

Projekt založení nové pobočky organizace ESN (Erasmus Student Network) na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně

Bc. Miroslava Kusendová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava KUSEDOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt založení nové pobočky organizace ESN (Erasmus Student Network) na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky řízení neziskových organizací.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu organizací zabývajících se výměnou studentů.
- Popište aktuální situaci event marketingu pro erasmus studenty na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.
- Vypracujte projekt otevření nové pobočky organizace ESN (Erasmus Student Network) na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.
- Vyhodnoťte přínosy projektu a zpracujte rizikovou a nákladovou analýzu.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

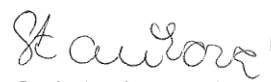
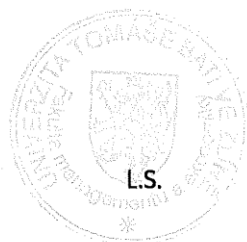
- [1] DRUCKER, P. F. *Managing the non-profit organization: Principles and Practices*. 2nd edition. New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2006. 256 s. ISBN 0060851147.
- [2] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [3] REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [4] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [5] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Bočincová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně03.05.2010.....

.....Kusend.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nenasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Predkladaná diplomová práca sa zaoberá spracovaním projektu založenia pobočky neziskovej organizácie Erasmus Student Network (ESN) pri Univerzite Tomáše Bati v Zlíne. ESN je študentská organizácia, ktorá sa zameriava na podporu mobility študentov v rámci rôznych študijných programov.

Teoretická časť práce obsahuje poznatky vychádzajúce z odbornej literatúry, vzťahujúce sa na neziskové organizácie a ich riadenie, ďalej prvky podnikateľského plánu a projektového manažmentu. Praktická časť obsahuje zoznamenie sa s organizáciou, zahŕňa analýzu konkurencie a súčasného stavu event marketingu pre zahraničných študentov na UTB. V závere praktickej časti je navrhnutý projekt otvorenia novej pobočky neziskovej študentskej organizácie, podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

Kľúčové slová: nezisková organizácia, Erasmus Student Network, založenie organizácie, občianske združenie, študentská organizácia, analýza rizík

ABSTRACT

This diploma thesis deals with project establishing subsidiary of non – profit organization Erasmus Student Network (ESN) at Thomas Bata University in Zlín. ESN is student organization focused on student mobility via different programs.

Theoretical part contains literary sources related to non – profit organizations, their management, further elements of business plan and project management. Practical part of diploma thesis includes introduction of organization ESN, competitive analysis and current situation of event marketing for international students at TBU. Final part contains suggestion of establishing project, time schedule, budget calculation and risk analysis.

Keywords: non – profit organization, Erasmus Student Network, establishment of organization, civic association, student organization, risk analysis

Chcela by som poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Zuzane Bočincovej, za odborné vedenie práce, podnetné pripomienky, rady a venovaný čas.

Prehlasujem, že odovzdaná diplomová práca a elektronická verzia nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 NEZISKOVÁ ORGANIZÁCIA	13
1.1 ROZDELENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ	14
1.1.1 ZÁKLADNÉ ROZDELENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ.....	14
1.1.2 ROZDELENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ PODĽA KRITÉRIÍ ZAKLADATEĽA	15
1.1.3 ROZDELENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ PODĽA KRITÉRIA GLOBÁLNEHO CHARAKTERU POSLANIA	16
1.1.4 ROZDELENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ PODĽA KRITÉRIA SPÔSOBU FINANCOVANIA	16
1.1.5 OSTATNÉ ROZDELENIA NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ	16
1.2 ZNAKY NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ	17
1.3 TYPOLÓGIA NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ	17
1.4 ROLE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ	18
1.5 HISTÓRIA A CHARAKTER TRETIEHO SEKTORU V ČESKEJ REPUBLICKE	19
2 ZALOŽENIE NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE	21
2.1 POSLANIE, VÍZIA A HODNOTY ORGANIZÁCIE	21
2.2 FUNKCIE ORGANIZÁCIE	23
2.3 PRÁVNA FORMA ORGANIZÁCIE	23
2.4 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE	24
2.5 CIELOVÉ SKUPINY A PODPOROVATEĽIA	25
2.6 KONKURENCIA	26
2.7 PRODUKT	27
2.8 ZDROJE – FINANČIE, MATERIÁL A ĽUDIA	27
2.9 MARKETING	29
2.9.1 MARKETINGOVÝ MIX	30
2.10 KOMUNIKÁCIA A VZŤAHY S VEREJNOSŤOU	30
2.10.1 EVENT MARKETING	31
2.11 FUNDRAISING	31
2.12 EKONOMIKA A FINANČNÉ RIADENIE ORGANIZÁCIE	33
2.13 VEDENIE A RIADENIE ĽUDÍ	34
3 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN	35

3.1	ŠTRUKTÚRA PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU.....	35
4	PROJEKTOVÝ MANAGEMENT.....	37
4.1	PROJEKT A JEHO ATRIBÚTY.....	37
4.2	CIEĽ PROJEKTU.....	37
4.3	TROJIMPERATÍV PROJEKTU.....	38
4.4	ZÁKLADNÉ NÁSTROJE A METÓDY.....	38
5	ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	40
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	41
6	ORGANIZÁCIA ERASMUS STUDENT NETWORK (ESN).....	42
6.1	HISTÓRIA ORGANIZÁCIE ESN.....	42
6.2	VÍZIA, POSLANIE A HODNOTY ORGANIZÁCIE ERASMUS STUDENT NETWORK.....	43
6.3	CIELE A PRINCÍPY ORGANIZÁCIE.....	44
6.4	ŠTRUKTÚRA ESN.....	45
6.4.1	MEDZINÁRODNÁ ÚROVEŇ.....	45
6.4.2	NÁRODNÁ ÚROVEŇ.....	46
6.4.3	LOKÁLNA ÚROVEŇ.....	46
6.5	ESN V ČESKEJ REPUBLIKE.....	47
6.5.1	ČLENSKÉ ORGANIZÁCIE ERASMUS STUDENT NETWORK ČR.....	47
7	ANALÝZA KONKURENCIE.....	48
7.1	PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	48
7.1.1	EXISTUJÚCA KONKURENCIA V ZLÍNE.....	48
7.1.2	POTENCIÁLNY VSTUP NOVEJ KONKURENCIE.....	50
7.1.3	SUBSTITUČNÉ PRODUKTY.....	50
7.1.4	SILA ODBERATEĽOV.....	50
7.1.5	SILA DODÁVATEĽOV.....	51
7.1.6	ZHODNOTENIE PORTEROVHO MODELU PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	51
8	VÝVOJ A AKTUÁLNA SITUÁCIA EVENT MARKETINGU PRE ERASMUS ŠTUDENTOV NA UTB.....	53
8.1	BUDDY PROGRAM.....	55
8.1.1	BUDDY PROGRAM NA UTB.....	56
8.2	SWOT ANALÝZA.....	57
9	NÁVRH ZRIADENIA POBOČKY ORGANIZÁCIE ESN.....	59
9.1	CIEĽ PROJEKTU.....	59
9.2	POPIS PROJEKTU.....	60

9.3	PODMIENKY VSTUPU NOVÉHO KLUBU DO ORGANIZÁCIE ESN	60
9.4	PRÁVNA FORMA	62
9.4.1	VARIANT A – OBČIANSKE ZDRUŽENIE	62
9.4.2	VARIANT B – FYZICKÁ OSOBA	63
9.5	ANALÝZA ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN	63
9.6	ANALÝZA PROSTREDIA	65
9.6.1	POLITICKO – PRÁVNE PROSTREDIE	65
9.6.2	EKONOMICKÉ PROSTREDIE	65
9.6.3	SOCIÁLNE PROSTREDIE	66
9.6.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE	66
9.6.5	ZHODNOTENIE STEP ANALÝZY	67
9.7	MARKETINGOVÝ PLÁN	68
9.7.1	PRODUKT	68
9.7.2	CENA	69
9.7.3	DISTRIBÚCIA	70
9.7.4	PROPAGÁCIA	70
9.8	PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE A ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	71
9.9	TECHNICKÉ ZAISTENIE	72
9.10	ANALÝZA RIZÍK	73
9.11	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	77
9.12	FINANČNÝ PLÁN	79
9.12.1	PREDBEŽNÝ ROZPOČET NÁKLADOV PROJEKTU A PREDPOKLADANÉ ZDROJE	79
9.13	VYHODNOTENIE PRÍNOSOV PROJEKTU	81
	ZÁVER	83
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	84
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	87
	ZOZNAM OBRÁZKOV	88
	ZOZNAM TABULIEK	89
	ZOZNAM PRÍLOH	90

ÚVOD

Neziskové organizácie majú v dnešnej spoločnosti dôležité postavenie a poslanie. Svojím spôsobom zaisťujú množstvo služieb, na ktoré by ziskový sektor sám nestačil. Sú to služby hlavne z oblasti záujmových a športových klubov, ekologických spolkov, či oblasti humanitárnej pomoci a starostlivosti o ostatných ľudí.

Neziskový sektor sa neustále rozvíja a rozširuje svoje pole pôsobenia, no mnohokrát sa stáva, že je práca organizácií z tejto oblasti nedocenená, či podceňovaná, a tieto organizácie musia bojovať o svoje miesto v spoločnosti.

Organizácia Erasmus Student Network Česká republika (ESN ČR) je jednou z neziskových organizácií, ktoré sa snažia starať o zahraničných študentov, a poskytujú im starostlivosť a služby, na ktoré univerzity sami nestačia, a z prevádzkových i iných dôvodov si ich nemôžu dovoliť. Poskytujú im pomocnú ruku pri študijnom pobyte v inej krajine, ktorá je veľa-krát diametrálne odlišná od tej ich rodnej. Študenti sa stretávajú z rôznymi bariérami, kultúrnymi šokmi atp. Najsilnejšou však stále zostáva jazyková bariéra. Organizácia ESN pomáha študentom tieto bariéry prekonať a spríjemniť im tak celý pobyt.

Pred niekoľkými rokmi som sa v rámci programu Socrates/Erasmus tiež zúčastnila študijného pobytu vo Francúzsku, takže si dokážem predstaviť ako sa cítia študenti, ktorí prídu do novej krajiny, kde nikoho nepoznajú a nevedia, čo môžu čakať. A pritom vedia, že si musia pomôcť sami, nech sa stane čokoľvek. Myslím si, že títo študenti sú až nekonečne vďační za každú pomoc, ktorá im je poskytnutá, a preto by bolo dobré v Zlíne otvoriť medzinárodný klub, ktorí by združoval študentov, ktorí sú ochotní pomôcť iným študentom, pretože sa v minulosti zúčastnili študijného pobytu a mali to šťastie, našli kamaráta – tzv. „buddyho“, ktorý bol ochotný im so všetkým pomôcť.

Cieľom mojej diplomovej práce je preto návrh projektu otvorenia pobočky organizácie Erasmus Student Network pri UTB v Zlíne. Verím, že realizáciou tohto projektu sa poskytne pomocná ruka študentom, ktorí to naozaj potrebujú a dokážu oceniť.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 NEZISKOVÁ ORGANIZÁCIA

Pre pochopenie princípov, prečo vlastne neziskové organizácie fungujú a existujú je dôležité poznať vymedzenie priestoru, ktorý je týmto organizáciám určený v rámci národného hospodárstva. Ide o vymedzenie mantinelov, v ktorých môžu organizácie vyvíjať svoju činnosť a pri tom plniť svoje poslanie vo vzťahu k občianskej spoločnosti, ktorú pomáhajú stabilizovať, kultivovať a v ktorej podporujú demokratické princípy jej fungovania. V odbornej literatúre je uvedené množstvo spôsobov ako možno národné hospodárstvo rozdeliť. [10]

Napr. z hľadiska financovania je možné národné hospodárstvo rozdeliť na sektor ziskový (tržný) a sektor neziskový (netržný). Neziskový sektor potom ďalej delíme na verejný sektor, súkromný sektor a sektor domácností. [10]

Neziskový sektor je časť národného hospodárstva, v ktorej subjekty získavajú prostriedky pre svoju činnosť cestou tzv. prerozdeľovacích procesov. Cieľom neziskového sektoru nie je zisk v peňažnom vyjadrení, ale priame dosiahnutie úžitku, ktorý má spravidla podobu verejnej služby. [10]

Neziskový sektor sa ďalej delí na verejný a súkromný neziskový sektor. Neziskový verejný sektor je časť neziskového sektoru financovaná z verejných financií. Je riadená a spravovaná verejnou správou, rozhoduje sa v nej verejnou voľbou a podlieha verejnej kontrole. Cieľ je dosahovaný poskytovaním verejnej služby. [10]

Neziskový súkromný sektor (tzv. tretí sektor) je časť národného hospodárstva, ktorej cieľom nie je zisk, ale priamy úžitok. Je financovaná zo súkromných financií (no príspevok z verejných financií sa nevylučuje). [10]

Tieto dve základné skupiny organizácií pôsobiace v neziskovom sektore sa odlišujú predovšetkým tým, že neziskové organizácie pôsobiace vo verejnom neziskovom sektore zabezpečujú prevažne realizáciu výkonov verejnej správy (organizačné zložky štátu a územných celkov, niektoré príspevkové organizácie), kým neziskové organizácie pôsobiace v súkromnom neziskovom sektore stoja prevažne mimo dosah verejnej správy. [10]

Opodstatnenie neziskových organizácií pôsobiacich vo verejnom sektore je dané ich poslaním, teda podieľaním sa na výkone verejnej správy na úrovni štátu, regiónu či obce. Opodstatnenie tých druhých vychádza z princípu seba riadenia spoločnosti, predstavuje teda

schopnosť určitého spoločenstva ľudí žijúcich a spolupracujúcich vo vymedzenom priestore organizovať a vzájomne usmerňovať svoje jednanie. [10]

Nezisková organizácia je teda charakterizovaná ako organizácia, ktorá nevytvára zisk na prerozdelenie medzi svojich vlastníkov, správcov, či zakladateľov. Môže vytvárať zisk, ale musí ho vložiť naspäť do organizácie pre jej samotný rozvoj, plnenie cieľov alebo k úhrade strát z minulých období. [13]

Nezisková organizácia je založená za účelom prevádzkovania činnosti v prospech toho, kto sa podieľal na jej zriadení. Dôraz je kladený na dôležitosť výsledkov hlavného poslania, pričom výška príjmov stojí až na druhom mieste. Medzi neziskové organizácie radíme aj obce, kraje a štátne fondy, u ktorých prevažuje charakter verejnej správy a služby. [12]

Neziskové organizácie sú právnickými osobami, majú svojho zriaďovateľa, zakladajú sa podľa rôznych právnych predpisov a podliehajú registrácii na miestach im určenými zákonmi, podľa ktorých boli založené. [12]

Koncept neziskových organizácií je najčastejšie využívaný pri skúmaní občianskej spoločnosti. Organizácie sú akousi inštitucionalizovanou formou a súčasťou spoločnosti. Neziskový sektor je zároveň významným aktérom procesu reprezentácie záujmov.

Neziskový sektor je oblasť hospodárstva, ktorá sa teší veľkému záujmu a stále vzrastajúcej pozornosti obyčajných ľudí aj odborníkov z viacerých oblastí. [6]

1.1 Rozdelenie neziskových organizácií

Neziskové organizácie môžeme rozdeliť na základe rôznych kritérií. [7]

1.1.1 Základné rozdelenie neziskových organizácií

Všetky jednotky, ktoré neboli založené za účelom dosahovania zisku je možné rozdeliť do dvoch základných kategórií :

- Organizácie zriaďované štátom alebo územnými samosprávnymi celkami – patria sem organizačné zložky štátu, územné samosprávne celky a nimi zriaďované príspevkové organizácie.

- Ostatné neziskové organizácie – organizácie, ktoré neboli založené štátom ani územnými samosprávnymi celkami, ale vznikli na základe zvláštnych zákonov, pre ne určených. Jedná sa hlavne o nasledujúce organizácie:
 - občianske združenie,
 - politické strany a politické hnutia,
 - cirkvi a náboženské spoločnosti,
 - všeobecne prospešné spoločnosti,
 - záujmové združenia právnických osôb,
 - nadácie a nadačné fondy,
 - verejné vysoké školy,
 - obchodné spoločnosti, ktoré neboli založené a zriadené za účelom podnikania,
 - organizácie s medzinárodným prvkom,
 - spoločenstvo vlastníkov jednotiek,
 - verejné výskumné inštitúcie. [7]

Toto rozdelenie bolo stanovené pre podmienky výpočtu rôznych daní. Nie je však dostatočné pre pochopenie poslania a cieľov neziskových organizácií. Práve bohatosť poslania a cieľov neziskových organizácií a prerastanie ich činností naprieč celou občianskou spoločnosťou, vyvoláva potrebu ich systematizácie podľa nasledujúcich triediacich znakov. [10]

1.1.2 Rozdelenie neziskových organizácií podľa kritérií zakladateľa

Podľa tohto kritéria sa neziskové organizácie delia na organizácie založené:

- verejnou správou alebo samosprávou – verejnoprávne organizácie,
- súkromnou fyzickou alebo právnickou osobou – súkromnoprávne organizácie,
- organizácie, ktoré vznikli ako verejnoprávne inštitúcie (výkon účelu verejnej služby je daný ako povinnosť zo zákona – napr. verejné vysoké školy). [3]

1.1.3 Rozdelenie neziskových organizácií podľa kritéria globálneho charakteru poslania

Týmto kritériom je možné organizácie deliť na:

- organizácie verejnoprospešné – založené za účelom poslania a uspokojovania potrieb v spoločnosti (napr. charita, ekológia, zdravotníctvo, vzdelávanie),
- organizácie vzájomne prospešné – založené za účelom vzájomnej podpory občanov (aj právnických osôb), ktorí sú spiat spoločným záujmom (ide napr. o realizáciu aktivít v kultúre, konfesných a profesných záujmov, ochranu záujmov skupín atp.). [10]

1.1.4 Rozdelenie neziskových organizácií podľa kritéria spôsobu financovania

Organizácie sa podľa tohto kritéria delia na:

- organizácie financované z verejných rozpočtov – organizačné zložky štátu a územných celkov,
- organizácie čiastočne financované z verejných rozpočtov – na príspevok majú legislatívny nárok – ide o príspevkové organizácie, vybrané občianske združenia, cirkvi, náboženské spoločnosti, politické strany a politické hnutia,
- organizácie financované z viacerých zdrojov – tzv. viac zdrojové financovanie (dary, zbierky, sponzoring, vlastná činnosť, granty)
- organizácie financované predovšetkým z výsledkov realizácie poslania. [10]

1.1.5 Ostatné rozdelenia neziskových organizácií

Neziskové organizácie môžeme ešte deliť podľa nasledujúcich dvoch kritérií:

- podľa kritéria právne – organizačnej normy sa neziskové organizácie delia podľa toho, akým zákonom boli založené.
- podľa kritéria charakteristiky realizovaných činností (tzv. odborové členenie – kultúra, sociálne služby, zdravotníctvo, komunitný rozvoj atď.). [3,10]

1.2 Znaký neziskových organizací

Neziskové organizácie je možné charakterizovať určitými spoločnými znakmi:

- Znaký spoločné pre všetky typy neziskových organizácií:
 - sú právnickými osobami (s výnimkou organizačných zložiek),
 - nie sú založené za účelom podnikania,
 - nie sú založené ani za účelom produkcie zisku,
 - uspokojujú konkrétne potreby občanov a komunit,
 - môžu, ale nemusia byť financované z verejných rozpočtov.
- Znaký spoločné len pre súkromné neziskové organizácie:
 - zo zákona povolená autonómia vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu,
 - členstvo v týchto organizáciách je realizované výhradne na princípe dobrovoľníctva,
 - vytvárajú väčšinou neformálne štruktúry sympatizantov, ale vždy v rámci legislatívy, podľa ktorej boli založené a podľa ktorej realizujú svoju činnosť. [10]

1.3 Typológia neziskových organizácií

Ako najvhodnejšie rozdelenie organizácií pôsobiacich v neziskovom sektore sa javí rozdelenie do piatich skupín s nasledujúcimi typologickými znakmi:

- I. Neziskové súkromnoprávne organizácie vzájomne prospešné, s globálnym poslaním vzájomne prospešnej činnosti.
- II. Neziskové súkromnoprávne organizácie verejne prospešné, s globálnym poslaním verejne prospešnej činnosti.
- III. Neziskové verejnoprávne organizácie typu organizačných zložiek a príspevkových organizácií štátu a samosprávnych územných celkov s globálnym poslaním, verejná správa a verejnoprospešná činnosť.
- IV. Neziskové ostatné verejnoprávne organizácie, s globálnym poslaním verejnoprospešná činnosť.

- V. Neziskové súkromnoprávne organizácie typu obchodných spoločností a im podobné (výnimočné prípady neziskových organizácií) s možnosťou globálneho poslania verejne i vzájomne prospešnej činnosti. [10]

1.4 Role neziskových organizácií

Neziskové organizácie hrajú v moderných demokraciách niekoľko nezastupiteľných rolí. Prvou je participatívna rola. Občania sa pomocou združovania sa v neziskových organizáciách snažia vyjadriť svoje spoločenské záujmy a požiadavky, združujú sa s cieľom riešiť svoje spoločenské problémy. Týmto spôsobom sa občania zároveň aktívne podieľajú na spolurozhodovaní, preberajú tým určitú zodpovednosť za rozhodnutia učenú orgánmi verejnej moci. [6]

Aktivita občanov v neziskových organizáciách tiež prispieva k zdokonaľovaniu občanov v roli „homo politicus“. Občania sa učia formulovať svoje názory, diskutovať, vystupovať na verejnosti, zvyšujú svoje organizačné schopnosti a tým sa formuje sociálny a kultúrny kapitál. [6]

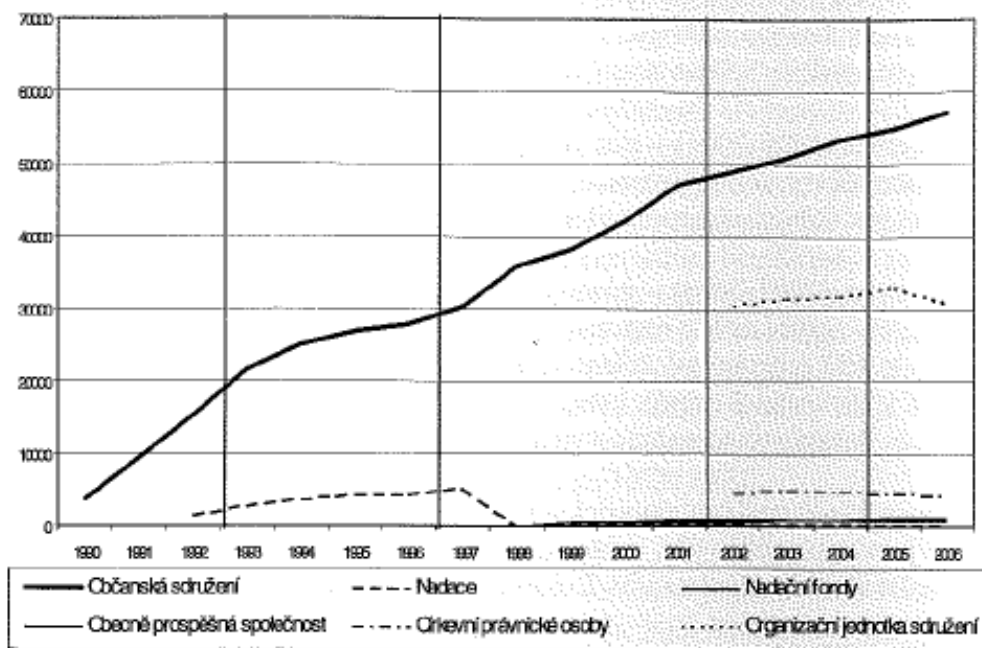
Ďalšou významnou rolou neziskového sektoru je tzv. servisná rola. Neziskové organizácie poskytujú služby hlavne pre také skupiny ľudí, ktorí svoje potreby nemôžu uspokojiť inde. Takto vyplňajú medzeru v ponuke služieb. Tieto služby bývajú veľmi efektívne nakoľko neziskové organizácie nie sú nútené vytvárať zisk pri svojej činnosti. Služby bývajú aj cieľnejšie, pretože vychádzajú zo skutočných potrieb klientov. Zároveň sa v ekonomike vytvárajú aj nové pracovné miesta. [6]

Svojou rôznorodosťou pomáhajú neziskové organizácie vytvárať názorovú pluralitu a ponúkajú alternatívne riešenia rôznych problémov. [6]

1.5 História a charakter tretieho sektoru v Českej republike

Neziskový sektor v Českej republike nevznikol po roku 1989 z ničoho, práve naopak. Sektor vykazuje pomerne bohatú históriu siahajúcu až do dôb národného obrodenia. Predovšetkým išlo o rôzne kultúrne, umelecké a vzdelávacie spolky a združenia, ktoré boli významnými aktérmi českého občianskeho života. Veľký rozkvet neziskovej sféry prišiel po vzniku samostatného českého štátu v roku 1918. Dobrovoľné neziskové organizácie boli v tej dobe zriaďované na základe spolkového práva a zahŕňali celú škálu organizačných foriem, od súkromných cez obecné, náboženské až po národnostné. Veľké množstvo spolkov sa v tej dobe venovalo starostlivosti o chudobných spoluobčanov a mládež. Po roku 1930 bolo na území bývalého Československa len v oblasti sociálnej starostlivosti registrovaných 5140 spolkov a 1540 ústavov a zariadení, ktoré boli v majetku súkromných neziskových organizácií, a ktoré sa podieľali na celkových nákladoch na sociálnu a humanitárnu pomoc vo výške až 26 %. Dobrovoľné neziskové organizácie počas svojho vývoja zdokonaľovali svoju činnosť a odbornosť, rozširovali okruh svojej pôsobnosti a smerovali k vyššej inštitucionalizácii. Tento vývoj bol násilne prerušený nemeckou okupáciou v roku 1939 a následným protektorátom. Druhá svetová vojna a rok 1948 teda priniesli dramatickú zmenu pre neziskový sektor v českých krajinách, kedy bola na základe reštriktívnej zmeny legislatívy, upravujúcej možnosti zhromažďovania občanov, celá rada organizácií zrušená. Počet neziskových organizácií tak podľa Potůčka poklesol v roku 1948 z asi 60 000 na 648 – inkorporovaných do jednotnej Národnej fronty. Neziskové súkromné organizácie, ktoré poskytovali verejne prospešné služby boli úplne nahradené štátnymi rozpočtovými a príspevkovými organizáciami. Dozor nad organizáciami a Národným frontom vykonávali miestne, regionálne a rezortne príslušné výbory komunistickej strany. Štát tiež kontroloval a organizoval množstvo voľnočasových aktivít pre deti, mládež, či seniorov. [6, 10]

Vývoj neziskovej sféry od pádu socializmu po súčasnosť ukazuje nasledujúci obrázok č.1. Na obrázku je zrejmé, že neziskový sektor bol pred rokom 1990 značne obmedzovaný vtedajšou vládou ideológiou.



Obr. 1 Rozvoj neziskového sektoru v letech 1990 – 2006 [9]

V súčasnosti sú neziskové organizácie poznačené predovšetkým adaptáciou celej spoločnosti na tržné podmienky. Táto situácia ešte stále pretrváva a neziskové organizácie majú hneď niekoľko handicapov. Najväčším je obmedzené získavanie profesionálov, kvôli značnému rozdielu v mzdovom ohodnotení pracovníkov v ziskovom a neziskovom sektore. K tomu pristupuje aj určitá závislosť niektorých významných neziskových organizácií na finančných zdrojoch zo zahraničia, ktoré nemajú trvalý charakter. Aj za týchto zložitých podmienok a neustálej úprave legislatívy pre činnosť neziskových organizácií, sa neziskový sektor presadzuje a občianske iniciatívy prekonávajú zmienené brzdy ich rozvoja. [6, 10]

2 ZALOŽENIE NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE

Cieľom neziskových organizácií je snaha zmeniť jednotlivca aj celú spoločnosť. Preto je potrebné aby bolo hneď na začiatku definované poslanie organizácie, aby toto poslanie bolo reálne, jasne a jednoducho definované, a aby jeho merítkom nebola len krása jeho myšlienky. Jeho správnosť dokážu až činy. [2]

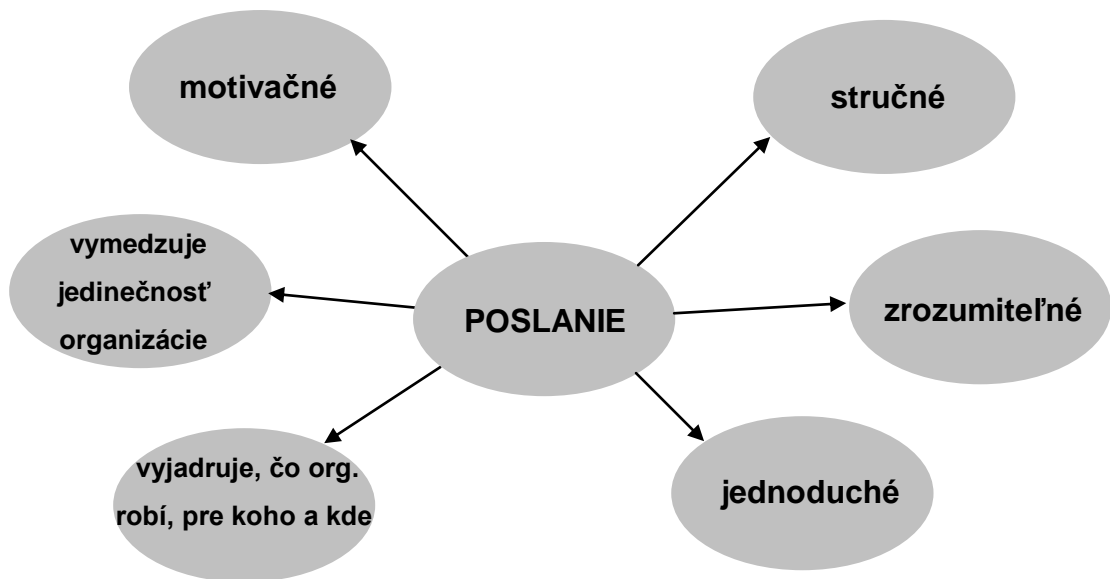
Úlohou vedúceho neziskovej organizácie je transformovať poslanie do špecifických cieľov. Poslanie môže platiť naveky, alebo tak dlho, aký ďaleký je časový horizont, ktorý si dokážeme predstaviť. Ciele však môžu byť krátkodobé, môžu sa časom aj veľmi meniť, prípadne môže byť časom poslanie naplnené. Vedúci neziskovej organizácie preto musí mať možnosť ciele meniť, príp. ich úplne zrušiť. Poslanie je určené raz a navždy, ciele sú však dočasné. Vedúci neziskovej organizácie musí neustále premýšľať nad tým, ktoré ciele a ich dosiahnutie najviac prispievajú k naplneniu poslania, a ktoré sú naopak okrajové alebo strácajú význam. Všetky ciele sa môžu čas od času meniť. To, čo bolo v minulosti mimoriadne dôležité, sa v súčasnosti môže stať druhoradým alebo úplne nepodstatným. Je viac než potrebné neustále sledovať vývoj. [2]

Každá organizácia ešte pred svojím začiatkom musí hľadať príležitosti a potreby vo svojom najbližšom okolí, kde by mohla byť nápomocná so svojimi obmedzenými zdrojmi i možnosťami a následne sa musí bezvýhradne angažovať. [2]

Neziskové organizácie nesledujú zisk, alebo profit. Domnievajú sa, že všetko čo robia je motivované morálnymi, „vyššími“ princípmi, takže nie sú ochotné striktné merať svoju výkonnosť na základe konkrétnych výsledkov a sústrediť svoje zdroje tam, kde je to najpotrebnejšie. Neziskové organizácie, omnoho viac ako podnikateľské, musia opustiť aktivity, ktorých cieľom nie sú konkrétne výsledky. Musia sa učiť prijímať kritické rozhodnutia. [2]

2.1 Poslanie, vízia a hodnoty organizácie

Každá organizácia musí mať jasné poslanie, s ktorým musia byť zamestnanci neziskovej organizácie vnútorne stotožnení a verejnosť ho musí chápať a rozumieť mu. [13]



Obr. 2 Znaký dobrého poslania [13]

Silné a výstižné poslanie je pre neziskovú organizáciu dôležité, pretože:

- predurčuje právnu formu organizácie,
- z poslania vychádzajú aj hodnoty, ktoré organizácia vyznáva,
- informuje verejnosť a podporovateľov organizácie o jej prínose,
- vymedzuje priestor pre produkty organizácie,
- umožňuje fundraising,
- motivuje zamestnancov, dobrovoľníkov i podporovateľov organizácie,
- určuje tvár a image organizácie. [13]

Na tvorbe poslania by sa preto malo podieľať, čo najviac zamestnancov organizácie (v malých neziskovkách všetci zamestnanci), vedenie neziskovej organizácie aj zástupcovia štatutárnych orgánov. Jednak preto, že poslanie reaguje na spoločenskú potrebu, ktorú organizácia naplňa a jednak preto, že zamestnanci organizácie musia poslanie chápať a byť s ním vnútorne stotožnení. [13]

Vízia rozvíja poslanie organizácie a definuje zámer organizácie navonok aj dovnútra. Vízia priamo podporuje princíp dlhodobej udržateľnosti, tzn. dbá o to aby organizácia budovala svoju kapacitu a stabilitu. [13]

Hodnoty ovplyvňujú celý život organizácie – výber zamestnancov, riadenie ľudí, etický kódex, hodnotiace procesy, budovanie značky, ovplyvňovanie trhu atp. Z hodnôt v organizácii vychádza image organizácie a na ich základe sa buduje aj firemná kultúra.

Hodnoty by mali rozvíjať a podporovať poslanie organizácie. Určovať ako sa organizácia správa navonok a ako komunikuje. [13]

2.2 Funkcie organizácie

Prostredníctvom funkcií je naplňované poslanie organizácie a zároveň je zabezpečovaný realizačný proces organizácie. Funkcie, ktoré prostredníctvom svojich činností naplňujú samotné poslanie, sa nazývajú primárne funkcie. Tie, ktoré vytvárajú podmienky pre plnenie primárnych funkcií sa nazývajú sekundárne – zabezpečovacie funkcie. Primárne funkcie sú veľmi diferencované, pretože súvisia s veľmi diferencovaným poslaním organizácie, preto je obsah týchto funkcií väčšinou veľmi rozmanitý a veľmi často ťažko definovateľný. Naopak sekundárne funkcie majú temer vo všetkých organizáciách neziskového sektoru rovnakú alebo veľmi podobnú štruktúru (personálne, prevádzkovacie, či správne funkcie). [10]

2.3 Právna forma organizácie

Po definícii poslania, je dobré uvažovať o výbere právnej formy organizácie, ktorá bude pre realizáciu daného poslania najvhodnejšia. Výber správnej právnej formy ovplyvní celé fungovanie organizácie, preto by nemalo byť zanedbané.

Pri voľbe právnej formy je dôležité myslieť na:

- možnosť vplyvu zakladateľov na ďalšie fungovanie organizácie,
- spôsob rozhodovania – štatutárne a výkonné orgány,
- spôsob riadenia organizácie,
- prístup k verejným a súkromným zdrojom financií,
- daňové úpravy a výhody,
- účtovný systém,
- možnosti podnikania formou vedľajšej činnosti (mimo poslanie),
- transparentnosť organizácie. [13]

Po definícii vízie, poslania a stanovení cieľov nasleduje u neziskovej organizácie budovanie nástrojov spojených s primárnymi, sekundárnymi a riadiacimi funkciami, ktoré zabezpečujú realizačný proces. [13]

2.4 Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je vysoko efektívny proces na zaistenie dlhodobej udržateľnosti neziskovej organizácie. Zmyslom strategického plánovania je dobrá definícia súčasného stavu a žiadaného stavu budúceho.



Obr. 3 Proces strategického plánovania [13]

Stav A je popisom súčasnej situácie pomocou rôznych analýz. Stav B, teda popis toho, kam sa chceme dostať, je teda stanovením cieľov. Cestu medzi dvoma bodmi, či situáciami popisuje strategický plán, z ktorého je jasné, aké akčné kroky a krátkodobé ciele musia byť splnené, aby sme dosiahli žiadany budúci stav.

Strategický plán nezisková organizácia potrebuje, keď:

- si potrebuje nastaviť fungovanie na ďalšie obdobie v horizonte niekoľkých rokov,
- v prípade významných externých vplyvov (napr. ekonomická kríza, či bankrot dominantného darcu),
- ak sa významne zmení interné prostredie v neziskovej organizácii (napr. zmena kľúčovej osoby vo vedení)
- organizácia naplní svoje poslanie a víziu. [13]

Jadrom strategického plánovania sú rôzne analýzy;

SWOT analýza – všeobecný analytický rámec a postup, ktorý identifikuje a posudzuje významnosť interných (silné a slabé stránky) a externých (príležitosti a hrozby) faktorov. [3]

STEP analýza – nástroj slúžiaci k identifikácii a skúmaniu externého prostredia. Analýza popisuje sociálne, legislatívne, ekonomické, politické, technologické, a v niektorých prípadoch aj ekologické prostredie. [5]

Porterova analýza – model skúmania potenciálnej hrozby zo strany reálnych, či potenciálnych konkurentov. [5]

Analýza zainteresovaných strán – cieľom je určiť aký má organizácia význam pre jednotlivé zainteresované skupiny, a späťne je možné zistiť ich vplyv na chod organizácie. Výsledkom analýzy je definícia, ako so skupinami komunikovať a pracovať. [13]

Analýza rizík – slúži na posúdenie rizík. Najprv sa definujú všetky možné riziká a pravdepodobnosť, že nastanú. Cieľom je posúdiť budúci postup organizácie vzhľadom k týmto rizikám a miere ich pravdepodobnosti. [13]

Analýza portfólia – môže byť BCG alebo GE matica. Pri tejto analýze neziskovej organizácie sa posudzujú jednotlivé programy a projekty podľa ich funkčnej návratnosti vo vzťahu k spoločenskej hodnote. [13]

2.5 Cieľové skupiny a podporovatelia

Základom pre kvalitnú stratégiu organizácie je určenie cieľových skupín a podporovateľov v súlade s poslaním organizácie a následné ujasnenie ich potrieb. Organizácie by si mali uvedomiť nasledujúce skutočnosti:

- Kto presne tvorí cieľové skupiny a podporovateľov?
- Aké veľké sú tieto skupiny?
- Aké sú základné potreby daných skupín?
- Čo tieto skupiny skutočne chcú?

Čím lepšie a konkrétnejšie je organizácia schopná zanalyzovať cieľovú skupinu a podporovateľov, tým lepšie je schopná pripraviť pre nich ponuku a tým úspešnejšia nakoniec bude.

Za cieľové skupiny možno označiť:

- priamych klientov,
- nepriamych klientov (napr. rodinní príslušníci priamych klientov),
- zamestnancov,
- dobrovoľníkov,
- členov štatutárnych orgánov.

Medzi podporovateľov najčastejšie spadajú:

- členovia štatutárnych orgánov,
- manažment organizácie a ďalší zamestnanci,
- dobrovoľníci,
- darcovia a sponzori,
- zakladatelia,
- médiá,
- dodávatelia služieb,
- skupiny verejnosti, ktoré sú priamo ovplyvňované činnosťou organizácie,
- subjekty verejnej správy,
- spolupracujúce domáce i zahraničné subjekty. [13]

2.6 Konkurencia

Ďalšou špecifickou skupinou, s ktorou prichádza každá nezisková organizácia do kontaktu je konkurencia, teda organizácie, ktoré prevádzkujú rovnaké alebo podobné aktivity ako organizácia samotná. Niektorí autori tvrdia, že konkurencia v oblasti neziskového sektoru vlastne neexistuje, prax potvrdzuje pravý opak. [3]

Z pohľadu financií sú si konkurenčné všetky neziskové organizácie navzájom – hlavne pri získavaní grantov, či vyhlásených rôznych nadačných programoch atp. Z tohto hľadiska sa dá konštatovať, že každá nezisková organizácia má hneď niekoľko tisíc konkurentov. Ako však nad takouto konkurenciou zvíťaziť? Byť známy, transparentný, jedinečný a výnimočný hlavne v prístupe ku zákazníkovi a zainteresovaným stranám. [13]

Okrem finančnej stránky sú samozrejme v priamej konkurencii organizácie prevádzkujúce obdobné aktivity alebo podobnou, či úplne rovnakou cieľovou skupinou klientov.

Možností, ako pracovať s konkurenciou, je viacero. Najdôležitejšie je mať o svojich konkurentoch dostatok informácií – cielene a hlavne priebežne sledovať čo konkurencia robí, aké má webové stránky, záverečné správy, s kým spolupracuje, aké realizuje projekty atď.

Na základe získaných informácií vedenie organizácie rozhodne, aká bude stratégia voči konkurencii – či sa rozhodnú spolupracovať alebo radšej vôbec nekomunikovať. [3, 13]

2.7 Produkt

Aby nezisková organizácia mohla plniť svoje ciele a poslanie, musí na trhu ponúknuť reálny produkt, ktorý vychádza z potrieb cieľovej skupiny a tieto potreby aj napĺňa.

Väčšina produktov neziskových organizácií sú služby. Vyplýva to aj zo samotnej podstaty neziskového sektoru. [13]

2.8 Zdroje – financie, materiál a ľudia

Organizácia na svoje fungovanie potrebuje nasledujúce tri zdrojové oblasti:

- financie (peniaze a iné finančné produkty),
- zázemie, služby a materiál (nehnuteľnosti, prenájom, energie, vybavenie atp.),
- ľudí (členov štatutárnych orgánov, vlastných zamestnancov, dobrovoľníkov, externých pracovníkov). [10]

Nezisková organizácia má k dispozícii nasledujúce typy zdrojov:

- príjmy z predaja výrobkov a služieb,
- individuálni darcovia, dobrovoľníci,
- firemní darcovia,
- verejné zdroje (štátna správa – kraje, ministerstvá),
- nadácie a nadačné fondy,
- ostatné subjekty (zahraničné organizácie, iné neziskové organizácie). [13]

Z tohto plynie, že nezisková organizácia úspešne získa peniaze, ak je schopná účinne osloviť niektoré typy zdrojov a reagovať na ich potreby. Pre fungovanie však nie sú dôležité len finančné prostriedky, ale aj materiálne a technické zabezpečenie. To môže organizácie získať zakúpením za finančné prostriedky, alebo opäť osloviť zdroje a získať nefinančnú podporu. Pre dlhodobú udržateľnosť organizácie je dôležité viac zdrojové financovanie – to

znamená, že organizácia sa nemôže spoliehať len na jeden typ zdroja, pretože ten v budúcnosti môže zlyhať. [13]

Práca neziskovej organizácie však nezávisí len na finančných a materiálnych prostriedkoch, samotná práca stojí totiž na ľuďoch. Kvalita práce organizácie a tým aj jej úspech a prosperita závisí od kvalitného výkonu pracovného kolektívu. Ľudský faktor má v neziskovom sektore kľúčový význam. [13]

Nezisková organizácia potrebuje štyri typy pracovníkov:

- vizionárov, ktorí určujú smerovanie, stratégiu, zaisťujú nové nápady,
- výkonných pracovníkov, ktorí zaistia samotnú produkciu a realizáciu,
- riadiacich pracovníkov, ktorí dokážu riadiť ľudí, financie a všetky procesy vnútri organizácie,
- zaisťovateľov zdrojov, ktorí sa venujú marketingu, PR a získavaniu zdrojov (fundraisingu).

Ľudia pracujúci v neziskovom sektore sú často dobrovoľníci a nadšenci, ktorí chcú pomáhať ostatným alebo spoločnosti. Nie vždy sú to odborníci. Príčinou nedostatku špecialistov v neziskovom sektore sú nízke mzdy (v porovnaní so sektorom ziskovým) a menšia istota zamestnania, nakoľko neziskové organizácie mávajú často zaistené prostriedky len na určitý projekt. [8]

Práca v neziskovom sektore pracovníkom ponúka široký priestor pre uspokojovanie osobných potrieb jednotlivca; náležať do skupiny, v ktorej sa pracovník cíti dobre a ktorá je spoločnosťou vnímaná ako užitočná; zmysluplne využívať svoj čas, byť uznávaný a rešpektovaný, pracovník zároveň nachádza v organizácii sebarealizáciu. V neziskových organizáciách často panuje príjemná pracovná atmosféra a vznikajú úzke sociálne väzby. [8]

Pre fungovanie organizácie je dôležité aby boli zastúpené všetky typy zdrojov a aby tieto zdroje boli aj vyvážené. Je potrebné si uvedomiť, čo alebo kto konkrétne ovplyvňuje získavanie prostriedkov z jednotlivých zdrojov. Značka organizácie, jej známosť, či povest' doslova razí neziskovej organizácii cestu vpred. [13]

Aby si organizácia mohla byť istá v naplňovaní svojho poslania, potrebuje mať silnú značku s pozitívnym image. Oboje totiž vyvolávajú dôveru a istotu u zainteresovaných strán, či potenciálnych partnerov. [13]

2.9 Marketing

V neziskovej organizácii sa marketing zameriava na produkt a jeho predaj rovnako ako v organizácii ziskovej. Najdôležitejším článkom v celom procese je klient, ktorý odoberá, či nakupuje produkt. V marketingu ide o to, ako produkt organizácie dostať za správnu cenu, na správne miesto a v správnom čase k správneému zákazníkovi. [3]

V neziskovom sektore však marketing nepatrí medzi tradičné činnosti. Je to čiastočne aj preto, že zákazník často krát hľadá príliš špecifický produkt a požiadavka sa vyriadiť ústne. No postupom času a vzhľadom ku zmenám, ktoré sa za posledné desaťročia udiali a v dôsledku zvyšovania konkurencie sa aj neziskový sektor začal viac zaujímať o marketing a svoju celkovú propagáciu. [3]

Potreba marketingu v neziskovom sektore vyplýva z dôležitosti kvality služby a z toho, ako tieto služby vyhovujú potrebám ich užívateľov. Vysoko kvalitná služba bude pravdepodobne vnímaná ako užitočná a hodná pravidelného financovania. Neziskové organizácie musia robiť marketingový prieskum trhu, aby zistili čo si verejnosť praje, a podľa toho sa snažiť uspokojiť ich požiadavky. Verejnosť je treba oboznamovať s náplňou činnosti jednotlivých organizácií a výsledkami ich práce. [3]

Poslaním marketingu neziskového sektoru je zaisťovať neustály kontakt so zákazníkmi (užívateľmi produktu), skúmať a hodnotiť ich potreby, a budovať program komunikácie s verejnosťou. [3]

Aby bol marketing účinný a prinášal organizácii finančné príjmy, musí organizácia hneď na začiatku vedieť:

- Aké sú konkrétne skupiny zákazníkov, ktorým chce ponúknuť svoj produkt?
- Aká rozsiahla je táto skupina zákazníkov?
- Kde sa zákazníci nachádzajú (kde bývajú, kam chodievajú, čo vyhľadávajú, a ako sa k nim organizácia dostane)?
- Kto sú potenciálni zákazníci a aké sú ich potreby? [3]

2.9.1 Marketingový mix

Keď má organizácia vytipovanú skupinu zákazníkov, snaží sa ju presvedčiť aby bola v kontakte s organizáciou. Snaží sa rozvíjať svoju marketingovú stratégiu, tzn. že sa snaží riadiť svoj marketingový mix tak aby dosiahla tejto optimálnej stratégie. [3]

Marketingový mix tvoria štyri základné súčasti – výrobok, cena, miesto a propagácia. Aby bol marketingový program úspešný mali by byť tieto štyri súčasti v rovnováhe. Podstatou problematiky miesta a distribúcie pri poskytovaní služieb je sprístupnenie produktu zákazníkovi. Ak nie je produkt prístupný v určitom čase a na určitom mieste podľa prania zákazníka, potom je malá pravdepodobnosť, že sa produkt predá. [3]

Spotrebitelia posudzujú organizácie, aj neziskové, podľa účinnosti a výkonnosti distribučných systémov. Organizácia môže prilákať zákazníkov ponukou lepších služieb než konkurencia, atraktívnejším umiestnením a nižšou cenou. [3]

2.10 Komunikácia a vzťahy s verejnosťou

Marketing sa v neziskovej sfére často sústreďuje na image, ktorý si organizácia vytvára vo vzťahu k verejnosti, a na povesť, z ktorej sa teší. Image organizácie je nehmateľným faktorom odrážajúcim názory okolitého prostredia na organizáciu a na kvalitu jej služieb. [3]

Vzťahy s verejnosťou alebo public relations (PR) obsahujú aktivity smerujúce dovnútra organizácie, tzv. interné PR, a aktivity smerujúce navonok – externé PR. Oba tieto smery nemožno odlúčiť, prelínajú sa navzájom v šiestich oblastiach aktivít PR:

- posilňovanie firemnej kultúry a image organizácie,
- prevádzkovanie webových stránok,
- vydávanie tlače, letákov a brožúr,
- usporiadanie akcií (tzv. event marketing),
- komunikácia s dôležitými partnermi a subjektmi,
- komunikácia s médiami. [3]

Zásadné v public relations je, že každý pracovník neziskovej organizácie je jej reprezentantom. Je teda potrebné pracovať so zamestnancami organizácie, tak aby ich správanie navonok posilňovalo dobré meno organizácie a jej značku. Z pohľadu interného PR je dôležité

zaistiť funkčnú internú komunikáciu, so zamestnancami aktívne pracovať a podporovať firemnú kultúru. [3]

2.10.1 Event marketing

Marketingová činnosť, v ktorej strede stojí „event“. Neexistuje jednoznačná definícia tohto pojmu, ale najvýstižnejšie je možné event chápať ako zvláštnu udalosť, či výnimočný zážitok, ktorý je prežívaný všetkými zmyslovými orgánmi vybraných recipientov na určitom mieste a slúži ako platforma pre firemnú komunikáciu. Preto sa event marketing najčastejšie prekladá ako organizovanie akcií. Využíva emócie v marketingovej komunikácii a vychádza z faktu, že si ľudia najlepšie zapamätajú to, čo reálne prežijú. Jedná sa o dôležitý nástroj marketingu, ktorým sa organizácia snaží o prehĺbenie vzťahov s klientmi, či partnermi. [18, 21]

Pod event marketing patrí napr. konferencia, seminár, firemná prezentácia, spoločenská akcia, predstavenie produktov, slávnostný raut, teambuilding, vianočný večierok, slávnostné otvorenie pobočky. [21]

2.11 Fundraising

Fundraising predstavuje zaistenie zdrojov pre jednotlivé činnosti vedúce k plneniu cieľov a poslania organizácie. Fundraising v neziskovej organizácii môže zaistiť prakticky všetky zdroje, ktoré organizácia potrebuje – ľudské zdroje, technické vybavenie, či samotné financie. Fundraising sa teda netýka len peňazí, ale tiež získavania podpory formou darovania produktov, prípadne získavaním ďalších priaznivcov a dobrovoľníkov. [13]

Fundraising je proces, ktorý je tvorený previazanými aktivitami, ktoré organizácia musí počas bežného prevádzkovania urobiť tak, aby zaistila všetky potrebné zdroje v žiadanom množstve. [13]

Jednou zo základných podmienok úspešného fungovania neziskovej organizácie, a teda aj jednou z kľúčových úloh fundraisingu je viac zdrojové financovanie, teda zaistenie viacerých zdrojov financovania, aby organizácia nebola závislá len od jedného z nich. Veľmi často sa stáva, že organizácie nemajú dobre naplánované pomerné zastúpenie zdrojov, odkiaľ čerpajú financie. [13]

Organizácie majú síce viac zdrojov financovania, ale jeden z nich je zväčša dominantný a organizácia je na ňom úplne závislá, a preto je potom organizácia nestabilná. [13]

Fundraiser môže nájsť zdroje pre svoju organizáciu v nasledujúcich oblastiach:

- vo verejných inštitúciách (ministerstvá, krajské úrady, veľvyslanectvá),
- v nadáciách,
- u jednotlivcov (fyzické osoby, osoby samostatne zárobkovo činné)
- u firiem a iných súkromných organizácií,
- u zákazníkov, ktorí nakupujú produkty organizácie. [13]

Pre úspešný fundraising treba samozrejme vedieť aj ako prostriedky zabezpečiť. Teórie fundraisingu definujú nasledujúce metódy, ako získať podporu z určitého zdroja:

- verejná zbierka,
- benefičná akcia,
- vytvorenie projektu a spísanie žiadosti o grant, či dotáciu,
- telefonické oslovenie darcu,
- osobné stretnutie,
- darcovská sms – DMS (v súčasnosti veľmi populárna),
- zdieľaný marketing,
- odkaz zo závetu,
- predaj vlastných výrobkov a služieb,
- členské príspevky (u občianskych združení),
- direct mail – poštová kampaň. [4]

Dôležité je aj vedieť ako fundraising zamerať. Existuje päť stratégií ako zamerať fundraising organizácie, podľa toho na čo potrebuje organizácia prostriedky v danom období:

- G – growth – rast,
- I – involvement – angažovanosť a zapojenie darcov,
- V – visibility – viditeľnosť a publicita,

- E – efficiency – účinnosť a efektivita,
- S – stability – stabilita a odolnosť. [4]

Akronym GIVES je zložený s počiatočných písmen piatich typov stratégií, ktoré môžeme u organizácii pozorovať. Autorom teórie je Mal Warwick, ktorý dodáva, že nie je možné naplňať viac ako jednu stratégiu v jeden okamžik. [4]

2.12 Ekonomika a finančné riadenie organizácie

Neziskové organizácie často podceňujú oblasť finančného riadenia a ekonomiky, ktorá je naopak veľmi sledovaná verejnosťou. Spoločenský dopyt vyžaduje aby neziskové organizácie fungovali efektívne. Autori Boukal a Vávrová, ktorí sa zaoberajú ekonomikou a financovaním neziskového sektoru, považujú za efektívne fungujúcu neziskovú organizáciu, ktorá z pohľadu verejnosti spĺňa nasledujúce predpoklady:

- Je vierohodná a má dobré meno – samotní zamestnanci a spolupracovníci hodnotia organizáciu pozitívne.
- Má jasné a zrozumiteľne definované ciele, ktoré plní v stanovených intervaloch.
- Má transparentné hospodárenie.
- Je schopná propagovať a medializovať svoju činnosť. Najlepšou propagáciou organizácie je jej prospešná činnosť a dobré výsledky. Organizácia by mala byť schopná zapísať sa do povedomia širokej verejnosti.
- Má široký okruh priaznivcov, priateľov a predovšetkým darcov a sponzorov, čo hovorí o dobre vykonávanom fundraisingu organizácie, a preto sa jej darí ziskávať finančné prostriedky na projekty, ktoré súvisia s naplňovaním jej cieľov.

Oblasť financií je v porovnaní so ziskovou sférou najviac špecifickou súčasťou prevádzkovania neziskovej organizácie. Neziskovky sú viac závislé na rôznych dotáciách, grantoch a daroch a až potom na príjmoch z predaja produktov. V tejto oblasti nefungujú štatistiky a čokoľvek je veľmi ťažko predvídateľné. Na dotácie a granty majú kľúčový dopad hlavne externé faktory, ktoré sa nedajú ovplyvniť. [10]

Neziskovej organizácii by nemal chýbať celkový rozpočet skladajúci sa z nákladového a zdrojového rozpočtu. Celkový finančný plán aj rozpočet musia reflektovať strategické

plány organizácie. Nákladový rozpočet obsahuje všetky položky, ktoré organizácia plánuje vynaložiť v priebehu nasledujúceho roka. Hovorí o tom, koľko bude stáť fungovanie organizácie za jeden daný rok. [13]

Je potrebné dopracovať aj zdrojový rozpočet a označiť zdroje, ktoré sú potvrdené a peniaze budú určite k dispozícii, a aj tie u ktorých organizácia predpokladá, že by mohli byť k dispozícii. Práve kvôli týmto skutočnostiam je presné riadenie cash-flow temer nemožné. Mnoho organizácii sa dostáva pri zrovnaní nákladového a zdrojového rozpočtu do situácie, kedy má na začiatku roka pokrytú len časť plánovaných nákladov a zbytok musí zohnať v priebehu roka. Týmto vzniká vysoká záťaž na fundraiserov. [13]

2.13 Vedenie a riadenie ľudí

Drucker v jednej zo svojich publikácií píše, že úlohou manažéra nie je ľudí riadiť, ale viesť ich. Svoje tvrdenie odôvodňuje tým, že čím ďalej tým viac ľudí so znalosťami, nechce byť riadenými, ale chcú byť vedení. Potrebujú výzvy ku svojim schopnostiam, ďalej sa rozvíjať, chcú vidieť výsledky svojej práce a vyžadujú aby sa s nimi jednalo ako s partnermi. Hovorí tiež, že výkonnosť organizácie určujú jej ľudia, lepšie povedané ich produktivita. [2]

Jednou zo silných stránok neziskových organizácií je fakt, že ľudia pre ne nepracujú väčšinou za mzdu, ale ako dobrovoľníci pre dobro vecí. O to však väčšiu zodpovednosť má organizácia aby sa snažila svojich ľudí rozvíjať, aby jej neodišli inam. Motivačnými faktormi v neziskovom sektore sú hlavne pocit seberealizácie a uspokojenie z výsledkov svojej práce. [2]

3 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Podnikateľský plán má ústredný význam pri zakladaní podniku. Hlavnou mierou rozhoduje o ceste k budúceму úspechu. Práve preto by malo byť dôkladné vypracovanie tohto dokumentu najvyššou prioritou. [15]

Hisrich a Peters definujú podnikateľský plán ako písomný materiál spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vonkajšie aj vnútorné faktory súvisiace so založením a chodom podniku. [15]

Podnikateľský plán umožňuje porovnanie plánu s realitou, a pokiaľ sa tieto líšia, identifikovať kde, v akej miere a prečo sa líšia. [15]

Podnikateľský plán slúži zakladateľom ako ústredný riadiaci dokument, hlavne na usporiadanie a predstavenie podnikovej koncepcie. [15]

Pri podnikateľskom pláne je veľmi dôležité aby bol realistický, konzistentný, presvedčivý a zrozumiteľný, nesmú sa v ňom vyskytnúť žiadne nezrovnalosti ani rozpory. Produkt by mal mať výhodu voči konkurencii, a mal by preň existovať dostatočne veľký trh. [15]

Jadro všetkých druhov podnikateľských plánov sa týka troch základných otázok:

- Kde sa podnik nachádza teraz? – tento aspekt sa týka dôkladnej analýzy situácie, v ktorej sa podnik nachádza. Ide o analýzu externého aj interného prostredia.
- Kam sa podnik chce dostať? – otázka cieľov a žiadanej situácie, ktorá by sa mala dostaviť po uskutočnení akčných krokov uvedených v pláne.
- Akým spôsobom sa tam chce dostať? – špecifikácia jednotlivých druhov zdrojov a metód pre to, aby organizácia dosiahla svojich vytýčených cieľov. [15]

3.1 Štruktúra podnikateľského plánu

V literatúre sa uvádza veľké množstvo štruktúr podnikateľského plánu. Obsah podnikateľského plánu je pre každý podnik individuálnou záležitosťou, niektoré atribúty by mal obsahovať každý podnikateľský plán, nech už je vypracovávaný pre akúkoľvek organizáciu.

Pri porovnávaní štruktúry plánov uvedených v literatúre možno povedať, že podnikateľský plán sa skladá zo základných informatívnych častí a nosných častí plánu. Medzi informatívne časti patrí titulná strana (podáva stručný výklad obsahu celého zámeru), exekutívny súhrn

(stručné zhrnutie najdôležitejších aspektov), popis podniku a dôkladná analýza súčasnej situácie na trhu. [5]

Nosnými časťami podnikateľského plánu sú individuálne plány pre jednotlivé oblasti:

- výrobný plán – zachytáva celý výrobný proces. V prípade, že sa nejedná o výrobný podnik, mala by sa táto časť nazývať obchodný plán a obsahovať informácie o nákupe výrobkov a služieb, ich skladovaní, či popis procesu poskytovania služieb.
- marketingový plán – objasňuje akým spôsobom budú výrobky distribuované, oceňované a propagované.
- organizačný plán – obsahuje informácie o forme vlastníctva a organizačnej štruktúre spoločnosti.
- hodnotenie rizík – analýza najväčších rizík, ktoré môžu vyplynúť z reakcie konkurencie, zo slabých stránok marketingu, výroby, či manažmentu, alebo technologického vývoja. Riziká je žiaduce analyzovať a pripraviť alternatívne stratégie pre ich elimináciu.
- finančný plán – dôležitá súčasť podnikateľského plánu. Určuje potrebné objemy investícií a ukazuje nakoľko je ekonomicky reálny podnikateľský plán ako celok. Finančný plán sa zaoberá tromi najdôležitejšími oblastami:
 - predpoklad príslušných príjmov a výdajov s výhľadom aspoň na tri roky dopredu, sú tu zahrnuté očakávané tržby a kalkulované náklady,
 - vývoj hotovostných tokov (cash-flow) v nasledujúcich troch rokoch,
 - odhad rozvahy (bilancie), ktorý poskytuje informácie o finančnej situácii podniku k určitému dátumu.

Doplnkovou časťou podnikateľského plánu sú prílohy a podporná dokumentácia, teda informatívne materiály, ktoré nie je možno začleniť do samotného podnikateľského plánu. [5]

4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

V súčasnej dobe sa v podnikoch a iných organizáciách robí veľká časť jednorazových prác formou projektov. Tieto projekty sú často rozhodujúcou súčasťou strategického riadenia podniku. Pod pojmom projekt môžeme rozumieť organizované úsilie k dosiahnutiu určitého cieľa. Organizácie používajú projekty na riešenie svojich vlastných potrieb alebo robia projekty na základe zmluvy s inou organizáciou. [11]

Projektový management je umenie i veda ako riadiť relatívne krátkodobé aktivity, ktoré majú obmedzený počet počiatočných a koncových bodov, existuje obvykle s konkrétnym rozpočtom a so zákazníkom stanovenými kritériami prevedenia.

Koncept projektového riadenia je pomerne nový. Asi v 50.tých rokoch 20. Storočia boli podniknuté vedomé snahy k navrhnutiu špecializovaných nástrojov pre riadenie zložitejších zbrojných systémov, ktoré vybuodovalo ministerstvo obrany. Tieto nástroje majú dnes široké použitie vo všetkých odvetviach. [14]

4.1 Projekt a jeho atribúty

Projekt je sekvenciou činností majúci jeden začiatok a jeden koniec, pridelené zdroje a smeruje k vytvoreniu určitého produktu. S vytvorením produktu je vždy spojené riziko.

Atribútmi projektu sú:

- jedinečnosť, neopakovateľnosť,
- vymedzenosť,
- rizikovosť,
- projektový tím,
- zložitosť a komplexnosť,
- organizácia. [1]

4.2 Cieľ projektu

Správna definícia cieľa projektu je jedným z kľúčových faktorov úspechu projektu. Dobré definovať cieľ je pomerne obtiažna záležitosť. Nejde len o vlastný, technický popis nejakého stavu, ale predovšetkým o potrebu, aby si rôzne strany porozumeli, čo má byť vlastne na konci realizácie vyprodukované, k čomu to má slúžiť a za akých podmienok by malo byť takéhoto cieľa dosiahnuté. Jednou z pomôcok na dobrú definíciu cieľa je technika SMART. Cieľ by mal byť podľa tejto techniky: [1]

- S (specific) – špecifický a špecifikovaný,
- M (measurable) – merateľný.
- A (agreed) – akceptovateľný,
- R (realistic) – realistický,
- T (time – bounded) – termínovaný, či časovo obmedzený.

Niekedy sa dodáva i (integrated) – aby bol cieľ integrovaný do organizačnej stratégie. [1]

4.3 Trojimperatív projektu

V súvislosti s projektmi a projektovými cieľmi, zaoberáme sa vždy s tromi základnými pojmami – cieľom, časom a nákladmi – tzv. trojimperatívom projektového riadenia, ktorý je účelom optimálneho vyváženého týchto troch požiadaviek. Základným poznatkom je previazanie týchto troch veličín. [1]

Trojimperatív nazývaný aj magický trojuholník, predstavuje základné kritérium pre hodnotenie úspešnosti projektu. Projekt je považovaný za úspešný ak dosiahol plánovaných cieľov, v plánovanom čase, pri dodržaní plánovaných nákladov, s efektívnym využitím plánovaných zdrojov, bol vyhotovený v požadovanej kvalite a nevyvoláva negatívne dopady.

4.4 Základné nástroje a metódy

Logický rámec – táto metóda slúži ako pomôcka pri stanovení cieľov projektu a ako podpora k ich dosahovaniu. Hlavným aspektom je efekt zladenia uhlu pohľadu na problematiku všetkými zainteresovanými stranami. [1]

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
<i>nevyplňuje se</i>	<i>nevyplňuje se</i>	<i>nevyplňuje se</i>	Předběžné podmínky

Obr. 4 Logický rámec [1]

Hierarchická štruktúra prác (WBS – work breakdown structure) je asi najpoužívanejším nástrojom projektového riadenia. Je vhodnou metódou na rozdelenie projektu do pracovných balíkov, úloh a činností. Účelom tohto nástroja je zabezpečiť, aby všetky požadované projektové činnosti boli logicky identifikované a prepojené. [11]

Sieťová analýza (CPM, PERT) – je založená na teórii grafov. Metóda umožňuje urobiť časovú analýzu a zistiť kritickú cestu a časové rezervy, zároveň umožňuje vykonať aj analýzu nákladov a zdrojov. Metódu je možné použiť pre plánovanie projektu aj na sledovanie priebehu projektu pri realizácii. Rozlišujeme dva základné grafy pre sieťovú analýzu - hrano a uzlovo orientovaný graf.

CPM – metóda kritickej cesty – je známejšou technikou sieťovej analýzy, pomocou ktorej je možné odhadnúť celkovú dobu trvania projektu a rezervy jednotlivých činností.

PERT – metóda trojbodového odhadu, kde sa každej činnosti priradujú tri odhady a vypočíta sa najpravdepodobnejšia hodnota a rozptyl. Metóda je presnejšia, ale zároveň o mnoho náročnejšia. [1]

Gantov diagram – štandardný formát pre grafické znázornenie informácií o časovom pláne projektu, v ktorom sú uvedené jednotlivé aktivity projektu a im zodpovedajúci dátum zahájenia a ukončenie v kalendárnom formáte. Princíp je v grafickom znázornení súbežného priebehu činností, metóda však nerieši väzby medzi jednotlivými aktivitami. [1]

Analýza zainteresovaných strán – je to analýza všetkým strán, ktorých sa projekt nejakým spôsobom dotýka. Analyzuje sa moc, vplyv a konkrétny dopad ako môže daná zainteresovaná strana do projektu zasiahnuť. A zároveň sa definuje stratégia ako komunikovať a ovplyvňovať danú zainteresovanú osobu. [1]

Analýza rizík – vysoká hodnota rizika patrí k piatim základným charakteristikám projektu. Riziko je prípadná strata, ku ktorej môže dôjsť v priebehu projektu, a ktorá má negatívny vplyv na úspech projektu. Ak organizácia pozná riziká, ktoré môžu nastať, môže tieto riziká riadiť. Účelom riadenia rizík projektu je v predstihu poznať zdroje možného ohrozenia projektu a pripraviť opatrenia, ktoré by viedli ku zníženiu možných dopadov pre projekt na prijateľnú hodnotu. [1]

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Prvá časť práce sa zaoberá spracovaním literárnych zdrojov z oblasti neziskového sektoru a riadenia neziskových organizácií, prvkami podnikateľského plánu a projektového manažmentu. Z týchto poznatkov budem v ďalšej práci vychádzať.

Prvá časť práce definuje neziskovú organizáciu, neziskový sektor a jeho vymedzenie v národnom hospodárstve. Teda vymedzenie mantinelov, v ktorých môžu neziskové organizácie vyvíjať svoju činnosť a plniť pritom svoje poslanie a ciele vo vzťahu k občianskej spoločnosti, ktorú pomáhajú stabilizovať, kultivovať a v ktorej podporujú demokratické princípy fungovania. V druhej časti je popísaný proces založenia a neskoršieho riadenia organizácie, a všetko čo je potrebné vedieť pri zakladaní neziskovej organizácie. Väčšina prvkov je podobných so ziskovým sektorom, najviac sa líši oblasť financovania, nakoľko neziskové organizácie nie sú založené za účelom získavania zisku, ten býva u týchto organizácií až na druhom mieste.

V ďalšej časti som sa zamerala na prvky podnikateľského plánu a projektového manažmentu. Vzhľadom na to, že cieľom môjho projektu je založenie pobočky neziskovej organizácie budem vo svojej ďalšej práci využívať prvky podnikateľského plánu, ktorý sa používa v ziskovom i neziskovom sektore, či už pri zakladaní nových subjektov, alebo pri dielčích cieľoch organizácií akým je napr. zavedenie novej služby či výrobku na trh.

Rovnako budem vo svojej práci využívať aj prvky projektového manažmentu. Hlavne jeho základné metódy a nástroje, medzi ktoré patrí napr. logický rámec (ktorý je jednoduchým prehľadom projektu), analýza zainteresovaných osôb (pomáha organizácii pri uvedomení si všetkých zainteresovaných strán a vytvorení stratégie pôsobenia na tieto strany), či hierarchickú štruktúru prác (ktorá popisuje všetky jednotlivé aktivity, ktoré budú počas realizácie projektu vykonané, tak aby bolo dosiahnuté cieľ).

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 ORGANIZÁCIA ERASMUS STUDENT NETWORK (ESN)

Organizácia ESN (Erasmus student network) je celoeurópska nezisková študentská organizácia. Bola založená v roku 1989 a jej hlavným cieľom je podpora a rozvoj medzinárodných študentských výmenných programov v zmysle „students helping students“ (v preklade: študenti pomáhajú študentom), teda je založená na dobrovoľnej činnosti. [20]

V súčasnosti má organizácia viac ako 12 000 členov na 343 vysokých školách v 33 krajinách Európy a blízkeho okolia. Táto medzinárodná sieť sa neustále rozvíja a rozširuje a je organizovaná na medzinárodnej, národnej a lokálnej úrovni. Na týchto úrovniach prebiehajú pravidelné stretnutia za účelom rozšírenia znalostí jednotlivých členov, výmena skúseností a spolupráca na spoločných projektoch a aktivitách pre zahraničných študentov. [20]

ESN pôsobí na lokálnej (univerzitnej), národnej a medzinárodnej úrovni. Každý rok jej služby využije asi 150 000 zahraničných študentov, ktorí v rámci svojho pobytu navštívia niektorú z univerzít, na ktorých organizácia ESN existuje. [20]

ESN pracuje na vytvorení mobilnejšieho a flexibilnejšieho vzdelávacieho prostredia, na podpore a rozvoji výmeny študentov z rôznych úrovní, a poskytuje medzikultúrne skúsenosti aj tým študentom, ktorí nemajú prístup k zahraničnému pobytu (tzv. domáca internacionalizácia). [20]

6.1 História organizácie ESN

V roku 1987 bol schválený Európskym spoločenstvom plán na vytvorenie rozsiahleho programu mobility pre vysokoškolské vzdelávanie. Jednou časťou plánu bol aj európsky výmenný program Erasmus pre študentov. Jeho cieľom bolo poskytnúť študentom príležitosť stráviť časť svojho štúdia v zahraničí. [22]

V roku 1989 výbor pre program Erasmus vyzval 32 bývalých študentov tohto programu na zasadnutie v belgickom Gente, kde mali byť zhodnotených ich zahraničné pobyty. Toto stretnutie bolo východiskovým bodom pre vznik organizácie Erasmus Student Network. Problémy, ktoré počas stáží vyvstali sa mali stať hlavnými úlohami, na ktorých mala novovytvorená organizácia pracovať. Za všetkým tým stála myšlienka „študenti pomáhajú študentom“, ktorá je až do súčasnosti najdôležitejším mottom organizácie. [22]

V októbri roku 1989 bola v Holandskom Utrechte založená prvá sekcia nesúca meno Erasmus Student Network. Následne boli založené ďalšie sekcie ESN na rôznych Európskych univerzitách, a s finančnou podporou Európskeho spoločenstva, bolo v roku 1990 v dánskej Kodani, zorganizované oficiálne zakladajúce stretnutie ESN International. Na tomto stretnutí sa zúčastnilo 49 účastníkov skoro zo všetkých členských štátov Európskeho spoločenstva. ESN International sa stalo právoplatnou asociáciou a historicky prvým prezidentom sa stal Desiree Major z Holandského Utrechtu. [22]

V septembri 2005 bolo zriadené oficiálne sídlo organizácie v Bruseli, kde v súčasnosti pracuje päť členov predstavenstva ESN spolu so sekretárom na plný úväzok. [22]

Záujem študentov stráviť časť svojho štúdia v zahraničí neustále stúpa. Je to totiž najlepšia príležitosť ako získať kontakt so zahraničím, spoznať novú kultúru a získať nezabudnuteľné zážitky. [22]

6.2 Vízia, poslanie a hodnoty organizácie Erasmus Student Network

Víziou organizácie Erasmus Student Network je: „Obohatenie spoločnosti prostredníctvom zahraničných študentov.“ [26]

Poslaním organizácie je: „ESN je kľúčová dobrovoľnícka organizácia na poli medzinárodného vysokoškolského vzdelávania v Európe. ESN ponúka príležitosti pre kultúrne porozumenie a osobný rozvoj v rámci princípu študenti pomáhajú študentom.“ [26]

Hodnoty, ktoré organizácia vyznáva:

- Jednota v rozmanitosti, rozmanitosť v jednote;
 - pochádzame z rôznych prostredí, ale máme jeden spoločný cieľ.
- Študenti pomáhajú študentom;
 - s vášňou sa zaväzujeme k dobrovoľníctvu pre dobro ostatných.
- Priateľstvo, zábava a rešpekt;
 - tešíme sa zo vzťahov založených na rešpekte.

- Medzinárodný rozmer života;
 - sme nezaujatí a flexibilní, radi objavujeme a skúmame, a snažíme sa spolupracovať tak aby sme prekonali hranice.
- Láska pre Európu ako miesto mieru a kultúrnej výmeny;
 - žijeme a ťažíme z kultúrneho bohatstva Európy čo najviac.
- Otvorenosť s toleranciou;
 - rozumieme a akceptujeme ostatných a učíme sa od nich.
- Spolupráca v integrácii;
 - zdieľame ucelený pohľad na medzinárodné prostredie. [26]

6.3 Ciele a princípy organizácie

Erasmus Student Network (ESN):

- pracuje v záujme zahraničných študentov, na zlepšení ich sociálneho a praktického zapojenia,
- reprezentuje potreby a práva zahraničných študentov na miestnej, medzinárodnej aj medzinárodnej úrovni,
- poskytuje základné informácie o programoch mobility, a prispieva k zlepšeniu ich dostupnosti,
- snaží sa motivovať študentov k štúdiu v zahraničí,
- pracuje so študentmi po príchode do krajiny a pomáha im lepšie sa integrovať (to isté platí aj o reintegrácii pri spätnom návrate do domácej krajiny),
- stará sa o svojich členov a hodnotí ich dobrovoľnícku prácu. [20]

6.4 Štruktúra ESN

Organizácia ESN má tri základné úrovne:

- medzinárodnú (reprezentuje ju International Board),
- národnú (reprezentuje ju National Board),
- lokálnu úroveň (jednotlivé sekcie). [20]

6.4.1 Medzinárodná úroveň

Na medzinárodnej úrovni ESN reprezentuje potreby aj očakávania študentov, ktorý v rámci výmenných pobytov odchádzajú študovať do zahraničia a vzájomne zdieľajú poznatky študentov a sekcií z rôznych krajín.

Medzinárodná úroveň pozostáva z:

- „International Board“ – medzinárodný výkonný orgán, ktorý sa stará o chod celej organizácie. Sídlí v Bruseli a zodpovedá sa rade národných reprezentantov (Council of National Representatives – jeden zástupca za každú krajinu). Členovia International Board sú: prezident, viceprezident, pokladník, PR a web administrátor. Všetky tieto funkcie sú volené na obdobie jedného roku všetkými zástupcami jednotlivých sekcií ESN na každoročnom zasadaní „Annual General Meeting“, ktoré predstavuje zasadanie valného zhromaždenia.
- „Council of National Representatives – rada národných reprezentantov,
- „Annual General Meeting“ – zasadanie valného zhromaždenia – jedenkrát ročne sa stretnú zástupcovia všetkých sekcií.

Hlavným cieľom ESN medzinárodne, je podpora mobility vysokoškolských študentov. Tohto cieľa dosahujú hlavne:

- zastupovaním študentov výmenných programov a ich potrieb u relevantných medzinárodných inštitúcií,
- rozvojom projektov na podporu mobility,
- pomocou jednotlivým lokálnym sekciám ESN a národným predstaviteľom. [20]

6.4.2 Národní úroveň

Národní úroveň združuje sekcie z jednej krajiny, vzniká ak je počet lokálnych sekcií v krajine väčší. V rámci ESN tak existuje napr. ESN Česká republika, ESN France atp. Každá sekcia má na národnej úrovni svojho národného zástupcu – „National Representative“ a volenú národnú radu – „National Board“, ktorá pozostáva z prezidenta, pokladníka, národného zástupcu a ďalších členov.

ESN Česká republika má svoju právnu subjektivitu od októbra 2007 a v jej čele stojí 7 volených zástupcov: prezident, národný reprezentant, pokladník a ľudia zodpovední za PR, fundraising, informačné technológie a zdieľanie znalostí.

Prezident reprezentuje národnú radu na národnej úrovni, koordinuje ju, a schvaľuje stratégiu pre celú krajinu.

Národný zástupca reprezentuje svoju krajinu na medzinárodnej úrovni, a to zvlášť v rámci rady národných zástupcov (Council of National Representatives). Jeho úlohou je zaisťovať obojsmernú komunikáciu medzi národnou a lokálnou úrovňou.

National Platform – národné zhromaždenie je najvyšším orgánom ESN ČR. Do jeho právomocí patrí prijímania a vylučovanie členov združenia, schvaľovanie rozpočtu, voľba národnej rady a rozhodovanie o zásadných otázkach týkajúcich sa združenia. [20]

6.4.3 Lokálna úroveň

Lokálnu úroveň predstavujú jednotlivé sekcie, či kluby na univerzitách. Každá sekcia má svoju vlastnú štruktúru a aktivity, väčšinou podľa veľkosti klubu, alebo počtu zahraničných študentov. Lokálne sekcie fungujú ako sprostredkovatelia ponúkajúci pomoc zahraničným študentom. Snažia sa zahraničným študentom pomôcť zohnať potrebné informácie a spríjemniť a skvalitniť im celý študijný pobyt. Pomáhajú s vybavením formalít v škole, s poznávaním nového miesta, kultúry, jazyka, organizujú rôzne poznávacie výlety, športové či kultúrne akcie a snažia sa o kontakt medzi domácimi a zahraničnými študentmi. Činnosť a chod jednotlivých sekcií (klubov) zaisťujú dobrovoľníci z radov študentov domácej univerzity. [20]

6.5 ESN v České republice

V České republice je organizácia ESN reprezentovaná občianskym združením Erasmus Student Network Česká Republika. Je to nezisková organizácia, ktorá reprezentuje jednotlivé lokálne sekcie. V súčasnosti má 9 členov. Poslaním ESN ČR je podporovať mobilitu študentov v oblasti vysokého školstva v súlade so zásadou „študenti pomáhajú študentom“. Sekcie ESN ČR pomôžu približne 2000 študentom počas každého akademického roku. [16]

Hlavnými aktivitami ESN ČR sú:

- pomáhať študentom orientovať sa v Českej republike,
- pomáhať pri zlepšovaní vzájomného porozumenia a prehľbovaní vzťahov medzi študentmi rôznych národností a kultúr,
- popularizácia štúdia v Českej republike, a zároveň podpora štúdia v zahraničí, medzi českými študentmi,
- posilňovanie zručností členov organizácie,
- reprezentácia Českej republiky a českých univerzít na medzinárodnej úrovni,
- zastupovanie záujmov študentov na regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni. [16]

6.5.1 Členské organizácie Erasmus Student Network ČR

V ČR vznikali študentské kluby voľne, bez ohľadu na existenciu medzinárodného združenia ESN. ESN ČR je v kontakte s asi 1500 českými študentmi a asi 2000 zahraničnými študentmi ročne. V súčasnosti je v Českej republike členom občianskeho združenia ESN ČR 9 sekcií zo 6 miest:

- ESN Buddy System HK – Hradec Králové
- ESN Pilsen
- ESN UP Olomouc
- ESN VSE Prague
- ISC VUT Brno
- ISC CTU Prague
- ISC MU Brno
- ISC MENDELU Brno
- ISC OU Ostrava [19]

7 ANALÝZA KONKURENCIE

Pre analýzu súčasného stavu organizácii zaoberajúcich sa výmennými programami študentov som si vybrala Porterovu analýzu piatich konkurenčných síl.

7.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Organizácia pôsobí svojou činnosťou na okolie a rovnako je aj ona ovplyvňovaná okolitými subjektmi, či už verejnosťou alebo konkurenciou. Porterov model sa zameriava na konkurenčné prostredie, konkrétne na päť konkurenčných síl pôsobiacich na organizáciu z okolia. Jedná sa o súčasnú konkurenciu, potenciálnu konkurenciu, substitučné produkty, silu odberateľov a silu dodávateľov. [27]

7.1.1 Existujúca konkurencia v Zlíne

Za konkurenciu pobočky organizácie ESN pri UTB môžeme považovať tri nasledujúce organizácie: AIESEC Zlín, lokálnu pobočku organizácie IAESTE a spoločnosť STUDENT AGENCY.

AIESEC Zlín

AIESEC je najväčšia nezisková, študentmi riadená organizácia na svete. Pôsobí vo viac ako 107 krajinách, na viac než 1700 univerzitách a má cez 38000 členov. Organizácia dáva príležitosť študentom vysokých škôl získať medzinárodné skúsenosti, rozvinúť osobné schopnosti a tým sa lepšie pripraviť na budúce povolanie. Pobočka AIESEC Zlín vznikla v roku 1993, momentálne má približne 25 aktívnych členov a ročne sprostredkuje približne 20 odborných stáží. Jedným z produktov AIESEC je zahraničná odborná stáž, ktorej sa môžu zúčastniť študenti vysokých škôl alebo absolventi (maximálne dva roky po ukončení štúdia). Členovia organizácie si rozvíjajú svoje osobné schopnosti a zručnosti práve realizovaním týchto zahraničných stáží. Či už je to pri zabezpečovaní praxe v českých firmách na strane jednej, alebo pri starostlivosti a poskytovaní podpory študentom, ktorý prídu na prax práve do Zlína. Výhodou organizácie je pomerne silná členská základňa a celkom dobrá znalosť tejto organizácie aj vo firemnej sfére. Nevýhodou je, že študenti aj firmy za službu sprostredkovania praxe platia. Navyiac, organizácia sa zameriava len na výmenných študentov, ktorí sú v Zlíne na praxi práve cez ich organizáciu. Spolupráca so študentmi programu

erasmus a podobných je veľmi nízka. Organizácia má samozrejme aj iné aktivity, takže starostlivosť o stážistov vlastne nie je prioritou. [17]

IAESTE

IAESTE je medzinárodná nezisková organizácia, ktorá združuje mladých ľudí. Pôsobí v 85-tich krajinách sveta. Jej poslaním je zaisťovanie zahraničných praxí pre študentov technických vysokých škôl. Celosvetovo tak IAESTE prispieva k rozvoji odborných znalostí študentov, k porozumeniu a k odstráneniu rozdielov v technickej vyspelosti jednotlivých krajín. Organizáciu IAESTE v Českej republike tvoria z väčšej časti študenti, ktorí sa podieľajú na realizácii všetkých aktivít organizácie. Najdôležitejšou činnosťou lokálnej sekcie IAESTE pri UTB v Zlíne, je Exchange program, ktorý je podobný ako u organizácie AIESEC. Len s rozdielom, že organizácia IAESTE sa viac zameriava na technické stáže. Organizácia IAESTE praktikantom zaisťuje kompletný servis od vyzdvihnutia na letisku, cez ubytovanie, zoznámenie s novým prostredím, až po vymýšľanie aktivít pre voľný čas, rovnako ako vyššie uvedená organizácia AIESEC. Rovnaké je aj to, že služba je pre študentov i spoločnosti platená. A najväčšou nevýhodou je, že organizácia sa stará opäť len o svojich praktikantov, so študentmi Erasmus takmer vôbec nespolupracuje. [24]

STUDENT AGENCY

STUDENT AGENCY je najväčšou jazykovou cestovnou agentúrou Českej a Slovenskej republiky a zároveň najväčším predajcom leteniek. V súčasnej dobe je v ČR synonymom luxusnej autobusovej dopravy známej ako „žlté linky“. Cieľom organizácie je byť najlepší v tom, čo robia. U všetkých svojich služieb sa snažia skĺbiť vysokú kvalitu služieb a cenu prístupnú širokým vrstvám. Slovo študent v názve spoločnosti nevymedzuje cieľovú skupinu, ale fakt, že človek sa má celý život, čo učiť. Spoločnosť ponúka poznanie prostredníctvom cestovania a štúdiá v zahraničí. Na rozdiel od prvých dvoch organizácii je táto obchodnou spoločnosťou. Ponúka široké portfólio služieb, medzi ktorými sú študijné i pracovné pobyty v zahraničí. Výhodou je, že spoločnosť je známa a na trhu pomerne silná. Nevýhodou je opäť platená služba, poskytujúca len výmenný program, bez zaistenej servisu, či starostlivosti po príchode do cudzej krajiny (klient sa o seba viac – menej musí postarať sám). [28]

7.1.2 Potenciálny vstup novej konkurencie

Vstup novej konkurencie na trh predstavuje hrozbu pre stávajúce subjekty na trhu. V prípade pobočky organizácie ESN nie je nutné obávať sa novej konkurencie. Organizácia ESN je v tom, čo robí veľmi špecifická. Trh so zahraničnými študentmi v Zlíne je tiež pomerne malý. Ak už na trhu je jeden poskytovateľ takto špecifickej služby, v podstate už nie je miesto pre ďalšieho konkurenta.

Teoreticky každý kto by chcel vstúpiť na tento trh ako konkurent sa môže k organizácii pridať a fungovať buď v rámci organizácie alebo ako samostatná jednotka zaujímajúca sa o výmenných študentov. Navyše organizáciu ESN bude zastrešovať medzinárodné oddelenie a univerzita, aj preto je veľmi málo pravdepodobný vstup nového konkurenta na tento trh.

7.1.3 Substitučné produkty

Substitučné produkty predstavujú určitú možnú nahraditeľnosť stávajúceho produktu na trhu. Ako už bolo uvedené vyššie služba organizácie ESN je natoľko špecifická, že je veľmi ťažké na trhu nájsť adekvátnu náhradu. Navyac, výmenní študenti si sami určujú, akú veľkú starostlivosť a podporu im organizácia ponúkne, resp. do akej miery túto službu využijú. Za čiastočnú náhradu možno považovať event marketing a usporiadavanie rôznych akcií iných subjektov na trhu. No táto náhrada je len veľmi čiastočná, pretože organizácia ESN študentom neposkytuje len organizovanie udalostí, ktorých sa môžu zúčastniť, ale poskytuje im starostlivosť a pomoc v prípade potreby, či záujmu.

7.1.4 Sila odberateľov

Jedná sa o rastúcu silu zákazníkov, ktorí môžu mať pri komunikácii s organizáciou vodcovské postavenie. Pokiaľ tomu tak je, segment trhu je pre konkurenciu nepríťažlivý.

Pokiaľ ide o organizáciu ESN majú zákazníci – zahraniční študenti a študenti domáci zaujímajúci sa o výmenný pobyt – pomerne veľkú silu vyjednávania. Organizácia ESN je na trhu vďaka nim a pre nich. Organizácia ESN sa zaoberá event marketingom pre výmenných študentov. Povahu služby určujú študenti svojimi požiadavkami, a organizácia sa snaží túto potrebu čo najlepšie naplniť.

7.1.5 Sila dodávateľov

Jedná sa o hrozbu plynúcu z vyjednávacjej prevahy dodávateľov, ktorí môžu určovať podmienky na trhu, či už ide o cenu alebo kvalitu produktov.

Pre pobočku organizácie ESN je vlastne jediným dodávateľom Univerzita Tomáše Bati, ktorá ako jediná inštitúcia ponúka štúdium v zahraničí v rámci rôznych programov, v Zlínskom kraji. Práve UTB sprostredkováva vysokoškolské študijné pobyty, ktorých účastníci sú cieľovou skupinou organizácie ESN. Pre organizáciu by bola sila dodávateľov negatívna len v prípade, že by univerzita prestala prijímať študentov na vysokoškolské študijné pobyty cez programy ako Socrates/Erasmus a podobné. Nakoľko je internacionalizácia jedným z hlavných cieľov univerzity je táto situácia takmer nepravdepodobná. Dôležité je spomenúť, že UTB je pre zahraničných študentov, čím ďalej tým zaujímavejšia ako vzdelávacia inštitúcia (viď graf č.1 a graf č.2), ktorá neustále rozširuje ponuku predmetov aj programov vyučovaných v cudzom svetovom jazyku, preto je rovnako málo pravdepodobné, že by záujem o túto univerzitu výrazne klesol.

7.1.6 Zhodnotenie Porterovho modelu piatich konkurenčných síl

Z predchádzajúcej analýzy vyplýva, že pobočka organizácie ESN, resp. služba tejto organizácie nemá v danom regióne konkurenciu. Žiadna iná organizácia neposkytuje komplexnú službu práve študentom študijných výmenných programov ako je napr. Socrates/Erasmus.

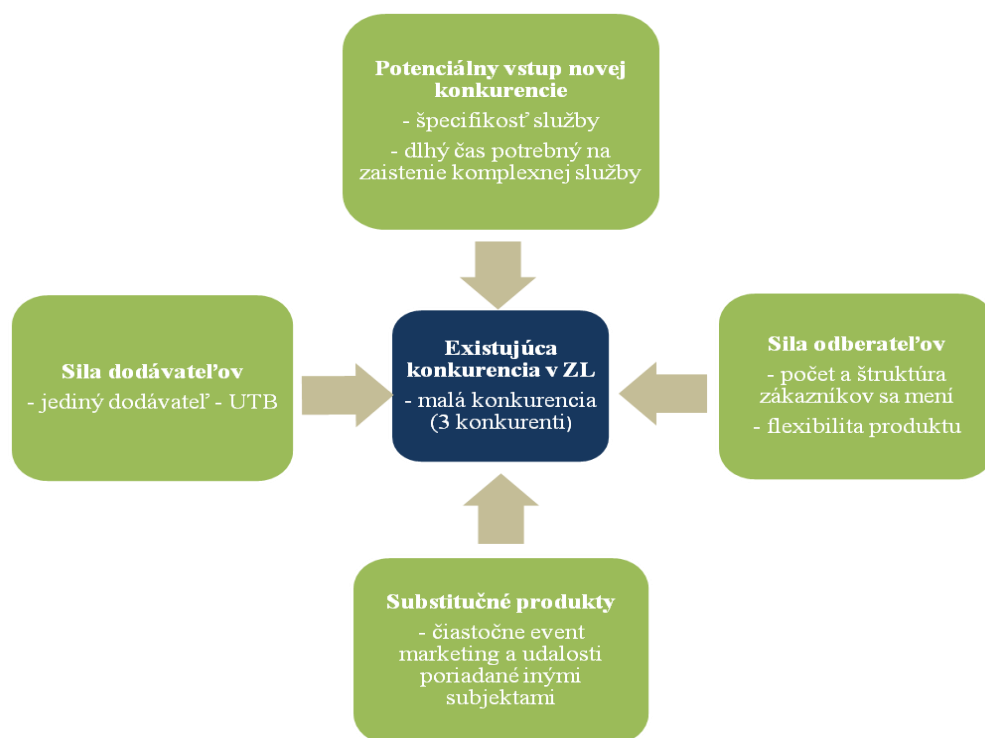
Samozrejme, že event marketing pre študentov (všeobecne, nie len výmenných študentov) poskytujú aj iné organizácie, ale tento event marketing nie je zameraný na cieľovú skupinu výmenných študentov, a nie je zaradený v komplexe starostlivosti.

Organizácia ESN poskytuje výmenným študentom možnosť mať človeka, tzv. buddy, ktorý je študentovi plne k dispozícii, ochotný pomôcť. Podobnú službu poskytujú síce študentské organizácie AIESEC a IAESTE, ale pre inú cieľovú skupinu – svojich stážistov, ktorí majú zabezpečené stáže cez ich organizáciu.

V nasledujúcej tabuľke a grafe vidieť jednotlivé konkurenčné aspekty vplyvajúce na pobočku organizácie ESN v Zlíne a aj ich silu pôsobenia.

Tab. 1 Zhodnotenie Porterovho modelu [vlastné spracovanie]

Aspekty	Vysoká sila pôsobenia	Stredná sila pôsobenia	Nízka sila pôsobenia
Existujúca konkurencia v Zlíne			X
Potenciálny vstup novej konkurencie			X
Substitučné produkty			X
Sila odberateľov	X		
Sila dodávateľov		X	



Obr. 5 Porterov model piatich konkurenčných síl [vlastné spracovanie]

8 VÝVOJ A AKTUÁLNA SITUÁCIA EVENT MARKETINGU PRE ERASMUS ŠTUDENTOV NA UTB

Univerzita Tomáše Bati je zapojená do vzdelávacích programov Európskej Únie Socrates/Erasmus od roku 2001. Medzinárodné oddelenie bolo na univerzite založené v januári roku 2003 a dodnes poskytuje poradenské služby študentom i pracovníkom UTB, ktorí chcú získať skúsenosti na vzdelávacích inštitúciách v zahraničí. Oddelenie ďalej koordinuje a analyzuje možnosti zahraničnej spolupráce, a zaisťuje program Socrates/Erasmus. [29]

UTB sa pomocou medzinárodného oddelenia aktívne zúčastňuje aj ostatných programov akými sú napr. Leonardo da Vinci, CEEPUS, či medzinárodných zmlúv Akademickej informačnej agentúry Domu zahraničných služieb MŠMT ČR. [29]

V roku 2004 bola schválená smernica rektora, ktorá upravuje a zjednodušuje uznávanie časti štúdia absolvovaného v zahraničí. [29]

Získavanie zahraničných skúseností má veľký význam pre rozvoj kvality vzdelávania, výskumu a systému riadenia UTB, pretože študenti i učitelia využívajú svoje skúsenosti z partnerských univerzít pri hodnotení činností domácej univerzity. [29]

Internacionalizácia je jednou z priorít UTB, prioritné oblasti pre rozvoj spolupráce sú členské krajiny EU, krajiny prechádzajúce procesom spoločenskej a ekonomickej transformácie – hlavne ázijské krajiny, a krajiny bývalého Sovietskeho zväzu a Juhoslávie. [29]

Číselné údaje o zahraničnej mobilite študentov sú uvedené v nasledujúcich tabuľkách.

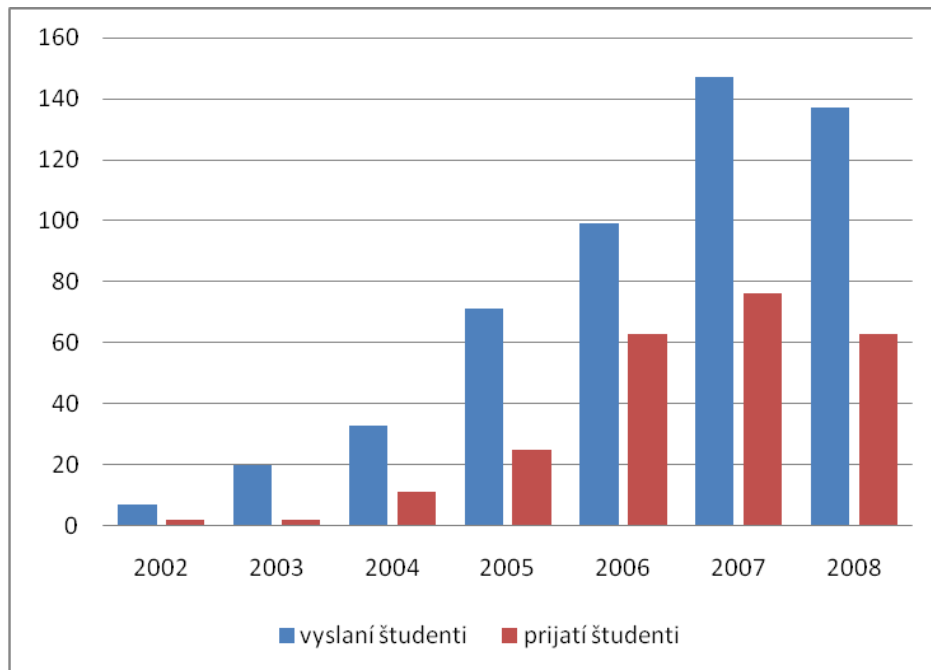
Tab. 2 Počty študentov prijatých na UTB a vyslaných UTB na partnerské univerzity v rámci programu Socrates/Erasmus [vlastné spracovanie]

Erasmus	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
vyslaní študenti	7	20	33	71	99	147	137
prijatí študenti	2	2	11	25	63	76	63

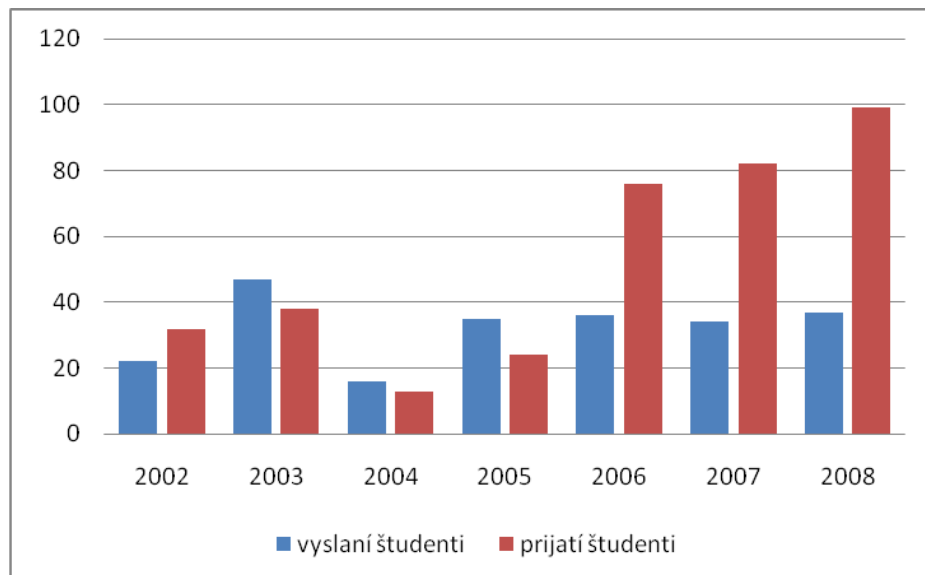
Tab. 3 Počty študentov prijatých na UTB a vyslaných UTB na partnerské univerzity v rámci ostatných programov a ďalších študijných pobytov v zahraničí [vlastné spracovanie]

ostatné programy	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
vyslaní študenti	22	47	16	35	36	34	37
prijatí študenti	32	38	13	24	76	82	99

V nasledujících grafoch (č. 1 a č. 2) je uvedený vývoj počtu študentov prijatých na UTB a vyslaných univerzitou do zahraničia v rámci rôznych študijných programov.



Graf 1 Vývoj počtu študentov prijatých na UTB a vyslaných na UTB na partnerské univerzity v rámci programu Socrates/Erasmus [vlastné spracovanie]



Graf 2 Vývoj počtu študentov prijatých na UTB a vyslaných UTB na partnerské univerzity v rámci ostatných programov a ďalších študijných pobytov v zahraničí [vlastné spracovanie]

8.1 Buddy program

Buddy program patří mezi hlavní aktivity sekcí organizace ESN. Organizace podporuje studentův výmenných studijních pobytův, před, počas aj po ich pobyte. Poskytovaním starostlivosti a asistenciou pomáha študentom počas ich študijných pobytův, a tak im zľahčuje pobyt a robí ho zaujímavejším. [25]

Cieľom buddy programu je ponúknuť zahraničným študentom pomocnú ruku vo chvíľach, keď ju potrebujú najviac, teda ihneď po príchode, keď sú vystavení prvým nástrahám pobytu v cudzej krajine. [25]

Študenti sa po príchode do cudzej krajiny môžu cítiť stratení, nevedia ako sa dostať na správne miesta, často majú problémy s jazykovou bariérou. Preto je im ešte pred príchodom pridelený český študent – tzv. buddy, ktorý sa dobrovoľne postará o to, aby prvé dni strávené v novej krajine boli pre študenta menej stresujúce. [25]

Odmenou je zvýhodnenie buddies pri výbere na zahraničný študijný pobyt, či zlepšenie komunikácie v cudzom jazyku. [25]

Úlohou buddyho je:

- komunikovať so študentom ešte pred jeho príchodom a zodpovedať jeho otázky,
- zistiť kedy a ako študent príde, pomôcť mu dostať sa do miesta určenia (napr. z letiska nájsť autobus apod.),
- vyzdvihnúť študenta na autobusovej, či železničnej stanici,
- vziať ho na miesto, kde bude ubytovaný a pomôcť mu s administratívnymi náležitosťami,
- ukázať mu dôležité miesta v novom meste,
- pomôcť študentovi so všetkým čo bude potrebovať počas semestra. [25]

8.1.1 Buddy program na UTB

Momentálne sa v Zlíne na UTB nachádza skupina asi 20 buddies. Keďže študentov erasmus je viac ako dvakrát toľko, každý má na starosť hneď niekoľko študentov. Táto skupina nie je veľmi organizovaná, sú to len zoskupení nadšenci, ktorí sa pripravujú na svoj študijný pobyt v zahraničí, alebo sa z jedného takého vrátili a vedia aké je to keď v cudzej krajine nemáte nikoho, kto by vám pomohol. Títo ľudia preto ponúkajú pomocnú ruku a zároveň zábavu pre prijatých erasmus študentov. O študentov vysielaných do zahraničia sa v Zlíne vlastne nestará nikto. Medzinárodné oddelenie im zabezpečí len administratívnu podporu, nemá kapacitu na usporiadavanie seminárov o tom ako „prežiť“ v zahraničí.

Skupinky dobrovoľníkov venujúcich sa zahraničným študentom sú na UTB prítomné už niekoľko rokov. Už niekoľko krát medzinárodné oddelenie zaznamenalo aj pokusy o zriadenie klubu, ktorý by sa venoval týmto študentom a pomáhal im, a kde by bol zároveň priestor pre zlepšovanie zručností samotných členov klubu. No od prvotného cieľa sa vždy časom upustilo. No buddies ako takí stále na univerzite zostávajú, a čím ďalej je ich stále viac.

Skupinky týchto dobrovoľníkov nie sú zatiaľ veľmi organizované, no aj napriek tomu sa pre erasmus študentov snažia vymýšľať bohatý program, aby im tak spríjemnili ich zahraničný pobyt. Odmenou im za to je kopa zážitkov a nových kamarátov, zdokonalenie sa v cudzom jazyku a spoznávanie nových kultúr.

Úlohy zlínskeho buddyho sú:

- Kontaktovať zahraničného študenta ešte pred príchodom a snažiť sa odpovedať na jeho otázky.
- Pomôcť študentovi s príchodom, zistiť mu spojenie z letiska do Zlína, a vyzdvihnúť ho v Zlíne na stanici.
- Pomôcť študentovi s ubytovaním a prvotnou administratívou.
- Buddies spoločne usporiadajú tzv. welcome week (privítací týždeň) s rôznymi akciami.
- Poskytujú pomoc študentovi počas celého semestra.

Akcie poriadané buddies v Zlíne počas semestra:

- Welcome cottage – stretnutie erasmus študentov prvý víkend po úvodnom školskom stretnutí, na chate mimo školy. Akcia je zameraná na spoznanie sa navzájom (buddies aj študenti medzi sebou). Náplňou sú rôzne zoznamovacie hry a tzv. welcome party – uvítacia party pre zahraničných študentov.
- Global Village – vzájomné predstavovanie kultúr formou stánkov. Každá skupinka zahraničných študentov z jednej krajiny má k dispozícii jeden menší stánok, kde prezentuje svoju krajinu. Študenti si môžu priniesť obrázky svojej krajiny, vlajky, typické predmety alebo oblečenie, a pri tejto príležitosti študenti uvaria alebo pripravia tradičné jedlo krajiny odkiaľ pochádzajú.
- Welcome week – je to prvý týždeň školy zahraničných študentov. Každý večer majú študenti možnosť zísť na pripravené akcie. Medzi klasické akcie tohto týždňa patrí laser game, bowling, návšteva čajovne, či turnaj v stolnom futbale.
- Parties a večierky – počas semestra sú poriadané aj tematické party pre zahraničných študentov. (napr. naposledy bola usporiadaná „čierno-biela party“)
- Výlety – časť výletov je organizovaná medzinárodným oddelením, a buddies sa môžu väčšinou pripojiť. Sú to výlety do hlavného mesta Prahy, do Moravského krasu, do skanzenu pri Rožnove pod Radhoštěm alebo typická exkurzia do vizovického podniku Jelínek, a. s..

8.2 SWOT analýza

SWOT analýza je najčastejšie používaným analytickým nástrojom. Tento nástroj hodnotí vnútorné faktory organizácie, ktorými sú silné a slabé stránky, a faktory externé, ktorými sú príležitosti a hrozby. Pomocou SWOT analýzy môže organizácia zacieliť svoju pozornosť na dôležité oblasti vo svojom pôsobení. Organizácia by mala pracovať na svojich silných stránkach, udržiavať a zlepšovať ich, a rovnako intenzívne pracovať aj so svojimi slabými stránkami, aby bola časom schopná ich odstrániť, alebo ich premeniť na silné stránky. Podobne sa organizácia musí naučiť využívať svoje príležitosti a snažiť sa čeliť hrozbám, alebo im úplne predísť pokiaľ sa dá.

V nasledujúcej tabuľke je sú hlavné faktory SWOT analýzy súčasného stavu event marketingu pre erasmus študentov na UTB.

Tab. 4 Faktory súčasného stavu event marketingu na UTB [vlastné spracovanie]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Rastúci počet erasmus študentov • Tímová práca tzv. buddies • Buddies = motivovaní dobrovoľníci • Rastúci záujem domácich študentov o buddy program • Väčšina výmenných študentov je v Zlíne spokojných (všeobecne aj s buddy programom) • Schopnosť buddies pružne reagovať na požiadavky študentov – vysoká miera prispôsobenia sa 	<ul style="list-style-type: none"> • Žiadna oficiálna štruktúra buddy programu • Veľmi malá propagácia buddy programu • Stále nízky počet buddies (každý buddy má viac erasmus študentov) • Obmedzená kapacita akcií poriadaných pre výmenných študentov • Komunikácia medzi buddies • Plánovanie udalostí
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Podpora medzinárodného oddelenia • Spolupráca s ostatnými študentskými organizáciami • Zapojenie študentov do projektov • Vzrastajúca internacionalizácia na univerzite • Využitie online komunikátorov 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezáujem erasmus študentov o službu • Univerzita prestane podporovať študentské organizácie • Nezáujem domácich študentov o interakciu so zahraničnými študentmi • Konkurencia atraktívnejších organizácií • Nedostatok financií

9 NÁVRH ZRIADENIA POBOČKY ORGANIZÁCIE ESN

Nová pobočka organizácie ESN – ESN Zlín bude medzinárodným študentským klubom pri UTB v Zlíne. Ako oficiálny člen organizácie Erasmus Student Network bude pracovať a snažiť sa dosiahnuť cieľov, ktoré sú popísané v stanovách organizácie.

Poslaním novovzniknutého klubu bude pomôcť zahraničným študentom, zo všetkých medzinárodných programov, prijatým na univerzite. Klub bude vedený študentmi univerzity a bude úzko spolupracovať s jej medzinárodným oddelením. Hlavným cieľom spolupráce bude podpora medzinárodnej komunity a zviditeľnenie UTB u zahraničných partnerov.

Študenti sa svojou prácou budú snažiť najmä o vytvorenie podmienok pre lepšie medzikultúrne porozumenie rôznych kultúr a národných zvykov študentov študujúcich na UTB.

Hlavné úlohy klubu budú:

- vytvorenie podmienok pre lepšie vzájomné porozumenie kultúry a národných zvykov medzi študentmi rôznych národností,
- pracovať v záujme študentov (zahraničných študentov študujúcich na univerzite, a študentov pripravujúcich sa na svoj študijný pobyt v zahraničí,
- ponúknuť zahraničným študentom praktickú pomoc a uviesť ich do spoločenského a kultúrneho života v Zlíne,
- reprezentovať potreby a očakávania zahraničných študentov na lokálnej, národnej a/alebo medzinárodnej úrovni,
- pomáhať študentom vracajúcim sa zo zahraničných pobytov v reintegrácii, zapájajúc ich do aktivít klubu,
- prispievať k hodnoteniu rôznych výmenných programov.

9.1 Cieľ projektu

Cieľom projektu je otvorenie novej pobočky organizácie ESN pri Univerzite Tomáše Bati a tým zabezpečiť lepšiu organizáciu buddy programu v Zlíne. Účelom projektu je pomoc zahraničným študentom adaptovať sa v novom prostredí a spríjemniť im ich študijný pobyt. Buddy program ako taký na univerzite existuje, ale čo sa týka organizačnej stránky veľmi

nefunguje. Preto by mala byť otvorená pobočka, ktorá by zastrešovala dobrovoľníkov, ktorí sa venujú erasmus študentom a hlavne všetky ich aktivity.

9.2 Popis projektu

Ide o projekt otvorenia novej pobočky organizácie Erasmus Student Network v Zlíne pri UTB. Projekt je zameraný hlavne na zahraničných študentov, ktorí prostredníctvom rôznych programov (Socrates/Erasmus, Freemover apod.) študujú na zlínskej univerzite. Druhou cieľovou skupinou sú študenti domácej univerzity vysielaní na zahraničné študijné pobyty cez rovnaké programy.

Hlavným cieľom je zaistiť zahraničným študentom bohatší program pri pobyte v Českej republike, poskytnúť komunikačné zázemie a uľahčiť čas strávený v Zlíne. Ďalej tiež umožniť prístup k informáciám, poskytnúť domácim študentom možnosť stretávať sa so zahraničnými študentmi a vytvoriť tak organizáciu, ktorá by umožňovala zdokonaľovanie jazykových znalostí aj osobných zručností pre obe strany.

Na realizácii tejto pobočky by sa mali dobrovoľne podieľať študenti UTB, ktorí majú záujem stretávať sa so zahraničnými študentmi, získavať nových priateľov, či rozvíjať svoje komunikačné schopnosti v cudzom jazyku.

Jednoduchou metódou pre stručný, prehľadný a zrozumiteľný popis projektu je metóda logického rámca. Cieľom metódy je zostručenie projektu tak aby sa vošiel na jeden list veľkosti A4. Je to nástroj, ktorý sa používa na plánovanie, návrh i vyhodnotenie projektu. Logický rámec definuje ciele projektu, konkrétne výstupy, činnosti a prostriedky súvisiace s dosiahnutím očakávaných výsledkov, podmienky a riziká implementácie projektu. Logický rámec projektu otvorenia pobočky ESN sa nachádza v prílohe – Príloha P I.

9.3 Podmienky vstupu nového klubu do organizácie ESN

Každá nezisková organizácia má určité kritériá pri zakladaní novej pobočky alebo oddielu, príp. ak sa chce do organizácie pridať nový klub ako je to v prípade tohto projektu.

ESN má nasledujúce kritériá, ktoré musí organizácia splniť, aby mohla byť plnoprávnym členom (sekciov) skupiny sekcií ESN:

- Organizovaná skupina nadšených ľudí, ktorá existuje už niekoľko období – pracuje už niekoľko semestrov (semestre sa používajú preto, lebo zahraniční študenti prichádzajú hlavne na nový semester) na buddy programe a event marketingu pre zahraničných študentov.
 - V Zlíne na UTB funguje tím asi 20 buddies, pričom jeden z nich je teamleadrom tohto tímu. Tím funguje minimálne posledné 4 semestre, a neustále pribúdajú záujemcovia o buddy program. Pričom posledné 3 semestre sa organizuje tzv. „welcome cottage“ a „welcome week“.
- Organizovaná skupina musí mať určitú stabilitu – existovala v minulosti a má aj svojich budúcich nástupcov, ktorí sa chcú venovať rovnakej alebo podobnej činnosti.
 - Ako už bolo spomenuté vyššie, skupina existuje už minimálne štyri semestre, počet záujemcov o buddy program stále narastá, a súčasný tím chce v činnosti ďalej pokračovať.
- Organizovaná skupina môže pristúpiť do organizácie ESN ako fyzická alebo právnická osoba (občianske združenie).
 - Skupina zatiaľ nefunguje ako právnická osoba, zatiaľ má len vedúceho tímu, ktorý vystupuje ako zástupca skupiny.
- Zástupca skupiny by sa mal stretnúť pred aplikáciou s prezidentom alebo „National representative“ organizácie ESN v danej krajine.
 - Už predchádzajúci vedúci tímu buddies komunikoval s prezidentom ESN ČR.
- Skupina by mala pracovať na vysokoškolskej inštitúcii a mala by spolupracovať s medzinárodným oddelením inštitúcie.
 - Medzinárodné oddelenie neustále komunikuje a podporuje buddy program a event marketing, ktorý tvoria buddies pre zahraničných študentov.
- Zúčastniť sa procesu aplikácie – vyplniť prihlášku on-line a zúčastniť sa dvoch národných konferencií National Platform, pričom na prvej konferencii sa skupina

predstaví všetkým sekciám a oficiálne požiada o schválenie členstva. Na ďalšej národnej konferencii National Platform bude členstvo tejto skupine uznané alebo zamietnuté podľa dohody sekcií a výkonného orgánu.

- Posledný krok zatiaľ nebol dokončený. Ale akčné kroky obsiahnuté v logickom rámci projektu smerujú k naplneniu aj tohto kritéria.

Ekvivalent on-line prihlášky sa nachádza v prílohách – P V (prihláška je v anglickom jazyku, nakoľko je to komunikačný jazyk organizácie ESN).

9.4 Právna forma

Pobočka, rovnako ako materská organizácia bude mať charakter neziskovej organizácie, ktorej hlavnou činnosťou bude poskytovanie služieb študentom. Neziskové organizačné štruktúry môžu podľa českého práva nadobudnúť rôzne právne formy. Keďže materská organizácia je občianskym združením, pobočka ku nej môže byť priradená buď ako občianske združenie alebo ako fyzická osoba.

9.4.1 Variant A – občianske združenie

Občianske združenie je samostatnou právnickou osobou. Táto forma neziskového subjektu je hojne využívaná pri činnosti rôznych klubov a záujmových združení, hlavne kvôli flexibilitate právnej úpravy vzniku a fungovania tohto subjektu. Výhodou je tiež nízka ekonomická náročnosť vzhľadom na skutočnosť, že pri vzniku združenia nie sú zákonom vyžadované žiadne majetkové vklady a registračné riadenie nie je spoplatnené. [7]

Združenie vzniká na základe registrácie na „Ministerství vnitra České republiky“. Návrh na registráciu môžu podať najmenej traja občania, z ktorých aspoň jeden musí byť starší ako 18 rokov. Tieto osoby tvoria prípravný výbor občianskeho združenia. V návrhu na registráciu musia byť uvedené nasledujúce informácie o členoch prípravného výboru: mená a priezviská, dátumy narodenia, bydliská, a musia byť uvedené úradne overené podpisy týchto osôb. K návrhu na registráciu sa pripájajú stanovky združenia, ktoré sú základným dokumentom občianskeho združenia. [7]

9.4.2 Variant B – fyzická osoba

Pri tomto variante odpadajú všetky povinnosti s registráciou a tvorbou registračnej listiny a stanov organizácie. Fyzická osoba, ktorá zastupuje skupinu ľudí zaradených v projekte sa prihlási prostredníctvom dotazníku k organizácii ESN, a zúčastní sa schvaľovacieho procesu, ktorý bol uvedený vyššie.

Jednoduchším variantom je variant B – pristúpenie do ESN ČR ako organizovaná skupina zastúpená fyzickou osobou. Nákladovo sú na tom oba varianty rovnako, ale variant A je administratívne a časovo náročnejší.

9.5 Analýza zainteresovaných strán

Každý projekt je ovplyvnený tzv. zainteresovanými stranami (stakeholders) projektu. Sú to jednotlivci a organizácie, ktorých sa projekt určitým spôsobom dotýka, má na nich vplyv, a zároveň môžu mať aj oni vplyv na projekt. Ide o najbližšie okolie projektu, preto je dôležité aby organizácia toto okolie dobre poznala, bola s ním v úzkom kontakte a čerpala tak nové námety

Pri analýze zainteresovaných strán sa hodnotí moc, vplyv a konkrétny dopad ako môžu organizácie do projektu zasiahnuť. S definíciou týchto faktorov sa definuje zároveň aj stratégia organizácie voči zainteresovaným stranám.

Jednotlivé zainteresované strany projektu:

Buddies – vykonávatelia myšlienky a cieľov projektu. Dobrovoľne obetujú svoj voľný čas. Odmenou im môže byť spoznávanie nových ľudí, kultúr, zlepšenie si jazykových zručností.

Sponzori – venujú svoje prostriedky, takže projekt pre nich znamená výdaje. Na druhú stranu podporujú dobrú vec, môžu si zlepšiť image.

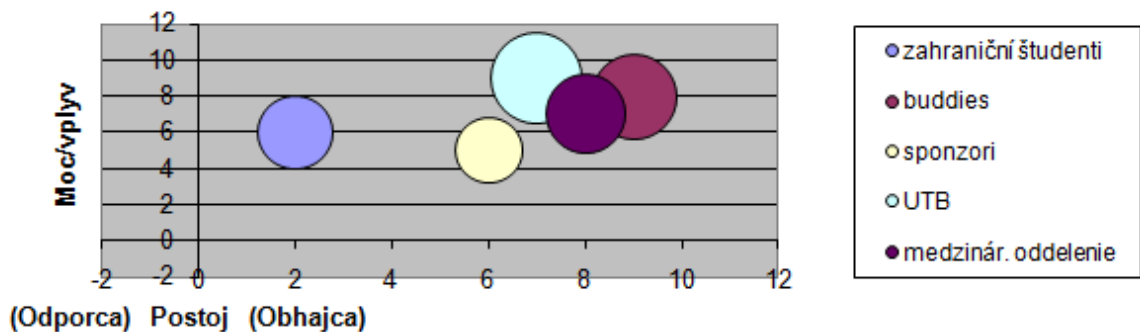
Zahraniční študenti – sú cieľovou skupinou projektu.

Univerzita Tomáše Bati a medzinárodné oddelenie – sú podporovateľmi projektu. Nová pobočka prevezme pod seba buddy program a tým odľahčí medzinárodnému oddeleniu. Bude sa starať aj rozšírenie povedomia o univerzite medzi partnerskými inštitúciami.

Tab. 5 Prehľad zainteresovaných strán projektu [vlastné spracovanie]

Stakeholder	Ovplyvnenie projektom	Záujmy	Obhajca/ odporca	Moc/ vplyv	Stratégia
zahraniční študenti	- účastníci	- získať pomoc, nové kontakty	individuálne	6	- motivovať k účasti na rôznych akciách
buddies	- voľný čas, práca navyše	- rozvoj osobnosti, zlepšenie jazyka	+9	8	- teambuilding, komunikácia, poskytovanie informácií
sponzori	- náklady spojené so sponzoringom	- reklama, noví zákazníci	+6	5	- včasné vyhľadanie, komunikácia, zmluvné podmienky
UTB	- podporovateľ	- propagácia, noví partneri	+7	9	- presvedčiť, zaujať, a detailne informovať
medzinár. oddelenie	- podporovateľ	- zlepšenie event mkt	+8	7	- komunikovať a spolupracovať na spoločných projektoch

Zainteresované strany - diagram



Obr. 6 Diagram zainteresovaných strán a vyjadrenie vplyvu [vlastné spracovanie]

Z obrázku a tabuľky môžeme vidieť, že projekt vlastne nemá odporcov. Všetky uvedené zainteresované strany projekt podporia, zároveň majú na projekt pomerne veľký vplyv, takže organizácia by sa mala snažiť s nimi pravidelne komunikovať všetky dôležité aspekty jej fungovania.

9.6 Analýza prostredia

Na činnosť každej organizácie pôsobia rôzne interné faktory aj externé vplyvy. Na analýzu vonkajšieho prostredia organizácie, teda makrookolie, ktoré organizácia svojím pôsobením nijak nemôže ovplyvniť sa najčastejšie používa analýza STEP.

Táto STEP analýza bola zostavená pre neziskovú sféru v Zlínskom regióne, konkrétne pre prostredie Univerzity Tomáše Bati, pretože pobočka organizácie sa bude nachádzať práve v tomto prostredí.

9.6.1 Politicko – právne prostredie

Organizácia Erasmus Student Network je neziskovou organizáciou, konkrétne občianskym združením. Všetky jej pobočky na území Českej republiky sú klubmi alebo oddielmi a sú členom „materského“ združenia. Občianske združenia spadajú pod „Zákon č. 40/1964, Občianský zákoník, ve znění pozdějších předpisů“ a „Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů“. [7]

9.6.2 Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie neziskových organizácií tvoria predovšetkým dotácie a granty, vývoj nezamestnanosti v regiónoch, životná úroveň obyvateľstva a dobrovoľníctvo.

Súčasná „pokrízová“ ekonomická situácia nie je priaznivá ani pre neziskový sektor. Ide hlavne o finančnú stránku, pretože pre neziskový sektor je vyčlenených menej finančných prostriedkov, než by potreboval. Súčasne klesol aj počet darcov a sponzorov z podnikateľskej sféry, pretože podniky boli zaťažené krízou ešte viac. Momentálne finančná kríza ešte doznieva a prejavuje sa to aj na neustále vzrastajúcej nezamestnanosti.

Na druhej strane dopyt po službách neziskového sektoru neustále rastie.

Výhodou neziskového sektoru počas krízového obdobia je dobrovoľníctvo – neziskové organizácie si vďaka nemu môžu zaistiť mnoho činností bez nutnosti niekoho platiť. [23]

9.6.3 Sociálne prostredie

Sociálne prostredie tvoria predovšetkým faktory, ktoré určujú spôsob života ľudí, demografický vývoj obyvateľstva, vývoj príjmov, životný štýl obyvateľstva atp.

Demografický vývoj obyvateľstva možno prirovnať k narastajúcemu počtu študentov na univerzite a vysokej úrovni vzdelanosti v Českej republike. Dôležitým faktorom je aj prístup k práci a voľnému času. S narastajúcim počtom študentov tak vzniká šanca vyššej dobrovoľnej práce, záujem o profesionálny rast a rozvoj osobnosti prostredníctvom dobrovoľníckej práce v študentskej organizácii (aj vďaka študentskej konkurencii).

Ďalším faktorom sociálneho prostredia organizácie je, že pobočka sa bude nachádzať priamo na univerzite, teda v centre diania. Organizácia tak bude mať možnosť lepšie komunikovať a spolupracovať so študentmi, či inými študentskými organizáciami.

9.6.4 Technologické prostredie

Do technologického prostredia sa zaraďujú faktory súvisiace s výskumom a vývojom a ich rozvojom, rýchlosť technologických zmien, či inovačné faktory.

V Českej republike je pomerne málo rozvinutý sektor výskumu a vývoja, zväčša je tento sektor zastúpený hlavne na univerzitách a v špeciálnych laboratóriách. Technologické prostredie potenciálnej pobočky je preto tvorené univerzitou UTB, jej fakultami a súčasťami zameranými na výskum a vývoj. Univerzita disponuje Vedeckotechnickým parkom, Centrom pre transfer technológií, či Centrom polymérnych materiálov pri Technologickkej fakulte. Tieto inštitúcie prichádzajú s inováciami a nápadmi, ktoré pomáhajú zvýšiť prestíž univerzity a jej postavenie, no na samotnú pobočku nemajú tieto inštitúcie žiadny vplyv.

9.6.5 Zhodnotenie STEP analýzy

Zhodnotenie analýzy prostredia sa nachádza v nasledujúcej tabuľke č. 4. Z predchádzajúceho popisu a tabuľky je zreteľné, že prostredie projektu má viac pozitív ako negatív.

Tab. 6 Zhodnotenie analýzy STEP [vlastné spracovanie]

Pozitíva (+)	Negatíva (-)
Politicko - právne prostredie	
<ul style="list-style-type: none"> - žiadne väčšie obmedzenia pri zakladaní neziskových organizácií - pridruženie pobočky/klubu k materskej organizácii 	<ul style="list-style-type: none"> - práva a povinnosti organizácie sú určené stanovami materského združenia - nutnosť viesť účtovníctvo a riadiť personálne záležitosti
Ekonomické prostredie	
<ul style="list-style-type: none"> - dobrovoľníctvo študentov - nie je potrebné vyplácať mzdy - časť financií možno získať od školy, prostredníctvom medzinárodného oddelenia (financie vyčlenené na event marketing pre erasmus študentov) 	<ul style="list-style-type: none"> - nepriaznivá situácia po finančnej kríze a následné zníženie prostriedkov pre neziskový sektor
Sociálne prostredie	
<ul style="list-style-type: none"> - dostatok dobrovoľníkov - možnosť aktívnej spolupráce s ostatnými študentskými organizáciami - vysoká úroveň vzdelanosti v ČR - mobilita študentov 	<ul style="list-style-type: none"> - nezáujem niektorých študentov o celkové dianie na univerzite - niektorí študenti na univerzite môžu byť xenofóbni a môžu mať predsudky voči iným národnostiam
Technologické prostredie	
<ul style="list-style-type: none"> - cieľom univerzity je podpora výskumu a vývoja 	<ul style="list-style-type: none"> - nutnosť inovácií vyžaduje finančné prostriedky
<ul style="list-style-type: none"> - technologické prostredie univerzity nemá žiadny vplyv na projekt otvorenia novej pobočky 	

9.7 Marketingový plán

Marketingový plán sa zaoberá štyrmi bodmi marketingového mixu, ktorými sú: produkt, distribúcia (miesto, kam bude produkt doručený), cena produktu a jeho propagácia.

9.7.1 Produkt

Hlavným produktom novovzniknutej pobočky organizácie ESN bude poskytovanie služieb. Nasledujúce služby budú poskytované predovšetkým trom cieľovým skupinám:

- Študentom vracajúcim sa zo študijného pobytu

Študenti, ktorí sa vracajú zo svojich zahraničných študijných pobytov sú podporovaní reintegračnými seminármi a prechádzajú reintegračným procesom, kde im študenti organizácie pomáhajú udržiavať kontakt so zahraničným prostredím. Mnoho lokálnych sekcií/klubov je založených študentmi, ktorí sa vrátili zo študijného pobytu, pretože majú dobré skúsenosti, alebo práve preto, že cítia nedostatok pomoci študentom pred, počas, a po študijnom pobyte. Títo študenti, ktorí už majú skúsenosti so zahraničnými pobytmi lepšie rozumejú výzvam a nástrahám neznámeho prostredia, preto vedia často krátko pomôcť.

- Zahraničným študentom, ktorí študujú v rámci externého študijného programu (napr. Socrates/Erasmus)

Títo študenti sú hlavnou cieľovou skupinou organizácie, pretože väčšinou sú to oni, ktorí potrebujú najväčšiu podporu a pomoc, a čelí problémom v novom prostredí.

Týmto študentom sa bude organizácia snažiť pomôcť prostredníctvom buddies a buddy programu. Bude ponúkať pomocnú ruku hlavne pri zaradení sa do spoločnosti nových ľudí a školského prostredia. Toto sa deje väčšinou vďaka kultúrnych a spoločenských udalostí, ktoré sa usporadúvajú hlavne kvôli týmto študentom.

Novovzniknutý klub sa bude naďalej zaoberať už zavedeným buddy programom. Takže medzi úlohami buddies bude:

- Kontaktovať zahraničného študenta ešte pred príchodom a snažiť sa odpovedať na jeho otázky.
- Pomôcť študentovi s príchodom, zistiť mu spojenie z letiska do Zlína, a vyzdvihnúť ho v Zlíne na stanici.

- Pomôcť študentovi s ubytovaním a prvotnou administratívou.
- Buddies spoločne usporiadajú tzv. welcome week (privítací týždeň) s rôznymi akciami.
- Poskytujú pomoc študentovi počas celého semestra.

Klub by chcel usporiadať pre novoprijatých študentov nasledujúce akcie:

- Jazykové projekty – vzájomné doučovanie jazykov – zahraniční študenti budú doučovať českých a ostatných zahraničných študentov, ktorí budú mať záujem o daný jazyk.
 - Global village alebo „medzinárodný festival“ jedál – študenti si pripravia rôzne jedlá a pochúťky zo svojich krajín a budú ich prezentovať formou stánkov na pôde univerzity (akcia by mohla byť prístupná širokej verejnosti).
 - Kultúrne noci – cieľom akcie (projektu) je zoznámenie sa študentov s prezentovanou krajinou, súčasťou by mala byť prezentácia základných faktov a zaujímavostí o krajine a film v angličtine produkovaný prezentovanou krajinou.
 - Rôzne výlety – podľa záujmu zahraničných študentov.
 - Klub bude chcieť samozrejme pokračovať v už zavedených aktivitách, ktoré boli už v práci uvedené a popísané (welcome cottage, welcome week, rôzne tematické parties a večierky atp.)
- ESN tiež poskytuje relevantné informácie a pomáha študentom, ktorí sa chystajú alebo premýšľajú o zahraničnom pobyte alebo stáži.

9.7.2 Cena

Novovzniknutá pobočka bude svoje služby poskytovať študentom zdarma. Pôjde hlavne o služby súvisiace s buddy programom a poskytovaním informácií. Buddies aj všetci členovia organizácie budú študenti, nebudú teda dostávať za svoju prácu žiadnu mzdu. Odmenou im bude nadviazanie nových kontaktov, či zlepšovanie si svojich osobných zručností (napr. komunikácia v cudzom jazyku, organizovanie akcií apod.).

Niektoré služby týkajúce sa event marketingu môžu byť spoplatnené kvôli spolupráci s inými organizátormi. Pobočka sa však bude snažiť pokryť aspoň časť nákladov formou sponzoringu.

9.7.3 Distribúcia

Služba novovzniknutej pobočky je veľmi špecifickým produktom, mení sa na základe požiadaviek jednotlivých cieľových skupín, veľmi často na základe požiadaviek konkrétneho jednotlivca, ktorý službu spotrebováva. Spotrebiteľom služby je zahraničný študent, alebo študent, ktorý sa chystá do zahraničia na svoj študijný pobyt. Na základe identifikácie požiadaviek klienta – študenta, čo mu má služba priniesť, sú hľadané spôsoby ako službu čo najefektívnejšie doručiť konkrétnemu spotrebiteľovi. Doručenie služby je vždy iné, jedinečné, závisí na spotrebiteľských očakávaniach. Často krát buddies nie sú priamymi vykonávateľmi, sú len sprostredkovateľmi služby, a hľadajú vhodných dodávateľov podľa požiadaviek zákazníka.

9.7.4 Propagácia

Propagácia pred samotným otvorením pobočky organizácie ESN sa bude zaoberať hlavne komunikačnou kampaňou pre získanie študentov – dobrovoľníkov, nadšených pre prácu v organizácii a buddy program.

Komunikačná kampaň bude zahŕňať nasledujúce komunikačné kanály a ich prostriedky:

- reklama – tlačené propagačné materiály – plagáty a letáky
- priamy marketing – propagačný email
- osobný predaj

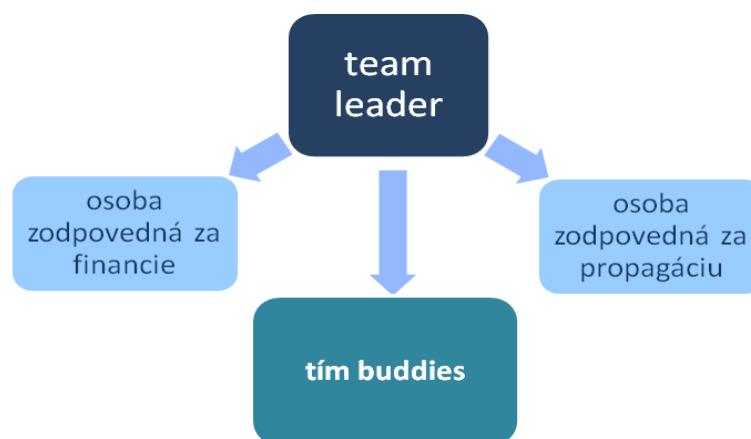
Nakoľko propagácia súvisí s výstupom projektu – vytvorenie tímu buddies, jednotlivé aktivity a ich trvanie sú popísané v nasledujúcej podkapitole „Personálne zabezpečenie a organizačná štruktúra“.

9.8 Personálne zabezpečenie a organizačná štruktúra

Personálne zabezpečenie závisí hlavne na variante právnej formy, ktorú si vyberie realizátor projektu. Pri variante A, ktorým je občianske združenie sú potrební traja zakladatelia združenia. Pri variante B, ktorou je fyzická osoba, stačí jedna zastupujúca osoba, ktorá bude jednať za celú skupinu buddies s národným vedením organizácie ESN a bude skupinu zastupovať a reprezentovať na národných konferenciách National Platform. Táto osoba bude zároveň aj vedúca osoba tímu – teamleader buddies.

Každý semester prichádza na UTB približne 40 zahraničných študentov, a väčšina z nich by rada mala buddyho. Preto bude pobočka potrebovať skupinu minimálne 15 – 20 buddies, ktorých vyberie zo záujemcov z rád študentov univerzity (maximálne dvaja zahraniční študenti na jedného buddyho). Počet buddies bude závisieť od počtu zahraničných študentov, prijatých na UTB a od počtu záujemcov o buddy program.

Čo sa týka organizačnej štruktúry, pobočku bude viesť a reprezentovať teamleader, ktorý bude mať pod sebou ešte osobu zodpovednú za financie (zodpovednosť za sponzoring a komunikáciu s medzinárodným oddelením), a osobu zodpovednú za propagáciu (zodpovednosť za propagáciu buddy programu na univerzite, a propagáciu event marketingu pre zahraničných študentov). Tieto dve osoby môžu a nemusia byť zároveň buddies.



Obr. 7 Organizačná štruktúra novej pobočky [vlastné spracovanie]

Ako je zrejme z logického rámca a WBS jedným z výstupov projektu je aj vytvorenie tímu buddies. Jednotlivé aktivity, ktoré budú vykonané na dosiahnutie tohto výstupu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. Za tento výstup je zodpovedný projektový tím spolu s team leadrom budúcich buddies.

Tab. 7 Jednotlivé aktivity a ich trvanie pre výstup projektu – vytvorenie tímu buddies [vlastné spracovanie]

Výstup projektu: Bol vytvorený tím buddies		
Jednotlivé podniknuté aktivity		trvanie
2.1	vytvorenie návrhu komunikačnej kampane	7 dní
2.2	vytvorenie propagačných materiálov	21 dní
2.3	vytvorenie propagačného emailu	7 dní
2.4	distribúcia propagačných materiálov	3 dni
2.5	vytvorenie databázy študentov - záujemcov o buddy program	7 dní
2.6	komunikácia so študentmi, nastavenie očakávaní	14 dní
2.7	vytvorenie tímu buddies	3 dni

Nakoľko sú všetci členovia organizácie študenti – dobrovoľníci, pracujúci pre organizáciu z vlastného presvedčenia, a pre zlepšenie svojich organizačných, jazykových a sociálnych zručností nebudú dostávať za svoju prácu v organizácii žiadnu mzdu.

9.9 Technické zaistenie

Pre zaistenie fungovania pobočky neziskovej organizácie je potrebné nájsť vhodné priestory. Priestorom by mala byť menšia kancelária ideálne v priestoroch univerzity, aby bola prístupná cieľovej skupine, ktorou sú študenti a zároveň aj buddies, ktorými sú rovnako študenti. Realizátor projektu bude preto komunikovať s univerzitou, či by bola možná takáto forma podpory – poskytnutie priestorov za symbolické nájomné.

Na vybavenie kancelárie, kde budú poskytované služby študentom a zároveň sa tu budú môcť buddies stretávať aby mohli pracovať na príprave akcií pre študentov postačí jednoduché vybavenie – pracovný stôl s počítačom, nástenka, sedačky a stoličky. V projekte je zahrnuté, že realizátor projektu sa pokúsi zohnať vybavenie kancelárie pomocou sponzoringu.

Vytvorenie technického zázemia je tiež jedným z výstupov projektu, uvedených v logickom rámci aj v štruktúrovanom rozpade prác projektu. Jednotlivé aktivity, ktoré budú vykonané na dosiahnutie tohto výstupu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. Za tento výstup je zodpovedný projektový tím.

Tab. 8 Jednotlivé aktivity a ich trvanie pre výstup projektu – technické zaistenie [vlastné spracovanie]

Výstup projektu: Zriadené technické zázemie		
Jednotlivé podniknuté aktivity		trvanie
3.1	komunikácia s univerzitou a žiadosť o podporu	30 dní
3.2	spísanie zmluvy o poskytovaní priestorov	7 dní
3.3	zaobstaranie nábytku, staršieho PC pre prevádzkovanie klubu	10 dní

9.10 Analýza rizík

Riziko patrí k základným atribútom projektu. Pri tvorbe a realizácii každého projektu je preto nutné s nimi počítať. Vznik možných rizík je vhodné určiť ešte pred začiatkom projektu a rozhodnúť akým spôsobom bude možné riziká znížiť.

V tejto analýze bude venovaná pozornosť hlavne identifikácii jednotlivých rizík, u ktorých bude definovaná ich závažnosť a pravdepodobnosť rizika. Nakoniec budú stanovené opatrenia, ktoré môžu zmierniť dopad rizika, alebo ho dokážu celkom eliminovať.

Opatrenia pre zníženie rizika, príp. pre zníženie dopadu rizika na projekt:

- alternatívne riešenie – nájdenie iného riešenia, ktoré riziko neobsahuje (alebo aspoň výrazne minimalizuje),
- likvidácia hrozby skôr než môže začať pôsobiť,
- ochrana pred hrozbou – snaha zabrániť hrozbe aby spôsobila škodu,
- modifikácia scenára hrozby,
- ovplyvnenie hodnoty pravdepodobnosti,
- zníženie následkov, ktoré môžu vzniknúť realizáciou možného scenára,
- prenesenie rizika na iný subjekt (poistenie),
- rozdelenie rizika.

Medzi riziká spojené s projektom otvorenia novej pobočky organizácie Erasmus Student Network na UTB v Zlíne patria:

- pobočka organizácie ESN nezíska podporu od UTB,
- študenti domácej univerzity nebudú mať záujem o buddy program (organizácia nebude mať dostatočný počet buddies),
- zlá propagácia organizácie a jej práce na univerzite,
- organizácie nezíska dostatok finančných prostriedkov (nepodpora sponzorov),
- nedodržanie časového harmonogramu projektu,
- po produkte organizácie nebude dostatočný dopyt.

Pre závažnosť rizika a pravdepodobnosť výskytu sú definované nasledovné škály, ktoré budú v tabuľke priradené k jednotlivým rizikám.

Pravdepodobnosť vzniku rizika:

Nízka – výskyt rizika je veľmi málo pravdepodobný, skôr výnimočný.

Stredná – riziko sa môže vyskytnúť zriedka počas realizácie projektu.

Vysoká – výskyt rizika je častý a hrozí trvalé nebezpečenstvo.

Závažnosť rizika, či stupeň dopadu:

Nízky – nevýznamný, ide o nepodstatné narušenie projektu. Operatívne riadenie obnoví plánovaný vývoj projektu.

Stredný – narušenie vývoja projektu, avšak ak ho dokážeme včas zachytiť a správne riadiť, je možné dosiahnuť cieľov projektu v plánovanom čase.

Vysoký – zásadné narušenie vývoja projektu (v krajných situáciách môže ísť dokonca o pozastavenie projektu), vyžaduje úplne nové zásadné opatrenia.

Tab. 9 Možné riziká projektu, ich pravdepodobnosť a dopad na projekt [vlastné spracovanie]

Riziko	Pravdepodobnosť vzniku			Stupeň dopadu			Výsledok
	nízka	stredná	vysoká	nízky	stredný	vysoký	
UTB nepodporí novú pobočku		X			X		stredné riziko
nezáujem študentov o buddy program	X			X			nízke riziko
zlá propagácia	X			X			nízke riziko
nedostatok finančných prostriedkov		X		X			nízke riziko
nedodržanie časového harmonogramu	X					X	stredné riziko
nedostatočný dopyt	X				X		stredné riziko

Pobočka organizácie nezíska podporu UTB – pobočka by chcela žiadať podporu od UTB hlavne, čo sa týka priestorov, pretože kancelária organizácie by mala byť čo najbližšie cieľovej skupine, ktorou sú študenti. Toto riziko súvisí hlavne s možnosťou zlyhania komunikácie medzi zástupcom organizácie, realizátorom projektu a univerzitou. Preto je možné ho eliminovať včasnou komunikáciou a dobrými vzťahmi s medzinárodným oddelením, ktoré by mohlo byť projektu veľmi nápomocné.

Nezáujem študentov o buddy program – riziko je nízke, rovnako jeho dopad je nízky. Ide o riziko spôsobené nezáujmom domácich študentov o buddy program pre zahraničných študentov. Riziko som označila za nízke z dôvodu neustále narastajúceho záujmu domácich študentov o študentov zahraničných. Navyše univerzita sa snaží čo najviac zapojiť zahraničných študentov do klasickej výuky (spoločné hodiny zahraničných a domácich študentov, anglické predmety atp.). Takže záujem domácich študentov o zahraničných aj týmto stúpa. Toto riziko možno eliminovať dobre zameranou propagáciou a osobným predajom (tzv. „word of mouth“, či pozitívne referencie), či podporou študijného oddelenia.

Zlá propagácia – riziko súvisí s rizikom predchádzajúcim. Je rovnako nízke a nízky je aj jeho dopad. Je to dané aj tým, že študenti čím ďalej tým viac hľadajú rôzne mimoškolské aktivity, ktorými by si mohli krátiť voľný čas a zároveň si rozšíriť obzory. Eliminovať riziko možno dobrým naplánovaním propagačného procesu, venovaním sa všetkým nápadom, a starostlivo s nimi pracovať, a zároveň sa zamerať na dobrú distribúciu propagačných materiálov na správne miesta.

Nedostatok finančných prostriedkov – možno považovať za nízke riziko. Hlavne stupeň dopadu tohto rizika je nízky. Všetci členovia organizácie budú študenti – dobrovoľníci, ktorí za svoju prácu v organizácii nebudú dostávať žiadnu mzdu. Na samotnú činnosť organizácie nie je potrebné vysoké množstvo finančných prostriedkov, tie budú potrebné hlavne na event marketing pre zahraničných študentov. Riziko je teda možné eliminovať vhodným rozvrhnutím aktivít a kvalitným plánovaním. Navyše časť nákladov na event marketing môžu uhradiť samotní študenti formou vstupného apod.

Nedodržanie časového harmonogramu projektu – pravdepodobnosť vzniku tohto rizika je veľmi nízka, skôr výnimočná, no naopak jeho dopad by mohol byť príliš vysoký. Dokonca by mohlo dôjsť k ohrozeniu cieľa, hlavne čo sa týka splnenia otvorenia pobočky v danom termíne. Pobočka musí byť predstavená na konferencii National Platform, na ktorej sa približne tri krát do roka zídu všetky sekcie organizácie ESN ČR. Zmeškanie termínu konferencie by znamenalo oddialenie otvorenia pobočky o 3 – 6 mesiacov. Toto riziko možno eliminovať kvalitným naplánovaním projektu, stanovením kontrolných míľnikov a pravidelným dohľadom nad stavom a kontrolou jednotlivých činností.

Nedostatočný dopyt po produkte organizácie – dopad rizika je stredný a pravdepodobnosť tohto rizika je nízka, pretože študenti sa snažia vyhľadávať stále nové príležitosti ako spoznať nových ľudí, nové národnosti, či získať nové skúsenosti. Toto riziko možno eliminovať dobrou propagáciou novovzniknutej pobočky, plánovaním kvalitného a zaujímavého event marketingu, dobrým výberom a nastavením očakávaní a cieľov s celým tímom buddies. Ďalej je veľmi dôležité osloviť zahraničných študentov ešte pred príchodom na svoj študijný pobyt a komunikovať s nimi ohľadne ich očakávaní od buddy programu a nadchádzajúceho študijného pobytu. Dobrým krokom vpred je určite aj zostavenie dotazníka spokojnosti a jeho pravidelné hodnotenie domácimi i zahraničnými študentmi, i členmi organizácie.

9.11 Časový harmonogram projektu

Navrhnutý projekt je zameraný na otvorenie pobočky organizácie ESN na UTB, tak aby po naplnení cieľa projektu pobočka napĺňala poslanie a účel projektu, teda aby zlepšila organizáciu buddy programu, starostlivosť a event marketing o zahraničných študentov.

Projekt bude možné začať realizovať na konci augusta, s tým, že nová pobočka by mala byť otvorená pred začiatkom letného semestra, aby mohla začať fungovať pre študentov, ktorí budú prijatí na letný semester v rámci svojich študijných pobytov práve na UTB do Zlína.

V nasledujúcej tabuľke (tab. č. 10) je zoznam jednotlivých činností a výstupov projektu a ich trvanie v dňoch.

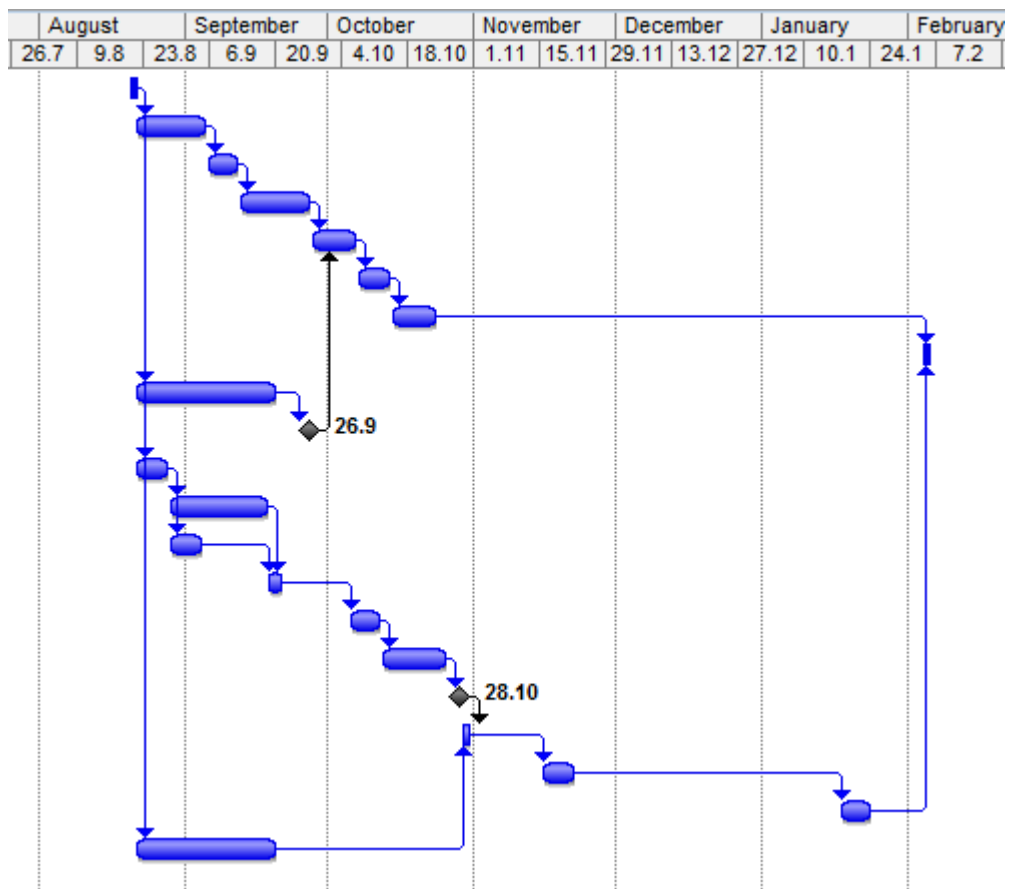
Tab. 10 Zoznam jednotlivých činností v projekte a ich trvanie [vlastné spracovanie]

číslo	aktivita	trvanie (dni)
1.1	financie zaistené	
1.1.1	vytvorenie databázy potenciálnych sponzorov	15
1.1.2	analýza a výber vhodných sponzorov	7
1.1.3	oslovenie sponzorov (email + telefonické oslovenie)	15
1.1.4	komunikácia so sponzormi	30
1.1.5	podpísanie zmlúv	7
1.2	vytvorený tím buddies	
1.2.1	vytvorenie komunikačnej kampane	7
1.2.2	vytvorenie propagačných materiálov	21
1.2.3	vytvorenie propagačného emailu	7
1.2.4	distribúcia propagačných materiálov v priestoroch UTB	3
1.2.5	vytvorenie databázy záujemcov študentov o buddy program	7
1.2.6	komunikácia so študentmi (nastavenie očakávaní, informácie)	14
1.2.7	vytvorenie buddy tímu	3
1.3	zriadenie technického zázemia	
1.3.1	komunikácia s univerzitou a žiadosť o podporu	30
1.3.2	spísanie zmluvy o poskytovaní priestorov	7
1.3.3	zaobstaranie nábytku a staršieho PC pre účely pobočky	10
1.4	aplikačný proces ESN	
1.4.1	komunikácia s National Representative organizácie ESN ČR	30
1.4.2	vyplnenie prihlášky on-line	2
1.4.3	účasť na konferencii National Platform a predstavenie pobočky	7
1.4.4	účasť na konferencii National Platform (čakanie na schválenie)	7

Celková dĺžka projektu bude 169 dní, s tým, že na vykonane niektorých aktivít bude potrebné počkať až niekoľko týždňov. Jedná sa hlavne o proces aplikácie o členstvo v organizácii ESN ČR, nakoľko aplikačný proces môže začať až po kompletom stanovení tímu buddies a zároveň dlhým časovým rozmedzím medzi konferenciami National Platform. Klub aplikujúci na člena organizácie sa musí zúčastniť dvoch týchto konferencií. Na prvej je predstavený nový klub, a do ďalšej čaká na schválenie členstva.

Na zistenie celkovej doby trvania projektu bol použitý program Microsoft Project 2007. Bola využitá konkrétne metóda sieťovej analýzy a CPM („critical path method“ – metóda kritickej cesty) a Gantov diagram na zistenie priebehu jednotlivých aktivít projektu. V nasledujúcom obrázku (obr. č. 9), ktorý znázorňuje Gantov diagram je znázornený celý priebeh projektu – jednotlivé činnosti, ich priebeh v čase, návaznosť na ostatné aktivity a míľniky projektu.

Kompletná sieťová analýza a Gantov diagram sú uvedené v prílohách ako príloha P III – sieťová analýza a príloha P IV – Gantov diagram.



Obr. 8 Gantov diagram [vlastné spracovanie]

9.12 Finančný plán

9.12.1 Predbežný rozpočet nákladov projektu a predpokladané zdroje

Pred zahájením každého projektu je spracovanie rozpočtu nevyhnutným krokom. V rozpočte by mali byť zahrnuté všetky výdaje, ktoré budú potrebné na realizáciu projektu. Navrhovateľ projektu by tiež mal uvažovať nad nákladmi, ktoré budú potrebné počas bežného roku fungovania novej pobočky.

Financovanie každého projektu je možné zaistiť pomocou niekoľkých zdrojov. Ako už bolo uvedené, ideálne umiestnenie klubu by bolo v priestoroch univerzity, tak aby bola prístupná cieľovej skupine. Preto je medzi projektovými aktivitami zahrnutá komunikácia s univerzitou, hlavne ohľadom poskytnutia priestorov za symbolický nájom. Na univerzite už existuje niekoľko študentských organizácií, ktoré univerzita podporuje podobným spôsobom.

Zdrojom na zabezpečenie priestorov teda bude člen projektového tímu, ktorý bude na svoju komunikáciu s univerzitou potrebovať telefón, počítač s internetom a kancelárske potreby.

Celý projekt, teda vytvorenie medzinárodného klubu má plnú podporu medzinárodného oddelenia univerzity, a časť aktivít organizovanej skupiny buddies už bola v minulosti podporená práve týmto zdrojom. Myslím si, že medzinárodné oddelenie je ochotné aj naďalej podporovať tieto aktivity. Avšak bude to závisieť aj na počte zahraničných študentov, ktorí budú mať záujem o služby novovzniknutej pobočky.

Sponzoring je tiež jednou z možností ako financovať aktivity pobočky. Táto forma je tiež zahrnutá medzi aktivitami projektu. Formou sponzoringu by projektový tím chcel získať finančné prostriedky na aktivity pobočky aj vybavenie kancelárie, na čo si myslím pristúpi viacero menších firiem ako na finančný dar. Môžu totiž darovať vybavenie, ktoré je vyradené a spoločnosť ho už nepoužíva.

Pomocou sponzoringu by chcel projektový tím získať aspoň 20 000 Kč počas realizácie projektu, na pokrytie všetkých nákladov projektu a aspoň na časť nákladov spojených s následným chodom pobočky.

V projektovom tíme a neskôr aj na samotnej pobočke bude vyčlenená osoba, ktorá bude zodpovedná za financie a sponzoring.

Ďalšou možnosťou financovania projektu sú rôzne národné i medzinárodné granty. No túto možnosť by bolo lepšie využiť na národnej úrovni, a aplikovať ako celá organizácia ESN ČR, teda všetky sekcie zároveň, a nie jednotlivito.

Poslednou možnosťou financovania aktivít pobočky, je aj finančná participácia samotných študentov. Študenti si môžu aspoň časť nákladov na rôzne aktivity hradiť sami. Samozrejme pôjde len o úhradu aktivít, nie o sponzorovanie chodu pobočky.

Projektový tím budú tvoriť študenti, ktorí budú pracovať na projekte z vlastného presvedčenia, takže nebudú za svoje úsilie dostávať žiadnu mzdu. Ich odmenou bude možnosť niečo nové sa naučiť a získať aspoň čiastočnú prax a nejaké skúsenosti. Rovnako to bude aj s neskoršími členmi organizácie (buddies, teamleader, osoby zodpovedné za financie a propagáciu).

Tab. 11 Návrh nákladov na realizáciu projektu a fungovanie pobočky [vlastné spracovanie]

Náklady na realizáciu projektu	8000 Kč
Náklady na propagáciu	1000 Kč
- plagáty ¹	1000 Kč
- distribúcia materiálov	0 Kč
Náklady na zaistenie sponzoringu	2000 Kč
- telefón	2000 Kč
Vybavenie kancelárie ²	0 Kč
Mzdové náklady	0 Kč
Ostatné náklady ³	5000 Kč
Prevádzkové náklady (na mesiac)	1000 Kč
Prenájom a energie ⁴	500 Kč
Telefón	250 Kč
Propagačné materiály	100 Kč
Ostatné náklady	150 Kč

¹ Cena digitálnej tlače plagátov veľkosti A3 v Zlíne sa pohybuje okolo 40 - 45 Kč na 1ks

² Ako už bolo spomínané v texte vyššie, vybavenie kancelárie bude zaistené formou sponzoringu

³ Ostatné náklady zahŕňajú účasť na konferenciách National Platform

⁴ Symbolický nájom, na základe zmluvy o poskytovaní priestorov s UTB

9.13 Vyhodnotenie prínosov projektu

Projekt je zameraný hlavne na zahraničných študentov, ktorí prichádzajú do Českej republiky na svoj študijný pobyt. Preto by mal mať projekt najväčší prínos práve pre nich. A to tým, že im ponúkne služby buddy programu a zároveň sa bude snažiť o to, aby si študenti priniesli z novej krajiny, čo najviac pozitívnych skúseností a šírili tak dobré meno UTB, Zlínskeho regiónu aj celej Českej republiky. Študenti budú mať vďaka buddy programu a event marketingu dobrý pocit, že v novej krajine nie sú sami a že sú tu ľudia, ktorí sú im vždy ochotní pomôcť.

Prínosy pre zahraničných študentov sú teda nasledovné:

- uľahčenie pobytu v Českej republike (buddy program),
- zaujímavé alternatívy na využitie voľného času – event marketing (výlety, zoznamovacie akcie, prezentácia vlastnej krajiny, vzdelávanie),
- väčšia možnosť interakcie a integrácie medzi domácich študentov univerzity,
- informovanosť o všetkom, čo sa deje na univerzite aj v Zlíne.

Okrem zahraničných študentov bude mať novovzniknutý klub prínos určite aj pre domácich študentov:

- možnosť zlepšenia jazykových schopností prostredníctvom konverzácie s rodenými hovorcami,
- možnosť sebarealizácie pri organizácii aktivít, pri plánovaní a plnení cieľov organizácie (napr. uplatnenie teoretických vedomostí v praxi),
- príležitosť realizovať menšie projekty, získanie skúseností s tímovou prácou.

Projekt bude mať samozrejme vplyv aj na samotnú univerzitu, a aj pre ňu by mohol mať určitý prínos:

- prezentácia dobrého mena UTB, rozšírenie povedomia (klub zahraničných študentov prítomný na univerzite býva často jeden z dôležitých aspektov pri výbere hosťiteľskej inštitúcie),
- pomoc medzinárodnému oddeleniu
 - komplexné prevzatie buddy programu,

- zber dát o zahraničných študentoch (dotazníky spokojnosti atp.),
 - administratívna podpora medzinárodného oddelenia a zlepšenie komunikácie so zahraničnými študentmi.
 - informačné schôdzky s domácimi aj zahraničnými študentmi,
- propagácia UTB v rámci vzájomnej spolupráce študentských klubov.

ZÁVER

Cieľom mojej diplomovej práce bol návrh projektu otvorenia pobočky organizácie Erasmus Student Network na Univerzite Tomáše Bati v Zlíne. Organizácia ESN je nezisková organizácia, ktorá ponúka príležitosti pre vzájomné kultúrne porozumenie a osobný rozvoj.

Prvá časť práce bola zameraná na získanie teoretických poznatkov. Sú v nej zhrnuté teoretické východiská neziskového sektoru a riadenia neziskových organizácií. Ďalej obsahuje aj prvky projektového manažmentu a podnikateľského plánu.

Teoretická časť vytvorila základ pre praktickú časť práce, v ktorej sú na začiatku uvedené základné informácie o organizácii Erasmus Student Network. Následne bola vypracovaná analýza konkurencie a analýza prostredia, v ktorom bude nová pobočka pôsobiť. V ďalšej časti bol popísaný vývoj a súčasná situácia buddy programu na UTB a uvedená SWOT analýza faktorov súčasného event marketingu pre zahraničných študentov na univerzite.

Posledná časť, ktorá tvorí podstatu práce zahŕňa vypracovaný návrh projektu otvorenia novej pobočky. Na začiatku bolo nutné vyjasniť si, čo bude cieľom a účelom projektu, aké výstupy by mal projekt priniesť a aké akčné kroky sa podniknú, aby bol cieľ projektu naplnený. Bola vykonaná analýza zainteresovaných strán, teda jednotlivcov a organizácií, ktorých sa projekt týka, aby mohol byť určený ich postoj a vplyv na projekt.

V závere práce sa nachádza časová a nákladová analýza projektu. Boli vyhodnotené prínosy projektu jednotlivým skupinám a potenciálne riziká, ktoré by mohli mať nepriaznivý vplyv na vývoj projektu. Zároveň s nimi sú navrhnuté aj možnosti eliminácie týchto rizík.

Dosiahnutím cieľa projektu a teda otvorením pobočky pre novovzniknutú organizáciu nič nekončí, naopak všetko ešte len začína.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografie:

- [1] DOLEŽAL, J., et al. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [2] DRUCKER, P. F. *Managing the non-profit organization: Principles and Practices*. 2nd edition. New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2006. 256 s. ISBN 0060851147.
- [3] HANNAGAN, T. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [4] *Komunikace s veřejností a ještě něco navíc... : strategické plánování, marketing a marketingový výzkum, fundraising*. 1. vyd. Praha: SPIRALIS, o.s., 2003. 99 s. ISBN 80-903015-3-3.
- [5] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [6] MANSFELDOVÁ, Z., KROUPA, A. *Participace a zájmové organizace v České republice*. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005. 244 s. ISBN 80-86429-53-9.
- [7] *Nevýdělečné organizace 2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-330-0.
- [8] NOVOTNÝ, J., et al. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 224 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [9] RAKUŠANOVÁ, P., STAŠKOVÁ, B. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 116 s. ISBN 978-80-86946-22-1.
- [10] REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
- [11] ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. 3. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

- [12] RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace : vznik - účetnictví - daně*. 10. vyd. aktualizované. Olomouc: ANAG, 2009. 247 s. ISBN 978-80-7263-538-2.
- [13] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [14] TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. Brno : Computer Press, a. s. , 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [15] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Elektronické zdroje:

- [16] *About ESN CR* [online]. 2009 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://esn-cz.cz/esn/>>.
- [17] *AIESEC* [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.aiesec.org/cms/aiesec/AI/Central%20and%20Eastern%20Europe/CZECH%20REPUBLIC/AIESEC%20ZLIN/index.html>
- [18] ČEPELKA, O. *Event marketing* [online]. 2005 [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <http://www.eufonie.cz/nnolk/files/aktualne/event_mktg.htm>.
- [19] *ESN Czech Republic Sections* [online]. 2009 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://esn-cz.cz/esn/content/esn-czech-republic-sections>>.
- [20] *ESN International* [online]. 2009 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://esn.org/content/what-esn>>.
- [21] *Event marketing* [online]. 2009 [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://event-marketing.knowlimits.cz/>>.
- [22] *History* [online]. 2009 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://esn.org/content/history>>.
- [23] LEDVINOVÁ, J. *Fundraising a krize* [online]. [cit. 2010-03-29]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising-a-krize__s387x5089.html>.
- [24] Lokální centrum IAESTE při UTB Zlín [online]. 2006 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.utb.iaeste.cz/>>.

- [25] MILDORF, M. ČVUŤák v Erasmovské Evropě aneb ESN v ČR [online]. 2002 – 2006 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.student.cvut.cz/view.php?cislocclanku=2002120902>>.
- [26] *Mission, Vision & Values* [online]. 2009 [cit. 2010-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://esn.org/content/mission-vision-values>>.
- [27] *Porterův model konkurenčních sil* [online]. 2006-2009 [cit. 2010-03-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [28] *Student Agency – o nás* [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.studentagency.cz/o-nas-101866/czech/>>.

Ostatné zdroje:

- [29] Výroční zprávy o činnosti Univerzity Tomáše Bati [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <http://web.utb.cz/?id=0_0_12_6&lang=cs&type=0>.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BCG	Matica označujúca portfóliový model stratégie, ktorý vyvinula spoločnosť Boston Consulting Group
CEEPUS	Central European Exchange Programme for University Studies – stredoeurópsky výmenný univerzitný program zameraný na regionálnu spoluprácu v rámci siete univerzít podporujúci európsku integráciu.
GE	Matica vypracovaná spoločnosťami General Electric a McKinsey, založená na konkurenčnej pozícii a atraktivite trhu
ESN	Erasmus Student Network
ESN ČR	Erasmus Student Network Česká republika
EU	Európska únia
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PR	Public Relations (vzt'ahy s verejnosťou)
STEP	Analýza makrookolia organizácie – sociálne, ekonomické, technologické a politicko-právne prostredie
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis (analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb)
UTB	Univerzita Tomáše Bati
WBS	Work Breakdown Structure – štrukturovaný rozpad prác projektu na jednotlivé aktivity

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Rozvoj neziskového sektoru v rokoch 1990 – 2006 [9].....</i>	20
<i>Obr. 2 Znaký dobrého poslania [13]</i>	22
<i>Obr. 3 Proces strategického plánovania [13]</i>	24
<i>Obr. 4 Logický rámec [1]</i>	38
<i>Obr. 5 Porterov model piatich konkurenčných síl [vlastné spracovanie]</i>	52
<i>Obr. 6 Diagram zainteresovaných strán a vyjadrenie vplyvu [vlastné spracovanie]</i>	64
<i>Obr. 7 Organizačná štruktúra novej pobočky [vlastné spracovanie]</i>	71
<i>Obr. 8 Gantov diagram [vlastné spracovanie].....</i>	78

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 Zhodnotenie Porterovho modelu [vlastné spracovanie]</i>	52
<i>Tab. 2 Počty študentov prijatých na UTB a vyslaných UTB na partnerské univerzity v rámci programu Socrates/Erasmus [vlastné spracovanie]</i>	53
<i>Tab. 3 Počty študentov prijatých na UTB a vyslaných UTB na partnerské univerzity v rámci ostatných programov a ďalších študijných pobytov v zahraničí [vlastné spracovanie]</i>	53
<i>Tab. 4 Faktory súčasného stavu event marketingu na UTB [vlastné spracovanie]</i>	58
<i>Tab. 5 Prehľad zainteresovaných strán projektu [vlastné spracovanie]</i>	64
<i>Tab. 6 Zhodnotenie analýzy STEP [vlastné spracovanie]</i>	67
<i>Tab. 7 Jednotlivé aktivity a ich trvanie pre výstup projektu – vytvorenie tímu buddies [vlastné spracovanie]</i>	72
<i>Tab. 8 Jednotlivé aktivity a ich trvanie pre výstup projektu – technické zaistenie [vlastné spracovanie]</i>	73
<i>Tab. 9 Možné riziká projektu, ich pravdepodobnosť a dopad na projekt [vlastné spracovanie]</i>	75
<i>Tab. 10 Zoznam jednotlivých činností v projekte a ich trvanie [vlastné spracovanie]</i>	77
<i>Tab. 11 Návrh nákladov na realizáciu projektu a fungovanie pobočky [vlastné spracovanie]</i>	80

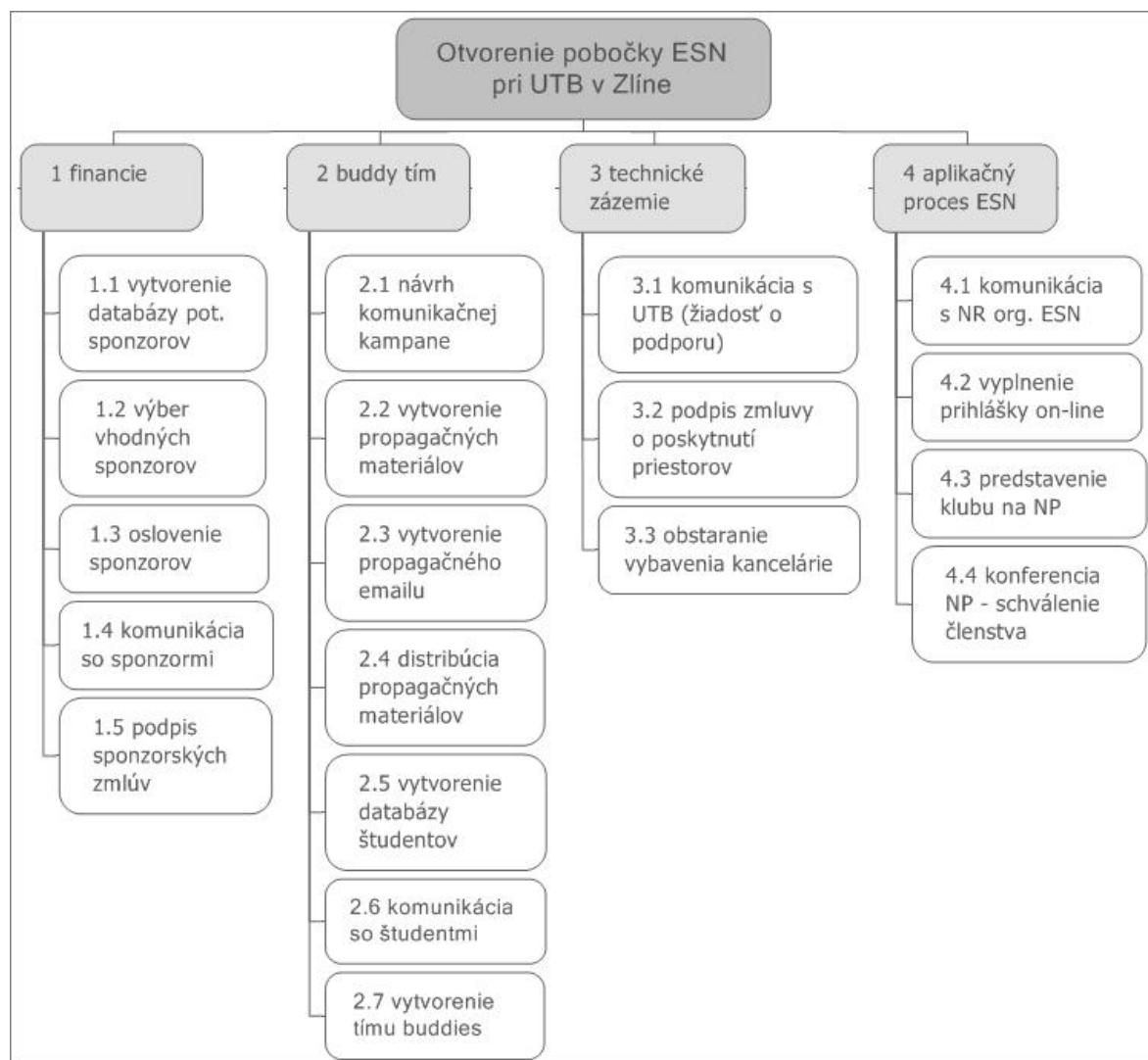
ZOZNAM PRÍLOH

- P I Logický rámec projektu
- P II WBS (štruktúrovaný rozpad prác projektu na jednotlivé činnosti)
- P III Sieťová analýza
- P IV Gantov diagram
- P V Aplikačný formulár – organizácia ESN

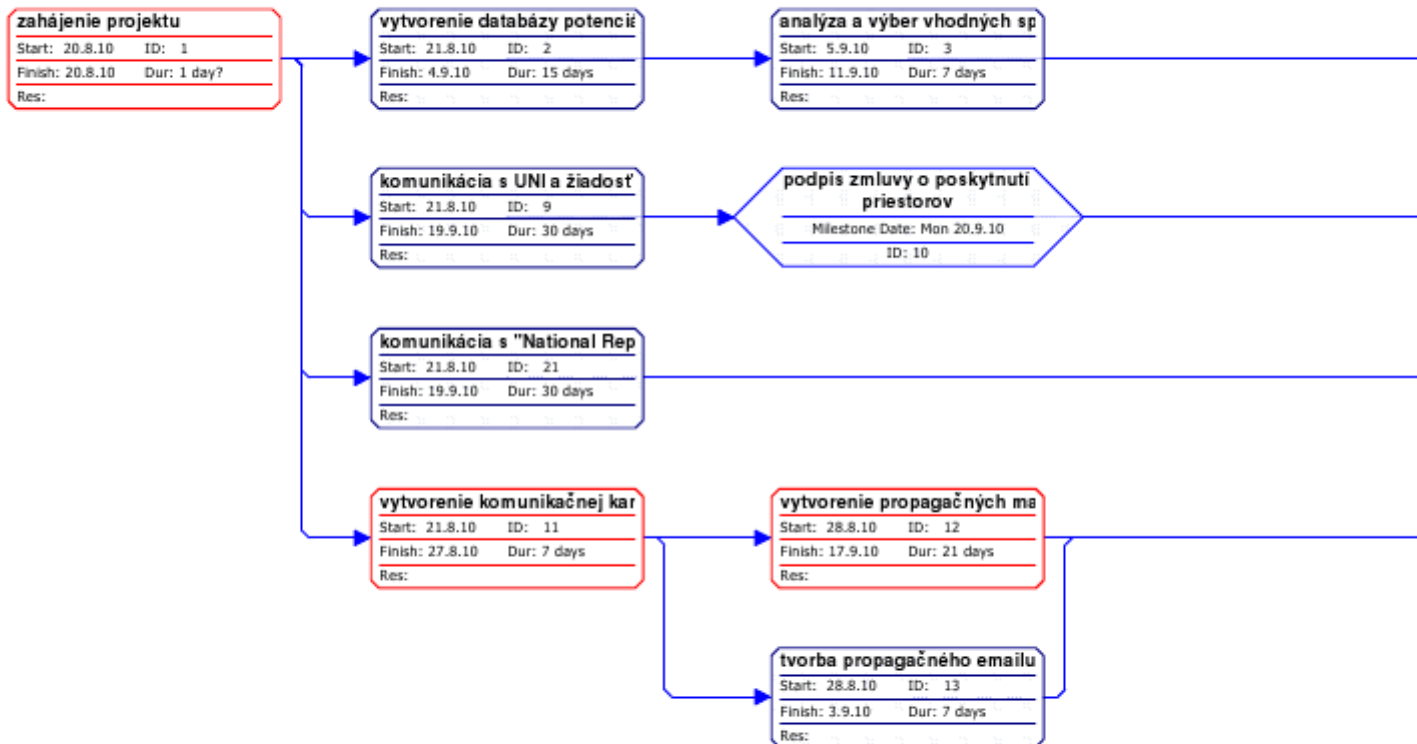
PRÍLOHA P I: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

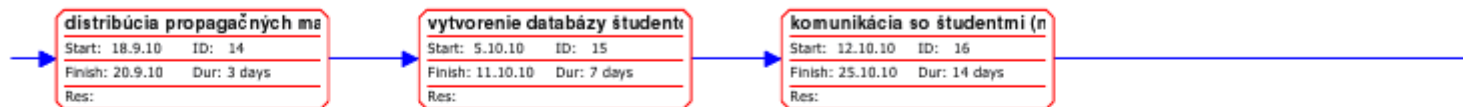
Logický rámec	Otvorenie pobočky organizácie Erasmus Student Network na UTB v Zlíne			
	Strom/hierarchia cieľov	Objektívne overiteľné ukazatele	Zdroje informácií k overeniu	Predpoklady a riziká
Hlavný cieľ (prínos, širší cieľ)	Otvorenie pobočky organizácie Erasmus Student Network na Univerzite Tomáše Bati v Zlíne	1.1 pobočka bude otvorená 4.2.2011	1.1.1 registračný dokument (správa o otvorení pobočky)	---
Projektový cieľ (prínos, širší cieľ)	Pomôcť zahraničným študentom adaptovať sa v novom prostredí a spríjemniť im ich študijný pobyt	1.1 aspoň 50 % zahraničných študentov bolo spokojných so zahr. pobytom, buddy programom a event mkt-gom 1.2 100 % zahraničných študentov má svojho buddyho	1.1.1 záverečné správy zo zahr. pobytov študentov 1.1.2 dotazníky spokojnosti 1.2.1 záverečná správa o aktivitách organizácie 1.2.2 databáza a zahraničných študentov a buddies 1.2.3 dotazníky spokojnosti	<i>Riziká:</i> - <i>nedostatočný dopyt po produkte</i> - <i>nedodržanie časového harmonogramu projektu</i>
Výstupy (výsledky)	1.1 financie boli zaistené 1.2 bol vytvorený tím buddies 1.3 bolo zriadené technické zázemie 1.4 aplikačný proces na člena ESN bol dokončený	1.1.1 získanie sponzorského daru vo výške 20 000 Kč 1.1.2 dotácia z MO 1.2.1 tím buddies = 15-20 študentov 1.3.1 získanie kancelárie na UTB 1.4.1 prihláška vyplnená 30.10.2010 1.4.2 pobočka schválená ako nový člen ESN na NP 22.1.2010	1.1.1.1 sponzorská zmluva 1.1.1.2 výpis z účtu 1.1.2.1 písomná dohoda 1.2.1.1 databáza a buddies 1.2.1.2 zoznam členov org. 1.3.1.1 zmluva o poskytovaní priestorov 1.4.1.1 potvrdenie o prijatí prihlášky 1.4.2.1 správa zo zasachuňa NP 1.4.2.2 potvrdenie o schválení	Predpoklady: - dobré vzťahy s medzinárodným oddelením <i>Riziká:</i> - <i>nezískanie podpory UTB</i> - <i>nezáujem študentov o buddy program</i> - <i>zlá propagácia</i> - <i>nedostatok fin. prostr.</i>
Aktivity	1.1.1 vytvorenie zoznamu potenciálnych sponzorov a ich oslovenie 1.1.3 podpis zmlúv 1.2.1 tvorba propagačných materiálov 1.2.2 distribúcia propagačných mat. 1.2.3 vytvorenie tímu buddies 1.3.1 komunikácia s univerzitou a žiadosť o podporu 1.3.2 spísanie zmluvy o podpore 1.4.1 vyplnenie prihlášky online 1.4.2 účasť na konferenciách NP	Prostriedky: • projektový tím • buddies • technika (PC+SW) + internet • tlačiareň • priestory	Časový rámec aktivít: • september 2010 – podpis zmluvy o poskytnutí priestorov • november 2010 – zaistené technické zázemie • december 2010 – získanie sponzoringu • január 2011 – schválenie členstva novej pobočky ESN	---
<p>Autor: Bc. Miroslava Kusendová Vytvorené dňa: 10.04.2010</p>				Predbežné podmienky: <ul style="list-style-type: none"> • Spracovanie návrhu projektu • Povolenie realizácie a podpora UTB • Zostavený realizačný tím

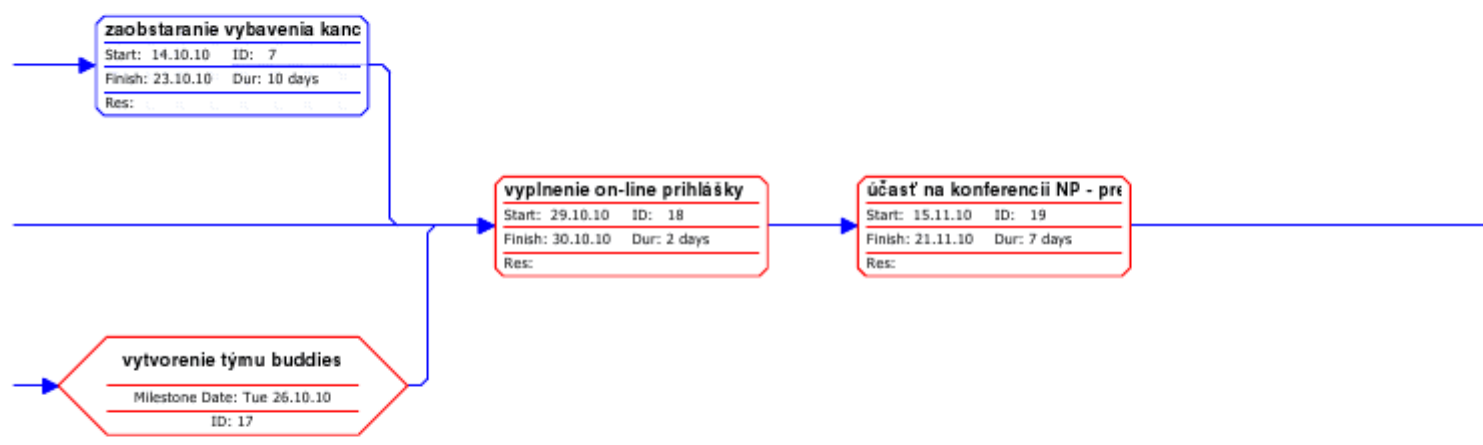
PRÍLOHA P II: WBS (štruktúrovaný rozpad prác projektu na jednotlivé činnosti)

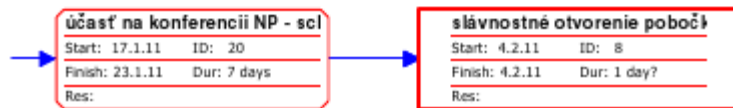


PRÍLOHA P III: SIEŤOVÁ ANALÝZA

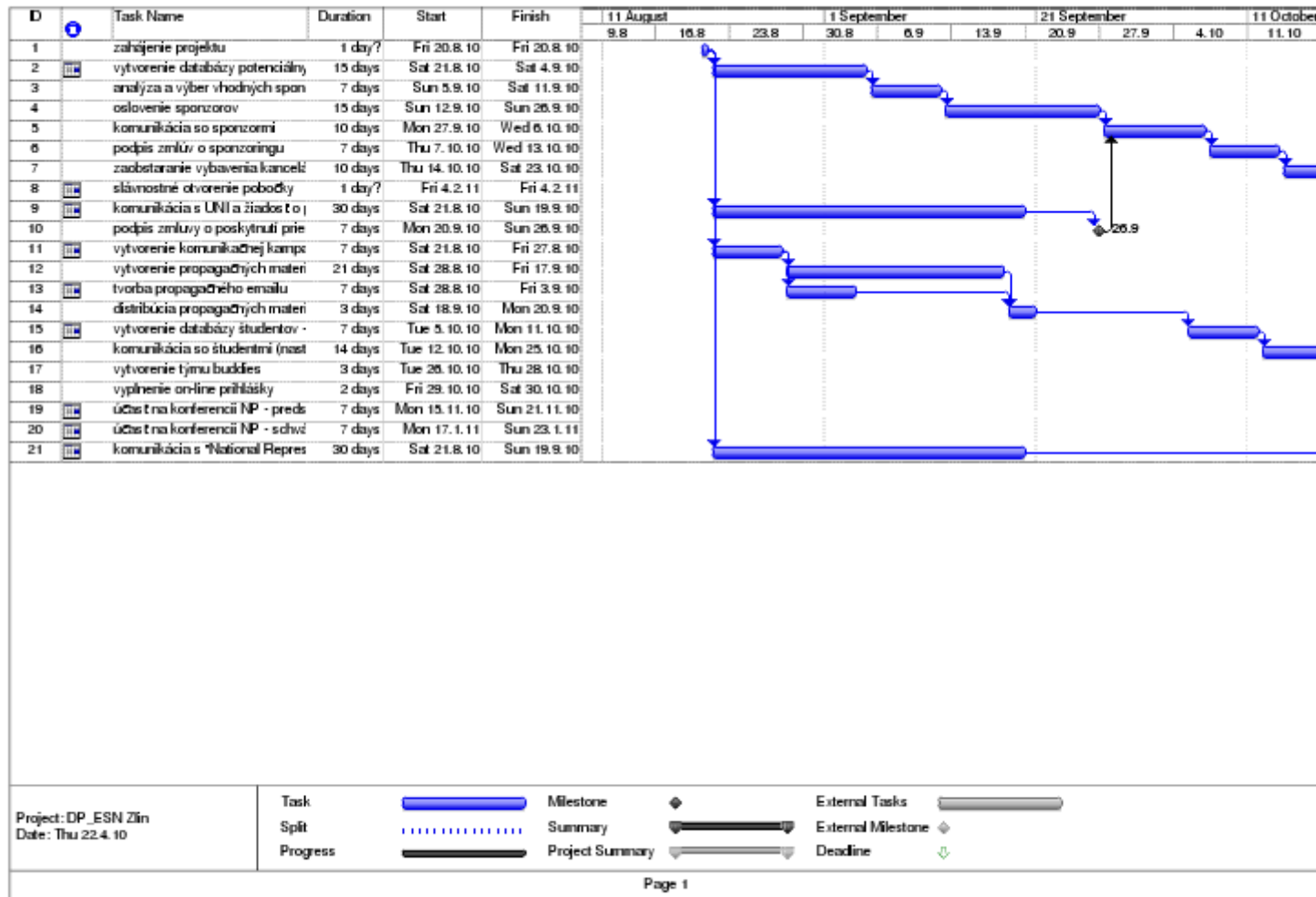


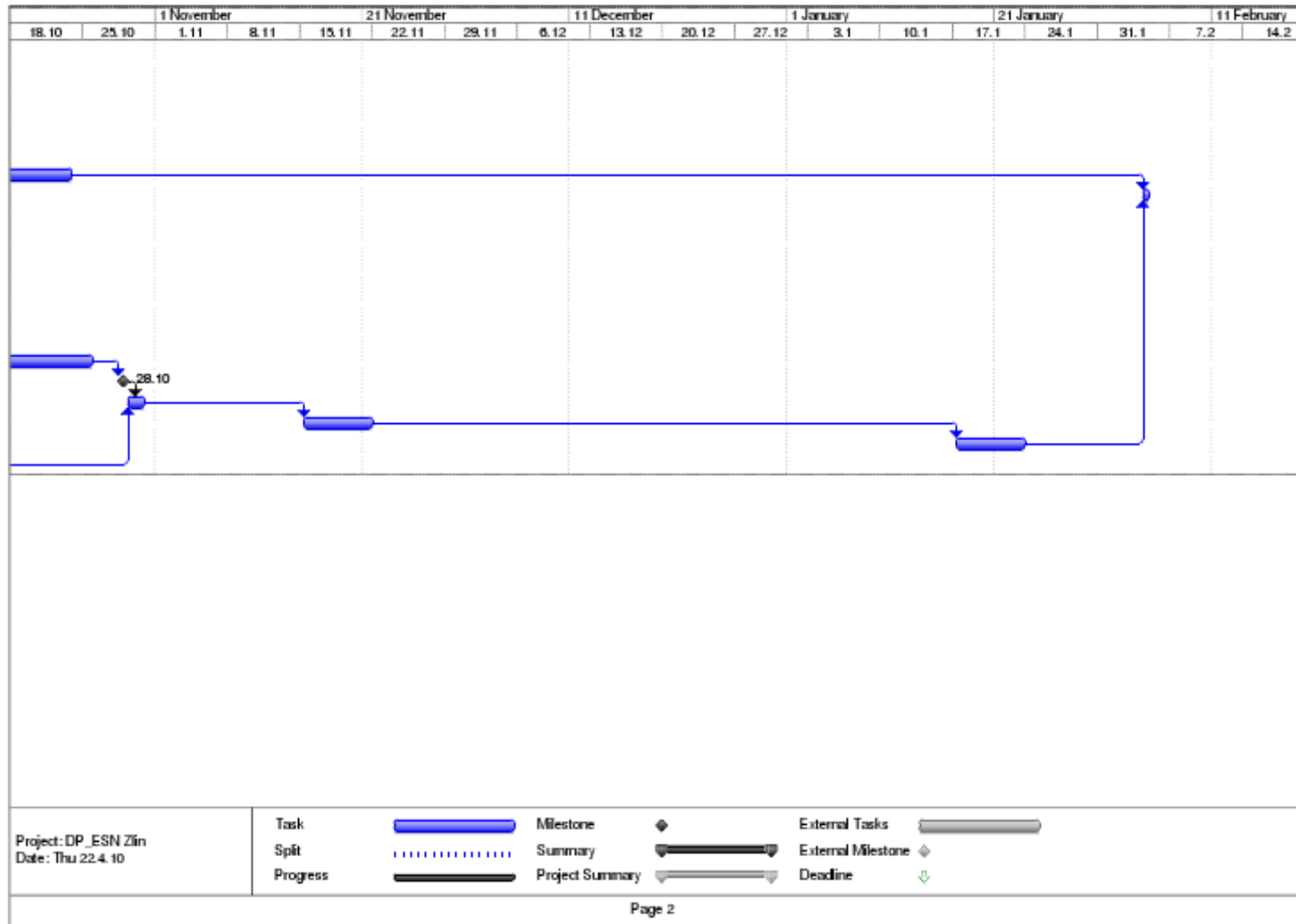






PRÍLOHA P IV: GANTOV DIAGRAM

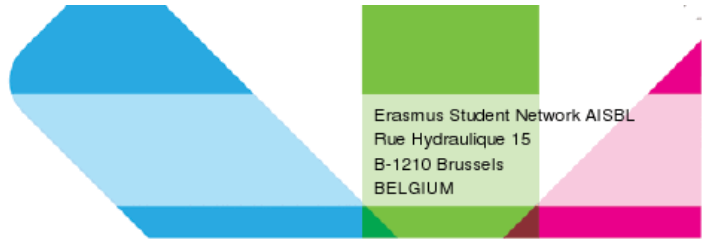




PRÍLOHA P V: APLIKAČNÝ FORMULÁR – ORGANIZÁCIA ESN ČR



esn
INTERNATIONAL EXCHANGE
ERASMUS STUDENT NETWORK



Erasmus Student Network AISBL
Rue Hydraulique 15
B-1210 Brussels
BELGIUM

APPLICATION FORM

To be submitted to the National Level of your country

In case of doubt send this form to yourcountry@esn.org (e.g.: austria@esn.org, italy@esn.org... check http://www.esn.org/esn_international/cnr.php in case of doubt) and to board@esn.org

Official name

of the organisation applying for membership:

With what name you would like to be called in ESN

(generally sections are called as ESN-"name of the city", but if there are many Higher Education Institutes in your city it is advisable to use some other name like the name of the University, Student Union, etc.):

How did you know about ESN?

Section Address

Contact Name:

Street, number, postal code:

City:

Country:

Telephone Number:

Fax Number:

Email:

Website:

Data of the University*

University Name:

University Website:

International Office Email:

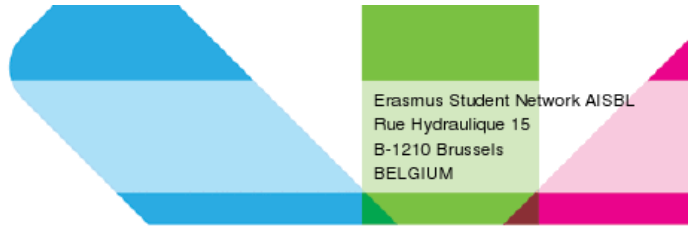
International Office Phone:

International Office Website:

(*data of the universities at which your section is active)



ESN AISBL
www.esn.org



Main contact person

Name:

Email*:

Telephone*:

(*this information will be put in our protected info-centre and will only be available to people within ESN)

Address**:

** (In case of approval, a welcome package will be sent to the main contact person address).

Data of the Board *

President:

Vice President:

Secretary:

Local Representative:

Treasurer:

(*if the board has a different structure please refer to that one)

Data about the Members

Number of Local Active Members *(including mentor/buddy students, if any):*

Number of Incoming Exchange Students*:

Number of Outgoing Exchange Students* :

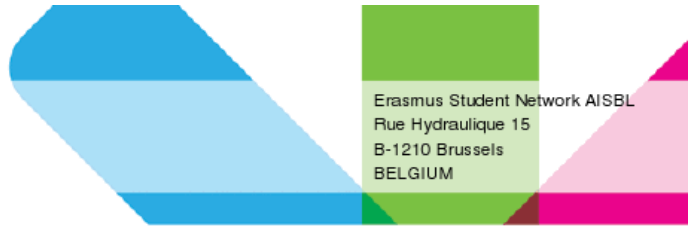
*(please mention how many of the exchange students are following the Socrates/Erasmus Programme)



ESN AISBL
www.esn.org



esn
INTERNATIONAL EXCHANGE
ERASMUS STUDENT NETWORK



Erasmus Student Network AISBL
Rue Hydraulique 15
B-1210 Brussels
BELGIUM

Background of the organisation:

(Describe when and how the organisation was initiated as well as the development phases of the section.)

The structure of the organisation:

(Outline the framework of the section. Is it an association or a foundation? If you have members, who are they?)

Activities:

(What kind of activities are being or will be arranged for the international students coming to the section and for the outgoing students?)

Mentor system:

(Do the section has any kind of mentor system so that students at the institute help the incoming students? Should your section not to have a mentor system, please explain if this service is provided in another way.)

Information:

(Does the section provide information for the international students in English or any other relevant language? Or do verify that the university provides enough information? Make a short list of the provided information.)

Financial situation:

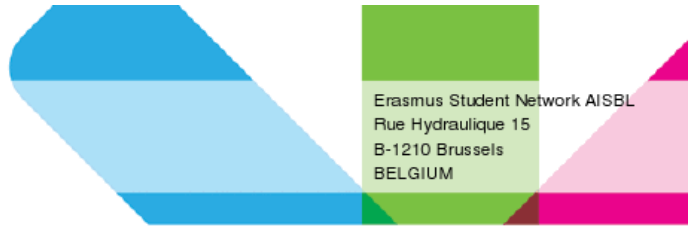
(How is the organisation funded?)



ESN AISBL
www.esn.org



esn
INTERNATIONAL EXCHANGE
ERASMUS STUDENT NETWORK



Erasmus Student Network AISBL
Rue Hydraulique 15
B-1210 Brussels
BELGIUM

About the Institutions:

(Does the section have the support of the office for international affairs? In which way is it supported?)

Co-operation with other student organisations:

(Regular collaboration with other student organisations.)

Facilities:

(What kind of office equipment do you have access to? Do you have an own office or you share it with another organisation? Please explain it briefly.)

Faculties:

(Which faculties does the organisation involve?)

To be submitted to the National Level of your country

In case of doubt send this form to yourcountry@esn.org (e.g.: austria@esn.org, italy@esn.org... check http://www.esn.org/esn_international/cnr.php in case of doubt) and to board@esn.org

Thank you for your interest and we are very much looking forward to working with you in ESN!

Pallomeri

www.esn.org



ESN AISBL
www.esn.org