1	Cíle organizace.....	61
5.2	Založení.....	62
5.3	Cílová skupina.....	62
5.4	Marketingový plán	63
5.4.1	Služby	63
5.4.2	Cena	65
5.5	Distribuce	65
5.6	Propagace	65
5.6.1	Online marketing	65
5.6.2	Offline reklama	67
5.7	Organizační plán	68
5.8	Finanční plán.....	69
5.9	Časový harmonogram	72
6	ZÁVĚR	73
7	POUŽITÉ ZDROJE.....	74
8	SEZNAMY	77
9	PŘÍLOHY	78

1 ÚVOD

Základem občanské společnosti by neměly být nařízení, struktury a uměle vytvořená pravidla „zhora“, ale naopak volnost v mezích zákona, která umožní růst občanských iniciativ, které nejsou založeny za účelem rychlého zbohatnutí nebo kariéry. Tyto celky by měly být nezávislé na státu a působit v konkrétních oblastech, kde státní aparát neplní svoji roli, nebo rovnou selhává.

I přes 20 let demokracie, není naše občanská společnost na úrovni vyspělých západních států, proto by měl být každý smysluplný pokus o založení iniciativy, která bude nevládní a nezisková, chápán jako užitečná aktivita.

Právě takovou iniciativu se budu snažit popsat v následující práci. Konkrétně jde o spolek osob, které se již přes dva roky snaží pracovat na aktivitách kolem mezinárodního rozvoje v městě Brně. Tito lidé z různých profesí mají společný cíl a tím je otevřít město novým myšlenkám a nápadům a přiblížit je formátu vyspělých evropských měst střední velikosti.

Těmito osobami jsou manažeři, architekti, urbanisté, podnikatelé, pracovníci státní správy, atd., které bychom mohli zahrnout do skupiny tzv. kreativní třídy. Tito všichni se bez nároku na odměnu snaží svými názory, diskuzí a texty přispět k otevření jakési „myšlenkové laboratoře“. Protože celá tato skupina neměla doposud žádnou právní formu, je mým záměrem vytvoření struktury neziskové a nevládní organizace s právním statutem, která bude aktivitu, pod dosavadní hlavičkou Brnopolis, zahrnovat.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ, CÍLŮ A METOD ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského záměru, který ovšem není podnikáním v pravém slova smyslu, neboť předmětem založení je nezisková organizace Brnopolis.

2.1 Vymezení problému

Předmětem zpracování problematiky podnikatelského záměru je sdružení osob Brnopolis, které již přes dva roky působí jako spolek nezávislých lidí, bez jakéhokoliv oficiálního statutu. První myšlenky přišly od skupiny osob, které se nezávazně dohodly, že se budou snažit sdílet svoje myšlenky, nápady a vše, co se týká dění v městě Brně. Postupem času vznikl internetový weblog Brnopolis, kam přispívá celá řada autorů z různých profesí s tématy, týkající se Brna a to především v mezinárodním kontextu. Tato činnost trvala dva roky a postupem času si získala spoustu čtenářů a osob, které celému projektu fandí. Po roce a půl se diskuze z virtuálního prostředí rozrostly i do neformálních setkání, která jsou pořádána na různá témata spojená s Brnem.

S rozrůstající se činností spojenou se spoluprací s Magistrátem města Brna, pořádáním různých setkání a dalších aktivit, vzrůstal problém s neexistencí jakékoliv právní formy sdružení. Z toho důvodu bylo rozhodnuto, že by se všechny aktivity měly zaštitit právní formou. Nejlogičtější byla právě nezisková a nevládní organizace. Její konkrétní formy, a jejich výhody a nevýhody, jsou přiblíženy v této práci. V návrhu řešení je reálný postup založení a fungování neziskové a nevládní organizace.

2.2 Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvoření podkladů, podle kterých bude na základě reálné situace, platných legislativních předpisů a požadavků, vytvořena právní forma se statutem neziskové organizace a na základě kterých bude možné tuto organizaci úspěšně řídit a spravovat tak, aby splnila svůj deklarovaný účel.

2.3 Metody a postup řešení

Vycházejme z faktu, že i přestože není nezisková organizace firma vznikající za účelem zisku, její založení a fungování je chápáno podobně. Proto budu ve zpracování podnikatelského záměru postupovat podobně, jako u založení subjektu za účelem zisku s mírnými odlišnostmi, které vyplývají ze statutu neziskové organizace. Postup bude vycházet z teoretických znalostí, následných analýz a celá práce bude ukončena vlastním návrhem. Pro správné analyzování předkládám základní analytické metody a postupy, které budu v práci používat.

2.4 Analýzy

Pro účely podnikatelského záměru se nabízí zpracování celé řady různých analýz. Pro účel založení neziskové organizace ale vybereme 5 hlavních, které jsou pro toto téma nejvhodnější.

2.4.1 SLEPT Analýza

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- Sociální – sociální hledisko
- Legislativní – právní a legislativní hledisko
- Ekonomické – ekonomické hledisko

- Politické – politické hledisko
- Technologické – technické hledisko

SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí: politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technologické

SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:

Sociální faktory

1. Demografické charakteristiky jako např.:

- velikost populace
- věková struktura
- pracovní preference
- geografické rozložení
- etnické rozložení

2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce

- rozdělení příjmů
- míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti

3. Sociálně-kulturní aspekty jako např.:

- životní úroveň
- rovnoprávnost pohlaví
- populační politika

4. Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání
- diversita pracovní síly

Legislativní faktory

1. existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:

- obchodní právo
- daňové zákony
- deregulační opatření
- legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...)
- právní úprava pracovních podmínek (BOZP...)

2. nehotová legislativa

3. další faktory jako:

- funkčnost soudů
- vymahatelnost práva
- autorská práva

Ekonomické faktory

1. Základní hodnocení makroekonomické situace:

- míra inflace
- úroková míra
- obchodní deficit nebo přebytek
- rozpočtový deficit nebo přebytek
- výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj
- měnová stabilita

- stav směnného kursu

2. Přístup k finančním zdrojům jako např.:

- náklady na místní půjčky
- bankovní systém
- dostupnost a formy úvěrů

3. Daňové faktory jako např.:

- výše daňových sazeb
- vývoj daňových sazeb
- cla a daňová zatížení

Politické faktory

1. Hodnocení politické stability jako např.:

- forma a stabilita vlády
- klíčové orgány a úřady
- existence a vliv politických osobností
- politická strana u moci

2. Politicko-ekonomické faktory jako např.:

- postoj vůči privátním a zahraničním investicím
- vztah ke státnímu průmyslu
- postoj vůči privátnímu sektoru

3. Hodnocení externích vztahů jako např.:

- zahraniční konflikty
- regionální nestabilita

4. Politický vliv různých skupin

Technologické faktory

1. Podpora vlády v oblasti výzkumu
2. Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)
3. Nové vynálezy a objevy
4. Rychlost realizace nových technologií
5. Rychlost morálního zastarání
6. Nové technologické aktivity
7. Obecná technologická úroveň

2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucí organizace, a dále z pohledu příležitostí a hrozeb, kterými je nebo bude zkoumaný objekt, tedy naše organizace vystavena. Rozdělení je následující: (6)

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.)

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří

SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další. (14)

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. (15)

Grafická podoba analýzy je nejčastěji tabulka se čtyřmi S,W,O,T kvadranty:



Obrázek 1 - SWOT Analýza (15)

2.4.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence je jednou z praktických analýz, která by při strategickém plánování neměla chybět. Cílem analýzy je sebrat a analyzovat data týkající se přímých a i nepřímých konkurentů, tedy organizací, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů jako vaše organizace, a samozřejmě také organizace, které se zabývají stejnou činností jako naše organizace. Analyzují se zdroje konkurentů, skladba projektů,

ceny, za které konkurenti nabízejí své produkty. Je možnost hodnotit i známost značky vašich konkurentů apod. Analýza ve svém důsledku poskytuje potřebné informace k tomu, jak se v budoucnu s konkurencí vypořádat. (2)

Aspekty, které bychom měli o konkurenci vědět:

- Kdo je Vaše konkurence, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledky
- Kdo může být Vaše nová, potenciální konkurence
- Jaká je její marketingová a obchodní strategie
- Jaké produkty a služby nabízí, a jejich podíl ve firemním portfoliu
- Na které zákaznické segmenty se zaměřuje
- Jaká je její vnitřní organizace
- Jaké jsou její silné a slabé stránky (použijte SWOT analýzu)

2.4.4 Porterova analýza konkurence

Porterova teorie se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. Takto Porter definuje pět základních konkurenčních sil:

1.) Vnitřní rivalita – konkurence mezi společnostmi, které operují ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována těmito faktory:

- stupněm koncentrace (nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence, a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace a tím i nižší intenzitu konkurenčních tlaků)
- míra diferenciací výrobků (čím diferencovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům)

- změnami velikosti trhu (zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak)
- strukturou nákladů (vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci)
- objem výrobních kapacit (vyšší růst výrobních kapacit než růst trhu znamená zostření konkurence)
- bariéry výstupu (pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru)

2.) Rivalita nových konkurentů – možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. V tom okamžiku hrají roli tzv. „strategické“ a „strukturální“ vstupní bariéry.

3.) Rivalita substitutů – výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když:

- poměr kvalita / cena je u substitutu lepší
- zákazníci jsou flexibilní
- zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu

4.) Rivalita způsobená zákazníky – vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory:

- koncentrací zákazníků (čím méně zákazníků kupuje daný produkt, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči dodavateli)
- možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci
- stupněm diferenciací produktů (zákazník, závislý na specializovaném produktu, má slabší vyjednávací pozici)
- citlivostí na kvalitu produktu (zákazník, silně závislý na kvalitě specifického výrobku, má slabší vyjednávací pozici)

5.) Rivalita způsobená dodavateli – zde platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Jejich síla roste v případě že:

- se zvýší koncentrace dodavatelů

- dodávají diferencovanější produkty
- jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt
- by zákazník byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli

2.4.5 Analýza rizik

Analýza rizik slouží podobně jako předchozí analýza k posouzení významu jednotlivých rizik na chod organizace. Nejprve se definují všechna možná rizika, následně se hodnotí pravděpodobnost, s jakou dané riziko může nastat (vysoká, střední, nízká) a současně také vliv daného rizika na fungování organizace (vysoký, střední, nízký). Cílem je pak posoudit budoucí postup organizace vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých rizik (2)

Způsob vyjádření veličin, se kterými se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení. Kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizika. V analýze rizika se používá buď jeden z těchto přístupů, nebo kombinace obou. (11)

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. hodnocení od 1 -5 nebo slovní hodnocení – nízký/střední/vysoký) Úroveň rizika je určována kvalifikovaným odhadem. Výhodou je jednoduchost a rychlost této metody, nevýhodou je potřeba znalosti všech aspektů, které mohou riziko ovlivňovat a neznalost případných finančních nákladů vynaložených na eliminaci rizika. (11)

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika a frekvence výskytu hrozby z jejího dopadu. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je finanční částkou. Výhodou je větší exaktnost této metody,

oproti kvalitativnímu odhadu. Za nevýhodu můžeme považovat větší pracnost a formálnější přístup k řešení. (11)

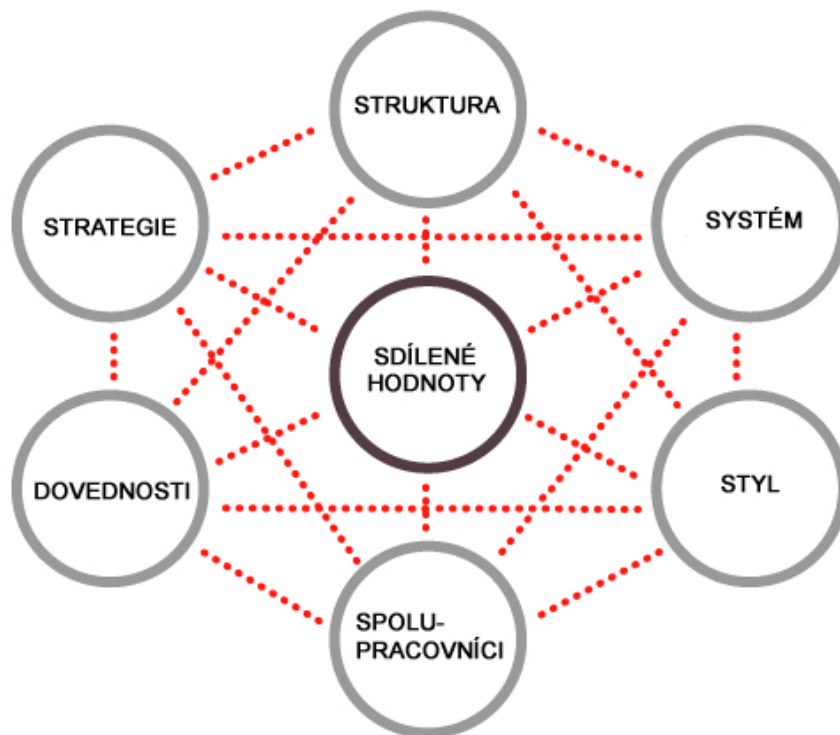
2.4.6 Model 7S

Model byl vytvořen ve firmě McKinsey v sedmdesátých letech, aby pomohl manažerům čelit složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžadují, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory na jednou. Model je nazván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S.

- Strategy - Strategie – dlouhodobé zamýšlené směřování instituce k jednomu cíli nebo k množině cílů, závislé na konkrétních možnostech v relevantním prostředí; vychází z vize instituce a z jejího konkrétního poslání, obsahuje volné pokyny a popisy potřebných aktivit.
- Structure - Organizační struktura – umožňuje optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí
- Staff - Spolupracovníci (lidské zdroje) – podstatný zdroj úspěchu, ale i nebezpečí rizik
- Style - Styl řízení – autokratický, demokratický, liberální
- Skills - kultivace a motivace k optimálnímu využití
- Systems - podpora řízení, informace, pravidla
- Shared Values - (kultura instituce) – vnitřní atmosféra instituce, neformální normy chování

Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Samozřejmě význam

nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možná říci, jak se změní. A proto je důležité, aby vedení zkoumalo všechny působící faktory.



Obrázek 2 - Model "7s"

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 Co je to podnikatelský plán

Podnikatelský plán slouží především samotnému podnikateli jako výchozí dokument pro veškeré podnikové plánování, shrnuje podstatné informace, o jeho prostředí, jeho minulé a současné aktivity, jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle. Popisuje nabízené výrobky či služby a jim odpovídající tržní příležitosti. Vyjasňuje zdroje a prostředky nutné k jejich realizaci v konkurenčním prostředí. Podnikatelský plán je tedy průkazným materiálem o tom, že společnost ví, čeho a jak chce dosáhnout.

Podnikatelský plán je základním dokumentem jak pro podnikatele, tak i pro potencionálního investora či banku, neboť popisuje základní smysl existence firmy (misi), dlouhodobý cíl (vizi) a cestu k jeho dosažení (strategii) včetně akčních kroků (co kdy bude uděláno). Dává tak všem zainteresovaným stranám přehled o ambicích projektu a o plánu jejich naplňování. (16)

Definice

Podnikatelský plán můžeme definovat jako „Písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“ (12)

Rozdělení podnikatelských plánů

Podnikatelské plány můžeme rozdělit na různé druhy, dle jejich zaměření. Tyto plány mohou být prezentovány samostatně, nebo jako součást jednoho podnikatelského záměru.

- Marketingové plány
- Výrobní plány
- Finanční plány
- Plán řízení kvalit

- Plány výzkumu a vývoje
- Plány ICT

Z hlediska časového je můžeme rozdělit na:

- Krátkodobé (Operativní plány)
- Střednědobé (Taktické plány)
- Dlouhodobé (Strategické plány)

Podnikatelský plán můžeme rozdělit také podle toho, pro koho je primárně určen. Může být formulován pro potřeby majitele, tedy jako interní dokument pro zainteresované osoby, nebo jako dokument externí, který bude formulován pro potřeby prezentace potencionálním investorům, bankám, případně dalším osobám. Podle toho rozdělení se mění zaměření celého plánu. V případě koncepce orientované na investora bude podnikatelský plán podrobněji popisovat kapitálové skutečnosti a možný zisk. Naopak v případě koncepce určené pro interní zdroje, bude zaměřen více na stanovení cílu, vizí a strategie podniku

3.2 Specifika podnikatelského plánu pro NNO

V případě vytváření podnikatelského plánu pro neziskovou organizaci vstupují do celého procesu specifické faktory, které musíme ve svém záměru zvážit. Obecně můžeme konstatovat, že struktura bude podobná vypracování plánu pro komerční podnik avšak s následující odlišnostmi:

- Bude orientován především na stanovení cílů organizace, vizí a strategií.
- Nebude obsahovat popis výroby, či produktu, ale bude zaměřen na popis nabízených služeb.
- Jeho finanční plán bude specifický v rámci pravidel neziskového sektoru – účel organizace není podnikání ani dosažení zisku.
- Bude orientován především pro vnitřní potřeby zainteresovaných osob.

3.3 Struktura podnikatelského plánu

Pro potřeby této práce budeme vycházet z obecných definicí a struktury podnikatelských plánů v české odborné literatuře, kterou však musíme přizpůsobit specifickému prostředí neziskového sektoru v České republice.

Následující rozdělení můžeme definovat jako podnikatelský záměr pro založení neziskové organizace, který bude sloužit pro vnitřní potřeby organizace, tedy jako nástroj pro úspěšné založení, chod a manažerské řízení.

3.3.1 Popis organizace

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis organizace. Je důležité, aby zprostředkoval představu o velikosti organizace a jeho záměru. Popis organizace by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají její historie, založení, úspěchu, dosavadní činnosti a dále se v něm definují konkrétní cíle (SMART) a cesty k jejich dosažení. (6)

Klíčovými prvky v této části jsou:

- Nabízené služby
- Velikost organizace, lokalita působnosti
- Organizační struktura
- Dosavadní zkušenosti a know-how
- Cíle firmy a metody dosažení cílů

Cíle organizace

Hlavní cíle

Organizace by měla sledovat hlavní cíle, které jsou definované v jejich stanovách a které by měli být hlavním proudem jejich směřování. Z těchto hlavních cílů poté organizace vychází při formulování strategie. Stanovené cíle by měly být reálné, dostatečně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. Je také důležité, aby se vztahovaly ke konkrétnímu časovému období.

Vedlejší cíle

V rámci hlavních cílů, by si měla organizace stanovit i další vedlejší cíle, které sice neodpovídají hlavnímu poslání organizace, ale slouží jako podpora cílů hlavních.

Konkrétní cíle SMART

SMART je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. SMART můžeme definovat jako souhrn pravidel, která pomáhají především v rámci projektového managementu efektivně definovat rámec či cíl projektu a navrhovaného řešení. (17)

Slovo SMART je ale především akronymem (zkratkou) pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti mají mít chytré stanovené cíle. I v angličtině se uvádí mnoho variant, ale nejčastěji jsou to slova Specific / Measurable / Achievable / Relevant / Time-bound. Budeme se tedy držet následující terminologie: (18)

- **S** – specifické a konkrétní, to znamená, že by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni si odpovědět na otázku, co je předmětem a daným problémem, potom jsme toto kritérium specifičnosti splnili.
- **M** – měřitelné, kvantifikovatelné, což nám umožňuje přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň plnění. Zde si můžeme například položit otázku, jak poznáme, že jsme byli úspěšní.
- **A** – akceptovatelné pro všechny, kterých se jakýmkoliv způsobem týkají.
- **R** – reálné a realizovatelné, z hlediska všech potřebných zdrojů. Položme si otázku, jestli vůbec můžeme tohoto cíle dosáhnout s tím, co máme.
- **T** – termínované, tedy stanovit požadovaný termín plnění. (29)

3.3.2 Marketingový plán

V marketingovém plánu podniku je popis způsobu, jakým se organizace hodlá prosadit proti konkurenci, jakým způsobem hodlá svoje činnosti propagovat a v jakých fázích bude ty, které nástroje uplatňovat. Protože je marketing ztěžejší metodou v řízení procesu nabídky výrobků, služeb a distribuce má významné postavení jak v ziskovém, tak i v neziskovém sektoru. Z toho důvodu můžeme pro neziskovou organizaci použít obecných charakteristik a nástrojů marketingu. (2)

Definice marketingu

V celé odborné literatuře se nachází široké spektrum definic, proto uvádím pouze jednu, která se nejvíce hodí pro náš záměr:

„Marketing je hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany“ – Philip Kotler

Celý marketing můžeme zjednodušeně popsat jako hledání odpovědí na tři otázky:

- Na jaké typy zákazníků je pro nás nejvhodnější se zaměřit? (segmentace)
- Na jaké přínosy se zaměřit, aby naše nabídka byla pro zákazníky atraktivnější, než nabídka konkurence? (positioning)
- Jak nejlépe namíchat všechny součásti takové nabídky? (marketingový mix: produkt, cena, distribuce, propagace - případně i lidé, prostředí a procesy) (19)

Segmentace

Protože jsou zákazníci podstatou marketingu, je důležité zvolit segment zákazníků, na který se organizace zaměří. Většina organizací totiž nedokáže vyhovět potřebám všech zákazníků, tzv. nediferencovanému trhu, ani nedokáže konkurovat všem jeho účastníkům. Proto každá organizace, i ta, která poskytuje veřejné služby, zpravidla přímá strategii tržní segmentace a positioningu. Prostřednictvím tržní segmentace tak organizace a určuje ty části trhu, resp. segmenty, které mají podobné

vlastnosti a chování a kterým dokáže nejlépe v rámci své dané kvalifikace a zdrojů vyhovět.

Cílový segment představuje tu část trhu, kterou firma vybrala z širšího trhu. Je definován na základě jednoho nebo více kritérií. Segmentační kritéria rozdělujeme následovně:

- Geografické – organizace poskytuje služby pouze v rámci určitého území.
- Demografické – organizace poskytuje služby pouze skupinám zákazníků, vybraným na základě demografických vlastností, kterými mohou být věk, pohlaví, stav, původ, velikost místa bydliště, atd.
- Socioekonomické – zde hraje roli sociální status, příjem, zaměstnání, životní cyklus rodiny a s ním spojené návyky.
- Psychografické – rozlišení podle hledaných výhod nebo preferencí skupiny spotřebitelů.
- Motivy vedoucí ke koupi – zvyk, náhlý impuls, uvážené rozhodnutí.
- Časové – jsou utvářeny faktorem, časem, kdy zákazníci nakupují produkt. (3)

Positioning

Vytvoření pozice na trhu, neboli positioning vychází z marketingového mixu. Jedná se o činnost, jejímž cílem je dosažení individualizace výrobků / služeb a toho, aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků. Pokud chce organizace změnit pozici svého výrobku či služby na trhu, tzn. Vnímání zákazníky, musí změnit některé nebo všechny části marketingového mixu. V takovém případě hovoříme o tzv. repositioningu. (3)

Marketingový mix

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

Produkt

Produkt označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

Výrobek (případně služba), který dodáváte na trh. Tato kategorie zahrnuje spoustu dalších prvků. Produktem není pouze samotná věc, kterou prodáváte, ale je to také poskytovaná záruka, přidružený servis, obal a případně i zákaznická podpora. Celkově shrnujeme produkt pod pojem komplexní výrobek. Ten obsahuje tři vrstvy. První z nich je jádro, tím je samotný výrobek či služba. Nadstavbou nad touto vrstvou je obal, design, kvalita a značka. Třetí vrstvou je pak instalace, záruka, servis, úvěr, rychlost dodávky a záruka.

Cena

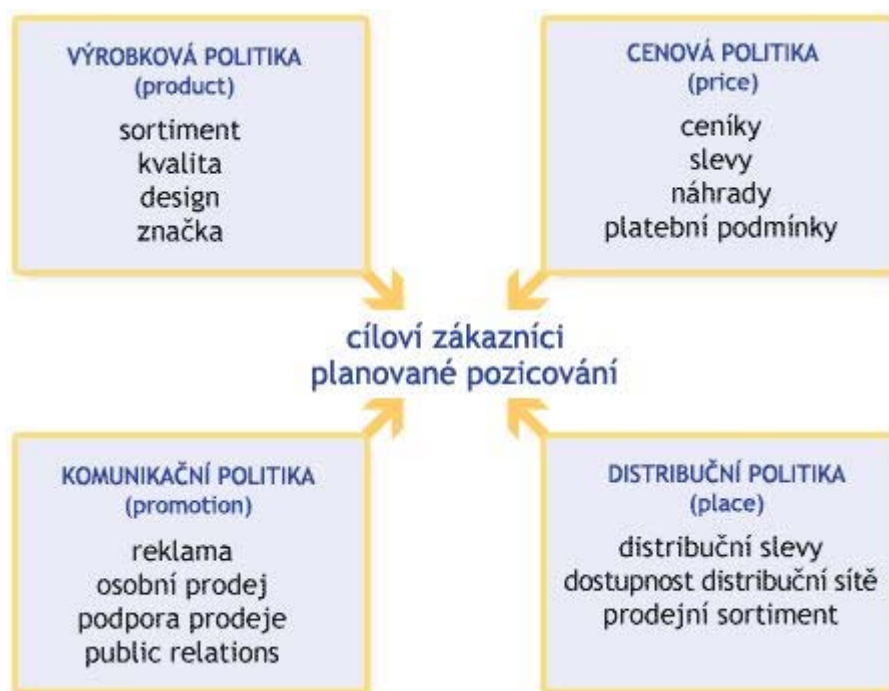
Cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. Jde tedy o nastavení cenové politiky produktu. Určuje spolu s první kategorií pozici mezi ostatními výrobky (luxusní, běžný nebo levný produkt). Cenová hladina produktu by měla odrážet snahu firmy o dosažení zisku nejen v krátkodobém hledisku - výsledná cena musí zahrnovat náklady na výrobu, vývoj a inovaci produktu, marketingovou komunikaci a další doplňkové služby.

Místo

Místo uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. Úkolem je zajistit kvalitní distribuci produktu. Účelem je minimalizovat náklady s ní spojené. Nejde přitom jen o samotnou dopravu, ale o celý způsob, jak se produkt dostane k zákazníkovi. Pořídí si jej v supermarketu nebo jen ve specializované prodejně či na internetu? Rozdělujeme dvě verze distribuce. Ta je buďto přímá, jde tedy o situaci, kdy společnost dodává produkt nebo službu zákazníkovi přímo bez zprostředkování nějakým mezičlánkem. Druhá verze je nepřímá distribuce.

Propagace

Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes PR reklamu až po podporu prodeje). Můžete mít skvělý produkt za výhodnou cenu, ale když o něm nebude nikdo vědět, bude uvedení na trh podstatně bolestnější. Do propagace můžeme zařadit reklamu, podporu prodeje, public relations, direct marketing, osobní prodej, atd. (20)



Obrázek 3 - Marketingový mix (21)

3.3.3 Organizační plán

Tato část podnikatelského záměru bude zaměřena na plán organizace. Bude zde popsána problematika výběru vhodného modelu založení NNO, její struktury, formy řízení a vnitropodnikové komunikace.

Organizační kultura

Organizační kulturu můžeme definovat jako všeobecně sdílený a přijatý soubor významů a vzorů, které určují, jak se mají zaměstnanci chovat. Kultura podniku do značné míry ovlivňuje, jak moc se zaměstnanci cítí být součástí organizace, jak

velký význam je přikládán skupinové práci, jakou hodnotu mají v organizaci lidé, jestli je možná koordinace práce různých oddělení mezi sebou, jakým způsobem se provádí kontrola, jak jsou ochotni zaměstnanci přijímat riziko nebo konflikt, podle jakých kritérií jsou lidé odměňováni apod. Organizační kultura se utváří dlouhodobě a přenáší se pomocí jazyka symbolů z jedné generace na druhou.

Lze rozlišovat mezi silnou a slabou kulturou. Silné kultury jsou takové, které mají větší vliv v organizaci: zaměstnanci je ve větší míře přijímají a jsou pro ně více závazné. Slabá kultura se projevuje tím, že v organizaci není jasné, co je a co není důležité. V takových organizacích je kultura s velkou pravděpodobností nevhodně ovlivněna manažery. Slabá kultura většinou souvisí s nečitelným, nečekaně se proměňujícím a kampaňovitým chováním manažerů. (3)

Organizační struktura

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosahování stanovených cílů.

3.3.4 Dlouhodobý výhled

V této části návrhu podnikatelského záměru se chci zaměřit na pohled z dlouhodobější perspektivy. Hlavním aspektem bude formulování určité vize organizace a následně cesty, kterou by se měla organizace ubírat. Z časového hlediska to bude období delší než jeden rok. Formulace tohoto výhledu je důležitá pro ujasnění si směřování organizace, tedy především pro vnitřní potřeby a ujasnění si priorit.

3.3.5 Finanční plán

V této části podnikatelského plánu se objasní, kolik potřebuje nová firma finančních prostředků a potencionálním investorům zodpoví otázky ohledně finanční realističnosti celého záměru. Můžeme tento plán rozdělit do tří základní částí:

Finanční plán příjmů a výdajů na první tři roky

Odhady příjmů a výdajů pro první rok prezentujeme po měsících a bereme v úvahu očekávané tržby a náklady na zboží, jakož i náklady všeobecné a administrativní.

Finanční plán hotovostních toků na první tři roky

Pro první rok tento plán zpracováváme po měsíci a v této fázi plánujeme potřebu krátkodobých investic z důvodu krytí počátečních fixních nákladů

Odhad bilance k určitému datu

Shrnuje naše aktiva a pasiva a současně musíme uvést všechny předpoklady, z nichž jsme vycházeli.

Součástí finančního plánu je také finanční analýza, ve které se obvykle postupuje v následujících krocích:

Krok 1 – rámcové posouzení situace na základě vybraných ukazatelů

Krok 2 – podrobný rozbor, který buď potvrdí, nebo pozmění orientační poznatky z první fáze

Krok 3 – hlubší analýza příčin negativních jevů, které mohly být zjištěny v předchozích krocích

Krok 4 – návrh na možná opatření a rámcové zhodnocení jejich předností a rizik (30)

3.3.6 Časový harmonogram

V časovém harmonogramu rozdělím celý proces založení neziskové organizace do jednotlivých etap, které by měly odpovídat časové náročnosti jednotlivých fází. Od stanovení cílů, přes podání žádosti až po vlastní založení a zapsání nově vzniklé neziskové organizace. Jednotlivé části harmonogramu by měly mít jasně definovanou náplň a úkoly s kvalifikovanými odhady časové náročnosti.

3.4 Charakteristika NNO

3.4.1 Neziskový sektor

V každé vyspělé demokracii působí vedle podnikatelské a veřejné sféry také široký a rozmanitý sektor neziskový, který zaplňuje každou skulinku společnosti, již nepokryje ani podnikatelský sektor, ani veřejná správa, ba naopak často po něm právě veřejná správa požaduje výkon veřejně prospěšných aktivit. Na rozdíl od podnikatelského prostředí však neziskový sektor pracuje bez viditelného zisku, což je jeho základním charakteristickým rysem. Základní prvek neziskového sektoru představují neziskové organizace.

3.4.2 Nezisková organizace

Pod pojmem nezisková organizace jsou dnes míněny organizace, které mají formy občanského sdružení, a jejich organizační jednotky, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi a dále obecně prospěšné společnosti. Neziskové organizace vytvářejí sítě a vztahy mezi lidmi navzájem a mezi lidmi a institucemi, čímž budují sociální kapitál. Setkat se s neziskovými organizacemi můžeme tedy na každém kroku od oblasti kulturní a zájmové, přes sportovní až po oblasti sociální a zdravotní. (22)

Neziskové organizace můžeme také definovat jako organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele; zisk sice mohou vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů. (23)

Pro státní neziskové organizace (dále jen NNO) platí mnoho stejných principů jako pro organizace ziskové. Je potřeba mít atraktivní vizi, charismatického vůdce, efektivně řízené procesy, spokojené zákazníky či klienty, schopný tým lidí a mohli bychom jistě pokračovat. Na stranu druhou se neziskové organizace pohybují ve specifickém prostředí, kdy často uspokojují takové potřeby lidí či společnosti, za které nejsou příjemci služeb schopni či ochotni platit. (4)

Pokud se podíváme na Tabulku 1, vidíme, že počet neziskových subjektů roste kontinuálně od roku 1990.

Tabulka 1 - Počet NNO v letech 1990 – 2009 (24)

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2009

Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby
1990	3 879				
1991	9 366				
1992	<i>prosinec</i> 15 393	<i>prosinec</i> 1 551			
1993	<i>prosinec</i> 21 694	<i>prosinec</i> 2 768			
1994	<i>prosinec</i> 24 978	<i>prosinec</i> 3 800			
1995	<i>prosinec</i> 26 814	<i>listopad</i> 4 253			
1996	<i>březen</i> 27 807	<i>březen</i> 4 392		<i>březen</i> *1	
1997	<i>březen</i> 30 297	<i>prosinec</i> 5 238		<i>březen</i> 52	
1998	<i>listopad</i> 36 046	<i>listopad</i> **55	<i>listopad</i> **71	<i>listopad</i> 129	
1999	<i>léto/podzim</i> 38 072	<i>prosinec</i> 272	<i>prosinec</i> 695	<i>prosinec</i> 560	
2000	<i>květen</i> 42 302	<i>květen</i> 282	<i>květen</i> 735	<i>květen</i> 557	
2001	<i>listopad</i> 47 101	<i>listopad</i> 299	<i>listopad</i> 784	<i>listopad</i> 701	
2002	<i>říjen</i> 49 108	<i>říjen</i> 330	<i>říjen</i> 825	<i>říjen</i> 762	<i>říjen</i> 4 785
2003	<i>listopad</i> 50 997	<i>listopad</i> 350	<i>listopad</i> 859	<i>listopad</i> 884	<i>listopad</i> 4 946
2004	<i>prosinec</i> 53 306	<i>prosinec</i> 362	<i>prosinec</i> 898	<i>prosinec</i> 1 038	<i>prosinec</i> 4 927
2005	<i>prosinec</i> 54 963	<i>prosinec</i> 368	<i>prosinec</i> 925	<i>prosinec</i> 1 158	<i>prosinec</i> 4 605
2006	<i>prosinec</i> 58 347	<i>prosinec</i> 380	<i>prosinec</i> 992	<i>prosinec</i> 1 317	<i>prosinec</i> 4 464
2007	<i>prosinec</i> 61 802	<i>prosinec</i> 390	<i>prosinec</i> 1 048	<i>prosinec</i> 1 486	<i>prosinec</i> 4 446
2008	<i>prosinec</i> 65 386	<i>prosinec</i> 411	<i>prosinec</i> 1 095	<i>prosinec</i> 1 658	<i>prosinec</i> 4 399
2009	<i>prosinec</i> 68 631	<i>prosinec</i> 429	<i>prosinec</i> 1 168	<i>prosinec</i> 1 813	<i>prosinec</i> 4 347

* Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech vstoupil v platnost 1. ledna 1996

** Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech vstoupil v platnost 1. ledna 1998

Zdroje: Český statistický úřad, Albertina - Firemní monitor

3.4.3 Poslání NNO

Jednou z nutných (nikoliv však dostačujících) podmínek vzniku NNO je poslání. Poslání organizace říká, o co tato organizace usiluje. Poslání dává činnosti organizace směr a zdůvodňuje její bytí. Nejobvyklejším posláním organizací v neziskovém sektoru je ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti. Nejčastěji se tak děje cestou objevování, pojmenovávání a zvládání konfliktních rysů soužití lidské pospolitosti.

Bývají to skutečně spory nebo problémy, pod jejichž přímým nebo nepřímým vlivem vznikají jednotlivé NO; s jejich řešením se vyvíjejí a po jejich případném vyřešení se transformují nebo zanikají. Spor či problém, který dá impuls ke vzniku neziskového subjektu, může spočívat v postavení nějaké menšiny ve společnosti, může odrážet prostou skutečnost, že pro některé aktivity se více hodí skupina než jednotlivec, anebo se může odvíjet od vztahů společnosti vůči jejímu okolí.

Cílem neziskové organizace je potom buď prosazovat svůj pohled na věc (a tedy i vlastní názor na řešení takového konfliktu), anebo hledat či usnadňovat hledání dobrého, objektivně spravedlivého a maximálně funkčního řešení - to podle toho, zda konflikt vnímá jako spor nebo jako problém. (25)

V české odborné literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Pro další výklad budu vycházet z definice v zákoně č. 586/1992 Sb. O dani z příjmu § 18, odstavec 7, že jde o organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Dle citace zákona jde o následující typy organizací:

- Zájmová sdružení právnických osob.
- Občanská sdružení včetně odborových organizací.
- Politické strany a hnutí.
- Státem uznávané církve a náboženské společnosti.
- Nadace a nadační fondy.
- Obce.

- Kraje.
- Organizační složky státu a územních samosprávných celků.
- Příspěvkové organizace.
- Státní fondy.
- Obecně prospěšné společnosti.
- Veřejné vysoké školy. (3)

3.4.4 Rozdělení NNO

K základním typům nestátních neziskových organizací patří:

- občanská sdružení (registrovaná podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů)
- nadace (registrované podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech)
- nadační fondy (registrované podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech)
- obecně prospěšné společnosti (registrované podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech)
- církevní právnické osoby (registrované podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech). (26)

Pro účely této práce se budeme blíže věnovat pouze 4 prvním typům neziskových organizací, u kterých si uvedeme základní charakteristiky. Přehled podrobných charakteristik obsahuje Příloha číslo 1.

3.4.4.1 Občanské sdružení

Definice

Sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna.

Registrace

Ministerstvo vnitra ČR na základě předložení dvou stejnopisů stanov a návrhu na registraci.

Orgány

Podle stanov. Nejvyšším orgánem je valná hromada (členská schůze), mezi valnými hromadami řídí chod organizace výbor (rada, předsednictvo apod.) obvykle v čele s předsedou. Podnikatelské aktivity Nesmí být hlavním cílem sdružení, pouze prostředkem k dosažení tohoto cíle. Pokud aktivita naplňuje podmínky živnostenského zákona, je nutné získat živnostenské oprávnění.

Podnikatelské aktivity

Nesmí být hlavním cílem sdružení, pouze prostředkem k dosažení tohoto cíle. Pokud aktivita naplňuje podmínky živnostenského zákona, je nutné získat živnostenské oprávnění.

Účetnictví

(Podvojně) účetnictví. Občanská sdružení, která ke dni 31. prosince 2004 vedla jednoduché účetnictví jej mohou vést až od 1. Ledna 2007.

Další charakteristiky

Právní úprava je daná zákonem č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, není povinný minimální vklad a základním organizačním dokumentem jsou stanovy.

3.4.4.2 Obecně prospěšná společnost

Definice

Subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nemůže být přerozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti

Registrace

Krajský soud (podle sídla společnosti) v rejstříku obecně prospěšných společností po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: *zakládací smlouva, *čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady, *výpisy z trestního rejstříku členů správní rady, dozorčí rady, *ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem společnosti, *doklad o splnění podmínek pro výkon činnosti, *doklad o oprávnění k umístění sídla, * prohlášení správce vkladu zakladatelů, je-li vklad vkládán.

Orgány

Správní rada, dozorčí rada nebo revizor a ředitel.

Podnikatelské aktivity

Může být realizována doplňková činnost, kterou je dosaženo účinnější využití majetku a není ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb.

Účetnictví

(Podvojně) účetnictví.

Další charakteristiky

Právní úprava je daná zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, není povinný minimální vklad a základním organizačním dokumentem je statut.

Organizace má také povinnosti provést audit za předpokladu, že nebyla zřízena dozorčí rada nebo výše čistého obratu přesáhla 10 mil. Kč nebo příspěvky z veřejných rozpočtů dosáhly výše nejméně 1 mil. Kč.

3.4.4.3 Nadace

Definice

Účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic

a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadační příspěvky se poskytují z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace.

Registrace

Krajský soud (podle sídla nadace) v rejstříku nadací a nadačních fondů po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: *nadační nebo zřizovací listina (smlouva, závět'), *doklad o složení vkladu zřizovatelů do nadačního jmění, *čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady nebo revizora, *výpis z rejstříku trestů členů správní a dozorčí rady (popř. revizora), *ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem nadace, *doklad o oprávnění k umístění sídla.

Orgány

Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.

Podnikatelské aktivity

Vyloučeny kromě specifických případů: *pronájem nemovitostí, pořádání loterií, tombol a veřejných sbírek, *pořádání kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí, *podíl na podnikání akciových společností v zákonem omezeném rozsahu.

Účetnictví

(Podvojně) účetnictví.

Další charakteristiky

Právní úprava je daná zákonem č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech. minimální výše nadačního jmění je 500 000 Kč. Základním organizačním dokumentem je statut.

Organizace má také povinnost provést audit. Výroční zpráva musí být vydána do 30. června následujícího roku.

3.4.4.4 Nadační fond

Definice

Účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Nadační fond nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý svůj majetek.

Registrace

Krajský soud (podle sídla nadace) v rejstříku nadací a nadačních fondů po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: *nadační nebo zřizovací listina (smlouva, závěť) *čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady nebo revizora, *výpis z rejstříku trestů členů správní a dozorčí rady (popř. revizora), *ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem nadace, *doklad o oprávnění k umístění sídla, *prohlášení správce vkladu o složení vkladů zřizovatelů.

Orgány

Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.

Podnikatelské aktivity

Vyloučeny kromě specifických případů: *pronájem nemovitostí, pořádání loterií, tombol a veřejných sbírek, *pořádání kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí.

Účetnictví

(Podvojně) účetnictví.

Další charakteristiky

Právní úprava je daná zákonem č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech. Minimální výše nadačního jmění není stanovena, ale vklad musí být složen. Základním organizačním dokumentem je statut.

Organizace má také povinnosti provést audit, pokud majetek nebo úhrn celkových nákladů nebo výnosů převýšil 3 mil. Kč. Výroční zpráva musí být vydána do 30. června následujícího roku. (27)

3.4.5 Financování NNO

Systém financování

Neziskový sektor funguje na bázi tzv. vícezdrojového financování, což znamená, že musí hledat více zdrojů, aby si zajistil své vlastní aktivity. Základním finančním zdrojem jsou členské příspěvky, dary a podpory vlastních členů a jejich blízkých. Tak to také vychází u většiny sdružení a spolků, vždyť založeny byly za účelem nebo ze zájmu daných osob a velmi často tato sdružení žijí vlastním samostatným životem a vůbec se nezapojují do nastolené diskuse o systému financování.

V případech, kdy neziskový sektor plní některé služby či aktivity veřejné správy, získávají tyto organizace finanční zdroje z rozpočtů obcí, měst, krajů a státu - tedy jednotlivých ministerstev. Také ze vzniklých nadací či nadačních fondů a v poslední době také grantů velkých podnikatelských subjektů. (28)

Fundraising

Získávání prostředků, fundraising, se stává běžnou součástí práce každé neziskové organizace.

Fundraising je možné definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků.

Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční prostředky na činnost neziskových organizací.

Zdroje financování NO lze rozdělit na pět hlavních skupin:

- Členské příspěvky
- Příspěvky státních a územních rozpočtů, fondů a nadací (v podobě grantů)
- Prostředky z EU a zahraničí
- Dary od občanů a firem
- Tržby z vlastní činnosti (3)

Při získávání finančních prostředků by měla NNO využít efektivního plánovacího procesu, který by ji zajistil dostatek finančních prostředků k jejímu fungování.

Plánování fundraisingu

Při plánování postupů, jak zajistit financování organizace, bychom měli vycházet z následujícího postupu:

1. Definovat poslání organizace – stručně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat.
2. Určit konkrétní a měřitelné cíle – dárci bude jasné, že jsou dosažitelné.
3. Vypracovat realizační a časový plán aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet
4. Ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti
5. Uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí
6. Vybrat pro danou situaci nevhodnější fundraisingové metody
7. Sestavit seznam možných zdrojů
8. Specifikovat okruh dárců
9. Požádat o dar
10. Informovat dárce o použití jeho daru
11. Snažit se o obnovení nebo zvýšení daru.

3.4.6 Zákony platné pro NNO

Výběr důležitých zákonů, které se vztahují k neziskovým organizacím.

- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů
- Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech
- Zákon č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách Zákon č. 198/2002 Sb, o dobrovolnické službě
- Zákon č. 108/2006 o sociálních službách
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) (29)

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce se zaměřím na analýzu současného stavu v organizaci z vnějšího a vnitřního pohledu. Pro analýzu vnějších faktorů použiji analýzu trhu, zákazníků a konkurence a pro vnitřní analýzu modelu „7S“. Celkové zhodnocení provedu SWOT analýzou. Aktuální finanční situaci zpracuji do podoby finanční analýzy organizace.

4.1 Informace o organizaci

4.1.1 Historie a vznik

Nezávislé sdružení osob Brnopolis vzniklo na základě diskuze mezi několika brněnskými „patrioty“, kteří měli jako prvotní záměr přinést do Brna nové myšlenky a otevřít diskusní platformu pro všechny, kteří mají o dění a budoucnosti města zájem. Nejdříve probíhaly pouze jako volné diskuze mezi přáteli, později se rozšířily do virtuální debaty pomocí mailing listu. Pořád ale šlo o uzavřenou skupinu bez větších záměrů. Zlom nastává v září 2007, kdy je zpuštěn blog Brnopolis na adrese <http://brnopolis.eu>, který má sloužit jako veřejná diskusní platforma, která bude otevřena novým autorům, kteří se budou dělit o své myšlenky formou krátkých příspěvků. První článek od Štěpána Hájka vychází 19.9. 2007 a tím startuje historie Brnopolis.

Všichni autoři Brnopolis píšou bez nároku na honorář a jde pouze o dobrovolnou aktivitu, která není spojena s většími finančními nároky. Záměrem Brnopolis je přinášet nové pohledy na aktuální témata ve městě a zaměření na tzv. kreativní třídu. Nesnaží se tak suplovat roli médií nebo zpravodajství.

OpenCoffee

Další zlom nastává v únoru 2008, kdy se diskuze z virtuálního prostoru na blogu rozrůstají na živá setkání. Jako nejvhodnější model byla vybrána mezinárodní síť

setkání OpenCoffee, která probíhá ve více než stovce zemí po celém světě a přidat se může každé město. Setkání probíhají většinou jedno za měsíc, jako neformální snídane s 20-30 účastníky. Tyto setkání jsou vždy zaměřeny na konkrétní téma, které je na Brnopolis aktuální a možnost mají přijít všichni, kteří mají zájem. Jde vlastně o takový neformální networking a diskuzi. V tabulce 2 najdete jejich přehled s datem konání a místem.

Tabulka 2- Přehled dosavadních OpenCoffee

Téma	Termín	Místo
IT start-upy	Únor 2008	Etno Cafe
Expats Meeting	Březen 2008	Cafe Onyx
Muzejní noc	Květen 2008	Kavárna Podobrazy
Obecně o Brnopolis	Říjen 2008	Kavárna B2
On-line média	Prosinec 2008	Kavárna B2
Podnikání v IT	Únor 2009	Voroněž
Podpora podnikání	Červen 2009	Kartuzi.Café
Mezinárodní rozvoj	Září 2009	Ventana Cafe
O TEDx Brno	Březen 2010	Falk Cafe
Sny a realita v Brně	Květen 2010	Zemanova Kavárna

Brněnský počín roku

Postupně se začínají aktivity Brnopolis rozrůstat a jeho největší akcí je Počín roku 2008. Šlo o hlasování vybrané poroty, která se skládala z 39 významných brněnských osobností, kteří vybrali vítěze v dvou kategoriích – počín roku 2008, kde hlasovali pro „originální akci, čin nebo událost, které v roce 2008 nejvíce přispěly ke zvýšení atraktivity města“ a jednotlivce nebo organizaci, která si zasloužila ocenění za dlouhodobý přínos městu. Vše vyvrcholilo slavnostním předáním v prostorách Wannieck Gallery za účasti médií. Šlo zatím o nejvýznamnější akci pořádanou sdružením Brnopolis.

4.1.2 Současný trend v organizaci

Protože však byly aktivity velmi roztržité, bylo potřeba, aby se vyčlenila témata, na které se bude Brnopolis více orientovat. Jako aktuální ztěžejní téma byla zvolena problematika cizinců v kreativních profesích v Brně. Tímto směrem se tak poslední rok snaží sdružení vydat. Jde hlavně o mapování, rozhovory, diskuze nad stavem podpory cizinců, kteří do Brna přijíždějí jako manažeři, podnikatelé, vědci, pracovníci v IT nebo studenti a přinášejí sebou know-how, myšlenky a zkušenosti ze zahraničí. Proto se Brnopolis aktuálně zaměřuje na toto téma. Při vzniku bylo definováno 5 hlavní témat, kterými se bude Brnopolis zabývat. Přes důraz na problematiku cizinců v kreativních profesích, se Brnopolis stále věnuje i těmto tématům v tabulce 3.

Tabulka 3 - Výběr hlavním témat Brnopolis

Vize pro Brno
souvislosti se strategií města, zkušenosti těch, kteří již nějakou vizi v Brně realizují
Turistický ruch
best of Brno, letecká spojení, ...
Cizinci dlouhodoběji v Brně působící
jejich potřeby a srovnání
Kultura
muzejní noc, přirozená centra, "kultura ulice", místa spojená s osobnostmi
Brno jako znalostní centrum
hi-tech průmysl (ICT, biotechnologie, ...), výzkum a vývoj, vzdělávání, lidské zdroje

4.2 Analýza vnějšího okolí

Pro analýzu vnějšího okolí organizace použijeme SLEPT analýzu, analýzu trhu, konkurence a zákazníků.

4.2.1 SLEPT Analýza

V SLEPT analýze, se zaměříme na analyzování změn okolí, rozdělených do následujících 5 faktorů:

Sociální faktory

Působení neziskové organizace bude primárně zaměřeno na území města Brna. Z demografického hlediska jde o druhé největší město v České republice s počtem obyvatel 404 381 (k 18.9.2009). Z pohledu životní úrovně má Brno jednu z nejvyšších na počet obyvatel v České republice. Dalším výrazným aspektem je nárůst zahraničních pracovníků, vědců a studentů a to především v perspektivních oborech jako jsou informační a telekomunikační technologie, věda a výzkum, vzdělání, logistické služby apod.

Důležitým faktorem je také dostupnost kvalifikované pracovní síly, která pochází především z absolventů několika brněnských vysokých škol. Můžeme tedy konstatovat, že kreativní třída, na kterou se Brnopolis zaměřuje, je v Brně široce zastoupena.

Domnívám se, že všechny tyto demografické a sociální faktory jsou příznivé pro založení neziskové organizace, která bude sloužit jako platforma zaměřená na problémy kreativní třídy a cizinců v kreativních profesích.

Tabulka 4 - Statistické údaje pro JMK (32)

Ukazatel	Měřicí jednotka	Období	Hodnota ukazatele	Růst /pokles v %	Datum poslední aktual.
Počet obyvatel		k 31.12.2009	1 151 708	0,4	15.3.2010
Regionální HDP	mil. Kč b.c.	2008	373 500	2	30.11.2009
Tvorba hrubého fixního kapitálu na obyvatele	Kč, b.c.	2007	84 111	10,5	30.11.2009
Disponibilní důchod domácností na obyvatele	Kč, b.c.	2008	177 206	7,3	30.11.2009
Průměrná mzda	Kč	1.-4. čtvrtletí 2009	22 013	4,5	09. 03.2010
Míra registrované nezaměstnanosti	%	k 30.4.2010	10,34	-0,77	11.5.2010
Počet ekonomických subjektů		k 31.3.2010	276 758	-0,6	15.4.2010

Tabulka 5 - Počet cizinců v JMK (32)

	2003	2004	2005	2006	2007
Cizinci celkem (k 31. 12.)	22 668	24 074	24 529	28 178	32 835
z toho muži	14 834	15 460	15 528	17 751	20 569
z toho státní občanství země EU	9 255	6 490	7 122	8 417	9 550

V tabulce 5 můžeme vidět počet cizinců v Jihomoravském kraji. Přestože to není jen cílová skupina Brno-polis, kterou je tzv. kreativní třída, jsou čísla relativně velká a je z nich patrný vzrůstající trend, který bude pokračovat.

Legislativní faktory

Z pohledu legislativního je nezisková organizace ve formě občanského sdružení svázána legislativou mnohem méně než obchodní společnost založená za účelem zisku. To ovšem nemění nic na tom, že musí dodržovat zákony obchodní, daňové a občanské.

I když v současné době má česká legislativa obecně daleko k dokonalosti, jsou nastaveny základní principy vymahatelnosti práva a funkčnosti soudů. Z toho důvodu by nemělo být založení organizace a následné řízení spojeno s velkými legislativními problémy. Níže uvádím nejpodstatnější výběr zákonů spojených s fungováním neziskové organizace. Jde o pouhý výběr, spousta další činností, například účetnictví, je ošetřena v dalších desítkách zákonů.

Tabulka 6 - Vybrané zákony pro NNO v ČR (29)

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů	Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů
Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů	
Zákon č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem	
Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách	Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě
Zákon č. 108/2006 o sociálních službách	
Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)	

Z pohledu daňových faktorů, je legislativa na NO relativně vstřícná a v případě nepřekročení 1 000 000 Kč daňově uznatelných příjmy, není povinnost vedení podvojného účetnictví, ale pouze daňové evidence.

Ekonomické faktory

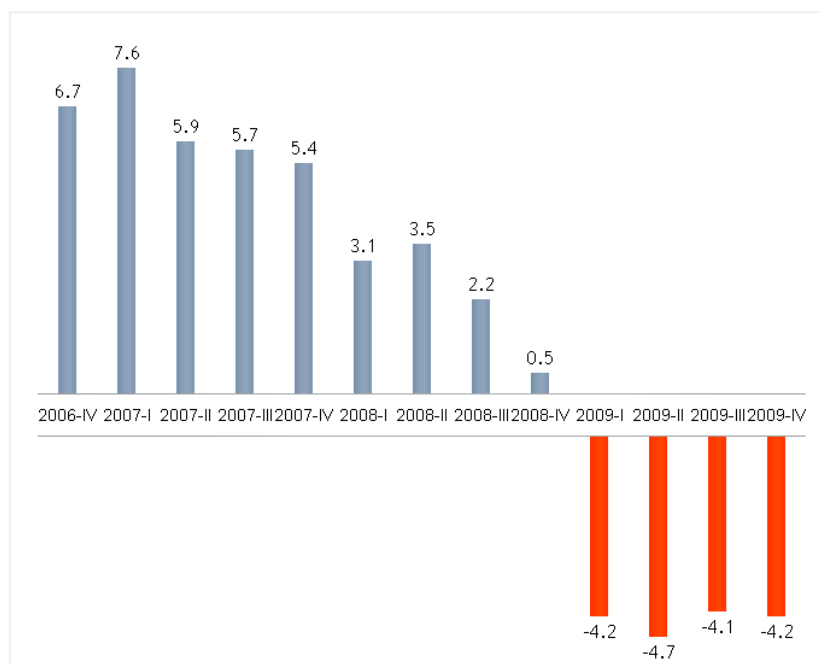
Z ekonomického hlediska má šanci uspět pouze nezisková organizace, která si zajistí finanční příjmy, které pokryjí její činnost. Jak se již zmiňuji v kapitole financování NO, má organizace možnost získání finančních prostředků ze soukromých zdrojů, veřejných zdrojů, členských příspěvků a vlastní činnosti.

V našem případě půjde především o kombinaci veřejných zdrojů – tj. financování z Magistrátu města Brna, případně Jihomoravského Kraje, nebo zdrojů soukromých – zde se jedná především o sponzorské dary od brněnských firem. Další možnosti je financování z fondů Evropské unie, případně různých mezinárodních nadací.

Tyto všechny možnosti jsou v dnešní době ovlivněny krizí, tudíž můžeme říci, že ekonomické prostředí není plně stabilní a vstřícné pro tento druh neziskové organizace. Jak můžeme vidět na vývoji HDP v tabulce 6, je z ekonomického pohledu ne příliš vhodná situace na získávání finančních prostředků pro podobný typ organizací.

Bude rozhodující, jak si vedení organizace dokáže zajistit financování ze soukromých zdrojů, které jsou krizí ovlivněny nejvíce nebo dosáhne na grant ze struktur Evropské unie. V tomto případě by měla organizace zajištěno fungování na více let dopředu a nemusela by se průběžně tolik zaměřovat na získávání finančních zdrojů od sponzorů.

Meziroční růst reálného HDP (%) - Česko



Graf 1 - Vývoj HDP v ČR (31)

Politické faktory

Politické faktory ovlivňují organizaci ve dvou rovinách. Sekundárně je to vrcholová politika, představována vládou a parlamentem a primárně politika komunální, která bude organizaci ovlivňovat mnohem více.

Nestabilní politické prostředí, vláda bez jasného mandátu a vize, to jsou politické faktory, které mohou způsobit negativní změny doléhající na neziskovou organizaci, představované například opakovanou změnou zákonů.

Přestože úřednická vláda Jana Fišera zajistila relativní politickou stabilitu, bude výhodnější, pokud bude mít ČR vládu s jasným mandátem.

Důležitějším prvkem pro naši NO je však stabilita a vstřícnost ze strany představitelů komunální politiky, která bude rozhodující pro správné fungování organizace. Jelikož má Brnopolis sloužit jako komunita a platforma pro rozvoj města, je logické, že politická reprezentace v městě Brně musí být našemu projektu nakloněna.

Měli bychom také rozlišit mezi vrcholnými představiteli města, jako je primátor a jeho náměstci a jednotlivými úředníky. Pro organizaci bude velmi důležité, aby právě úředníci magistrátu viděli tento projekt jako užitečný a efektivní pro další rozvoj města.

Aktuálně na MMB vládne koalice stran ČSSD, SZ, KDU-ČSL a Brno 2006. Je to relativně silná koalice, která má jasné cíle a podporuje efektivní rozvoj města.

Technologické faktory

Celý projekt Brnopolis je od počátku úzce spjat s internetovými technologiemi. Protože celá platforma začínala jako weblog, na které publikovali brněnští autoři a který se až později rozšířil na živá setkání, je jasné, že i další rozvoj bude kopírovat nové trendy v oblasti moderních (především internetových) technologií. I nadále bude Brnopolis fungovat jako blog autorů, ke kterému budou přidány další komunikační kanály, jako jsou sociální sítě (Facebook, LinkedIn) nebo YouTube. Je tedy důležité, aby lidé v organizaci drželi krok s moderními trendy a snažili se maximálně využít jejich potenciál.

Jako zhodnocení analýzy okolí můžeme konstatovat, že pro organizaci budou kritické faktory ekonomické, které jsou spojené se zajištěním finančního prostředku a také faktory politické, protože organizace bude ve velké míře spolupracovat s Magistrátem města Brna.

4.2.2 Analýza konkurence

Při aktuálním zaměření na témata spojená s podporou cizinců v kreativních profesích v Brně, jsou konkurencí další soukromé i nekomerční subjekty, které se na tyto témata také zaměřují.

Za hlavní konkurenci můžeme považovat Brno Expats Forum, které na internetu poskytuje rozsáhlé informace pro cizince v Brně. Od praktických informací, přes zprávy až po diskusní fórum, kde si cizinci vyměňují informace. Jde o komerční aktivitu, kterou založili a spolupracují na ni dva cizinci, kteří v Brně dlouhodobě žijí. To je jejich

výhoda. Jako komerční projekt však není přímou konkurencí Brnopolis, ale spíše partnerem.

Dále jsou to stránky BrnoNow , které jsou více zaměřeny na aktuální zpravodajství. Jsou však psány podobným stylem jako Brnopolis, proto je zde možnost konkurence a přetáhnutí části čtenářů. Nevýhodou Brnopolis je dvojjazyčnost, která může některé návštěvníky, jak čtenáře vyžadující český text, tak i anglicky mluvící návštěvníky, odradit. BrnoNow je však od ledna 2010 v těsnější spolupráci s Brnopolis a jeho autor se stal i moderátorem a koordinátorem blogu Brnopolis. Proto je zde mnohem více prostoru pro spolupráci, než pro konkurenci.

Dalšími konkurenty mohou být organizace, ať už krajské nebo zřízené městem, které se zaměřují na problematiku cizinců v Brně. Aktuálně je to Středisko integrace menšin Brno nebo Jihomoravské regionální centrum na podporu integrace cizinců.

Domnívám se ale, že Brnopolis aktuálně přímého konkurenta nemá, protože jde o velmi specifický segment a aktivitu, která má vysoké bariéry vstupu (know-how, kontakty, prostředí, specifčnost, neziskovost). Cizinci, které můžeme zařadit do kreativní třídy, jsou však velmi zajímavá cílová skupina, proto v budoucnu není vyloučeno, že vznikne organizace nebo odnož stávající instituce, která bude přímo aktivitám Brnopolis konkurovat.

Pro analýzu konkurence jsme vybrali výše zmiňované subjekty a jednotlivá kritéria. Nastavili jsem škálu hodnocení od 0 do 5, kdy nula je nejmenší hodnota a 5 největší váha kritéria. Toto hodnocení nám pomůžeme lépe pochopit jednotlivé vazby a význam silných a slabých stránek v organizaci.

Tabulka 7 - Hodnocení konkurence

Subjekt	Podobné aktivity	Možnost spolupráce	Konkurence
Brno Expats forum	4	4	3
BrnoNow	2	2	1
Středisko integrace menšin Brno	2	3	2
Jihomoravské regionální centrum na podporu integrace cizinců	2,5	4	1,5
Jihomoravské centrum pro mezinárodní mobilitu	1	3	2

Můžeme vidět, že žádný ze subjektů není naší konkurencí v pravém slova smyslu. Spíše můžeme říci, že jsou to partneři pro spolupráci.

4.2.3 Analýza trhu a zákazníků

Analýza z pohledu trhu je pro Brnopolis velmi specifická. Trh můžeme definovat jako všechny subjekty, které mají zájem o spolupráci. Primárně je to Magistrát města Brna, který by případných služeb Brnopolis využíval a dále jsou to firmy, organizace nebo veřejné instituce, které mají zájem o spolupráci, financování a propojení aktivity. Pokud by byl zájem o služby, jaké je mapování, výzkum, analýza apod. můžeme tyto subjekty nazývat zákazníky. Z širšího pohledu je Brnopolis zaměřen na kreativní třídu ve všech institucích a firmách.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analyzování vnitřních faktorů firmy jsem zvolil model „7s“, který by nám měl pomoci lépe pochopit klíčové faktory uvnitř organizace.

4.3.1 Analýza „7s“

Strategie

V současném stavu by si měla organizace lépe určit svoje priority a cíle směřování. Vize a cíle jsou velmi nejednoznačné a špatně definované. Problémem je

také jejich pochopení pro nezainteresované osoby. Dovolil bych si tvrdit, že ucelená strategie úplně chybí. Tento poznatek bude jedním z hlavních bodů návrhu řešení.

Organizační struktura

Protože je počet zainteresovaných lidí v organizaci velmi nízký (cca 6-10 aktivní členů), není problém s organizační strukturou. Vše se děje na dobrovolné bázi, není tedy potřeba formulovat nějaká jasná pravidla a struktury. Rozdělení funkcí by měly obsahovat až konkrétní stanovy v návrhu řešení.

Spolupracovníci

Je to jeden z hlavních zdrojů a pilířů, na kterých celá organizace stojí. Bez entuziasmu všech zainteresovaných osob, by celá platforma nemohla existovat. Domnívám se, že právě rozšiřování spolupracovníků, kteří budou přinášet nové podněty a myšlenky, je správná cesta vývoje do budoucna.

Styl řízení

Styl řízení můžeme definovat jako velice liberální a není žádného důvodu ho měnit.

Dovednosti

Dovednosti jsou spojené s lidským faktorem, který zmiňujeme výše. Jsou také jedním z nejdůležitějších faktorů, na kterých organizace může stavět. Jsou jimi nejen konkrétní znalosti a dovednosti zainteresovaných osob, ale i jejich nadšení a chuť se věnovat veřejným věcem a tématům, bez nároku na odměnu.

System

V současnosti nejsou nastavena žádná vnitřní pravidla či nařízení. Ty budou spojena až se stanovami v návrhu neziskové organizace. Pouze se nepravidelně pořádají tzv. rady Brnopolis, kde se sejdou zainteresované osoby a je to spíše diskuze nad dalším vývojem a aktuálními tématy. Opět ale nejde o žádný formální systém řízení či rozhodování

Hodnoty

Velmi důležitým aspektem jsou hodnoty organizace, které jednotliví členové sdílí. Můžeme říci, že spojovacím prvkem jsou faktory entuziasmu, určitá forma odpovědnosti a filantropie.

4.4 Finanční analýza

Finanční analýzu provedeme z ohledem k aktuální situaci. Organizace nemá právní statut a finanční prostředky jsou do ni vkládány přes prostředníka, firmu FIRST Innovation Park. Bohužel nemůžeme použít standardní ukazatele, proto se pokusíme především o přehled struktury nákladů a příjmů, který nám umožní lepší pochopení finanční situace v organizaci.

Tabulka 8 - Náklady v roce 2008 a 2009

	2008	2009	Celkem
Organizace OC IT start-upy	1 890 Kč		1 890 Kč
Organizace OC Expats Meeting	2 016 Kč		2 016 Kč
Organizace OC Muzejní noc	1 450 Kč		1 450 Kč
Organizace OC Obecně o Brnopolis	1 670 Kč		1 670 Kč
Organizace OC On-line média	2 034 Kč		2 034 Kč
Organizace OC Podnikání v IT		1 789 Kč	1 789 Kč

Organizace OC Podpora podnikání		2 093 Kč	2 093 Kč
Organizace OC Mezinárodní rozvoj		1 920 Kč	1 920 Kč
Organizace OC O TEDx Brno		2 089 Kč	2 089 Kč
Organizace OC Sny a realita v Brně		1 290 Kč	1 290 Kč
Organizace Brněnské počínu rok		28 340 Kč	28 340 Kč
Spoluorganizace Muzejní noci		1 039 Kč	1 039 Kč
Náklady na pracovníka na částečný úvazek	102 349 Kč	118 439 Kč	220 788 Kč
Offline reklama	3 190 Kč	1 430 Kč	4 620 Kč
On line reklama	2 130 Kč	1 230 Kč	3 360 Kč
Náklady spojení s webem	3 234 Kč		3 234 Kč
Pořádání expats meetingu v rámci Babylon festu	3 405 Kč		3 405 Kč
Celkem			283 027 Kč

Protože není hospodaření Brnopolis zatím nějak oddělené od hospodaření firmy FIRST Innovation Park, uvádím ve výčtu nákladů pouze náklady přímo spojené s fungováním sdružení. Další režijní náklady jako je telefon, pronájem kanceláře, drobné kancelářské potřeby a další neuvádím, protože jsou spojené s fungováním společnosti FIRST Innovation Park.

Z pohledu příjmů je situace velmi jednoduchá. Na provoz Brnopolis se podařilo získat grant od Magistrátu města Brna v hodnotě 50 000 Kč a sponzorský dar od firmy Moravia IT v hodnotě 20 000Kč. Je tedy jasné, že zbylá částka, která se pohybuje přes 200 000Kč byla hrazena z prostředků společnosti FIRST Innovation Park .

4.5 Průzkum

Jako průzkum trhu jsme neprovedli kvantitativní šetření, které by v tomto případě ani nemělo přílišnou váhu, ale orientovali jsme se spíše na kvalitativní zjištění a průzkum. Jako průzkum můžeme označit rozhovory s expaty a Brňany v zahraničí,

schůzky se zástupci magistrátu, firem, dalších organizací a institucí, neformální setkání Brnopolis OpenCoffee a další poznatky, které jsme za poslední 3 roky nasbírali. Z těchto informací jsme kvalifikovaným odhadem zhodnotili poptávku po fungování organizace jako žádoucí.

4.6 SWOT analýza

Silné stránky (vnitřní)

- Know-how
- Znalost prostředí
- 2 leté působení jako dobrovolný spolek bez právního statutu
- Zkušený vedoucí pracovník
- Kontakty
- Technické zázemí

Slabé stránky(vnitřní)

- Neznalost neziskového sektoru
- Okrajová problematika
- Nespecifikované zaměření
- Rozmělnění aktivit
- Orientace na jednu osobu ve vedení

Příležitosti (vnější)

- Podpora ze strany Magistrátu města Brna
- Možnost zapojení do mezinárodních sítí NO
- Oblast s velkou budoucností
- Využití zkušenosti ze západní Evropy a USA
- Rozšíření problematiky mezi veřejnost

Hrozby(vnější)

- Závislost na sponzorech a grantech
- Prohlubování ekonomické krize
- Negativní kampaň
- Nedostatek poptávky

Pro lepší pochopení jednotlivých kritérií v SWOT analýze provedeme také numerické zhodnocení, při kterém analyzujeme jednotlivé váhy u vybraných kritérií.

Tabulka 9 - SWOT analýza Brnopolis

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Know-how	Neznalost neziskového sektoru	Podpora ze strany Magistrátu města Brna	Závislost na sponzorech a grantech
Kontakty	Nespecifikované zaměření	Možnost zapojení do mezinárodních sítí NO	Prohlubování ekonomické krize
Zkušené vedení	Rozmělnění aktivit	Oblast s velkou budoucností	Nedostatek poptávky
Znalost prostředí	Nejasný plán	Využití zkušenosti ze západní Evropy a USA	Negativní kampaň
Technické zázemí	Orientace na jednu osobu ve vedení	Rozšíření problematiky mezi veřejnost	Konkurence na poli grantů

V dalším kroku porovnáváme jednotlivá kritéria silných a slabých stránek mezi sebou, abychom zjistili které mají největší váhu. Jako hodnotící škálu jsme si určili rozmezí 0 až 1. 1 při hodnocení znamená, že daná stránka má větší váhu než stránka porovnávaná. Nula značí menší váhu a 0,5 váhu vyrovnanou.

Tabulka 10 - Podrobné váhy silných stránek

SILNÉ	Know-how	Kontakty	Zkušené vedení	Znalost prostředí	Technické zázemí	SUMA	VÁHA
Know-how	X	1	0,5	1	1	3	30
Kontakty	0	X	0,5	0,5	0,5	1,5	15
Zkušené vedení	0,5	0,5	X	0,5	1	2,5	25
Znalost prostředí	0,5	0	0,5	X	1	2	20
Technické zázemí	0	0,5	0	0,5	X	1	10
SUMA						10	100

Z porovnání jednotlivých silných stránek mezi sebou vidíme, že nejsilnější stránkou je know-how. Tedy znalosti a zkušenosti v této oblasti. Dále je to také zkušené

vedení, resp. kvalitní lidé a znalost prostředí v Brně a v oblasti, kde se organizace již delší dobu pohybuje. Naopak nejmenší váhu má technické zázemí.

Tabulka 11 - Podrobné váhy slabých stránek

SLABÉ	Neznalost neziskového sektoru	Okrajová problematika	Nespecifikované zaměření	Rozmělnění aktivit	Orientace na jednu osobu ve vedení	SUMA	VÁHA
Neznalost neziskového sektoru	X	1	0,5	0	0	1,5	15
Okrajová problematika	0	X	0,5	0,5	0,5	1,5	15
Nespecifikované zaměření	0,5	1	X	0,5	0	2	20
Rozmělnění aktivit	0,5	0,5	0,5	X	1	2,5	25
Orientace na jednu osobu ve vedení	1	0,5	0,5	0,5	X	2,5	25
SUMA						10	100

Z výsledků můžeme vidět, že jasně nevyčnívá žádná slabá stránka, ale je potřeba si především uvědomit rizika plynoucí z rozmělnění aktivit organizace a také orientace na jednu osobu ve vedení společnosti, která svoji nepřítomností, nebo odstoupením může celý projekt ohrozit.

4.7 Shrnutí současné situace organizace

Můžeme konstatovat, že se sdružení Brnopolis ocitá na konci roku 2009 na rozcestí. Za dva a půl roku se kolem něj sdružilo velmi mnoho zainteresovaných osob, na stránkách bylo publikováno přes 300 článků, uspořádáno 7 neformálních setkání OpenCoffee, zahájena spolupráce s několika subjekty a získány finanční prostředky na pokrytí nákladů. Brnopolis také dostává prostor v médiích, jako okruh

lidí, kteří jsou odborníky na témata spojená s rozvojem a podporou kreativní třídy v městě Brně.

Problémem je roztržitost témat a nejasné zaměření celého sdružení. Proto je důležité, že se více zaměřuje na konkrétní téma, čímž je podpora kreativních cizinců ve městě.

Dalším faktorem je nejasný statut organizace. Brnopolis je stále jen neoficiálním sdružením bez jakéhokoliv právního statutu a například z účetního hlediska spadá pod společnost VIP park s.r.o. , kterou vlastní Vlastimil Veselý, který je hlavní hybnou silou celé organizace. Na spravování aktivit pro ni pracuje na částečný úvazek jeho zaměstnanec. S tím vznikají náklady, které jsou hrazeny převážně z prostředků VIP park s.r.o. a je potřeba zajistit jiný zdroj financování.

Celou tuto problematiku zpracovávám v navazujícím návrhu vlastního řešení

5 NÁVRH VLASTNÍHO ŘEŠENÍ

Po prostudování teoretické roviny problematiky a analýz současného stavu, přikládám návrh vlastního řešení, jak založit, spravovat a propagovat neziskovou organizaci Brnopolis.

5.1 Cíle organizace

Jasně definování cílů organizace nám pomůže nejenom pro interní ujasnění směřování právního subjektu, ale pro lepší sdílení této vize s okolím. Jak jsme si definovali v teoretických východiscích, cíle by měly být tzv. „SMART“. V našem případě je také poslání a cíl organizace nutno uvádět v žádosti o založení neziskové organizace, resp. v jejich stanovách. Této definice je poté nutno se držet po dobu fungování sdružení..

Ze SWOT analýzy je patrné, že nejasná koncepce a rozmělnění témat je jednou z hlavních slabých stránek organizace, proto navrhuji tyto cíle, které tyto slabé stránky mohou částečně potlačit:

- **Podpora mezinárodního rozvoje ve městě Brně** – snažit se konkrétními nástroji, přinášením nových nápadů, myšlenek a podnětů k větší otevřenosti brněnského veřejného života. Snažit se také přinášet konkrétní zkušenosti a nápady ze zahraničí - tzv. „Best Practises“.
- **Založení a podpora mezinárodního domu**, který bude centrem pro cizince žijící v Brně – vytvoření podmínek, zmapování poptávky, vytvoření organizačního týmu a konceptu, jak by měl mezinárodní dům fungovat, pokud možno do 2-3 let od vzniku sdružení.
- **Mapování potřeb cizinců působících v kreativních průmyslech v městě Brně** – zmapování počtu cizinců působících v Brně v kreativních profesích, přehled nedostatků a problémů, se kterými se potýkají, vytvoření dotazníků na který budou odpovídat, průběžné rozhovory. Výstupem by měla být ucelená studie,

která zatím v Brně chybí. Mělo by se začít ihned po vzniku sdružení a intenzita a rozsah bude záležet na získaných finančních prostředcích.

Nezisková společnost by se tak měla soustředit na konkrétní témata spojená s mezinárodním rozvojem ve městě. S tím souvisí i mapování a sledování potřeb cizinců, kteří v Brně působí v kreativních průmyslech a následné založení tzv. mezinárodního domu, což by mělo být místo, které by spojovalo osobní kontakt, internetové stránky, telefonní linku a další komunikační nástroje, kde by cizinci dostali všechny dostupné informace k životu v městě Brně.

5.2 Založení

V teoretických východiscích jsme si nastínili základní rozdíly mezi různými druhy neziskových organizací, ze kterých volíme tu nejvhodnější. Z hlediska náročnosti založení, udržované agendy, vedení účetnictví atd., jsme zvolili jako nejvhodnější právní formu občanské sdružení (o.s.), která nejlépe odpovídá formátu budoucího právního subjektu. Přesný proces založení uvádím dále v harmonogramu, kde je uvedena i časová náročnost jednotlivých kroků. Jméno právního subjektu bude Brnopolis, o.s.

5.3 Cílová skupina

Cílová skupina sdružení Brnopolis je tzv. kreativní třída. Tato definice vychází z knihy Richarda Floridy „The Rise of the Creative Class“ a jsou jimi souhrnně označováni všichni ti, kteří pracují jako vědci, inženýři, designéři, architekti, dále pracovníci v oblasti vzdělávání, umění nebo zábavy, jejichž ekonomickou funkcí je vytvářet nové myšlenky, technologie nebo nový kreativní obsah. Kromě tohoto jádra se do kreativní třídy řadí také podnikatelé, právníci, finančníci a lékaři.

Tento relativně široký pojem můžeme ještě zúžit na všechny jedince a organizace, kteří mají co dočinění s mezinárodním rozvojem města a expatrioty. Tedy cizince trvale žijící v Brně.

Z hlediska geografického umístění, je působení sdružení omezeno pouze na Brno a nejbližší okolí.

5.4 Marketingový plán

V případě občanského sdružení Brnopolis, nemůžeme aplikovat stejný postup, jako v případě založení právního subjektu za účelem zisku. Hlavní rozdíl je v přístupu, kdy sdružení nemusí nabízet produkt, který bude ziskový. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že i nezisková organizace by měla mít jasně stanovený marketingový plán s konkrétním popisem služby, způsobem distribuce, propagace a nastavením ceny.

5.4.1 Služby

Brnopolis, o.s. (dále jen sdružení) by mělo formulovat jasné služby, resp. aktivity, které bude nabízet. Z výsledku analýzy a nastavení cílu podniku je jasné, že by se mělo sdružení jasněji profilovat na mezinárodní rozvoj a podporu tzv. kreativní třídy (z mezinárodního pohledu). Zde jsou tedy hlavní aktivity, které bude sdružení nabízet:

- Spravování a přispívání na moderovaném weblogu Brnopolis.eu.

Na internetovém weblogu by mohli stále dobrovolně přispívat autoři na daná témata. Nemělo by jít o zpravodajství, ale spíše osobní názory, rozhovory, pohledy na mezinárodní dění ve městě. Současně by měl být důraz na rozvoj anglické sekce (stránky by zůstaly bilingvní). Především na seriály „What expats in Brno say“ a „Brňané v zahraničí“. Jde o rozhovory s cizinci žijícími v Brně a naopak Brňany, kteří odjeli do zahraničí. Jde o krátké interview, které především v prvním případě mapují potřeby cizinců, kteří v Brně působí v kreativních průmyslech. V budoucnu by z toho

mohla například vzniknout krátká kniha, nebo tyto informace mohou být využity na mapování potřeb cizinců.

- Setkání OpenCoffee na témata spojená s mezinárodním rozvojem v Brně.

Setkání Brnopolis OpenCoffee by se mělo opět více zaměřit především na mezinárodní rozvoj. Navrhuji ponechat stejný formát, tedy nepravidelné polootevřené setkání (kdo má zájem, může potvrdit svoji účast), které bude probíhat od 9:00 v některé z brněnských kaváren. Pozvaní by měli být z řad neziskového sektoru, podnikatelů, aktivistů, studentů, zástupců magistrátu apod. Toto mnohohrstvé spektrum účastníků je podle mého názoru největší „přidaná hodnota“ těchto setkání.

- Mapování potřeb cizinců v kreativních průmyslech ve městě Brně.

Protože se sdružení Brnopolis, jako jeden z mála subjektů, věnuje problematice cizinců v Brně již několik let, mělo by se více zaměřit na konkrétní mapování jejich potřeb, které bude formou dotazování, rozhovorů, diskuzních panelů apod. Mapování může probíhat formou kvantitativní, v případě většího vzorku, nebo kvalitativně, například formou oněch interview v internetovém seriálu „What expats in Brno say“

- Podpora a založení mezinárodního domu.

Jedním z cílů je podpora a založení mezinárodního domu. Měla by to tak být jedna z aktivit, kterou budou sdružení nabízet. Jde o využití znalostí, zkušeností a kontaktů, které povedou v založení uzlu, kde by se cizincům dostávalo informací o životě ve městě. Centrum by nemělo suplovat informační kancelář pro turisty, ale mělo by být zaměřeno na cizince, kteří zde pobývají delší dobu. Mělo by jít o kombinaci kanceláře v centru města, internetových informačních stránek, diskuzního fóra, telefonní linky a dalších komunikačních kanálů. Je to jeden z bodů, kde by se mělo občanské sdružení Brnopolis velice angažovat.

5.4.2 Cena

Jak jsem již zmiňoval na začátku, definice ceny je v tomto případě velice problematická, protože cena za služby musí pokrýt náklady, ale sdružení nesmí dosahovat zisku. Proto zde neplatí stejný model určování ceny, jako v případě komerční společnosti. Můžeme říci, že cena se bude odvíjet od poptávky po těchto službách, které jsou zase provázány s možnostmi financování, především z grantů a veřejných peněz. Proto nemůžeme cenu jasně určit. Bude odpovídat rozsahu poptávaných služeb a velikosti příjmu ze strany sponzorů, veřejných zdrojů a dalších forem financování.

5.5 Distribuce

Z pohledu distribuce služeb se bude jednat o lokální distribuci se zaměřením pouze na Brno a případně nejbližší okolí. To je také cílová skupina sdružení. Půjde především o osobní kontakt, neformální setkání a komunikaci přes internet. Ať už elektronickou poštou nebo v diskuzích.

5.6 Propagace

Přestože jde o občanské sdružení, je propagace jednou z hlavních forem, jak se zviditelnit, přitáhnout pozornost a tím mít i lepší výchozí pozici při hledání finančních zdrojů. Toto platí především při hledání sponzoringu ze soukromých zdrojů.

5.6.1 Online marketing

V našem případě je online reklama velmi levná, proto ji budeme využívat co nejefektivněji a ve velkém množství.

Zde jsou konkrétní návrhy na její formy:

- **Provoz internetových stránek** Brnopolis.eu (viz. příloha číslo 4), kde se budou publikovat všechny informace o sdružení, novinky a zároveň podporovat diskuze a zvat další autoři, kteří by publikovali články.

- **Link building** - propojování stránek formou odkazování z dalších významných webových stránek s podobnou tematikou.
- **Komunita** – vytvoření komunity kolem webových stránek, která bude pravidelně diskutovat a přispívat. Z tohoto pohledu klást maximální důraz na personifikaci příspěvku a diskuzí. Tak aby bylo vidět, že za sdružením stojí konkrétní lidé a ne jen „někdo v pozadí“
- **Využívání sociálních sítí** – konkrétně stránek na Facebooku (viz. příloha číslo 5), využívání Twitteru pro sdílení zpráv, využití Facebook Social Plugins pro sdílení obsahu na blogu.
- **Virální marketing** – jednou z nejúčinnějších formy reklamy by byl virální marketing. Natočit vtipné video, spojené s Brno a propagovat ho na všech sociálních sítích a internetu.
- **Využití videa** a stránek YouTube. Rozhovory s expaty by mohly být natáčeny a poté umístěny na YouTube, jako další forma komunikačního kanálu.
- **Psaní PR článků a tiskových zpráv** a jejich publikování na dostupných stránkách, které jsou zdarma + rozesílání vybraným médiím.

Tabulka 12 - Možnosti využití sociálních sítí

Sociální síť	Možnost využití
Facebook	Vytvoření stránek, kde bude sdílen obsah, podpora diskuzí na stránkách, využít možnosti organice události, kam je možné pozvat účastníky - OC
Twitter	Sdílení a odkazování na články + komentování dalších zdrojů, rozšíření komunity.
YouTube	Publikování rozhovorů s Brňany a cizinci v městě Brně na vytvořeném kanálu. Případně využití virálních videí.
LinkedIn	Stránka orientována více na profesní komunitu, sdílení obsahu, publikování pozvánek na akce.

5.6.2 Offline reklama

V našem případě nebude offline reklama tak účinná a to především z pohledu vynaložených nákladů. Proto jsou zde dvě možnosti, které mohou oslovit vybranou cílovou skupinu.

Spolupráce s médii

Sdružení můžeme oslovit lokální média, kterým může například nabídnout sdílení obsahu na stránkách, spolupráci při psaní reportáží, odborné vyjádření k tématice apod. Tímto způsobem si sdružení bude budovat především renomé a dobrou pověst. V tabulce 14 můžete vidět přehled médií, s regionálním zastoupením v Brně.

Tabulka 13 - Přehled médií ke spolupráci

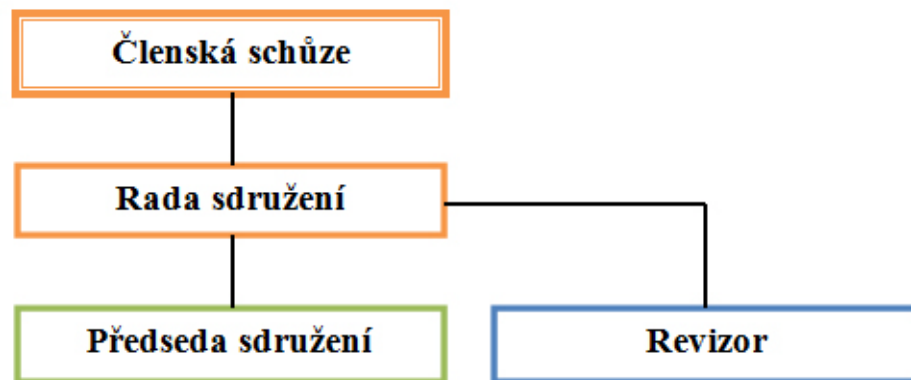
Zdroj	Stránky	Obsah
Lidové noviny	http://www.lidovky.cz/ln_brno.asp	zpravodajství
iDnes	http://zpravy.idnes.cz/brno.asp	zpravodajství
Brněnský deník	http://brnensky.denik.cz/	zpravodajství
ČTK	http://www.ctlk.cz/	zpravodajství
České noviny	http://www.ceskenoviny.cz/	Zpravodajství
BrnoInfo	http://www.brnoinfo.cz/	zpravodajský web
iBrno	http://www.ibrno.cz/	zpravodajský web
Česká Televize	www.ceskatelevize.cz	Televize
BrnoPlus	http://www.brnoplus.cz	informační web o kultuře
Nové Brno	http://www.novebrno.net/	informační web
Brněnský týdeník	http://www.brnenskytydenik.cz/	informační web
Informace z Brna	http://www.informacezbrna.cz/	informační web
BrnoNow	http://brnonow.com/	blog v ENG
Czech daily	http://CzechDaily.com/	blog v ENG
Brno.cz	http://www.brno.cz/	zpravodajství brno.cz
Šalina	http://www.e-salina.cz/c/	zpravodajství DMPB
Info MU	http://info.muni.cz/	zpravodaj MU
Info VUT	http://www.vutium.vutbr.cz/	zpravodajství VUT
Rádio R	http://www.radio-r.cz/	Komunitní rádio
eBrno	http://www.ebrno.info	informační web
Český rozhlas Brno	http://www.rozhlas.cz/brno/	Brněnské Rádio
Radio Petrov	http://www.radiopetrov.com/	Brněnské Rádio
Sedmička	http://www.mf7.cz/	zpravodajství zdarma
inbrno	http://www.inbrno.cz/	zpravodajství
Metropolis	http://www.metropolislive.cz/	informační web

Leták

Druhou z možností offline reklamy je vytvoření letáku, který by byl distribuován na setkáních, při schůzkách a na významných místech, kde se pohybuje cílová skupina sdružení. Sloužil by tak jako propagační a informační materiál. Jeden z možných návrhů najdete v příloze číslo 6.

5.7 Organizační plán

Základními orgány sdružení jsou Členská schůze, Rada sdružení, Předseda sdružení a Revizor.



Obrázek 4 - Organizační struktura

Nejvyšším orgánem organizace je Členská schůze, kterou tvoří všichni členové sdružení. Členská schůze má na starosti změnu stanov, změnu organizačního a provozního řádu, volba členů Rady sdružení a rozhodnutí o zániku sdružení. Dalším orgánem je Rada sdružení, což je výkonný orgán. Rada sdružení má 5 členů s funkčním obdobím na 3 roky. Rada si také volí předsedu a to také na 3 roky.

Předseda sdružení je pak statutárním orgánem celého sdružení a je odpovědný Radě sdružení. Předseda jedná jménem sdružení navenek. Posledním orgánem je Revizor, který nesmí být členem rady, má však právo účastnit se všech jednání Rady

sdužení s poradním hlasem. V působnosti Revizora je upozorňovat Radu sdružení na vady hospodaření sdružení a podávat mu návrhy na jejich odstranění.

5.8 Finanční plán

Ve finančním plánu pro sdružení Brnopolis použijí tři možné varianty financování, od pesimistické varianty, přes reálnou až po optimistickou. Organizace si tak může naplánovat aktivity podle rozsahu příjmů, resp. zajištění financování.

Pesimistická varianta financování

Je to varianta, při které by organizace získala od pěti zakládajících členů členské poplatky ve výši 5000Kč, zároveň by se jí podařilo získat sponzorský dar od komerční společnosti v Brně. (organizace jako IBM, Moravia IT, BVV, atd.) Jako poslední forma financování by byl grant od MMB ve výši 40 000Kč. Z těchto prostředků by se mohly organizovat pouze základní aktivity. Tj. najmutí externího pracovníka (nejlépe vysokoškolský student), který by se staral o webové stránky a základní propagaci, zároveň by prostředky vystačily na pořádání 4 OpenCoffee, při kterých se hradí útrata účastníků a poslední aktivitou by bylo mapování potřeb expatů formou rozhovorů či dotazníků.

Tabulka 14- Příjmy za rok v pesimistické variantě

Příjmy za rok- Pesimistická varianta	
Zdroj příjmy	Částka
Členské poplatky	5 000 Kč
Sponzorský dar	20 000 Kč
Grant od MMB	40 000 Kč
Příjmy celkem	65 000 Kč

Tabulka 15 - Náklady na rok v pesimistické variantě

Náklady za rok - Pesimistická varianta	
Náklady	Částka
Správa stránek - externí pracovník	30 000 Kč
Pořádání OpenCoffee 4x	12 000 Kč
Mapování potřeb expatů - průzkum	23 000 Kč
Náklady celkem	65 000 Kč

Realistická varianta financování

V případě realistické varianty počítáme s příjmem z členských poplatků od pěti základajících členů v celkové výši 1 000Kč za rok. Zároveň sponzorský dar od více subjektů (nejlépe tři firmy či organizace) ve výši 70 000Kč a v neposlední řadě dotace od Magistrátu města Brna v celkové výši 50 000Kč za rok.

Celkový příjem 125 000Kč za rok dává organizaci mnohem větší pole působnosti. Mohou tak být rozvíjeny aktivity na stránkách, které budou rozšiřovat komunitu kolem sdružení, zároveň mohou být pořádány setkání OpenCoffee každé dva měsíce. Z peněz se může také začít specifikovat tzv. mezinárodní dům, uspořádat se setkání mezi cizinci v kreativních profesích a zástupci Magistrátu, které umožní lepší pochopení jejich potřeb. V návaznosti na toto setkání může probíhat jejich mapování pro další využití.

Tabulka 16 - Příjmy na rok v realistické variantě

Příjmy za rok - Realistická varianta	
Zdroj příjmy	Částka
Členské poplatky	5 000 Kč
Sponzorský dar	70 000 Kč
Grant od MMB	50 000 Kč
Příjmy celkem	125 000 Kč

Tabulka 17 - Náklady na rok v realistické variantě

Náklady za rok - Realistická varianta	
Náklady	Částka
Správa stránek - externí pracovník	40 000 Kč
Pořádání OpenCoffee 6x	18 000 Kč
Specifikace mezinárodního domu	24 000 Kč
Pořádání setkání se zástupci MMB a expatů	13 000 Kč
Mapování potřeb expatů - průzkum	30 000 Kč
Náklady celkem	125 000 Kč

Optimistická varianta financování

Optimistická varianta financování počítá s příjmem, který se podaří získat z prostředků Evropské unie, EHP nebo Visegrádských fondů. Společně s dalšími prostředky od sponzorů, by mohl být rozsah aktivit mnohem širší než doposud a sdružení by tak mohlo realizovat většinu ze svých cílů. Konkrétně by to byl komplexní marketing (tisk letáků a správa on-line reklamy), dále pořádání neformálních setkání OpenCoffee 8x ročně, hloubková studie mezinárodního domu, podle které by mohl být provozován, pořádání setkání mezi expaty a zástupci magistrátu a zevrubné mapování potřeb cizinců v kreativních profesích na území města Brna

Tabulka 18 - Příjmy na rok v optimistické variantě

Příjmy za rok - Optimistická varianta	
Zdroj příjmy	Částka
Členské poplatky	5 000 Kč
Sponzorský dar	100 000 Kč
Zdroje z fondů EU	500 000 Kč
Grant od MMB	50 000 Kč
Příjmy celkem	655 000 Kč

Tabulka 19 - Náklady na rok v optimistické variantě

Náklady za rok - Optimistická varianta	
Náklady	Částka
Správa stránek - externí pracovník	52 000 Kč
Marketing pro občanské sdružení	20 000 Kč
Pořádání OpenCoffee 8x	25 000 Kč
Specifikace mezinárodního domu	105 000 Kč
Založení mezinárodního domu	290 000 Kč
Pořádání setkání se zástupci MMB a expatů	13 000 Kč
Mapování potřeb expatů - průzkum	150 000 Kč
Náklady celkem	655 000 Kč

Jak je z jednotlivých variant patrné, sdružení bude dávat důraz na vícezdrojové financování od různých subjektů tak, aby co nejvíce eliminovalo možné výpadky financování. Podle zajištění příjmů na další rok si sdružení může naplánovat rozsah

svých aktivit podle jednotlivých variant. Je patrné, že stěžejní bude získání z prostředků EU, při kterém by rozsah aktivit odpovídal nastaveným cílům.

5.9 Časový harmonogram

Založení občanského sdružení probíhá zápisem na Ministerstvu vnitra České republiky. Nejprve se musí vytvořit tzv. přípravný výbor, který se skládá z nejméně 3 členů. Tento výbor zvolí zmocněnce přípravného výboru, kterému budou doručovány písemnosti. Poté se sepíší stanovy (viz příloha 2 - stanovy Občanského sdružení Brnopolis), které se spolu s návrhem na registraci odešlou na Ministerstvo vnitra ČR. Pokud ministerský úředník neshledá ve stanovách rozpor se zákonem (dle zákona má na vyjádření 10dnů), pošle zmocněnci přípravného výboru kopii stanov s vyznačeným dnem registrace. Právní subjektivita tak vzniká dnem registrace.

Teoreticky může být sdružení založeno do 10 dnů. Pro specifikování stanov a hladký průběh si ale necháváme rezervu 2 měsíců, abychom měli čas stanovy nechat prozkoumat právníkem, zda obsahují všechny náležitosti.

Obrázek 5 - Časový harmonogram založení občanského sdružení



6 ZÁVĚR

Tato diplomová práce popisuje založení neziskové organizace od teoretických poznatků, přes analýzu současného stavu až po návrh vlastního řešení a proces založení neziskové organizace.

V teoretických východiscích jsem se snažil přiblížit aktuální problematiku neziskových organizací v České republice a porovnat jejich specifika. Není možné použít standardní podnikatelský plán na neziskovou organizaci, proto je v teoretických poznatcích snaha o popis rozdílů při založení a spravování neziskové organizace oproti podnikatelskému plánu pro firmu založenou za účelem zisku.

V analytické části jsem vycházel ze současného stavu v organizaci, která již bez právního statutu několik let působí. Tyto cenné poznatky mi při analyzování pomohly pochopit hlavní úskalí a možnosti, které sdružení má.

Poslední částí práce je návrh samotného založení se všemi potřebnými kroky, které k založení vedou. Tento návrh vycházel ze zkušenosti, podrobných interních a externích analýz a poznatků, které jsem získal při studiu teorie neziskových organizací a podnikatelského záměru.

Praktické použití této práce bylo již ověřeno v praxi, když byly poznatky použity při založení mnou popisovaného občanského sdružení, v průběhu zpracování této diplomové práce.

Doufám ale, že zároveň poskytne cenné rady a znalosti každému, kdo se rozhoduje pro založení neziskové organizace a není si jistý, kterou právní formu zvolit, jaké zákony využít nebo jaký je přesný postup registrace právního subjektu.

7 POUŽITÉ ZDROJE

Literární zdroje

- 1) STUHLÍKOVÁ, H., KOMRSKOVÁ, S. *Zdanění neziskových organizací*. 6. vydání. Olomouc: ANAG. 2008. 343 s. ISBN 978-80-7263-434-7.
- 2) ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- 3) ŘEKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 2. vydání. Praha: Ekopress. 2007. 182 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- 4) NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. 2008. 221 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- 5) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- 6) KORÁB, V., PETER, J. – REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2007. 207 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 7) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 8) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 1995. 177 s. ISBN 80-85623-20-X.
- 9) POSPÍŠIL, M. – et. al. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Centrum pro studium neziskového sektoru. 2009. 28 s. ISBN 978-80-904150-3-4
- 10) BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague. 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
- 11) RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management* (skripta). Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0
- 12) HISRIC, R. D., PETERS, M. P. *Založení nového podniku*. 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing. 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 13) KOTLER, P., AMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3

Elektronické zdroje

- 14) Středoevropské centrum pro finance a management. *SWOT Analýza*. [online]. [cit. 2010-14-2] dostupné z <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>
- 15) Wikipedie. *SWOT*. [online]. [cit. 2010-16-2] dostupné z <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>
- 16) Inovace. *Jak napsat podnikatelský plán*. [online]. [cit. 2010-18-2] dostupné z <<http://www.inovace.cz/pro-podnikatele/zacinate-podnikat/pruvodce/krok-za-krokem/jak-napsat-podnikatelsky-plan/>>
- 17) Středoevropské centrum pro finance a management. *Definice cíle SMART*. [online]. [cit. 2010-14-2] dostupné z <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>>
- 18) Gewiki. *SMART*. [online]. [cit. 2010-20-2] dostupné z <<http://www.gewiki.cz/SMART>>
- 19) TC Business School. *Marketing? Co to je?*. [online]. 2007 [cit. 2010-20-2] dostupné z <<http://www.tcbs.cz/weblog/marketing-co-to-je>>
- 20) NĚMEC, R. *Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. [online]. 2005 [cit. 2010-22-2] dostupné z <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>
- 21) Wikipedie. *Marketingový mix*. [online]. [cit. 2010-22-2] dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix>
- 22) Okno do kraje. *Neziskový sektor - důležitá součást společnosti*. [online]. [cit. 2010-23-2] dostupné z <<http://www.oknodokraje.cz/article/3129.neziskovy-sektor-8211-dulezita-soucast-spolecnosti/>>
- 23) Neziskovky.cz. *O neziskových organizacích*. [online]. 2009 [cit. 2010-23-2] dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>
- 24) Neziskovky.cz. *Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2009*. [online]. 2009 [cit. 2010-23-2] dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/statistika/>>
- 25) NÝDRLE, T. *Management malé neziskové organizace*. [online]. 2008 [cit. 2010-23-2] dostupné z

<http://is.muni.cz/th/163219/esf_b/Management_male_neziskove_organizace__bakalarska_prace__Tomas_Nydrle__UCO163219.doc. >

- 26) Neziskovky.cz. *Základy neziskových organizací*. [online]. [cit. 2010-1-3] dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>
- 27) Neziskovky.cz. *Přehled právních typů nestátních neziskových organizací* [online]. [cit. 2010-1-3] dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/typy/>>
- 28) Okno do kraje. *Neziskový sektor - důležitá součást společnosti*. [online]. [cit. 2010-23-2] dostupné z <<http://www.oknodokraje.cz/article/3129.neziskovy-sektor-8211-dulezita-soucast-spolecnosti/>>
- 29) HLADKÁ, M. *Plná znění zákonů pro neziskové organizace* [online]. 2009 [cit. 2010-5-3] dostupné z <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/legislativa/zakony-pro-nno/>>
- 30) SITÁROVÁ, A. *Stanovit si cíle podle SMARTu a být úspěšní*. [online]. 2007 [cit. 2010-5-3] dostupné z <<http://www.gate2biotech.cz/stanovit-si-cile-podle-smartu-a-byt-uspesni>>
- 31) Ministerstvo financí České republiky. *Vývoj HDP v ČR*. [online]. 2010 [cit. 2010-5-3] dostupné z <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2009Q4_TG01_pdf.pdf>
- 32) Český statistický úřad. *Nejnovější údaje pro Jihomoravský kraj*. [online]. 2010 [cit. 2010-4-20] dostupné z <<http://www.brno.czso.cz/>>

8 SEZNAMY

Seznam použitých zkratk a termínů

NNO	Nevládní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace
Expat	Občan, trvale žijící mimo území své rodné země/státu
MMB	Magistrát města Brna
OC	OpenCoffee
NGO	Non-governmental Organization
HDP	Hrubý domácí produkt
JMK	Jihomoravský kraj
o.s.	Občanské sdružení

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Počet NNO v letech 1990 – 2009 (24)	34
Tabulka 2- Přehled dosavadních OpenCoffee	45
Tabulka 3 - Výběr hlavním témat Brnopolis	46
Tabulka 4 - Statistické údaje pro JMK	47
Tabulka 5 - Počet cizinců v JMK.....	48
Tabulka 6 - Vybrané zákony pro NNO v ČR (29).....	48
Tabulka 7 - Hodnocení konkurence.....	53
Tabulka 8 - Náklady v roce 2008 a 2009.....	55
Tabulka 9 - SWOT analýza Brnopolis.....	58
Tabulka 10 - Podrobné váhy silných stránek.....	58
Tabulka 11 - Podrobné váhy slabých stránek	59
Tabulka 12 - Možnosti využití sociálních sítí.....	66
Tabulka 13 - Přehled médií ke spolupráci	67
Tabulka 14- Příjmy za rok v pesimistické variantě	69
Tabulka 15 - Náklady na rok v pesimistické variantě	69
Tabulka 16 - Příjmy na rok v realistické variantě.....	70
Tabulka 17 - Náklady na rok v realistické variantě	70
Tabulka 18 - Příjmy na rok v optimistické variantě	71
Tabulka 19 - Náklady na rok v optimistické variantě.....	71

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj HDP v ČR (31).....	50
-----------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 - SWOT Analýza (15)	17
Obrázek 2 - Model "7s"	22
Obrázek 3 - Marketingový mix (21).....	30
Obrázek 4 - Organizační struktura.....	68

9 PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1 – Přehled základních typů NNO v České republice	79
Příloha 2 – Stanovy Občanského sdružení Brnopolis, o.s.....	79
Příloha 3 – Logo Občanského sdružení Brnopolis, o.s	81
Příloha 4 – Internetové stránky Občanského sdružení Brnopolis, o.s.....	82
Příloha 5 – Facebookové stránky Občanského sdružení Brnopolis, o.s.....	83
Příloha 6 – Návrh letáku pro Brnopolis, o.s.....	84

Příloha číslo 1 – Přehled základních typů NNO v České republice

PŘEHLED ZÁKLADNÍCH TYPŮ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR

Připravilo: Informační centrum neziskových organizací, březen 2006

	Občanské sdružení	Obecně prospěšná společnost	Nadace	Nadační fond
Definice	Sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna.	Subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nemůže být přerozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.	Účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadační příspěvky se poskytují z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace.	Účelové sdružení majetku zřízené za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Nadační fond nezlizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý svůj majetek.
Registrace	Ministerstvo vnitra ČR na základě předložení dvou stejnopisů stanov a návrhu na registraci.	Krajský soud (podle sídla společnosti) v rejstříku obecně prospěšných společností po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: "zakládací smlouva, "čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady, "výpis z trestního rejstříku členů správní rady, dozorčí rady, "ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem společnosti, "doklad o oprávnění k umístění sídla, "prohlášení správce vkladu zakladatelů, je-li vklad vkládán.	Krajský soud (podle sídla nadace) v rejstříku nadací a nadačních fondů po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: "nadační nebo zřizovací listina (smlouva, závět), "doklad o složení vkladu zřizovatelů do nadačního jmění, "čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady nebo revizora, "výpis z rejstříku trestů členů správní a dozorčí rady (popř. revizora), "ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem nadace, "doklad o oprávnění k umístění sídla.	Krajský soud (podle sídla nadace) v rejstříku nadací a nadačních fondů po předložení návrhu na zápis s těmito přílohami: "nadační nebo zřizovací listina (smlouva, závět), "čestná prohlášení členů správní rady, dozorčí rady nebo revizora, "výpis z rejstříku trestů členů správní a dozorčí rady (popř. revizora), "ověřené podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem nadace, "doklad o oprávnění k umístění sídla, "prohlášení správce vkladu o složení vkladu zřizovatelů.
Zakládací dokument	Stanovy musí obsahovat mj. tyto údaje: "název sdružení, "sídlo, "cíle činnosti, "orgány sdružení, jejich volba a fungování, "podmínky vzniku členství, "práva a povinnosti členů, "zásady hospodaření, a další.	Zakládací listina musí uvádět tyto údaje: "zakladatele, "název a sídlo společnosti, "druh poskytovaných služeb, "podmínky poskytování služeb, "doba, na kterou se zakládá, "identifikace členů správní a dozorčí rady (je-li zřízena), "způsob jednání správní rady, "majetkový vklad zakladatelů (je-li vkládán), "způsob zveřejnění výroční zprávy.	Nadační nebo zřizovací listina (smlouva, závět) musí obsahovat tyto údaje: "název a sídlo nadace, "identifikaci zřizovatelů nadace, "vymezení účelu, "nadační jmění, "identifikace členů správní rady, "identifikace členů dozorčí rady nebo revizora, "určení správce majetku do vzniku nadace, pokud se neupraví až statutem nadace pak "pravidlo omezení nákladů na správu nadace a "podmínky poskytování nadačních příspěvků.	Zřizovací smlouva nebo listina (závěť) musí obsahovat tyto údaje: "název a sídlo nadace, "identifikaci zřizovatelů nadace, "vymezení účelu, "majetkový vklad, "identifikace členů správní rady, "identifikace členů dozorčí rady nebo revizora, "pravidlo omezení režijních nákladů, "určení správce majetku do vzniku nadace, "podmínky poskytování nadačních příspěvků.
Organizační dokument	Stanovy	Statut	Statut	Statut
Orgány	Podle stanov. Nejvyšším orgánem je valná hromada (členská schůze), mezi valnými hromadami řídí chod organizace výbor (rada, předsednictvo apod.) obvykle v čele s předsadou.	Správní rada, dozorčí rada nebo revizor a ředitel.	Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.	Správní rada, dozorčí rada nebo revizor, ředitel.
Zánik	"dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením "pravomocným rozhodnutím MV ČR o rozpuštění	"uplynutím doby, na kterou byla založena, "dosažením účelu, pro který byla založena, "rozhodnutím správní rady o zrušení, "sloučením, splynutím nebo rozdělením, "rozhodnutím soudu o zrušení, "prohlášením konkurzu	"dosažením účelu, pro který byla založena, "rozhodnutím správní rady o sloučení, "rozhodnutím soudu o zrušení, "prohlášením konkurzu	"dosažením účelu, pro který byla založena, "rozhodnutím správní rady o sloučení, "rozhodnutím soudu o zrušení, "prohlášením konkurzu
Minimální vklad	Není povinnost vkladu.	Není povinnost vkladu.	Minimální výše nadačního jmění je 500 000 Kč.	Minimální výše není stanovena, ale vklad musí být složen.
Podnikatelské aktivity	Nesmí být hlavním cílem sdružení, pouze prostředkem k dosažení tohoto cíle. Pokud aktivita naplňuje podmínky živnostenského zákona, je nutné získat živnostenské oprávnění.	Může být realizována doplňková činnost, kterou je dosaženo účinnější využití majetku a není ohrožena kvalita, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb.	Vyloučeny kromě specifických případů: "pronájem nemovitosti, pořádání loterií, tombol a veřejných sbírek, "pořádání kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí, "podíl na podnikání akciových společnostech v zákonem omezeném rozsahu.	Vyloučeny kromě specifických případů: "pronájem nemovitosti, pořádání loterií, tombol a veřejných sbírek, "pořádání kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí.
Účetnictví	(Podvojně) účetnictví. Občanská sdružení, která ke dni 31. prosince 2004 vedla jednoduché účetnictví jej mohou vést až od 1. ledna 2007.	(Podvojně) účetnictví.	(Podvojně) účetnictví.	(Podvojně) účetnictví.
Jiné povinnosti		Audit musí být proveden, pokud: "nebyla zřízena dozorčí rada nebo "výše čistého obrátu přesáhla 10 mil. Kč nebo "příspěvky z veřejných rozpočtů dosáhly výše nejméně 1 mil. Kč. Výroční zpráva musí být vydána do 30. června následujícího roku.	Audit je povinný. Výroční zpráva musí být vydána do 30. června následujícího roku.	Audit musí být proveden, pokud majetek nebo úhrn celkových nákladů nebo výnosů převyšují 3 mil. Kč. Výroční zpráva musí být vydána do 30. června následujícího roku.
Právní úprava	Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů	Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech	Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech	Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech

Použité zdroje informací:

- Hloušek, J.: Právní minimum pro pracovníky neziskových organizací (a nejen pro ně). Hradec Králové, Občanské poradenské středisko, o.p.s., 2000.
- Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.
- Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech.
- Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech.

STANOVY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ BRNOPOLIS, o.s.

I.

Název, sídlo, povaha, působnost

- 1) Zakladatelé – členové přípravného výboru se dohodli na založení občanského sdružení s názvem f (dále jen „sdružení“) a přijali tyto stanovy:
- 2) Sídlem sdružení je U vodárny 2, 61600 Brno.
- 3) Sdružení je založeno jako skupina fyzických a právnických osob, které spojuje zájem o mezinárodní rozvoj města Brna a o organizace a jednotlivce působící v kreativních profesích a odvětvích.
- 4) Sdružení působí na celém území České republiky.
- 5) Sdružení je samostatnou právnickou osobou a je proto oprávněno jednat v právních vztazích svým jménem a na svou vlastní odpovědnost. Je nezávislé na svých členech, orgánech státní správy a samosprávy, politických stranách a jiných občanských sdruženích a iniciativách, spolupracuje však s nimi při uskutečňování společných záměrů a prosazování společných zájmů.

II.

Cíl činnosti a způsob jeho dosahování

- 1) Cílem sdružení je podpora mezinárodního rozvoje města Brna a podpora organizací i jednotlivců působících v kreativních profesích a odvětvích.
- 2) Shora definovaného cíle sdružení dosahuje v souladu s obecně závaznými právními předpisy, těmito Stanovami a Organizačním a provozním řádem sdružení.
- 3) Sdružení je založeno za jiným účelem než podnikání.

III.

Orgány sdružení a jejich působnost

- 1) Orgány sdružení jsou Členská schůze, Rada sdružení, Předseda sdružení a Revizor.
- 2) Členská schůze je nejvyšším orgánem sdružení, kterou tvoří všichni členové sdružení. Do působnosti Členské schůze náleží zejména změna stanov, změna Organizačního a provozního řádu, volba členů Rady sdružení (s výjimkou první

Rady sdružení), Revizora (s výjimkou prvního Revizora) a rozhodnutí o případném zániku sdružení. Rada sdružení svolává členskou schůzi nejméně jednou ročně a nejpozději měsíc před koncem svého funkčního období.

- 3) O zániku sdružení nebo sloučení s jiným sdružením rozhoduje Členská schůze, a to dvouřetinovou většinou všech přítomných členů. Rozhodne-li Členská schůze o zániku sdružení, jmenuje Rada sdružení likvidátora, který provede likvidaci podle zvláštních předpisů.
- 4) Rada sdružení je výkonným orgánem sdružení. První Radu sdružení jmenují zakladatelé. Rada sdružení má 5 členů a jejich funkční období jsou 3 roky. Opětovné zvolení členů Rady sdružení není vyloučeno. Rada sdružení si ze svého středu volí Předsedu sdružení na funkční období v trvání 3 let.
- 5) Rada sdružení se schází podle potřeby, přičemž zasedání Rady sdružení může svolat Předseda sdružení nebo kterýkoli z členů Rady. Rada sdružení rozhoduje prostou většinou svých členů. Je oprávněna rozhodovat ve všech věcech, s výjimkou těch, které tyto Stanovy nebo Organizační a provozní řád sdružení výslovně nevyhradí jiným orgánům sdružení.
- 6) Předseda sdružení je statutárním orgánem sdružení, odpovědným Radě sdružení. Jedná jménem sdružení navenek ve všech věcech s právními důsledky pro sdružení. Předsedu sdružení zastupuje v jeho funkci statutárního orgánu sdružení v jeho nepřítomnosti osoba určená Organizačním a provozním řádem.
- 7) Kontrolním orgánem sdružení je Revizor. Funkční období revizora jsou 3 roky. Prvního revizora jmenují zakladatelé. Další revizory volí Členská schůze.
- 8) Revizor nesmí být členem Rady sdružení, má však právo účastnit se všech jednání Rady sdružení s hlasem poradním. V působnosti revizora je upozorňovat Radu sdružení na vady hospodaření sdružení a podávat mu návrhy na jejich odstranění.

IV. Členství

- 1) Členem sdružení se může stát fyzická nebo právnická osoba na základě písemné přihlášky, ve které projeví svou vůli být vázána těmito Stanovami a dalšími vnitřními dokumenty sdružení. O přijetí nového člena rozhoduje Členská schůze alespoň dvouřetinovou většinou všech přítomných členů.
- 2) Členství ve sdružení zaniká doručením písemného oznámení člena o tom, že ukončuje své členství nebo úmrtím člena nebo zánikem sdružení nebo vyloučením člena Členskou schůzí (alespoň dvouřetinovou většinou všech přítomných členů) v případě, že člen opakovaně porušuje stanovy, Organizační a provozní řád nebo poškozují dobré jméno sdružení na veřejnosti.

- 3) Členové jsou povinni zejména respektovat stanovy a rozhodnutí orgánů sdružení a aktivně se podílet na činnosti sdružení a hájit jeho zájmy. Členové jsou oprávněni zejména účastnit se jednání členské schůze, volit orgány sdružení a být voleni do těchto orgánů. Další práva a povinnosti členů stanoví Organizační a provozní řád sdružení.

V.

Hospodaření sdružení

- 1) Majetek sdružení je určen výhradně k plnění jeho cíle a k zajišťování těch činností, které k tomuto cíli směřují.
- 2) Majetek sdružení je tvořen finančními a hmotnými prostředky, získanými zejména z členských příspěvků, z veřejných rozpočtů (státu, krajů, obcí, fondů Evropské unie), grantů a z darů právnických nebo fyzických osob.
- 3) Získávání finančních a hmotných prostředků je možné i z případného podnikání, které může být provozováno pouze jako doplňková činnost, později konkretizovaná.
- 4) Orgány sdružení jsou povinny s majetkem nakládat hospodárně a využívat ho ke stanovenému účelu.
- 5) Hospodaření sdružení musí být vždy v souladu s obecně závaznými právními předpisy.

Toto sdružení vzniká jeho registrací podle příslušných ustanovení zák. č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, v aktuálním znění.

Příloha číslo 3 – Logo Občanského sdružení Brnopolis, o.s.



Příloha číslo 4 – Internetové stránky Občanského sdružení Brnopolis, o.s.

brnopolis.eu

Myšlenková laboratoř o budoucnosti města uprostřed Evropy

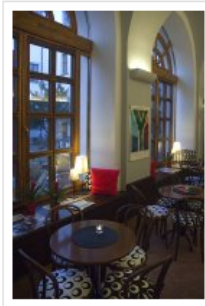
Pro tvořivé lidi a kosmopolitnější Brno více otevřené mezinárodní spolupráci, novým nápadům a příležitostem



Zobrazují se příspěvky s popiskem **opencoffee**. [Zobrazit všechny příspěvky](#)

30.9.2008

Přijďte se seznámit na poprázdňinové OpenCoffee



Pokud nás čtete častěji a témata Brnopolis jsou vám blízká, přijďte se seznámit na 4. neformální setkání Brnopolis OpenCoffee (o předchozích [zde](#)) v pátek 3. října od 9.30 hod v kavárně B2, [Běhounská 2](#).

Nečekají vás žádné powerpointové prezentace a oficiality, jen vůně horké kávy se závinem nebo croissantem (platíme my :) a setkání se zajímavými lidmi v příjemném prostředí. Dozvíte se [Celý text / Read more...](#)

Autor: Vlastimil Veselý v 14:05 [0 komentářů](#)

[BOOKMARK](#) [LINKUJ.02 1](#)

Témata: [opencoffee](#)

7.5.2008

Třetí OpenCoffee o muzejní noci



Každé setkání Brnopolis OpenCoffee bývá hodně jiné. K jistotám, na které lze spoléhat, patří horká káva s croissanty nebo koblíhami. Tentokrát jsme zkusili kavárnu Podobrazy a povídali si o fenoménu Brněnské muzejní noci a dalších kulturních akcích, na nichž hraje

významnou roli [atmosféra a fakt, že si mohou návštěvníci vybírat z více probíhajících představení a sami si tak volit intenzitu svých zážitků](#).

[Celý text / Read more...](#)

Autor: Vlastimil Veselý v 19:22 [3 komentářů](#)

[BOOKMARK](#) [LINKUJ.02 1](#)

O Brnopolis

Brnopolis je nekomerční apolitický projekt na podporu mezinárodního rozvoje města a kreativních lidí. Zahrnuje výměnu názorů a zkušeností na tomto blogu i živá setkání [OpenCoffee](#). Podělte se s námi o vaše názory. [Více...](#)

Komentáře čtenářů

- [Potom, co kavárnu SAVOY architektonicky zmřšili ta...](#)
- [Pamatuji si, jak můj táta přijel za mnou do Brna \(...\)](#)
- [Ano, opravdu to není jen kavárna Savoy, ale smutná...](#)
- [IMHO to odstraňování srpu a kladiva z pomníku je p...](#)
- [Díky za upozornění.](#)

Nepřehlédněte

[Proč v Brně častěji nevidíme společné aktivity s Vídní a Bratislavou?](#)

[Expats from 12 countries discussed with the City Council strategy office.](#)

[9 hodin, 70 lidí, 5 skupin a náměty na inovační priority kraje a města.](#)

[What's the lasting image of Brno?](#)

[Neformální snídani OpenCoffee v Brně, ism součástí sítě 80 měst.](#)

[Srovnání života v americké Atlantě s Brnem](#)

[Pět hlavních témat Brnopolis](#)

Vyhledávání na blogu

Příloha číslo 5 – Facebookové stránky Občanského sdružení Brnopolis, o.s.



Brnopolis

Zed' **Informace** Události Fotky Diskuze Poznámky >> +

Co se vám honí hlavou?

Přiloha:   31 

 Všichni **Sdílet**

Brnopolis + ostatní **Brnopolis** Pouze ostatní  Nastavení

 **Brnopolis** 25.5. Praha, 28. a 29.5. Bratislava. Na viděnou po volbách u Dunaje.

Brnopolis: Ochutnejte OpenCoffee a TEDx u sousedů
www.brnopolis.eu
Konec května bude štědrý na neformální setkání nápaditých lidí různého profesního zázemí. Ne, nemyslím volby, i když ani na ně nezapomeňme, abychom pak nemuseli další čtyři roky nadávat. Mám spíš na mysli OpenCoffee setkání v Praze a Bratislavě. ...
 19 květen v 14:03 · Přidat komentář · To se mi líbí · Sdílet · Promote

 **Brnopolis** "Brno není New York, kde by kvalitní pouliční muzikanti byli. **Odstranit** Ti jsou vítáni. Ale skupinky, které se na městské části (Brno-střed) objevují, mají maximálně pišťalku nebo poklici, do které mlátí dlažební kostkou." Výjimka pro pouliční hudebníky by podle starosty Libora Štáštky zkomplikovala práci strážníků i policistů. Co si o tom myslíte?

Zastupitelé Brna přijali vyhlášku proti pití alkoholu v ulicích - ČeskéNoviny.cz
www.ceskenoviny.cz
Brno - V brněnských ulicích bude zakázáno pít alkohol a žebrání. Počítají s tím vyhlášky, které dnes schválili zastupitelé. Konzumace alkoholu zůstane povolena v restauračních zahrádkách a na vybraných akcích. Patří mezi ně například slavnosti vína a vánoční trhy, kde se podává svařené víno a punč...
 18 květen v 17:12 · Přidat komentář · To se mi líbí · Sdílet · Promote

 2 lidem se to líbí.

 Zobrazit všech 4 komentářů

 **Brnopolis** Udelat stejný systém jako ve Svycarsku, kde kazdy den rano maji na radnici pripraveny omezeny pocet licenci, které si mohou hudebnici a umelci vyzvednout.. Jednoduche a ucinne... Petr Marcisak
18 květen v 20:18 · Smazat

 **Petra Lolečková Mn...**
Zobrazit více
čtvrtek v 21:28 · Smazat · Nahlásit

Napsat komentář...

 **Brnopolis** Že by se v rozpočtu akce nenašlo těch cca 10 tisíc na domluvy s restauracemi? Opravdu byl letos zase problém si jít někam před půlnocí sednout? Jak jste prožili Muzejní noc?

Muzea noc umí, hospody ne - www.lidovky.cz
www.lidovky.cz
Nenabízejí ani téměř žádná speciální menu ů jiná lákadla. BRNO Masy lidí v ulicích potvrzovaly, že noc na neděli není obvyčejná. Jen hospodští to nebrali na vědomí. A až na výjimky vařili a zavírali stejně, jako by se žádná Brněnská muzejní noc nekonala.
 18 květen v 0:27 · Přidat komentář · To se mi líbí · Sdílet · Promote

 Toto se líbí uživateli Opička Žabička Mašinka.

 **Brnopolis** Možná nešlo tak ani o ty peníze, ale o čas, který "takové maličkosti" nikdo nevěnoval. Co nám k tomu s Brnopolis postačilo, popsal Roman Schwanzer předloni tady...
http://www.brnopolis.eu/2008/05/nvtnoci-muzejn-noci-nezemou-hladem-ani.html
18 květen v 0:30 · Smazat

 **Brnopolis** "Je to bez záruky, že lidi přijdou a budou jíst, naznačila obsluha v několika hospodách."
Brilantní analýza situace na trhu. Podnikání v pohostinství je holt řehole. Žádné státní garance a ještě by chtěli, abychom vařili po půlnoci, holenkové. Marš domů!
18 květen v 0:37 · Smazat

Upravit stránku
Propagovat Reklamou
Přidat k oblíbeným stránkám
Navrhnout přátelům

Občanské sdružení Brňanů z kreativních profesí se zkušenostmi a zájmem o podporu mezinárodní spolupráce ve městě.
Open community of Brno creative professionals experienced & interested in building the city international relationship

Informace

Založeno:
2007

Statistiky
Zobrazit vše

4,2  Kvalita příspěvku
10 Interakce
Tento týden

Nejaktivnější země
Česká republika 9
Náhledy mohou vidět jen administrátoři.

52 Friends Like This
6 of 52 Friends **Zobrazit vše**

 **Jakub Kodeš**
 **Barbora Ševčíková**
 **Steve Carlson**
 **Pavel Simek**
 **Martina Hajkova**
 **Adam Zbiejczuk**

Toto se líbí 595 lidem
Zobrazit vše

 **Vít Skála**
 **Zdenek Havlicek**
 **Eva Škrabalová**
 **Ondřej McBatch**
 **Patrik Moder**
 **Hana Kostovičová**

**Zajímá vás co se děje v Brně?
Chcete se vyjádřit k našim tématům?
Jste zapojeni do mezinárodních aktivit?
Máte zahraniční zkušenosti?**

Jste podnikatelé, umělci, vysokoškolští lektori a studenti, vědci, právníci, manažeři, lékaři nebo architekti? Organizujete kulturní akce? Pracujete v oblasti designu, reklamy, cestovního ruchu, finančních služeb nebo u neziskových organizací?



Brnopolis je společenství Brňanů z kreativních profesí, kteří nabízejí svoje zkušenosti a kontakty pro mezinárodní rozvoj města. Naše nekomerční a apolitické aktivity jsou určeny všem lidem s mezinárodními zkušenostmi a zájmem o výměnu názorů, námětů a kontaktů na blogu či na živých setkáních.

brnopolis.eu

Na našem blogu se můžete setkat s pravidelnými články od několika brněnských autorů. Pokud se chcete vyjádřit, zapojte se do diskuze a přidejte váš komentář.

Město univerzit a znalostí, Cizinci působící v Brně, Brňané v zahraničí, Podpůrné programy EU, Budoucnost města, Kavárny v Brně



OpenCoffee Club

Od února 2008 se můžete zúčastnit neformálních setkání, která jsou součástí mezinárodní sítě OpenCoffee Club. Podobná probíhají ve více než 80 zemích světa. Každé setkání je věnováno jednomu tématu

Tříbení nápadů, výměna kontaktů a aktuálních informací, domluva spolupráce.

Přijďte na naše setkání

