

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získávání dárců pro neziskovou organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Renata Badalíková/DMBA 38

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. listopadu 2019, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Janu Koudelkovi, CSc. za metodické vedení, cenné rady a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení konkrétní neziskové organizaci, jak zlepšit získávání finanční podpory pro její činnost a tím zvýšit potřebné zdroje. Neziskové organizace financují svou činnost převážně z veřejných zdrojů. Pro větší finanční nezávislost je důležitá diverzifikace příjmů. Z tohoto pohledu práce analyzuje a hodnotí možnosti zvýšení darů od firemních i individuálních dárců.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část shrnuje poznatky ze sekundárních zdrojů, což je odborná literatura a články. Porovnává a shrnuje základní pojmy jako nestátní nezisková organizace, fundraising, samofinancování, soukromé zdroje, marketing neziskové organizace. Praktická část obsahuje analýzu finančních zdrojů organizace a její konkurence. Strukturovaný rozhovor s fundraiserem a sondy konkurence a dárců jsou podkladem pro analýzu motivace dárců. Výsledky jsou porovnány s teorií v odborné literatuře.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Analýza financování organizace ukázala na nerovnoměrné příjmy z různých zdrojů. Strukturovaný rozhovor s fundraiserem potvrdil absenci stanovení strategie, cílů a plánování práce s dárci (firemními i individuálními). Provedené explorační sondy zobrazují chování dárců - organizaci si vybrali sami na základě vlastní analýzy. Oceňují především délku a kontinuitu činnosti organizace i společenskou důležitost. Zároveň oceňují, že darované prostředky jsou účelně využívány.

4. Závěry a doporučení:

Doporučením pro diverzifikaci příjmů je intenzivnější zaměření na spolupráci s firemními a individuálními dárci podle standardizovaného pracovního postupu tak, aby se zvýšily dary z tohoto zdroje. Tyto aktivity by mělo podpořit účinnější PR – především prostřednictvím sociálních sítí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nezisková organizace, Fundraising, Samofinancování, Marketing neziskové organizace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to suggest the recommendations to a specific non-profit organization, how to improve obtaining financial support for its activities and thus increase necessary resources. Non-profit organizations finance their activities mainly from public sources. Divesification of income is important for greater financial independence. From this perspective, the thesis analyzes and evaluates the possibilities of increasing donations from corporate and individual donors.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part summarizes knowledge from secondary sources, which is specialized literature and articles. It compares and summarizes basic concepts such as non-profit organization, fundraising, self-financing, private resources, marketing of non-profit organization. The practical part contains an analysis of the financial resources of the organization and its competitors as well. A structured interview with the fundraiser and questionnaires of competitors and donors is the basis for donors motivation analysis. The results are compared with the theory in the literature.

3. Result of research:

The analysis of the organizations' funding indicated unequal income from different sources. A structured interview with the fundraiser confirmed the absence of strategy, targets and planning for work with donors (both corporate and individual). The research probes were conducted to present donors behavior - they have chosen the organization themselves based on their own analysis. They especially appreciate the long-term continuity of the organization's activities and its social impact. They appreciate as well that the donated funds are being used efficiently.

4. Conclusions and recommendation:

The recommendation for income diversification is a stronger focus on cooperating with corporate and individual donors according to standardized workflow to increase donations from this source. These activities should be supported by more effective PR – mainly through social networks.

KEYWORDS

Non-profit organization, Fundraising, Self-financing, Marketing of non-profit organization.

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing
L31 Nonprofit Institutions, NGOs, Social Entrepreneurship

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Renata Badalíková
Studijní program:	Master of Business Administration
Studijní obor:	MBA Education
Studijní skupina:	MBA 38
Název DP:	Získávání dárců pro neziskovou organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod, cíl práce 2. Teoretická část – vymezení pojmů, poslání neziskové organizace, obsah a význam fundraisingu, možnosti financování neziskové organizace, metodika 3. Praktická část – nezisková organizace - rozbor současné situace – hlavní zdroje financí, strategie spolupráce s podniky, individuální dárci, zjištění a doporučení 4. Závěr - splnění cílů práce a diskuse
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• HEJDUKOVÁ P., KRECHOVSKÁ M., HAMMEROVÁ D. <i>Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost</i>. Praha : Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2. • KARLÍČEK M. <i>Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu</i>. Druhé aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. 222 s. ISBN 978-80-247-5769-8. • LEDVINOVÁ J. <i>Profesionální fundraising</i>. První vydání. Praha : Nakladatelství Akademie múzických umění, 2014. 132 s. ISBN 978-80-7333-129-4. • MEDLÍKOVÁ O., ŠEDIVÝ M. <i>Úspěšná nezisková organizace</i>. Třetí, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2017. 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 01. 08. 2019 • Zpracování teoretické části do 01. 10. 2019 • Zpracování výsledků do 01. 11. 2019 • Finální verze do 01. 12. 2019
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 7. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, s.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická část.....	3
2.1	Vymezení pojmů	3
2.2	Poslání organizace.....	6
3	Obsah a význam fundraisingu	8
3.1	Fundraising a jeho definice	8
3.2	Zásady fundraisingu	8
3.2.1	Zásada komplexnosti	9
3.2.2	Zásada začlenění.....	9
3.2.3	Zásada aktivity	9
3.2.4	Zásada strategičnosti	9
3.2.5	Zásada vzdělávání okolí	10
3.2.6	Zásada pravdivosti.....	10
3.2.7	Zásada optimismu.....	10
3.2.8	Zásada poděkování	10
3.2.9	Zásada výsledku	11
3.3	Fundraiser	11
4	Financování neziskových organizací.....	13
4.1	Strategie získávání zdrojů	14
4.2	Určení strategie	16
4.3	Zdroje.....	16
4.3.1	Individuální dárci.....	17
4.3.2	Formy individuálního dárcovství	18
4.3.3	Metody oslovování individuálních dárců	19
4.3.4	Spolupráce s podniky	20
4.3.5	Dělení podnikových dárců.....	20
4.3.6	Jak firmy dávají	21
5	Marketing a PR neziskových organizací	22
5.1	Marketingový mix neziskových organizací	22
5.2	Komunikační mix.....	24
5.2.1	Public relations	24
5.2.2	Osobní prodej	25
5.2.3	Event marketing.....	26

5.3 Trendy marketingového řízení v neziskovém sektoru	26
6 Metodika práce	28
7 Praktická část	29
7.1 Dárcovství v celkových datech	29
7.2 Představení vybrané organizace	30
7.3 Fundraisingová analýza.....	33
8 Návrh pro lepší efektivitu fundraisingu.....	47
8.1 Firemní dárci (právnícké osoby)	47
8.2 Individuální dárci	52
8.3 Jak ještě podpořit dárcovství – Public relations	55
9 Závěr	59
Literatura	I
Přílohy	III

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typologie NNO v ČR podle funkcí.....	5
Tabulka 2 Matice SWOT	15
Tabulka 3 Srovnání finančních zdrojů	39
Tabulka 4 SWOT analýza	45

Seznam grafů

Graf 1 Počet podpořených osob v roce 2017	31
Graf 2 Celkový počet terapeutických výkonů v roce 2017	32
Graf 3 Příčiny úmrtí v ČR	35
Graf 4 Zdroje neziskové organizace v letech 2016 a 2017 v Kč	37
Graf 5 Porovnání podílu zdrojů v jednotlivých organizacích	40
Graf 6 Porovnání jednorázových a opakovaných darů v letech 2015 – 2017 v Kč	51
Graf 7 Podíl individuálních příspěvků na celkových zdrojích organizace	52

Seznam obrázků

Obrázek 1 Budování dárcovské vazby	17
Obrázek 2 Věkové rozložení uživatelů LinkedIn v ČR	57
Obrázek 3 Statistika zobrazení přístupů na publikovaný příspěvek	58

1 Úvod

Cílem této práce je navrhnout doporučení konkrétní neziskové organizaci, jak zlepšit získávání finanční podpory pro její činnost a tím zvýšit potřebné zdroje.

Dárcovství a podpora méně šťastných je tradice, která se dá vysledovat v podstatě k počátkům organizované společnosti. Pomoc potřebným je zakotvena v morálním kodexu společnosti a byla dodržována až do nástupu socialistického zřízení, které jako jediný způsob dárcovské aktivity povolovalo povinné sbírky s určením na mezinárodní pole s jednoznačně politickým kontextem.

Po roce 1989 se společnost začala vracet i k této tradici. Podle Fóra dárců (2019) v roce 2018 působilo v České republice 2 296 jen nadací a nadačních fondů, což je proti roku 2017 o 83 subjektů více. Z toho bylo 480 nadací a 1 816 nadačních fondů. 324 z nich bylo firemních. Celkem v roce 2018 působilo přibližně 130 000 neziskových organizací.

V médiích jsou často citováni politici, kteří by rádi zrušili dotace pro tento segment ekonomiky ze státních zdrojů. Pro neziskové organizace představují různé formy dotací, grantů z veřejných zdrojů v průměru třetinou jejich rozpočtu. U malých organizací postavených většinou na altruismu pracovníků a dobrovolníků s žádným nebo nízkým platem, to bývá podstatně větší část rozpočtu. Proto je žádoucí, aby se i malé organizace zabývaly do větší míry fundraisingem. Seznámily se s fundraisingovými metodami, možnostmi a nutností analýzy prostředí, ve které organizace pracuje a začaly shromažďovat zdroje na svou činnost plánovitě a organizovaně.

Tato práce je rozdělena do části teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a poslání nestátní neziskové organizace. Je vysvětleno, co je to fundraising, jeho obsah a význam. Jsou popsány zásady fundraisingu a především vysvětleny jeho různé metody a zdroje, ze kterých je možné financovat neziskovou organizaci. Protože mnohé nestátní neziskové organizace přistupují k profesionalizaci fundraisingu, teoretická část vysvětluje, kdo je fundraiser a popisuje i jeho nutné vlastnosti a činnost.

Dále jsou uvedena teoretická východiska pro získávání dárců – především individuálních a firemních. Způsoby kontaktování těchto důležitých skupin, získávání a budování spolupráce.

Velmi důležitou součástí práce nestátní neziskové organizace je její prezentace navenek a práce s veřejností. Toto téma je teoreticky vysvětleno v části o marketingu a public relations. Je vysvětlen marketingový mix pro nestátní neziskové organizace a popsány trendy marketingového řízení. Protože vnímání jakékoliv nestátní neziskové organizace veřejností je pro její úspěšné fungování klíčové, je část teorie věnována i této disciplíně.

Tato část práce vychází z odborné literatury a internetových zdrojů.

V současné době se mnoho, zvláště menších a málo známých, nestátních neziskových organizací potýká s financováním své činnosti a dostatkem zdrojů. Proto se tato práce ve své praktické části zabývá rozbořením fundraisingu konkrétní nestátní neziskové organizace, která pracuje na veřejném zdravotnickém systému opomíjeném poli psychologické podpory těžce nemocných a umírajících.

Jsou popsány postupy a metody výzkumu. Na základě sběru, analýzy a vyhodnocení reálných dat z interních zdrojů jsou formulovány postupy, které jsou v podstatě popsáním pracovním

procesem, pracovním návodem a postupem pro některé metody fundraisingu. Pracovníci této nestátní neziskové organizace je mohou použít jako studijní a metodologický materiál.

Výstupem této práce jsou doporučené pracovní postupy, jejichž aplikací lze zvýšit efektivitu fundraisingu zkoumané nestátní neziskové organizace s vyčíslením konkrétních částek.

2 Teoretická část

Téma neziskových organizací a možností jejich financování zahrnuje velmi širokou oblast lidského působení. Vzhledem k tomu, že práce bude zabývat pouze malou částí činnosti nestátních neziskových organizací, je v úvodu důležité definovat a vymezit pojmy.

2.1 Vymezení pojmů

Nestátní neziskové organizace (NNO) jsou podle Neziskovky.cz (2019) právníckými osobami soukromého práva a patří mezi formalizované struktury občanské společnosti. Typické NNO naplňují znaky mezinárodně sdílené definice nestátní neziskové organizace, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier.

Jak uvádí Hejduková (2015) in Krechovská et al. (2018, s. 37) je role nevládních neziskových organizací, ač fungují na základě soukromého práva, v ekonomice naprosto nenahraditelná. Je to dáno zejména tím, že tento druh neziskových organizací hraje velmi důležitou roli hlavně v sociální péči, v sektoru zdravotnictví, vzdělávání či vědy a výzkumu.

Dále Krechovská et al. (2018, s. 37) konstatuje, že podle Salamona & Anheiera, nestátním neziskovým organizacím lze přiřadit následujících pět základních charakteristik a označit je jako:

- **institucionalizované** – mají organizovanou strukturu, a to bez ohledu na skutečnost, zda jsou registrovány formálně správně;
- **soukromé** – nejsou řízeny veřejnou správou, fungují na základě soukromého práva;
- **neziskové** – zisku lze dosahovat, avšak musí být použit k naplňování cílů a poslání daných organizací;
- **samosprávné a nezávislé** – samostatnost, vlastní kontrola prováděných činností, zavádění vlastních postupů a struktur;
- **dobrovolné** – využívání dobrovolnictví v rámci svých činností, může zahrnovat neplacenou práci, čestné funkce, dobrovolné příspěvky apod.

Podle Boukala et al. (2013, s. 15 – 16) je neziskový sektor souborem subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Ten má většinou charakter veřejné služby. Zakladateli jsou soukromé subjekty, které do zakládaných soukromých subjektů (NNO) vkládají prostředky bez primárního očekávání dosažení zisku.

Vymezení nestátních neziskových organizací (jak uvádí Neziskovky.cz, 2019), zpracované RVNNO (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace) a používané pro účely této státní politiky, vychází z právních forem typických pro NNO. Podle této definice jsou za nestátní neziskové organizace považovány tyto právní formy soukromého práva:

- **spolky a pobočné spolky** (nově podle NOZ – Nový občanský zákoník), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů);
- **nadace a nadační fondy** (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ);

- **účelová zařízení církví**, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby;
- **obecně prospěšné společnosti** podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují);
- **ústavy** (podle NOZ);
- **školské právnické osoby**, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy.

Podle funkce se nestátní neziskové organizace podle Neziskovky.cz (2019) člení na:

- servisní NNO;
- advokační NNO;
- zájmové NNO;
- filantropické NNO.

Následující tabulka 1, kterou zpracoval sekretariát RVNNO na základně usnesení vlády ČR č.608/2015 přehledně přiřazuje k jednotlivým funkcím druhy hlavních činností a vnitřní strukturu organizace.

Tabulka 1 Typologie NNO v ČR podle funkcí

Funkce	Hlavní činnost	Vnitřní struktura
Servisní	Sociální, zdravotní péče Vzdělávání a výzkum Humanitární pomoc a charita Kultura Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	Převážně nečlenské
Advokační	Ochrana životního prostředí Ochrana lidských práv Prosazování rovnosti a nediskriminace Ochrana práv menšin Ochrana zvířat Ochrana práv spotřebitelů Boj proti korupci apod. Kulturní aktivity	Členské i nečlenské
Zájmové	Sport Volný čas Včelaři, myslivci, zahrádkáři Komunitní spolky Další	Členské
Filantropické	Poskytující granty a dary	Převážně nečlenské

Zdroj: Neziskovky.cz (2019)

Servisní NNO poskytují přímé služby svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Typicky do této skupiny patří NNO poskytující sociální služby, NNO v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Jde většinou o nečlenské NNO, které usilují o svoji profesionalizaci nebo jí již dosáhly. Servisní a advokační funkce NNO často v jednotlivém případě splývají, tedy konkrétní NNO plní obě uvedené funkce zároveň, a to v určitém poměru svých činností.

Advokační NNO bojují za práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činnost spočívá v prosazování změn nebo naopak bránění změnám vůči veřejným nebo soukromým institucím. Mají významnou roli v prosazování principu rovnosti a nediskriminace, v ochraně menšinových zájmů a veřejného zájmu, jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Tyto NNO jsou z hlediska struktury jak členskými organizacemi (občanská sdružení, nyní spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

Filantropické NNO podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Typicky se jedná o nadace a nadační fondy.

Zájmové NNO jsou vůbec nejpočetnější skupinou NNO v českém neziskovém sektoru. Zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti, kdy se jejich aktivity blíží službám poskytovaným určitým skupinám. Typicky do této skupiny patří NNO v oblasti sportu a kultury či tradiční venkovské zájmové

spolky (například Sokol, včelařské svazy, dobrovolní hasiči, apod.). Zájmové NNO jsou postaveny výhradně na členském principu.

2.2 Poslání organizace

Jak uvádí Is.mendelu.cz (2019), poslání (někdy se také používá výraz „mise“) má konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla nezisková organizace založena. Poslání vychází z vize, ale navíc přidává to, jak organizace chce přispět k naplnění této vize. Poslání tak vyjadřuje souhrn činností, které organizace realizuje, představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků pro definovanou cílovou skupinu.

Poslání má dvě velmi důležité funkce:

Poslání podle Is.mendelu.cz (2019) představuje základní vodítko pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.

Poslání je nejvýstižnější krátkou odpovědí na otázku „Co vaše NNO vlastně dělá?“

Poslání má být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací. Opět existuje několik pravidel, jak poslání formulovat:

- vycházet ze základní filosofie neziskových organizací, tj. uspokojování potřeb občanů nezajistitelných tržním a veřejným sektorem;
- ctít morální zásady a altruistický pohled na svět;
- být dostatečně konkrétní, aby mohlo být podkladem pro stanovení cílů a strategie organizace;
- vycházet z prokazatelných potřeb „obsluhovaného segmentu“ a brát v potaz předpokládané možnosti neziskové organizace (počet členů, technické podmínky, morální vlastnosti kolektivu atd.);
- být formulováno tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám a subjektům vnějšího okolí (subjekty veřejných rozpočtů, donátoři, sponzoři, pracovníci ministerstev).

Neexistují objektivní měřítko, která by určila, zda je poslání definováno dobře či špatně. Pro určitou kontrolu můžeme použít následující výčet, přičemž můžeme říci, že v poslání by mělo být možné identifikovat alespoň 3–5 těchto charakteristik. Jde však jen o doporučení.

Poslání je to, co podle Is.mendelu.cz organizaci charakterizuje:

O co usiluje?

Kdo jsou klienti, zákazníci?

Jaké programy, produkty nabízí?

Jaká je působnost organizace?

Na jakých hodnotách organizace staví?

Jaké jsou přednosti organizace?

Kromě vize a poslání si některé organizace také definují hodnoty, klíčové, důležité prvky pohledu organizace na její okolí i na sebe samu. Další možností je vytvoření takzvaného veřejného závazku, který zahrnuje více prvků jako je poslání, definici cílové skupiny, hodnoty, principy.

3 Obsah a význam fundraisingu

Krechovská et al. (2018, s. 41) uvádí: „Základním principem financování neziskové organizace je vícezdrojovost, tzn. zajištění nezávislosti na jednom zdroji financování. Důvodem pro daný způsob financování je obava ze selhání zdroje příjmů a také možnost získat prostředky z rozličných zdrojů, často různými formami.“

Jak dále uvádí Krechovská et al. (2018, s. 40) mezi základní principy financování neziskových organizací patří:

- vícezdrojovost;
- samofinancování a fundraising jako způsob získávání prostředků;
- neziskové rozdělování zdrojů;
- daňové úlevy.

Tato práce se dále zabývá pouze jedním ze zdrojů financování – a to **fundraisingem**.

3.1 Fundraising a jeho definice

Co je fundraising? Jedná se o velmi důležitou součást neziskové organizace, která může rozhodnout o jejím bytí a nebytí. Představuje unikátní získávání finančních prostředků a je typický právě pro neziskové organizace, zejména nevládního charakteru

Podle Machálka, Nesrstové (2011, s. 11) se jedná systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové organizace.

Fundraising je ve své podstatě prodej. A jako takový se skládá ze dvou nedílných částí: akvizice (získávání nových dárců) a péče o ty stávající (retence). Tyto dvě části jsou úzce propojeny a oběma je potřeba věnovat náležitou péči a pozornost.

Aby nedocházelo k plýtvání s obvykle omezenými zdroji organizace a ztratám příležitostí pro získání zdrojů, je především důležité si dobře naplánovat, které skupiny potenciálních dárců organizace osloví a proč. Jakým způsobem to udělá, jak bude se získanými dárci komunikovat nebo kdy je požádá o další dar. Je zřejmé, že fundraising zahrnuje celou řadu navzájem provázaných aktivit. Proto je kvalitní plán a dobře nastavený systém práce klíčový.

3.2 Zásady fundraisingu

Aby byl fundraising úspěšný, vyžaduje naplnění následujících zásad:

- zásada komplexnosti;
- zásada začlenění;
- zásada aktivity;
- zásada strategičnosti;
- zásada vzdělávání okolí;
- zásada poděkování;
- zásada optimismu;
- zásada výsledku.

3.2.1 Zásada komplexnosti

Boukal et al. (2013 s. 47) uvádí: „Platí známé tvrzení: fundraising není jen metoda, fundraising je především o lidech. Jde o budování vztahu mezi dávajícím a obdarovaným. Obdarovaný, v tomto případě nezisková organizace, musí být především vnitřně přesvědčen o správnosti svého konání. Jen přesvědčený může přesvědčit druhé, jen nadšený fundraiser může zaujmout a zajistit podporu pro svou neziskovou organizaci.“

3.2.2 Zásada začlenění

Jak dále uvádí Boukal et al. (2013, s. 47) je základní zásadou jednoznačně vědět, proč fundraising probíhá a do jakého kontextu je začleněn. Primární problém většinou je, aby organizace přežila další rok, ale účel fundraisingu je mnohem různorodější. Člení se následujícím způsobem:

- fundraising pro přežití (krizový finanční management);
- fundraising k rozšíření a rozvoji neziskové organizace (nové projekty);
- fundraising k omezení závislosti neziskové organizace na podporovatelích (zajistit více variant zdrojů);
- fundraising k budování podpory (stabilní okruh podporovatelů);
- fundraising k vytvoření udržitelné neziskové organizace (vytvoření stabilního a diverzifikovaného okruhu podporovatelů).

3.2.3 Zásada aktivity

K úspěšnému získávání zdrojů je vyžadována neustálá aktivita a iniciativa. Aby byla organizace finančně stabilní, musí všichni představitelé NNO, především však fundraiseri, neustále zkoušet a hledat nové metody a postupy ve snaze motivovat své okolí k podpoře.

3.2.4 Zásada strategičnosti

Fundraising patří mezi součásti strategického řízení neziskové organizace. Už při zakládání organizace je nutné kromě poslání a aktivit definovat i filozofii zdrojového pokrytí činnosti NNO. Podle Boukala (str. 53) se vedení a členové NNO musí shodnout hned na začátku, jakým způsobem bude organizace usilovat o zdroje. Zdrojová struktura je pak pěstována a měněna jen výjimečně.

Druhy fundraisingových strategií jsou podle Boukala et al. (2013, s. 54) následující:

- **agresivní růstově orientovaná strategie** – pro NNO, jejíž silné stránky odpovídají příležitostem, jež nabízí okolí;
- **diverzifikační strategie** – používá se v případě, pokud silné stránky NNO ohrožuje nepřítel okolí. Smyslem je minimalizace ohrožení a maximalizace využití silných stránek;

- **turnaround strategie** – výhodná, tehdy, když okolí NNO poskytuje dostatek příležitostí, avšak organizaci trápí velké množství slabých stránek. Pak je nezbytné slabé stránky pojmenovat a minimalizovat tak, aby bylo možno využít existujících fundraisingových příležitostí;
- **obranná strategie** – lze doporučit tehdy, když u NNO převažují slabé stránky a okolní prostředí navíc NNO ohrožuje. NNO musí minimalizovat hrozby i své slabé stránky.

3.2.5 Zásada vzdělávání okolí

Nezisková organizace musí neustále **komunikovat se svým okolím** a průběžně vysvětlovat své poslání, obsah činnosti a motivaci NNO k jejich realizaci. Nelze spoléhat na to, že okolí je automaticky informováno. Proto podle Boukala et al. (2013, s. 58) musí být jednoznačně prezentovány odpovědi na následující otázky:

- Proč NNO vynakládá své úsilí?
- Jak zní poslání NNO? Co přesně je obsahem jednotlivých projektů a konkrétních činností, jejichž prostřednictvím jsou tyto projekty realizovány?
- Pro koho jsou určeny výstupy jednotlivých aktivit NNO?

3.2.6 Zásada pravdivosti

Zásada pravdivosti je pro fundraising podle Boukala et al. (2013, s. 58) klíčová. Musí být vždy založen na pravdivých, byť někdy nepříjemných, informacích. Dárcům je nutno na přímé otázky odpovídat rovnou a zamezit tomu, aby se k nim informace dostávaly oklikou. Hrozí reálné nebezpečí, že by dárce mohl ukončit spolupráci.

Nástrojem fundraisingové komunikace a také veřejné kontroly neziskové organizace je výroční zpráva. Proto je pro určování obsahu výročních zpráv důležité vzít v úvahu charakteristiku jednotlivých uživatelů výročních zpráv. Kvalita výročních zpráv může do neziskové organizace přilákat nejen další zdroje, ale i lepší manažerské dovednosti.

3.2.7 Zásada optimismu

Vzhledem k tomu, že konverze žádostí o podporu je velmi nízká (uspěje v průměru 5 – 10 žádostí ze 100), je průběžná optimistická mysl velkou devízou pro fundraisera organizace. Lepších výsledků dosahuje člověk přátelský, otevřený, který má dostatečnou zásobu energie a překypuje nadšením a optimismem. Takový, který je tvůrčí a nedá se odradit neúspěchem.

3.2.8 Zásada poděkování

Za sebemenší dar je potřeba dárcům adekvátně poděkovat. Podle Boukala et al. (2013, s. 64) by měl dárce obdržet poděkování vždy a s informací o využití daru. Mělo by být dárce odesláno nejpozději do čtrnácti dnů od obdržení. Je třeba být aktivní. Organizace by měla vést tyto informace jako součást přehledu o dárcích.

Také je třeba vždy ocenit přínos a velkorysost podporovatele. Zároveň by to neměla být jediná příležitost, kdy nezisková organizace s podporovatelem komunikuje

3.2.9 Zásada výsledku

Jedná se o porovnání výše získaných prostředků za využití konkrétní fundraisingové metody (například veřejné sbírky) a náklady na její použití.

3.3 Fundraiser

Fundraiser definovaný Boukalem et al. (2013, s. 37) je člověk, který se **profesionálně zabývá fundraisingem**.

Může být:

- kmenový zaměstnanec neziskové organizace (interní fundraiser);
- externí – specialista najatý na zajištění konkrétních akcí (např. veřejná sbírka, benefiční akce) nebo pro kompletní zajištění fundraisingu (externí fundraiser).

Obvykle má zaměstnanec NNO kromě samotného získávání finančních zdrojů také administraci projektů, propagaci, marketing, public relation. Je také obvyklé, že pracovníci, kteří získávají zdroje pro zabezpečení fungování organizace, jsou prokazatelně hůře placeni než ti, jež zastávají podobné manažerské nebo prodejní pozice ve firmách.

Pro práci úspěšného fundraisera, jak uvádí Machálek, Nesrstová (2011, s. 61 – 63) jsou důležité tyto **klíčové dovednosti**:

- **zápal pro věc** - zápal pro věc je snad to nejdůležitější, fundraiser vyzařovat. Těžko přesvědčí ostatní o tom, že si jeho projekt zaslouhuje pozornost, když sám není přesvědčen o jeho důležitosti;
- **schopnost požádat** - někomu může být nepříjemné požádat o peníze. Je jedno, zda se jedná o osobní rozhovor, sepsání dopisu, telefonát nebo uspořádání akce. Ve všech těchto případech je nutné umět účinně požádat o to, co je potřeba;
- **přesvědčivost** - každý člověk se může sám rozhodnout, jak naloží s vlastními penězi. Vzhledem k tomu, že v dnešní době se na každého hrne spousta žádostí o podporu, je na fundraiserovi přesvědčit potencionálního dárce, že podpora jeho organizace je smysluplná investice. To bez komunikačních a obchodnických dovedností nejde;
- **sebedůvěra a odmítnutí** – z žadatele o peníze musí vyzařovat sebedůvěra. Pokud bude působit tak, že se omlouvá nebo váhá, lidé žádné dary neposkytnou. Velmi důležité je udržet si sebedůvěru i při odmítnutí. To je mnohem častější výsledek žádosti;
- **vytrvalost** – bez ní není šance na úspěch. Zápornou odpověď je nutno vnímat jako výzvu ke změně ne na ano. Vytrvalost se časem vyplatí;
- **pravdomluvnost** – lež se nevyplácí. Skutečnosti je třeba popisovat vždy tak, jak opravdu jsou;
- **sociální dovednosti** - dobrý fundraiser potřebuje především sebedůvěru, trpělivost a takt. Rád se setkává s lidmi a rád s nimi pracuje. Bude často stát tváří v tvář odmítnutí, řešit nečekané problémy a zvláštní nároky dárců;
- **organizační dovednosti** – pro fundraisera je nutné si vést záznamy o darech, osobních kontaktech, korespondenci;

- **nápady a tvořivost** - vzhledem k rostoucí konkurenci je nutné stále hledat nové způsoby, metody a formy prezentování organizace;
- **pohotovost** - je třeba chopit se každé příležitosti, která se nabídne.

Efektivitu fundraisera lze zvýšit pochopením silných a slabých stránek osobnosti a jejich následným rozvojem.

Co motivuje k práci v neziskovém sektoru

Podle Boukala et al. (2013, s. 40) pracovní motivaci tvoří psychické stavy a procesy, které vedou člověka k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko.

Při zkoumání motivace zaměstnanců nestátní neziskové organizace lze vycházet z klasických **teorií pracovní motivace**, které byly vyvinuty pro podnikový sektor:

- **dvoufaktorová (motivačně hygienická) teorie** – potřeba vyhnout se bolesti a zároveň potřeba psychického růstu;
- **afiliační teorie** – motivační teorie sounáležitosti;
- **teorie spravedlnosti** – spravedlnost při udělování odměn motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu;
- **teorie kompetence** – zadávání pracovních úkolů, které jsou v souladu s kompetencemi pracovníka;
- **teorie X a Y** – dvě protichůdné teorie formulované Mc Gregorem v roce 1960. Podle teorie X jsou pracovníci líní a mají odpor k práci. Podle teorie Y je pro pracovníky přirozené vynakládat psychické a fyzické úsilí k dosažení cílů.

Jak dále uvádí Boukal et al. (2013, s. 42) neziskovém sektoru do motivace vstupuje ještě další významný faktor a tím je poslání organizace. Pracovníci neziskových organizací více preferují práci, která je užitečná pro společnost. Identifikace s posláním organizace je klíčovou složkou motivace pracovníků v neziskovém sektoru.

Výzkum prokázal, že silná vnitřní motivace pracovníků neziskového sektoru je zároveň spojena s vyšší produktivitou.

Dalším důvodem k setrvání v neziskové organizaci může být větší sociální spravedlnost a tolerance k odlišnostem, např. minimální rozdíly mezi platy mužů a žen. Boukal et al. (2013, s. 46)

4 Financování neziskových organizací

Finanční zdroje jsou základem pro provozní aktivity, investice i rozvoj neziskové organizace.

Mezi základní možnosti, jak mohou neziskové organizace získat finanční prostředky, patří (Boukal et al. 2013; Šedivý, Medlíková, 2012 in Krechovská et al. 2018, s. 63):

- **samofinancování** – jedná se o finanční prostředky získané vlastní činností, nejčastěji prodejem výrobků, zboží, poskytováním služeb, pronájem dlouhodobého majetku nebo členskými příspěvky. Samofinancování posiluje finanční stabilitu organizace a zvyšuje její nezávislost. Takto získané zdroje nejsou účelově vázány;
- **veřejné zdroje** – instituce státní správy financují nestátní neziskové subjekty z veřejných rozpočtů, a to v rámci státní dotační politiky, která je namířena např. do oblasti tělesné výchovy a sportu, kultury, životního prostředí a udržitelného rozvoje, sociálních služeb či zahraničních aktivit. Financování se uskutečňuje prostřednictvím přímé podpory v podobě dotací z veřejných rozpočtů ČR – státní rozpočet, krajské rozpočty, obecní rozpočty a státní fondy;
- **individuální dárci** – získávání individuálních dárců náročné činnosti a vyžadují neustálou péči o dárce a nápaditost fundraisera. Specifickou formou dárcovství je dobrovolnická činnost (vykonávání veřejně prospěšné aktivity bez nároku na odměnu);
- **podniky** – podpora ze strany podniků může být realizována formou daru nebo sponzoringu. V současné době řada podniků přistupuje k podpoře neziskových organizací velmi systematicky;
- **nadace a nadační fondy** – jsou zakládány za účelem finanční podpory nestátních neziskových organizací.

Jak získat prostředky je důležitá informace. Šedivý, Medlíková (2011) in Krechovská et al. (2018, s. 64) uvádějí několik způsobů:

- veřejná sbírka;
- benefiční akce;
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci;
- oslovení dárce;
- dárcovská SMS, DMS;
- sdílený marketing;
- prodej vlastních výrobků a služeb;
- členské příspěvky;
- direct mail a další.

Trendem také ve fundraisingu, který nabývá stále většího významu je online dárcovství. Rozvíjející se možností je crowdfunding – je založen na oslovování široké veřejnosti.

4.1 Strategie získávání zdrojů

Před kontaktování potenciálních dárců je nezbytná příprava. A jako první krok je nutno **stanovit fundraisingovou strategii**.

Jak tvrdí Machálek, Nesrstová (2011, s. 12) fundraisingová strategie se může výrazně lišit v závislosti na velikosti či fázi životního cyklu organizace.

Nově vzniklá organizace se zaměří především na to jak začít, získat první zkušenosti, a poté vyhodnotit kudy dál. Další organizace již mají relativně stabilní příjmy zajištěny, ale chtěly by omezit svou závislost například na jednom druhu zdrojů, vybudovat si základnu pravidelných individuálních dárců či rozvíjet vlastní příjmy třeba prostřednictvím sociálního podnikání. A jistě se najde i dost neziskových organizací, které chtějí především získat volné zdroje pro investice nejen do programové činnosti, ale i do rozvoje a dlouhodobé udržitelnosti organizace.

Fundraisingová strategie pomůže, jak dále uvádějí autoři:

- **definovat** skutečné potřeby;
- **zorientovat se** v prostředí, v němž organizace působí;
- **sladit** silné stránky s příležitostmi;
- **zvolit** optimální metody pro dosažení stanovených cílů;
- **ukázat** okolí, že s penězi dárců se nakládá odpovědným a efektivním způsobem.

Prvním krokem práce na strategii je **stanovení potřeb**, tj. ujasnit si, jaké jsou finanční nároky, kolik peněz je zajištěno a jaká částka ještě chybí.

Následuje **identifikace zdrojů**. Některé zdroje příjmů jsou dostupné a realizovatelné (např. členské příspěvky, dary, benefiční akce, prodej, granty atd.). Jiné jsou jen zbytečným plýtváním časem a pravděpodobně omezenými zdroji.

Dalším krokem v procesu plánování strategie je analýza a **vyhodnocení příležitostí**. K analýze příležitostí velmi dobře poslouží analýza PEST a SWOT.

Analýza PEST se podle Machálka, Nesrstové (2011, s. 19) zabývá posouzením prostředí, ve kterém organizace působí, a vnějšími faktory, které mají na vliv na její práci. Zkoumá následující faktory:

Politické faktory

Jak moc je organizace závislá na státní politice? Které připravované legislativní změny mohou pomoci, či naopak mohou být ohrožením? Ovlivní organizaci nějak příští volby?

Ekonomické faktory

Jaká je ekonomická situace v regionu? Jaké dopady na fundraising bude asi mít stávající fáze hospodářského cyklu? Které skupiny obyvatel/typy firem jsou ekonomicky silné? Připravuje se nový grantový program, u kterého je šance uspět?

Společenské a kulturní faktory

Jaká je situace a sociální skladba v okolí? Jsou lidé ochotni se zapojit? Jak rezonuje téma organizace ve společnosti? Jaký typ dárců by mohla tato nezisková organizace zaujmout?

Technologické faktory

Jak potenciální dárci organizace získávají informace? Existuje nějaká technologie, kterou by byla pro fundraising využitelná? Co by mohlo organizaci fundraising usnadnit?

Machálek, Nesrstová (2011, s.)

Dále autoři konstatují, že důležité je pokračovat v analýze SWOT a uplatnit v ní identifikované příležitosti a hrozby.

Analýza SWOT zkoumá silné a slabé stránky organizace a zasazuje je do kontextu s příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí (okolí) organizace. Grafické znázornění matice uvádí následující tabulka 2.

Tabulka 2 Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

Zdroj: Krechovská et al. (2018, s. 190)

V analýze SWOT podle Machálka, Nesrstové (2011, s. 20) je potřeba věnovat pozornost především následujícím bodům:

- historie organizace, její pověst a známost;
- dosavadní strategie – její pro a proti;
- stávající zkušenosti s fundraisingem;
- kontakty, dobré vztahy, sociální kapitál;
- atraktivita programů a projektů a jejich potenciál pro fundraising a PR;
- vztahy s médii;
- lidské zdroje, které jsou k dispozici;
- finanční zdroje, které lze vyčlenit pro fundraising;
- organizační struktura, klima v organizaci;
- infrastruktura – zázemí, procesy, pravidla apod.

Ne všechny příležitosti a hrozby jsou stejně důležité, proto je potřeba k vyplnění matice přistoupit až po stanovení priorit, kterým je nutno se věnovat.

Machálek, Nesrstová (2011, s. 23) „Jedním z výsledků analytické části plánování by mělo být stanovení jedinečné tržní pozice, kterou vaše organizace má. Tento koncept vychází z předpokladu, že každá organizace je něčím jedinečná, má nějaký typický rys či prvek, kterým se odlišuje od své konkurence.“

4.2 Určení strategie

Výsledkem provedených analýz je široký soubor informací, které umožní rozhodnutí o směřování fundraisingu organizace tak, aby byly zajištěny zdroje pro fungování a rozvoj.

Ke stanovení konkrétní strategie je nutno podle Machálka, Nesrstové (2011, s. 24) realizovat následující tři kroky:

- **Rozhodnutí o poměru zdrojů** – definovat budoucí hlavní zdroje dalšího příjmového portfolia a hlavní změny (např. zaměření na nové, dříve opomíjené zdroje příjmů)
- **Pojmenování klíčových oblastí a stanovení priorit** – ne každá aktivita je stejně důležitá a přínosná. Je důležité zvolit omezený počet cílů, které dodají většinu výsledků. V souladu s Paretovým pravidlem nemá smysl významně plýtvat silami na marginální cíle.
- **Formulace strategických cílů** a jejich rozpracování do dílčích cílů - na základě určených priorit nyní organizace stanoví své dlouhodobé strategické cíle. Pravděpodobně bude potřeba je dále rozpracovat do dílčích cílů či milníků. Pro každý z dílčích cílů bude následně stanoveno pořadí konkrétních aktivit.

Jak uvádí Machálek, Nesrstová (2011, s. 24 - 25) fundraisingová strategie bude také sloužit jako základní východisko pro vytvoření ročního plánu fundraisingu. Ten by měl odpovědět na základní otázky: Co, kdo, kdy, jak a za kolik v daném roce udělá?

4.3 Zdroje

Podle ČSÚ neziskové organizace hospodařily v roce 2016 s více než 58 miliardami korun. Od státu získaly třetinu této částky, tj. 19,4 miliardy korun. Přes 1,5 miliardy ukrojilo spolufinancování projektů Evropské unie a Evropského hospodářského prostoru.

Ze zbývajících 17,9 miliardy bylo 34,2 % poskytnuto organizacím z oblasti sportu, uvedli statistici. Největší sumy čerpaly Fotbalová asociace ČR (375 milionů), Český atletický svaz (126 milionů) či Český olympijský výbor (122 milionů).

Druhou nejvyšší částkou podporují státní peníze neziskové organizace ze sociálního sektoru - rozdělily si 5,3 miliardy korun.

Tělovýchova a sociální služby tedy přibližně získávají dvě třetiny státních dotací. Využití zdrojů ze státních, krajských nebo místních úřadů či nadací je poměrně rozšířené a obvykle pokrývá největší část finančních potřeb neziskové organizace. Ty potom doplňují prostředky získané od individuálních dárců, podniků a firem.

4.3.1 Individuální dárci

Boukal et al. (2013, s. 77): „Individuální dárcovství je svébytným specifickým nástrojem fundraisingu, který se například od psaní grantů liší především vysokou mírou emocionality a potřebou systematického a dlouhodobého budování vztahu s jednotlivými podporovateli. Zatímco při psaní grantových žádostí organizace komunikuje především s odborníky a musí je přesvědčit o své kvalifikovanosti a adekvátně nastavených kvalitativních a kvantitativních kritériích, individuální dárcovství je postavené na budování osobního vztahu mezi neziskovou organizací a jejími dárci. Individuální fundraising by měl umožnit dárčům významně se podílet na fungování jimi zvolené neziskové organizace, s jejíž činností, ale i vnější image se budou schopni ztotožnit. Individuální fundraising je tedy dvojstranným vztahem, který by měl přinášet užitek oběma stranám. Výsadou je tedy nejen dar poskytovat, ale i dar přijímat.“

Na obrázku 1 je graficky znázorněno, jak se postupnou prací ze široké veřejnosti stávají významní dárci, kteří v ideálním případě pamatují na organizaci v závěti.

Obrázek 1 Budování dárcovské vazby



Zdroj: prodialog.webinari.cz (2019)

Budování a udržování vztahů s dárci je hlavní prioritou individuálního fundraisingu. Je to dlouhodobá záležitost – od nalezení potenciálních dárců, získání prvního daru až po budování dlouhodobých pozitivních vztahů (viz obrázek 1). Proto by měl fundraiser vést evidenci dárců a jejich databázi. Databáze dárců by měla být sdílena se všemi osobami, které mohou s dárci vést jednání, aby mohli informace aktualizovat a doplňovat. Jako vhodná se jeví elektronická podoba, kterou je možno sdílet. S výhodou lze využít např. Google Drive.

V dnešní době je klíčové umožnit dárčům okamžitou bezhotovostní platbu prostřednictvím webu i fyzicky. Například prostřednictvím charitativních kiosků nebo platebních terminálů. „Ke kiosku není potřeba žádnou obsluhu a částka transakce je pevně daná. Kiosek lze umístit kamkoliv do prostoru. Navíc jsou zkonstruovány tak, aby je nebylo možné odcizit. Dárce pouze přiloží ke čtečce bezkontaktní kartu nebo zařízení s mobilní peněženkou a přednastavená částka

se automaticky odešle na příslušný účet,“ popisuje kiosky Petr Plocek, tiskový mluvčí UniCredit Bank pro Svetneziskovek.cz (2019).

O dar je potřeba požádat v pravou chvíli. Je to práce s náladou a emocemi, které rychle vyprchají. Takže pokud se potenciální dárci rozhodne a nemá možnost platbu ihned realizovat, rozhodnutí v ten okamžik ztrácí na významu, protože po skončení akce je pozdě. Dar je s největší pravděpodobností ztracen.

Jak říká Martin Balcar pro Svetneziskovek.cz (2019) - lidé jsou zvyklí platit bezkontaktně a často u sebe ani nemají hotovost, tak vznikla myšlenka dárcovských platebních terminálů. Kartu u sebe mají lidé pořád, čím dál tím víc lidí může platit přes telefon. Útržek, který po platbě dostanou, slouží jako potvrzení o daru, což může lidem velmi usnadnit odečítání darů z daní. Pro organizace občanské společnosti je zásadní, aby s lidmi zůstávaly v kontaktu. Díky platebnímu terminálu s dárci zůstávají ve spojení. To je pro dárcovskou spolupráci zcela zásadní.

4.3.2 Formy individuálního dárcovství

Podle Burdy (2007, s. 6) cílové skupiny i motivace jsou u jednotlivců různé. Navíc se často stane, že každý jednatel má jinou motivaci přispět a také upřednostňuje jinou formu poskytnutí daru. Dárce může, jak dále uvádí autor, organizaci podpořit různými adresnými způsoby:

- **jednorázový příspěvek** - v podstatě náhodná podpora (ze které se později, na základě pravidelné a cílené práce fundraisera, může stát podpora pravidelná);
- **velký dar** - na určitý projekt;
- **závěť** – v našich poměrech vzácnost;
- **mecenášství** – uplatňuje se především v oblasti kultury či jiných veřejných aktivit. Dnešní český mecenáš je zhruba pětaticátník až čtyřicátník, který vybudoval úspěšnou a udržitelnou firmu, a dívá se kolem sebe a zajímá ho, jak by mohl pomoci společnosti, ve které žije. Zajímá se o společnost, ve které žije a podniká, chce vylepšit podmínky pro růst a rozvoj v ní a zejména klade důraz na úroveň vzdělanosti českých lidí, říká výkonná ředitelka Fóra dárců Klára Šplíchalová ve své stati Čeští mecenáši - nový živočišný druh? Fórum dárců (2019);
- **věcný dar** - od cen na soutěž až třeba po nabídku prostor;
- **dobrovolnictví** (členství) - pokud poskytne dárci čas organizaci jako dobrovolník (případně člen), stává se osobně zodpovědný za úspěch organizace.

Mezi neadresné způsoby individuálního dárcovství patří veřejné sbírky, benefiční akce, dražba, tombola, prodej předmětů, speciální formy dárcovských kampaní (např. dárcovské DMS – SMS nebo online projekty).

Podle Šedivého, Medlíkové (2012, s. 51) se práce v individuálním fundraisingu dá přirovnat k práci v reklamě – jde o to zaujmout správný segment veřejnosti tak, aby svoje prostředky daroval právě vaší organizaci.

4.3.3 Metody oslovování individuálních dárců

Existuje spousta metod pro oslovování individuálních dárců, takže vždy lze vybrat tu nejvíce vyhovující oslovovanému segmentu a zohledňující dostupné zdroje organizace.

Základní metody oslovování individuálních dárců popisuje Boukal et al. (2013, s 87) takto:

- **neosobní dopis** – direct mailová kampaň vhodná pro oslovení potenciálních prvodárců. Je časově i finančně náročná. Vyžaduje pečlivé zacílení i přípravu samotného dopisu. Lze takto v krátkém čase oslovit velké množství lidí. Mnohem výhodnější než klasická pošta je využití sociálních sítí;
- **osobní dopis** – předpokladem je předchozí znalost dárce, kterého žádáme např. o obnovení daru. Úspěšnost je mnohem vyšší než v prvním případě;
- **telefonická kampaň** – má výhodu osobního jednání. Pro fundraisera bývá obvykle stresující. Telefonát musí mít precizně připravený skript a jednání vedeno citlivě;
- **sbírka** – časově i organizačně náročná forma, které musí předcházet vhodná PR kampaň. Lze takto oslovit velké množství lidí v krátkém čase, slouží spíše pro zvýšení povědomí o NNO, jako jednodušší variantu lze použít **crowdfunding**;
- **osobní kontakt** – může probíhat např. na benefiční akci nebo v rámci osobních schůzek. Výsledek a úspěch je kriticky závislý na osobnosti a schopnostech fundraisera.

Při oslovování dárců je třeba dbát na zásady slušnosti, vhodně volit slova a také se ujistit o aktuálnosti kontaktních informací.

A jací jsou Češi dárce? Dárcovství fyzických osob se podle údajů z ministerstva financí drží dlouhodobě na hladině 1,7 miliardy korun. Nejčastěji lidé přispívají na sociální a zdravotní oblast.

Jak uvádí Fórum dárců (Donorsforum.cz, 2019), výsledky výzkumů veřejného mínění ukazují, že Češi rádi darují - alespoň jednou ročně každý druhý z nás. I výše darů, kterou si podle dat z ministerstva financí fyzické osoby odepisují z daní, vykazuje průběžný nárůst.

Když se podíváme na to, co říkají čísla a výše darů, stojí si čeští dárce i ve srovnání s evropským kontextem dobře. Dlouhodobě Češi však byli spíš jednorázovými podporovateli, zatímco od roku 2015 se tento trend postupně začíná měnit. Češi začínají podporovat charitativní aktivity spíše dlouhodobě, anebo se o tuto podporu aktivně zajímají.

Dlouhodobá a pravidelná podpora vybrané neziskové organizace, ať už finanční nebo nefinanční, je podle Fóra dárců (2019) velmi důležitý trend, který Českou republiku pomalu posouvá do vyspělé Evropy.

Výše průměrného ročního daru je srovnatelná s evropskou úrovní, protože v dlouhodobém časovém horizontu dosahuje přibližně 10 500 korun ročně.

4.3.4 Spolupráce s podniky

Počátek širší spolupráce mezi podniky a neziskovými organizacemi je možno hledat už v druhé polovině 19. století.

V současné době se podle Narodniportal.cz (2019) stále více a viditelněji rozšiřuje Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility – CSR), která představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo. Tato činnost přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

Zdroj dále uvádí, že CSR má dobrovolný charakter a zahrnuje ty činnosti, které organizace realizuje nad rámec zákonných povinností, ať již ve vztahu ke svým zaměstnancům, nebo ke společnosti a životnímu prostředí. Smyslem CSR je přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti. Stát může šíření konceptu CSR podpořit tím, že vytvoří odpovídající podmínky pro jeho rozšíření, podpoří jeho propagaci a bude podporovat společensky odpovědné aktivity. Národním gestorem CSR je od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Díky společenské odpovědnosti se tedy více organizací zapojuje do podpory nestátních neziskových organizací.

Právníkové osoby, jak uvádí Machálek, Nesrstov (2011, s. 97), nemají žádnou povinnost dávat peníze na dobročinnost nebo podporovat místní projekty. Přesto to dělají a mezi důvody patří například:

- snaží se vytvářet ovzduší dobré vůle v místě, kde působí. Chtějí působit jako firmy, kterým není lhostejné okolí;
- jsou spojovány s tématem (například farmaceutické firmy podporují projekty spojené se zdravím, banky projekty ekonomického rozvoje). Chtějí zkrátka zlepšit svou image;
- člen vedení má zájem o danou věc a dokáže tedy ve firmě podporu prosadit;
- daně – na dary charitativním nebo jiným neziskovým organizacím se často nevztahuje daňová povinnost. Je to ale pro firmu jen „bonus“ a není to tím rozhodujícím momentem.

4.3.5 Dělení podnikových dárců

Aby fundraiser uspěl s žádostí o dar, musí prezentovat především výhody – finanční i nefinanční, které podnik získá.

Formy podpory ze strany podnikových dárců lze podle Boukala et al. (2013, s. 116) členit například následujícím způsobem:

- podniky nabízející **peněžní podporu** – a to formou jednorázových darů a sponzorských příspěvků, trvalá podpora prostřednictvím fondu pomoci (součástí marketingového oddělení), prostřednictvím podnikových nadací a podnikových nadačních fondů, poskytnutím stipendia nebo podniky kupující produkty NNO (např. podpora umělců);
- podniky nabízející **služby** – např. poskytují prostory, nabízejí dopravu, nabízejí hostinské služby včetně přenocování, „zapůjčují“ zaměstnance, nabízejí své produkty. Jedním z trendů ve spolupráci mezi podniky a NNO je firemní dobrovolnictví;

- podniky nabízející **věcnou podporu** – zahrnuje obvykle technické přístroje, dopravní prostředky, nábytek, vybavení kanceláří nebo jinou věcnou podporu (např. v oblasti kultury);
- podniky nabízející **podporu při PR** nestátní neziskové organizace – tento druh podpory zahrnuje tisk a distribuci pozvánek nebo plakátů, reklamu v novinách, rádiu nebo televizi, možnost zorganizování recepcí.

4.3.6 Jak firmy darují

Jak uvádějí Machálek, Nesrstová (2011, s. 100) nejčastější způsoby darování jsou následující:

- **pasivní reakce** na došlé žádosti - firma ještě pravděpodobně nemá vytvořenou žádnou dárcovskou strategii a z obdržených žádostí o podporu si vybírá ty, které ji nejvíce zaujmou. Rozhodovat o tom, kdo pomoc získá, může buď zvolený pracovník, člen vedení, nebo třeba komise složená z několika zaměstnanců;
- **firma si vybere** a podporuje konkrétní obecně prospěšný projekt - některé firmy se rozhodnou, že je pro ně nejefektivnější spojit se s konkrétním projektem či organizací, kterou pak podporují dlouhodobě;
- **firma rozděluje dary** na základě předem stanovených a zveřejněných kritérií - má-li podnik na dárcovství vyčleněny větší prostředky, může pro rozhodování o podpoře jednotlivých projektů stanovit pevná kritéria tak, aby dárcovské aktivity byly v souladu s celkovou firemní strategií;
- **firma si založí vlastní nadaci** - může si rovnou založit vlastní firemní nadaci a dárcovský program převést pod její křídla. Zakládání firemních nadací je dnes významným trendem. Podle žebříčku největších nadací z hlediska objemu rozdaných grantů je polovina nadací v první desítce přímo spojena s firmami. A i ostatní nadace získávají značnou část svých grantových prostředků právě od firem;
- **firma spolupracuje s partnerskou nadací** - Založení nadace je ale spojeno s dodatečnými náklady a některé velké firmy proto raději volí cestu spolupráce s již existující nadací.

Podle autorů je další důležitou možností získávání finanční i nefinančních zdrojů **sponzoring** – je to typ spolupráce s neziskovou organizací, kdy podporovatel očekává za poskytnutý dar dohodnutou protihodnotu. Obvykle to bývá zviditelnění sponzora. Vztah mezi neziskovou organizací a sponzorem je obvykle založen na základě sponzorské smlouvy. Sponzor tuto aktivitu zahrnuje do své marketingové strategie.

5 Marketing a PR neziskových organizací

Marketing v řízení neziskové organizace definuje Bačuvčík (2011, s. 21) následovně: „Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.“ Cílem je zajištění udržitelnosti neziskové organizace.

Funkce marketingu neziskových organizací lze podle Krechovské et al. (2018, s. 114) rozdělit do čtyř základních skupin:

- **atraktivita pro podporovatele** (podávání projektových přihlášek – státní správa, nadace, provádění kampaní, realizace eventů, zapojení donátorů, benefiční akce a další);
- **atraktivita pro dobrovolníky** (identifikace míst pro získávání dobrovolníků, sdělení vize a poslání dobrovolníkům, výhody dobrovolnictví a další);
- **utváření vztahů** (navazování a udržování vztahů s členy vedení, institucemi, dobrovolníky, klienty, donátory, poskytovateli grantů veřejností atd.);
- **komunikace** (inzerce, publicita, public relations aj.).

Konkrétní cíle neziskové organizace jsou odvozeny od poslání organizace. Aby došlo k jejich naplnění, je nutno vytvořit vhodnou marketingovou strategii.

Krechovská et al. (2018, s. 116): „Cílem marketingu neziskových organizací je identifikovat hlavní cílové skupiny (segmentace zákazníků), navrhnout produkt (myšlenku, hlavní přínos a náklady), distribuční cesty (způsob, jakým se služba k zákazníkovi dostane) a marketingovou komunikaci k zabezpečení dlouhodobého úspěchu jeho poslání a činnosti.“

Zákazníky, na které ve výše popsaném případě cílí marketingové a PR aktivity neziskové organizace, jsou potencionální (případně stávající) dárci.

5.1 Marketingový mix neziskových organizací

Produkt

Produktem je myšlena služba s určitými vlastnostmi, k nimž patří nemateriální povaha, neoddělitelnost, variabilita a neskladovatelnost. Produktem je hodnota, kterou dostává jak zákazník, tak celá organizace. (Kotler & Armstrong, 1992 in Krechovská et al., 2018, s. 115)

Povaha produktu neziskových organizací není zboží, ale služba, jež má **specifické vlastnosti**. Mezi obecné charakteristiky služeb podle Vašítkové (2014, s. 16 - 20) patří:

- **nehmotný charakter** – vyplývá z rozdílu výrobku (produktu) a služby. Službu musíme nejprve zkusit, potom získáváme zkušenost s jejím fungováním. Neodpovídá-li služba

požadavkům zákazníků, žádná reklama ani cenové úpravy je nepřiměřené k tomu, aby službu požadovali více než jednou;

- **pomíjivost** – výrobek se vyrábí na sklad, kdežto službu nelze skladovat. Pomíjivost se snižuje v případě vyrovnání nabídky s poptávkou. Nerealizované služby jsou definitivně ztracené;
- **distribuční cesty** – nákup služeb je realizován např. prostřednictvím zprostředkovatelů služeb. Neexistuje fyzický systém distribuce;
- **vázanost služeb na jejich poskytovatele** – většina služeb a jejich kvalita jsou vázány na poskytovatele. Typickým příkladem jsou dobré restaurace, kde spokojenost hostů, a tím i existence restaurace, je podmíněna uměním zdejšího kuchaře;
- **kvalita služeb je nedefinovatelná** – závisí na očekávání zákazníků, především u komplexních služeb mohou být tato očekávání u každého člověka jiná.

Podle Vašíkové (2014, s. 16) nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod., lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem této skutečnosti je větší míra nejistoty zákazníků při přijímání služby; a to bez ohledu na fakt, zda se jedná o službu tržní, nebo veřejnou, či neziskovou.

Dále Vašíková (2014, s. 26) konstatuje, že marketing služeb není díky specifickým vlastnostem služeb homogenní skupinou aktivit, ale liší se dle charakteru poskytovaných služeb, velikosti a působnosti organizace, která služby poskytuje.

Cena

Je to částka, kterou uživatel neziskové organizaci platí za služby. Tato cena zpravidla nepokrývá celé náklady. (Bačuvčík, 2011 in Krechovská et al., 2018, s. 117).

Jako cena se u neziskové organizace dá chápat i dar, tedy finanční nebo nefinanční příspěvek.

Místo

Místem je myšlen spíše způsob poskytování pokrývající určitou oblast, protože nejde vždy o jedno stálé místo (Bačuvčík 2011 in Krechovská et al., 2018, s. 117).

Komunikace

„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“ (Karlíček et al., 2011, s. 9).

Cíle marketingové komunikace:

- mít co nabídnout a být nadšen svým produktem či službou;
- být vidět;
- navázat vztah;

- budovat důvěru;
- vzbudit zájem;
- koupit;
- budovat vztah;
- koupit opakovaně.

Uvádí Eckhartová (2014).

5.2 Komunikační mix

Komunikační mix, jak uvádí Jakubíková (2013, s. 299), je souhrn všech prostředků, které firma využívá ke komunikaci se svými stávajícími či potenciálními zákazníky a udržuje s nimi dlouhodobé vazby. Jedná se o podsložku marketingového mixu. Prostřednictvím správného složení komunikačního mixu se firma snaží optimalizací nástrojů dosáhnout marketingových cílů a působit na zákazníky - nabídne zajímavé informace, vybuduje jejich důvěru a nakonec i přesvědčí ke koupi (koupě = obvykle darování).

Jak dále autorka uvádí, mezi **tradiční nástroje komunikačního mixu** patří:

- reklama - online i offline;
- podpora prodeje - věrnostní programy, slevové kupóny a další výhody;
- public relations - informování o produktu či značce v médiích;
- osobní prodej;
- přímý marketing - prodej na základě doporučení z vlastní zkušenosti;

Komunikační mix pro **neziskové organizace** obvykle zahrnuje **public relations, osobní prodej** či **event marketing**.

5.2.1 Public relations

Public relations (PR) znamená v češtině vztahy s veřejností.

Cílem PR v neziskovém sektoru je budování silné značky, dobrého jména organizace a především veřejností pozitivně vnímaného obrazu organizace, neboli image Šedivý, Medlíková (2012, s. 30)

Z tohoto pohledu existují podle autorů pro budování výše uvedeného následující **strategické směry a nástroje**:

- **stanovení komunikační strategie** – má vždy dvě složky: externí (vytváření a kultivování vztahů navenek) a interní (vytváření vztahů uvnitř organizace mezi zaměstnanci, dobrovolníky, managementem, členy sdružení nebo spolku atd.);
- **firemní (organizační) kultura** – lze ji definovat jako soubor interních pravidel a zvyklostí, na jejichž základě probíhá každodenní fungování v organizaci. Jedná se o jeden z klíčových nástrojů public relations, který ovlivňuje značku, dobré jméno a image celé neziskové organizace. Výsledkem dobré firemní kultury je pozitivní prezentace zaměstnanci nebo dobrovolníky neziskové organizace směrem k veřejnosti;

- **webové stránky a sociální sítě** – bez webových stránek jako by nezisková organizace neexistovala. Jde často o první místo, kde se veřejnost s organizací potká a získá první informace i první dojem. Při tvorbě webu je potřeba myslet na jeho cíl, náplň a formu zpracování webu;
- **tištěné materiály** – obsah a formu je třeba přizpůsobit účelu a cíli;
- **přímá komunikace s významnými subjekty** – je třeba udržovat kontakty s co nejširším spektrem partnerů a prohlubování vztahů;
- **pořádání akcí** – pro tuto činnost existují dva důvody. Peníze a vztahy s podporovateli;
- **publicita a vztahy s médii** – komunikaci s mediálními pracovníky je nutno přizpůsobit frekvenci interakcí.

5.2.2 Osobní prodej

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 320) **osobní prodej je nejstarším nástrojem komunikačního mixu**, který si, i přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií, udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha firem. Největší výhodou osobního prodeje ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu je přímý kontakt mezi firmou a dárcem, který s sebou přináší i další výhody, jako jsou okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost dárců.

Podle autorky přímý kontakt také umožňuje prodejci upravit komunikaci podle potřeb každého konkrétního dárce a využívat v komunikaci takové argumenty, které přivedou dárce ke správnému rozhodnutí. Okamžitá zpětná vazba pak umožňuje prodejci stanovit správnou komunikační strategii, která může být v zásadě kdykoliv upravena na základě odpovědí a reakcí ze strany dárce.

Podstatnou **výhodou osobního prodeje** jako komunikačního nástroje jsou podle Jakubíkové (2013, s. 320) i poměrně nízké celkové náklady spojené s jeho využitím, což je dáno tím, že osobní prodej je možné efektivně využít pouze v situacích, kdy je třeba oslovit jen poměrně malou přesně definovanou cílovou skupinu, a proto celkový počet uskutečněných kontaktů bývá poměrně malý. Osobní prodej je tak využíván hlavně na trzích B2B. Při komunikaci s většími cílovými skupinami je naopak vhodné využít jiné nástroje komunikačního mixu (např. reklamu).

Dále autorka uvádí, že klíčovou roli v celém procesu marketingové komunikace s využitím osobního prodeje hraje samotná osoba prodejce, protože je to právě prodejce, kdo je v přímém kontaktu se zákazníkem, a především na něm leží odpovědnost za úspěch komunikace.

Následující **vlastnosti a dovednosti prodejce** lze považovat za klíčové pro úspěšnou komunikaci využívající osobní prodej:

- pozitivní přístup – prodejce má rád svou práci, věří v její smysl a je schopen se samostatně rozhodovat;
- sebevědomí – prodejce je schopen jednat samostatně a prezentovat sebevědomě navrhovaná řešení;
- motivace – prodejce musí cítit pozitivní motivaci a podporu ze strany své firmy,
- znalosti o organizaci;
- schopnost identifikovat a vcítit se do potřeb zákazníka;

- dlouhodobá orientace – prodejce musí upřednostňovat dlouhodobé cíle před krátkodobými, což mu umožňuje např. dát přednost dlouhodobému vztahu se zákazníkem před rychlým uzavřením obchodu, který nebude zcela podle zákaznickových představ.

Zákazníkem je v předchozím textu míněn potencionální nebo stávající dárcce.

5.2.3 Event marketing

Brázda (Event-promotion.cz, 2016) chrakterizuje event marketing jako velice účinný marketingový nástroj. Je možné jej využít k akvizici nových zákazníků, budování loajality klientů i zaměstnanců, ale také k budování značky a image společnosti. Podobně jako v jiných oborech však správné, a tedy i účinné, nasazení tohoto marketingového nástroje vyžaduje hlubší odborné znalosti a zkušenosti

Velmi výstižně lze za **event marketing** označit zinscenování zážitků včetně jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické podněty, které podpoří image firmy.

Podstatou je:

- výjimečná událost;
- prožitek, který je vnímán více smysly najednou;
- komunikované sdělení klientovi.

V event. marketingu jde především o to zaujmout a upoutat jeho účastníky jakoukoliv formou, která často může být i velmi netradiční. Event marketing však nevyužívají pouze komerční subjekty, ale i neziskové organizace, nadace pro získání finančních prostředků (mmz.cz/getmedia 2019)

5.3 Trendy marketingového řízení v neziskovém sektoru

Neziskové organizace cílí na dvě skupiny: donátory, kteří darují finanční prostředky a zákazníky, kteří naopak za poskytnutou službu (zboží) platí.

Podle Krechovské et al. (2018, s. 118) patří k současným trendům tyto příklady:

- **guerilla marketing**- jeho cílem je šokovat, vyvolat veřejnou debatu a dosáhnout maximálního efektu při minimálních nákladech;
- **buzzmarketing** – rozruch lze vyvolat jak kolem značky (brandu), samotné neziskové organizace, tak okolo ožehavých témat;
- **internet a sociální sítě** – celá řada příležitostí, jak uživatele oslovit s nízkými náklady, ať už přes stále oblíbenější sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram...), blogy, webové stránky nebo e-mail;
- **realizace eventů** – uspořádání události, kterou široká veřejnost vnímá více smysly;

- **mobilní telefony a mobilní aplikace** – doplnění komunikačního portfolia;
- **virální marketing** – jako nejznámější virální kampaň lze uvést tzv. kbelíkovou výzvu (Ice Bucket Challenge), do které se od roku 2014 zapojily miliony lidí. Podařilo se vybrat 115 mil. USD;
- **crowdfunding** – jedna ze složek fundraisingu užívaná obvykle v kombinaci s jinými metodami.

6 Metodika práce

Cílem této práce je navrhnout doporučení konkrétní neziskové organizaci, jak diverzifikovat získávání finanční podpory pro její činnost a samofinancováním zvýšit potřebné zdroje.

Při zpracování práce byly ve velkém rozsahu využity materiály, které teoreticky pojednávají o fundraisingu, marketingu a sociálních sítích – jak v tištěné tak i elektronické podobě. Seznam je uveden v přehledu zdrojů práce.

Teoretická část porovnává a shrnuje základní pojmy související s financováním nestátní neziskové organizace, jako nestátní nezisková organizace, fundraising, samofinancování, soukromé zdroje, marketing neziskové organizace, dárce.

Praktická část práce vychází ze získaných teoretických poznatků, na které navazuje.

Pro dosažení cíle práce byl zvolen kvalitativní výzkum finanční části výročních zpráv zkoumané organizace a dvou dalších neziskových organizací s podobným zaměřením.

Budou posuzována následující data: u zkoumané organizace – celková výše příjmů, meziroční odchylka, poměr jednotlivých příjmových kapitol, výše darů od individuálních i firemních dárců. U konkurenčních organizací nebude posuzována meziroční změna, ostatní parametry budou stejné. Cílem zkoumání je zjistit chování organizace v oblasti fundraisingu, porovnat s konkurencí a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení. Data jsou v praktické části zpracována, graficky znázorněna a vyhodnocena.

Jako metoda pro podrobné poznání práce fundraisera zkoumané organizace byl zvolen osobní strukturovaný rozhovor s fundraiserem. Rozhovor zahrnuje dvanáct otevřených otázek, aby byl prostor pro vlastní popis situace fundraiserem bez návodných odpovědí. Otázky pokrývají oblast plánování činnosti – finanční plán, komunikace, PR. Rozhovor byl zaznamenán, jeho přepis je uveden v příloze práce.

Pro získání náhledu na zkušenosti z mikroprostředí organizace a doplnění informací získaných z analýzy financí, byly e-mailem zaslány dotazníky i konkurenci (tři otázky dvěma společnostem), které zjišťují přístup dané organizace k fundraisingu

Další dotazník byl e-mailem zaslán firemním dárcům, kteří darují opakovaně. Jedná se o šest společností. Cílem bylo zjistit důvod výběru konkrétní neziskové organizace – dotaz je rozdělen do dvou otázek.

Poslední dotazník zjišťoval obecný přístup k darování – oslovená skupina nebyla dárci zkoumané organizace, protože z veřejných zdrojů – aby byla zachována pravidla GDPR – nelze získat kontakty na dárce. Byla zvolena anketa s malým počtem respondentů (16 osob, 14 odpovědělo). Ve skupině byli muži i ženy, zaměstnanci, OSVČ i starobní důchodci, tedy široká věková skupina.

Získaná data budou v praktické části vyhodnocena tak, aby z výstupu vyplynuly konkrétní postupy pro zvýšení efektivity fundraisingu zkoumané nestátní neziskové organizace.

7 Praktická část

Práce prezentuje dlouhodobě aktivní (rok vzniku 2003) neziskovou organizaci v oblasti sociálních služeb, konkrétně především psychickou podporu a pomoc pro nemocné závažnými chorobami, jejich blízké a také podporu zdravotnického personálu.

7.1 Dárcovství v celkových datech

Podle Fóra dárců (2019) od roku 2011 do roku 2016 stoupl počet dárců - fyzických osob, v České republice ze zhruba 120 tisíc na téměř 160 tisíc.

Dárcovství fyzických osob se podle údajů z ministerstva financí drží dlouhodobě na hladině 1,7 miliardy korun. Nejčastěji lidé přispívají na sociální a zdravotní oblast.

Výsledky výzkumů veřejného mínění ukazují, že Češi rádi darují - alespoň jednou ročně každý druhý z nás. I výše darů, kterou si podle dat z ministerstva financí odepisujeme z daní, vykazuje průběžný nárůst.

Z pohledu statistiky a výše darů, si stojí čeští dárci i ve srovnání s evropským kontextem dobře. Dlouhodobě byli spíš jednorázovými podporovateli, zatímco od roku 2015 lze pozorovat, že se tento trend postupně začíná měnit. Češi začínají podporovat charitativní aktivity spíše dlouhodobě, anebo se o tuto podporu aktivně zajímají.

Dlouhodobá a pravidelná podpora vybrané neziskové organizace, ať už finanční nebo nefinanční, je velmi důležitý trend, který Českou republiku pomalu posouvá do vyspělé Evropy.

Výše průměrného ročního daru je srovnatelná s evropskou úrovní, protože v dlouhodobém časovém horizontu dosahuje přibližně 10 500 korun ročně.

V roce 2016 bylo nejvíce dárců v Praze (28 851 osob) a celková výše darů v hlavním městě činila 467 milionů Kč. Nejméně dárců zaznamenal Karlovarský kraj 2 900 osob darovalo 29 milionů Kč.

Dále Fórum dárců (2019) uvádí trendy v komunikaci:

Dárce nejvíce inspirují sociální sítě i e-mailová komunikace

- 29 % sociální média
- 27 % e-mail
- 18 % webové stránky
- 12 % tištěná média
- 9 % televize
- 3 % telefon

Pořadí v oblíbě sociálních médií s globálním vítězstvím Facebooku je následující:

- 56 % Facebook
- 20 % Instagram
- 13 % Twitter
- 6 % YouTube

- 4 % LinkedIn
- 2 % WhatsApp

Podle současných trendů darují více ženy (65 %) a většina dárců chce dar věnovat rychle a bezhotovostně, tedy platební kartou (54 %).

Jak dále uvádí Fórum dárců (2019) zatímco všechny ekonomicky aktivní generace bez výjimky (Baby Boomers, generace X i Y) nejraději darují on-line platební kartou, inspirovat k dárcovství je charitativní organizace musí různě. Generaci X a Y motivuje komunikace na sociálních sítích, kdežto poválečnou generaci neziskové organizace přimějí k dárcovství nejspíš osobním e-mailem.

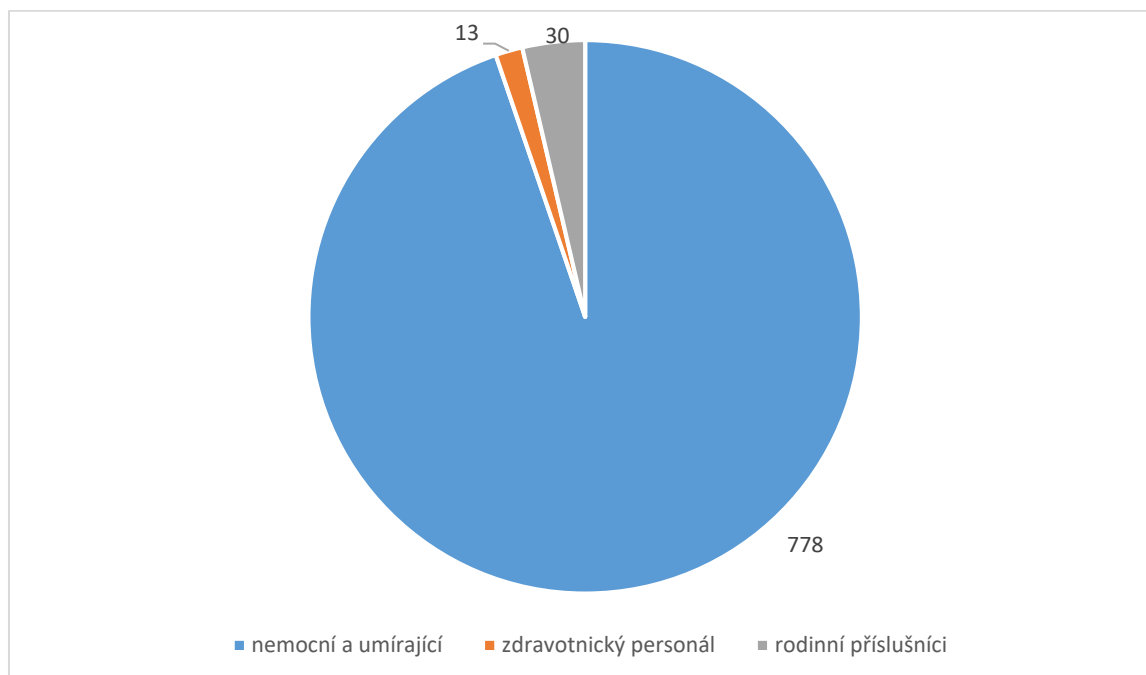
7.2 Představení vybrané organizace

Mechanismus získávání dotací ze státního rozpočtu nebo krajské a obecní podpory má zkoumaná nezisková organizace dlouhodobě propracovaný, není proto předmětem podrobnější analýzy této práce. Vzhledem k tomu, že současní stálí dárci a přispěvatelé jsou právnické osoby i individuální dárci v řádu nižších desítek, lze v této oblasti identifikovat možnosti rozvoje dalšího získávání finančních zdrojů.

Poslání společnosti

Smyslem existence této neziskové organizace je poskytovat dostupnou psychoterapeutickou a podpůrnou psychosociální péči osobám, jejich rodinám a blízkým osobám při řešení krizových životních situací, především pak dlouhodobě nemocným pacientům, osobám vyrovnávajícím se s následky vážného onemocnění a umírajícím. V grafu 1 – Počet podpořených osob 2017, je znázorněno statistické rozdělení jednotlivých skupin, kterým se této pomoci dostalo v roce 2017 podle počtu osob. Celkem se jednalo o 821 osob. Z toho bylo 778 nemocných a umírajících (94,7 %). Zbytek zahrnuje rodinné příslušníky nemocných (3,6 %) a zdravotnický personál (1,7 %).

Graf 1 Počet podpořených osob v roce 2017



Zdroj: Výroční zpráva organizace za rok 2017

Mise společnosti je definována následovně: „Přinášíme úlevu. Přispíváme ke zvládnutí celé situace. Pomáháme unést změny, které s nemocí mohou přijít.

Poskytované služby jsou za manipulační poplatek 100 Kč za sezení. Organizace není sociální službou jako takovou, i přes to získává dotace z veřejných zdrojů jako návazná služba a je podporována individuálními a firemními dárci. Dalším zdrojem finančních prostředků je samostatná hospodářská činnost: placené konzultace a masáže, benefiční akce a prodej drobných předmětů.

Služby a činnost organizace

Terapie a poradenství pro onkologicky a jinak vážně nemocné a jejich blízké

Organizace poskytuje svým klientům podporu při střetu se závažným onemocněním, a to formou konzultace či terapie. Hlavními způsoby pomoci jsou:

- psychoterapeutický, podpůrný rozhovor
- psychosociální, podpůrný rozhovor
- krizová intervence
- relaxační masáže

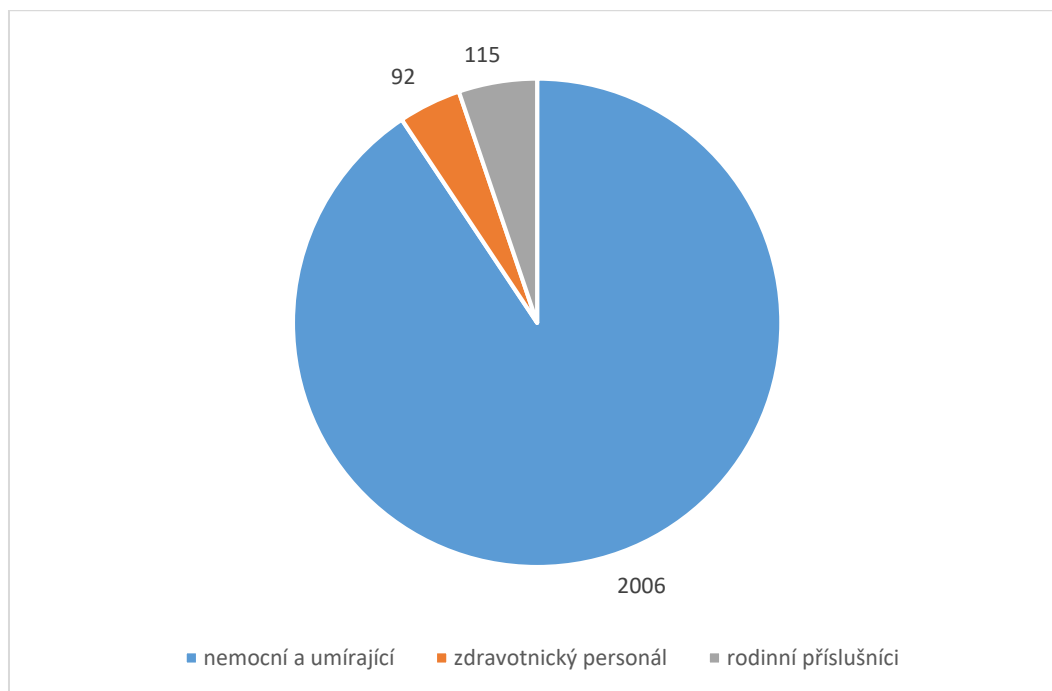
Klienti mohou navštěvovat terapeutické centrum, setkat se v nemocnici nebo u klienta doma.

Klienty mohou být onkologicky či jinak chronicky nemocné osoby, nemocní lidé, které ohrožuje závažné onemocnění nebo lidé z blízkého okolí nemocných pacientů.

Graf 2 znázorňuje celkový počet výkonů v roce 2017 statisticky rozdělený mezi jednotlivé skupiny klientů, tedy nemocné a umírající (2 006 výkonů), zdravotnický personál (92 výkonů)

a rodinné příslušníky nemocných (115 výkonů). Celkem se v roce 2017 uskutečnilo 2 213 výkonů.

Graf 2 Celkový počet terapeutických výkonů v roce 2017



Zdroj: Výroční zpráva organizace za rok 2017

Ambulantní služby pro spolupracující personál – placená aktivita

Zahrnuje supervize a relaxační masáže. Je hrazena klienty podle platného ceníku.

Organizační struktura

Organizace je rozdělena na tři týmy – Praha, Brno, Znojmo, které tvoří pracovníci v přímé péči, jde o terapeuty a sociální pracovníky. Jejich odbornost a zkušenost je zárukou toho, že se pomoc nemíjí účinkem.

Odborně celou organizaci zajišťuje a řídí vedoucí lékař.

Tým Praha: čtyři psychoterapeuti, masér

Tým Brno: tři psychoterapeuti

Tým Znojmo: dva psychoterapeuti

Odborné pracovníky v oblasti terapeutické doplňují administrativní pracovníci (jedna osoba), tým zodpovědný za koordinaci projektů, fundraising a PR (celkem tři pracovníci).

7.3 Fundraisingová analýza

PEST analýza

Politické faktory

Projevem státní politiky vůči neziskovým organizacím je zejména legislativa, která neziskové organizace ovlivňuje a reguluje následujícími zákony a předpisy:

Základní předpisy

Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ)

Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK)

Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

Zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce

Účetní a daňové předpisy

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v aktuálním znění

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech

Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí

Zákon 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí

Zákon 112/2016 Sb., o evidenci tržeb

Veřejné sbírky, loterie a tomboly, dobrovolnictví

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách

Zákon 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách

Zákon 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě

Sociální služby, zaměstnávání postižených osob

Zákon č. 108/2006 o sociálních službách

Zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Nejdůležitějším legislativním předpisem pro organizaci je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nové znění – dále jen NOZ). Vstoupil v platnost s účinností k 1. 1. 2014 a přinesl organizaci povinnost transformace právní formy. Na základě rozhodnutí valné hromady ze dne 30. 3. 2016 byl proto spolek změněn na novou právní formu v souladu s NOZ - zapsaný ústav.

Z dalších důležitých předpisů jsou to především ty, které se vztahují k vedení účetnictví, daňovým odvodům a také zákoník práce.

S účinností zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, vznikla od 1. 1. 2016 plátcům daně z přidané hodnoty zákonná povinnost podávat tzv. kontrolní hlášení.

Hodné pozornosti je také nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů (**GDPR**), které vstoupilo v platnost 25. května 2018 a platí i pro neziskové organizace.

V neposlední řadě organizaci ovlivňuje **krajská a komunální politika** – v případě nového obsazení zastupitelstev není vyloučen nový přístup k přerozdělování příspěvků na služby, jež tato organizace poskytuje.

Podle Fóra dárců (donorsforum.cz, 2019) u nás neexistuje žádná **státní regulace neziskového sektoru**; jinak je ovšem jeho podstatná část pořád silně závislá na veřejných rozpočtech, což může některým organizacím způsobovat problémy.

Formálním vyjádřením kvalitní **samoregulace neziskové organizace** v ČR je značka Spolehlivá veřejně prospěšná organizace udělovaná na základě hodnocení Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR). Udělení Značky znamená, že nezisková organizace je důvěryhodná a pracuje efektivně. Zkoumaná organizace Značku zatím nezískala. V současné době je podle webu AVPO (2019) oficiálně ohodnoceno 24 organizací.

Ekonomické faktory

Hospodaření neziskových organizací významně ovlivňují ekonomické faktory. Mají vliv nejen a poskytování zdrojů z veřejných financí, ale i individuálních a firemních dárců.

Klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství je hrubý domácí produkt (HDP). Podle údajů ČNB k 30. 6. 2019 hrubý domácí produkt meziročně vzrostl o 6,18 %.

Růst ekonomiky je kladně ovlivněn stále rostoucími výdaji domácností a kladným přebytkem bilance zahraničního obchodu. Úspěšná ekonomika může být podnětem pro podporu neziskových organizací ze strany firem.

Celková míra nezaměstnanosti klesá od roku 1996 a v srpnu 2019 byla na svém historickém minimu, tj. 2,7 %.

Naproti tomu průměrná mzda dosahuje ve 2Q 2019 výše 34 105 Kč (meziroční nárůst o 7,2 %), což může pozitivně ovlivnit individuální dárce.

Obecně se organizaci daří využívat ekonomického růstu ve prospěch získávání větších částek zdrojů pro financování činnosti. Podle výročních zpráv 2016 a 2017 je **meziroční nárůst získaných prostředků o 127 000 Kč (8 %)**. K vyšším příjmům přispěly pouze finance z veřejných zdrojů – 757 000 Kč v roce 2017, oproti 516 000 Kč v roce 2016, což představuje nárůst o 46 %. Naproti tomu příjmy od individuálních a firemních dárců (dohromady) stagnovaly, i když si organizace vytýčila za cíl větší diverzifikaci finančních zdrojů (viz graf 4 Zdroje neziskové organizace v letech 2016 – 2017 v Kč)

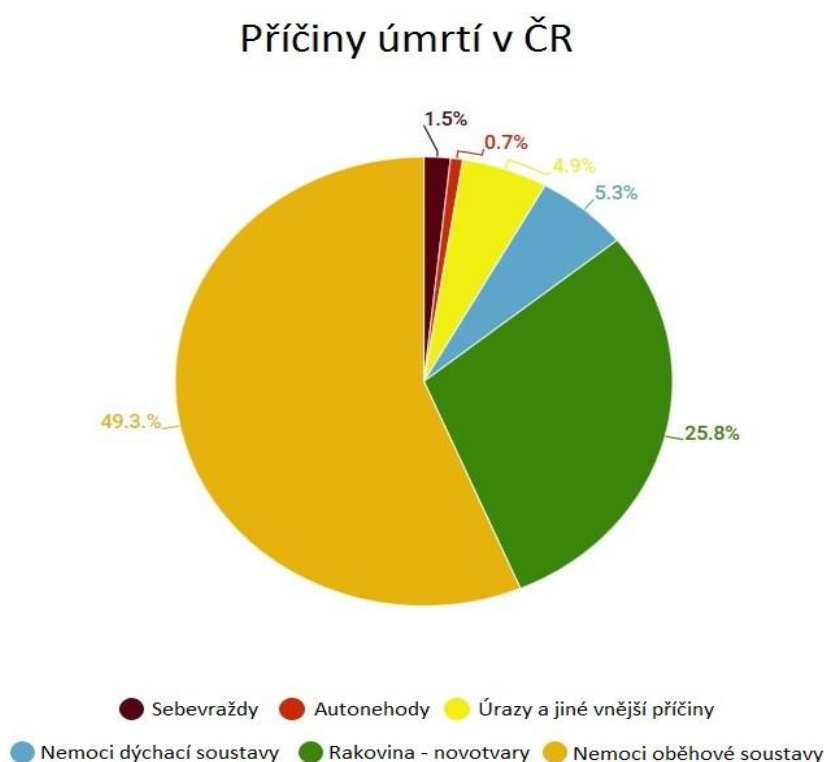
Společenské faktory

Společenské faktory zahrnují především vnímání závažných chorob a téma smrti. O nádorových onemocněních se už dnes běžně mluví a jejich prevence se stala součástí péče o zdraví. Přesto, ačkoliv si již mnozí uvědomují důležitost psychologické podpory při léčbě rakoviny a jiných závažných onemocnění, tato stále není běžnou součástí léčby.

Téma smrti a také potřeba psychologické podpory (známka slabosti ve společnosti zaměřené na výkon, jak je uvádí např. v rozhovoru s L. Ferenc Drugdovou fyzioterapeut T. Rychnovský) je stále tabu. To může být bariérou při žádosti o individuální nebo firemní dary. Z tohoto důvodu je potřeba při žádostech pečlivě volit argumentaci.

Podle statistiky ČSÚ mezi nejčastějšími příčinami smrti jsou nemoci oběhové soustavy a nádorová onemocnění – viz graf 3 Pravděpodobnost onemocnění jedince cévně oběhovou chorobou je v ČR 1:2. V případě rakoviny ze statistik pojišťoven vyplývá, že každý třetí Čech onemocní rakovinou a každý čtvrtý na ni zemře.

Graf 3



Zdroj: financni-navigator.cz (2019)

Technické faktory

Technické faktory jsou pro účely této práce posuzovány z hlediska možností okamžitého přijímání plateb, tj. darů. Vzhledem ke kontextu zaměření práce nebyl sledován posun v léčebných možnostech ani jejich finanční náročnost.

Díky rozvoji komunikačních technologií může organizace zefektivnit oslovování publika a lépe segmentovat možné individuální i firemní dárce. Internet a především sociální sítě nabízejí široké možnosti pro budování povědomí veřejnosti o organizaci a získávání příznivců.

Stále většího významu nabývají možnosti pro okamžité poskytnutí daru na základě impulzivního rozhodnutí, tj. využití nástrojů jako online platby, různé druhy platebních karty a jejich modifikace apod.

Jedna z možností, jak jednoduše získat možnost on-line plateb na internetu je Darujme.cz. Darujme.cz je agregátorem platebních služeb neziskovým organizacím, která za poplatek zprostředkuje online platbu neziskovým organizacím a umožňuje dárčům jednoduše a rychle darovat bez zbytečné administrativy.

Jak uvádí Darujme.cz (2019), poté, co se nezisková organizace úspěšně zaregistruje, získá svůj vlastní systém a profil. Sama si v Darujme.cz účtu může definovat své projekty, dárcovské stránky nebo widget (dárcovská tlačítka), který si jednoduše vloží na vlastní webové stránky či použije přímý odkaz k daru v e-mailu.

Darujme.cz přijímá na zprostředkovatelský účet dary pro jednotlivé organizace a v pravidelných, obvykle týdenních, dávkách je předává na ověřené účty organizací dle podmínek služby.

Nezisková organizace vždy získává nejen dar, ale také kontakt na dárce, aby s ním mohla navázat a především rozvinout a udržovat vztah. Doporučuje se dárce informovat o využití daru a o své činnosti (pokud si to dárce přeje). Samozřejmostí je také vystavování potvrzení o daru, které je nezbytnou podmínkou využívání služby.

Dárce může skrze darovací widget na stránkách organizace, odkaz, či stránku na portále Darujme.cz zaslat dar pro vybranou neziskovou organizaci. Součástí zadání je daru je vyplnění nezbytných údajů o dárce, a to buď na zabezpečeném dárcovském formuláři nebo ve formuláři na stránkách neziskové organizace. Dar je možné zaslat jedním z podporovaných způsobů online plateb:

- platba kartou – karetní bránu zajišťuje Česká spořitelna a. s.;
- platba rychlým převodem – zajištěno službou PayU;
- platba instruovaným převodem – dárce je instruován k zadání platby ve svém online bankovníctví.

Darujme.cz dále uvádí, že u plateb kartou a instruovaným převodem jsou podporovány a zpracovávány také pravidelné platby (trvalé příkazy).

Dárce má nově možnost se zaregistrovat na portále Darujme.cz a získat tak online přehled o svých darech, žádat o vystavení Potvrzení o daru a upravovat své údaje. Darujme.cz (2019).

Z obecné statistiky (Fórum dárců, 2019) vyplývá, že **65% dárců jsou ženy, nejvíce osloví sociální sítě** a podmínkou daru je **možnost okamžité platby**. Vytěžení a využití informací z Darujme.cz se tedy jeví jako dobré východisko pro adresné oslovení individuálních dárců. Nejsou nutné další náklady na např. zakoupení databáze vhodné k direct mailu. Výhodou je i fakt, že tyto osoby již neziskovou organizaci znají, takže komunikace začíná až v předpokoji třetího patra dárcovské pyramidy.

Co by měl **text mailingu** obsahovat

- poděkování za předchozí dar;
- vyčíslení, co konkrétního stanovená částka přinese: např. 500 Kč uhradí 2 sezení s psychoterapeutem; mimo jiných jste se podíleli na terapii našeho klienta pana Petr, jehož příběh je uveden na domovské stránce našeho webu;
- zopakování poslání organizace (nikoliv popis činnosti!);
- výzva k opakování platby – výzva ke spolupodílení na správné věci.

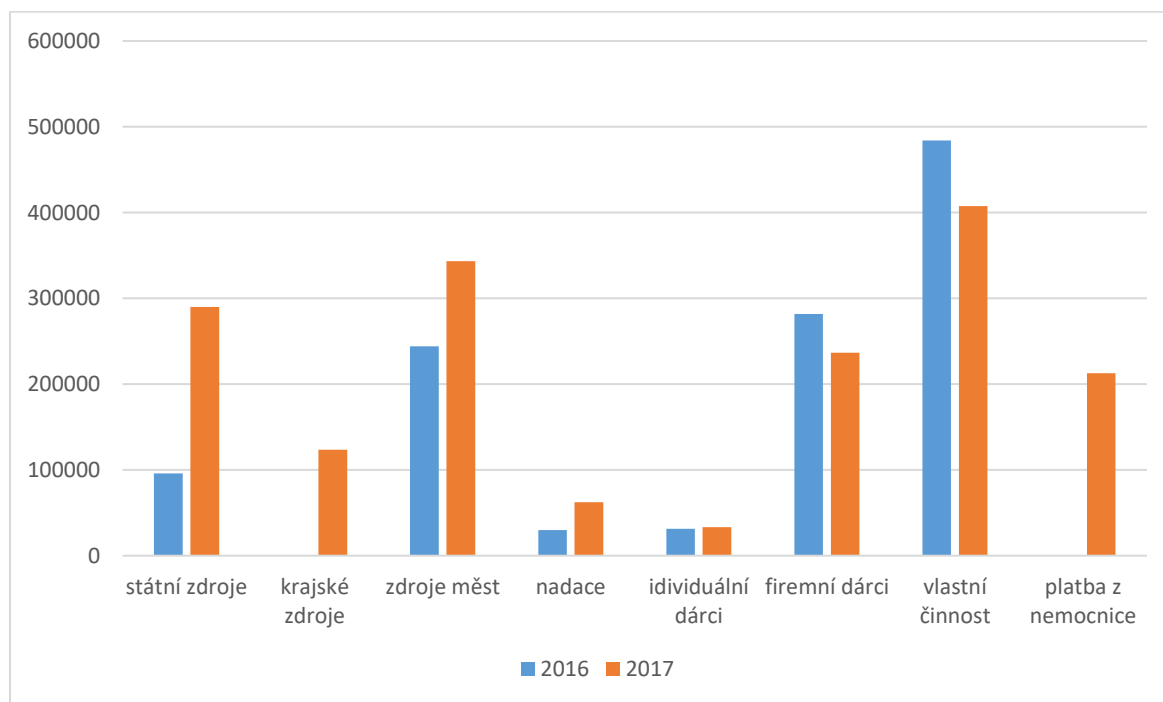
Seznam otázek, na který by si měl umět případný dárcce po přečtení dopisu podle Neziskovky.cz (2019)

- Proč bych měl(a) dát na dané téma své peníze?
- Co mě má v dopise přesvědčit, abych organizaci podpořil(a)?
- Jakou změnu můj příspěvek způsobí?
- Co se stane, když nic nepošlu?
- Dokáži převyprávět přátelům, co jsem právě podpořil(a)?
- Co nového jsem se dozvěděl(a)?

Analýza zdrojů

V grafu 4 – Zdroje neziskové organizace v letech 2016 a 2017, je zobrazeno porovnání výše finančních zdrojů organizace (v Kč) a jednotlivých kapitol, ze kterých neziskové organizaci plynuly finance pro činnost.

Graf 4 Zdroje neziskové organizace v letech 2016 a 2017 v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování údajů z výročních zpráv

Zdroje ze státního rozpočtu

Je patrný vysoký meziroční nárůst zdrojů ze státního rozpočtu, který je především z fondů Ministerstva zdravotnictví.

Zdroje z krajských rozpočtů

Organizace působí nejen v Praze a spolupracuje s hospicem v Čerčanech, ale i Brně a Znojmě. Proto obdržela dotace také z rozpočtu Středočeského a Jihomoravského kraje.

Zdroje z rozpočtů měst a obcí

Dotace z měst/městských částí a obcí tvoří největší část podílu všech zdrojů z veřejných financí

Nadace

Spolupráce s nadačními fondy, jak vyplývá z výročních zpráv, není systematická. Dary jsou spíše nahodilé, nedochází k opakování podpory od jedné nadace.

Individuální dárci

Drtivou část darů od individuálních dárců tvoří drobné dary prostřednictvím agregátora Darujme.cz. Přes Darujme.cz jednotlivci zasílají dary – obvykle na základě crowdfundingové kampaně nebo prostřednictvím widgetu z webu organizace (v současné době i facebookového profilu). Následně organizace dostane na dárce kontaktní údaje, které však nevyužívá (např. k zajištění loajality formou pravidelných darů anebo opakováním daru). S individuálními dárci organizace systematicky nepracuje a jejich potenciál nechává ležet ladem. Aktuálně jde o pasivní zdroj financí, kde se nabízí změna.

Firemní dárci

Celková výše hodnoty darů právnických osob byla v České republice v roce 2016 více než 3,9 miliardy korun.

Více než polovinu této sumy darovaly společnosti spadající pod specializovaný finanční úřad, které jsou evidovány zvlášť a pro účely statistiky nespádají do žádného z krajů 2,37 miliardy. Až na pomyslném druhém místě je Praha s dary v hodnotě přes půl miliardy korun. Právnické osoby v ostatních krajích pak darovaly výrazně méně. (Forum dárců 2019)

V roce 2018 5 066 firem v Praze podle daňových odpočtů darovalo celkem 529 000 000 Kč, tj. každý dárci v průměru více než 104 000 Kč. (Fórum dárců 2019)

Ačkoliv počet firemních dárců meziročně narostl, výše jejich příspěvků klesla. Důvodem pravděpodobně bude nesystematická práce s dárci. Vztahy s dárci nejsou pravidelně rozvíjeny a dárci tak motivováni k udržení zájmu o organizaci. Organizace přijala rozhodnutí o nutnosti větší diverzifikace zdrojů. Současný fundraiser pracuje v organizaci necelý rok. Darovanou částku zachoval hlavní dárci. V případě jeho ztráty organizace přijde o cca 45 % financí z firemních zdrojů. Žádný z firemních dárců není ze segmentu farmaceutických společností.

Vlastní činnost

Vlastní činnost zahrnuje příspěvky za konzultace a masáže. A v neposlední řadě výtěžek z benefičních akcí, dražeb a prodeje drobných předmětů. Meziroční pokles těchto zdrojů je zapříčiněn zrušením sportovní benefiční akce.

Příspěvky z nemocnice

Díky navázané spolupráci je organizaci vyplácena odměna za poskytované služby.

Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje vlivy a okolnosti, jež organizace může svými aktivitami ovlivnit. Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci působící v odvětví, kde v podstatě nelze posuzovat klasických pět sil Porterova modelu, je vhodné se soustředit především na dvojici konkurence – veřejnost.

Konkurence

Organizace vzhledem ke svému zaměření nemá konkurenci v pravém slova smyslu. Pro potřeby analýzy je vhodné srovnání s organizacemi s podobným programem. Pro tento účel byly vybrány dvě organizace. Se zkoumanou organizací je pojí participace na pomoci lidem, kterým do života zasáhla rakovina. Pro srovnání byla v tabulce 3 použita data z roku 2017, protože jsou k dispozici u všech tří subjektů ve formě výročních zpráv.

Vzhledem k tomu, že je výše finančních zdrojů jednotlivých organizací značně rozdílná, jsou pro porovnání použity procentuální podíly a vzhledem k nejednotnosti uváděných dat byly vybrány položky, které lze vzájemně porovnávat a zahrnují většinu zdrojů daných organizací.

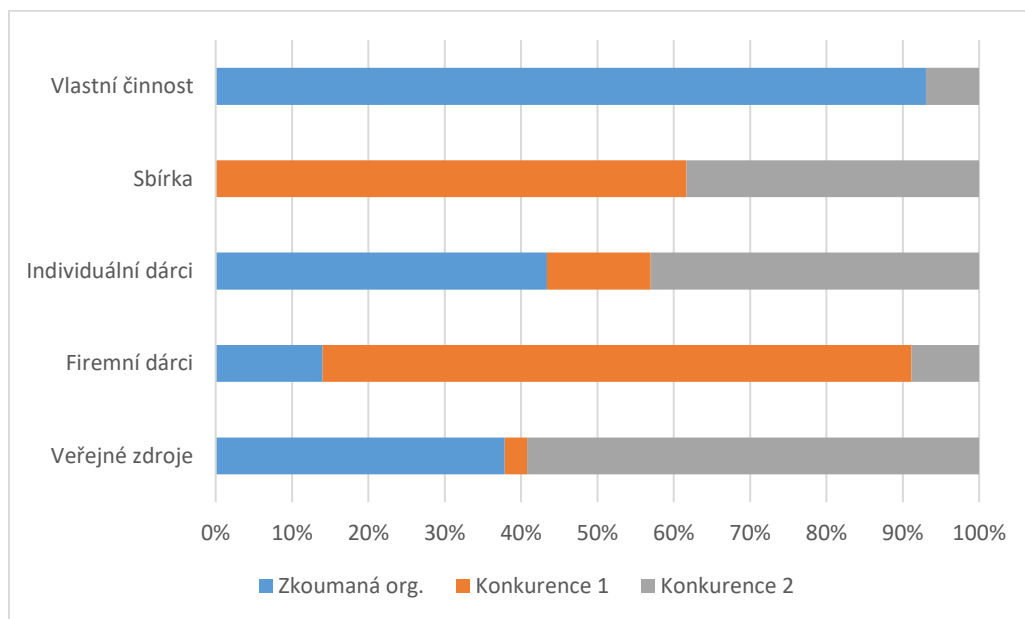
Tabulka 3 Srovnání finančních zdrojů

Organizace	Veřejné zdroje	Firemní dárci	Individuální dárci	Sbírka	Vlastní činnost
Zkoumaná org.	53%	17%	2%		28%
Konkurence 1	4%	91%	1%	4%	
Konkurence 2	83%	10%	2%	3%	2%

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 je uvedeno rozložení zdrojů v jednotlivých organizacích. Grafické znázornění následuje v grafu 5.

Graf 5 Porovnání podílu zdrojů v jednotlivých organizacích



Zdroj: vlastní zpracování dat z výročních zpráv

V případě **Konkurence 1** se jedná o alianci organizací, která se zabývá především osvětovou činností, edukací veřejnosti, zastupuje nemocné v mezinárodních organizacích a koordinuje kampaně ve prospěch prevence a léčby. Důvodem vysokého podílu firemních dárců je výtěžek z tradiční každoročně opakované akce široce propagované médii a zastoupené ambasadory – veřejně známými osobnostmi. Organizace nemá žádné zdroje z vlastní činnosti a nespolehá na veřejné zdroje.

V rámci analýzy zdrojů byly organizaci zaslány otázky ohledně získávání firemních klientů – zůstaly bez odpovědi.

Konkurence 2 je organizace podobného typu jako zkoumaná organizace – zaměřuje se na psychosociální pomoc nemocným rakovinou a jejich blízkým. Působí ve více místech v rámci republiky.

Na rozdíl od srovnávaných organizací spoléhá ve vysoké míře na veřejné zdroje, což v případě změny dotační politiky může způsobit značné potíže.

I tato organizace obdržela stejné otázky jako Konkurence 1 a odpověděla viz níže (celé znění sondy dotazování je uvedeno v příloze 2):.

1) pracuje pro Vaši organizaci profesionální fundraiser?

Ne, nepracuje. Na aktivitě se podílí 3 členové vedení - ředitelka, statutární zástupce, a finanční manažer.

Naše organizace je zatím víc financovaná z grantů než z darů.

2) jakým způsobem získáváte firmy jako dárce (např. sami oslovíte...)?

Obvykle přes kontakty od dobrovolníků (realizujeme dobrovolnický program na onkologických odděleních), od členů spolku a také z benefičních akcí.

3) jak přesvědčíte dárce k opakovaným platbám?

Snažíme se s nimi komunikovat - čtyřikrát ročně Newsletter, zveme je na akce, každý rok jim poděkujeme s malým dárkem na Giving Tuesday, posíláme PF k novému roku.

Ne vždy se to podaří. Úspěšnost a jasnější statistiku nemáme.

Zkoumaná organizace vykazuje ze všech tří subjektů relativně největší diverzifikaci finančních zdrojů.

Všechny tři organizace mají jen minimální příjmy od individuálních dárců a dvě z nich velké rezervy v získávání podpory od firemních dárců.

Odpovědi na otázky, které byly položeny konkurenci, jsou součástí strukturovaného rozhovoru s fundraiserem zkoumané organizace a jeho přepis uveden níže.

Veřejnost

Veřejnost má v zásadě dvě podskupiny: dárce – stávající nebo potenciální a klienty, kteří čerpají služby organizace.

Z hlediska analýzy mikroprostředí je klíčová skupina dárců.

Individuální dárce jsou, s výjimkou tří fyzických osob v roce 2017, zahrnuti v množině drobných darů z **agregátora Darujme.cz**. Z veřejných zdrojů – aby byla zachována pravidla GDPR – nelze získat kontakty na dárce. Proto autorka zvolila explorační sondu s malým počtem respondentů (16 osob), aby práce obsahovala i náhled na chování jednotlivců. Ve skupině byli muži i ženy, zaměstnanci, OSVČ i starobní důchodci, tedy široká věková skupina.

Otázky byly následující (celé znění sondy dotazování je uvedeno v příloze 2):

Přispíváte na charitu?

Pokud ano, na jakou?

Co je důvod darování?

Odpovědi (14 respondentů odpovědělo, 2 ne):

Otázka 1): 12 ano, většinou nepravidelně; 2 ne

Otázka 2): nejčastěji DMS - Světluška, Paraple, Konto Bariéry nebo Dobrý anděl – dárce tuto variantu vnímají jako jistotu, že dar doputuje na správné místo. 4 respondenti darují výhradně

adresně, konkrétní potřebné osobě, dar nemusí zprostředkovat žádná organizace. dvakrát zmíněna dobrovolnická činnost.

Otázka 3): 8 - cítím povinnost pomoci (konkretizováno jako občanská povinnost), 3 byli/y požádáni, jeden ze zájmu o ostatní.

Firemní dárci tvoří malou skupinu, která své dary opakuje (zdrojem informací pro uvedené částky je výroční zpráva organizace za rok 2017).

Jedná se o:

- **SKF CZ a.s.** (ložiska) – 100 000 Kč/rok;
- **Mettler – Toledo s.r.o.** (přesné váhy) – 25 000 Kč/rok;
- **INNA s.r.o.** (vývoj IS a SW pro vojenské letectví) – 12 000 Kč/rok;
- **Optika Anděl spol. s r.o.** (oční optika) – 6 000 Kč/rok;
- **JRD s.r.o.** (developer) – 3 750 Kč/rok;
- **Úřad městské části Praha 4** – 40 000 Kč/rok.

I firemní dárci byli požádáni o odpovědi na **následující otázky** (celé znění sondy dotazování je uvedeno v příloze 2):

- 1) Co bylo důvodem pro rozhodnutí podpořit neziskovou společnost?
- 2) Proč byla tato konkrétní společnost vybrána?

SKF CZ a.s.: navázání spolupráce se zkoumanou neziskovou organizací byla spíš náhoda, reakce na osobní doporučení.

- společnost pravidelně podporuje čtyři projekty, které pomáhají potřebným napříč věkovým průřezem;
- zkoumaná organizace byla vybrána pro zaměření své činnosti (pomoc nemocným rakovinou), dlouhodobé a profesionální působení, trvalou kontinuitu činnosti a použití získaných prostředků ve prospěch klientů, nikoliv na vlastní provoz organizace.

Mettler – Toledo s.r.o.: otázku dárcovství řešili sami v rámci společenské odpovědnosti. Dárce si uspořádal výběrové řízení.

- podporují rovnoměrně více projektů ze sociální oblasti (např. zrakově postižení, nemocní rakovinou atd.);
- zkoumaná organizace byla oslovena a následně vybrána pro zaměření své činnosti (pomoc nemocným rakovinou), renomé, dlouhodobé a profesionální působení, trvalou kontinuitu činnosti a použití získaných prostředků ve prospěch klientů, nikoliv na vlastní provoz organizace.

INNA s.r.o.: společnost se o zkoumané neziskové organizaci dozvěděla od svých zaměstnanců, kteří získali informace o zkoumané organizaci na školení.

- důvodem byl pocit nutnosti pomoci potřebným nebo méně šťastným;
- známost organizace v okolí, teritoriální blízkost a chuť spolupracovat.

Optika Anděl spol. s r.o.: majitelka odpověděla jen krátce, osobně zná ředitelku zkoumané organizace. Její odpovědi:

- přijde mi hezké, podpořit dobrou věc;
- mám pocit, že mohu tomuto projektu věřit a je pro mne důvěryhodný.

Zbylí dva dárci na otázky neodpověděli.

Všichni respondenti konstatovali, že potřeba obdarovat organizaci vyšla z iniciativy dárců. Pro všechny byla důležitá historie, zaměření a kontinuita činnosti organizace, důvěryhodnost a využití většiny získaných zdrojů pro pomoc potřebným, nikoliv pro provoz organizace. Nikdo nezmínil daňové odpočty darů. Všichni odpovídající, v těchto případech i rozhodovatelé, byly ženy.

Doplňující otázky ke zkoumané organizaci – strukturovaný rozhovor s fundraiserem

Cílem je zjistit, kdo se na fundraisingu v organizaci podílí, jaké metody oslovení dárců jsou používány a odhalit případné nedostatky v tomto procesu.

Otázky byly položeny formou osobního dotazování/rozhovoru s osobou aktuálně v organizaci zodpovědnou za fundraising. Rozhovor zahrnuje dvanáct otevřených otázek, aby byl prostor pro vlastní popis situace fundraiserem bez návodných odpovědí. Otázky pokrývají oblast plánování činnosti – finanční plán, komunikace, PR. Získané odpovědi tak jsou autentické. Přepis rozhovoru je uveden jako příloha č. 1.

Shrnutí rozhovorů:

S fundraiserem:

Bylo zjištěno, že pro organizaci pracují dvě osoby jako fundraiseri na zkrácený úvazek HPP. Jeden se zabývá dotacemi (zpracování žádostí, sledování termínů atd.), druhá osoba je zodpovědná za individuální a firemní dárce a PR. Pracovní poměr má výhodu z pohledu lepší kontroly a řízení ze strany organizace. Formální zastupitelnost není stanovena, stejně jako pracovní procesy.

V poskytovaných službách, které vykonávají kompetentní zaměstnanci není možné zapojení dobrovolníků. Pro samotný chod organizace, především v podpoře fundraisingu a marketingových aktivitách by bylo využití jejich práce velmi užitečné.

Organizace v zásadě neplánuje ani neměří fundraisingové a PR aktivity z žádného pohledu – finance, čas, komunikace. Nemůže je tedy efektivně řídit. Také se zbytečně připravuje o podporovatele – minimálně z hlediska referencí, doporučení, případně zdroje dobrovolníků, protože nežádá o jakoukoliv podporu bývalé klienty.

Významnou část příjmů získává organizace z vlastní činnosti, což zahrnuje, kromě např. školení zdravotnického personálu, benefiční akce jako divadelní představení, dražby obrazů nebo prodej vlastních drobných předmětů. Tato činnost je opakovaná několikrát ročně, dobrý zdroj příjmů i prezentace organizace. Lze využít i jako event. marketing pro pravidelné dárce. Produkce a zajištění probíhá průběžně, není stanoven pevný plán. Opět chybí finanční i komunikační plán.

Komunikace s veřejností probíhá přes elektronická média (vlastní webové stránky, Facebook), prostřednictvím benefičních akcí, Darujme.cz. Organizace není zřetelně zaměřena na budování vlastního brandu. Zde je vhodný prostor pro využití práce dobrovolníků.

Velký prostor pro komunikaci s individuálními dárci skýtají data z Darujme.cz, se kterými nikdo nepracuje. Je žádoucí s dárci pravidelně komunikovat, protože je jednodušší a levnější získávat zdroje z opakovaných darů než čekat na nové darce. Toto je výhradně reaktivní vztah.

Ve vztahu ke konkurenci

Zkoumaná organizace se chová přibližně stejně jako podobná (zaměřením, výší rozpočtu) Konkurence 2. Většina financí přichází z veřejných zdrojů. Firemní dárci většinou přispívají na základě vlastní iniciativy. Zkoumaná organizace má výhodu fundraiserů jako zaměstnanců na HPP, Konkurence 2 k získávání dárců přistupuje aktivněji – získává doporučení a komunikuje prostřednictvím newsletteru a jiných PR nástrojů. Ani jedna organizace nevede evidenci práce s dárci.

Firemní dárci

Organizaci si vybrali sami na základě vlastní analýzy. Oceňují především délku a kontinuitu činnosti organizace, fundovanost, renomé i společenskou důležitost. Zároveň oceňují, že darované prostředky jsou účelně využívány.

Individuální dárci

Lidé jsou ochotni přispět, jsou-li požádáni (i PR kampaň je žádost). Nejobvyklejším důvodem je pocit společenské odpovědnosti.

SWOT analýza

Uvedené prvky SWOT analýzy v tabulce 4 byly identifikovány na základě analýzy finančních výsledků uveřejněných ve výročních zprávách – celkový rozbor i detailní pohled. Dalším zdrojem byly odpovědi fundraisera a zástupců firemních dárců ve strukturovaném rozhovoru. Prvky týkající se PR a práce s internetem vyplývají z porovnání s podobně zaměřenými organizacemi a obecnými doporučeními pro podporu zvýšení účinnosti prezentace organizace a práce s možnostmi sociálních sítí.

Tabulka 4 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
S1 společensky záslužná činnost S2 silné příběhy klientů S3 historie a renomé organizace S4 vlastní ekonomická činnost S5 placená spolupráce s nemocnicemi S6 osobní kontakty s ambasadory	W1 absence strukturovaných cílů a plánů W2 pravidelná práce s dárci W3 nízké využití možností internetu W4 chybí možnost okamžité platby (benefice a eventy)
Příležitosti	Hrozby
O1 podpora z nadací a nadačních fondů O2 firemní dárcovství O3 využití sociálních sítí O4 individuální dárcovství O5 zlepšení PR	T1 snížení objemu finančních prostředků z dotací T2 zprísnění podmínek finanční podpory T3 kontroly veřejných orgánů

Zdroj: vlastní zpracování

Výstupy ze SWOT analýzy:

Silné stránky – Příležitosti: možnosti využití silných stránek na trhu.

Navázat spolupráci s firemními klienty především na základě doporučení, využít především silné stránky S1, S3. Pro rychlé a významné rozšíření základny podporovatelů, ze kterých mohou vzejít individuální i firemní dárci, pracovat se sociálními sítěmi. Vhodně zakomponovat do komunikace příběhy klientů. Zažádat o podporu nadací nebo nadační fond. Využít osobních kontaktů s ambasadory (mediálně známé osobnosti) k rozšíření povědomí o organizaci mezi možnými dárci.

Slabé stránky – Příležitosti: snížení vlivu slabých stránek pomocí využití příležitostí na trhu.

Vylepšit a aktualizovat webové stránky organizace tak, aby maximalizovaly pozitivní komunikační dosah. Informovat o možnosti podpory formou koupě drobných předmětů. Změnit komunikační nastavení – použití příběhů. Oslovit individuální i firemní dárci. Vypracovat plán spolupráce s hlavními dárci a zajistit tak jejich loajalitu. Vybudovat komunitu pravidelných podporovatelů. Lépe využít crowdfunding. Změnit pasivní účast na sociálních sítích na aktivní budování brandu. Zlepšit PR benefičních akcí, zaměřit se na jeden druh akce, vytvořit a vhodně prezentovat tradici.

Silné stránky – Hrozby: snížení vnějších hrozeb využitím silných stránek.

Prezentací výsledků činnosti zajistit podporu veřejnosti. Získat finanční podporu firemních klientů a nadací pro zmírnění/eliminaci dopadů případných výpadků státních prostředků.

Slabé stránky – Hrozby: možnosti snížení vnějších hrozeb ve vztahu k slabým stránkám.

Zabezpečit zlepšení oblasti samofinancování pro případ výpadku zdrojů z veřejných financí.
Zajistit znalosti zaměstnanců v oblasti případných změn (legislativy, podmínek získání dotace a rozpočtových pravidel), aby případné kontroly veřejné správy nevedly k finančním sankcím.

8 Návrh pro lepší efektivitu fundraisingu

Z předchozí analýzy organizace lze usoudit, že k dispozici je nevyužitý potenciál některých fundraisingových metod. Ze SWOT analýzy vyplývá, že při vytěžení vnitřních silných stránek ve spojení s příležitostmi okolního prostředí, mohou být s výhodou využity synergické efekty k větší diverzifikaci finančních zdrojů a tím větší stabilizaci ekonomiky organizace.

Organizace velmi dobře zvládá získávání zdrojů z veřejných prostředků (na celostátní, krajské i lokální úrovni) a má velké zkušenosti s vlastní ekonomickou činností (benefiční akce), které přinášejí nemalé částky – viz výše graf 3. Stejně tak jsou důležité paušály za poskytnuté platby smluvní nemocnici. Jde však o omezující zdroje, se kterými nelze volně nakládat – je téměř vždy povinné dodržet projektové zadání.

Mezery jsou jednoznačně v práci s individuálními dárci a právnickými osobami, která nemá vypracovanou strategii, plán ani strukturu. Jako další mezera, kterou je možno zaplnit, se nabízí žádost o podporu z nadací. Proto další návrhy řešení ke zlepšení finančních zdrojů bude směřovat právě k těmto metodám fundraisingu organizace. S tím je spojena i komunikace společnosti a PR.

8.1 Firemní dárci (právnické osoby)

V roce 2016 zkoumaná organizace získala od firemních dárců 281 911 Kč, což je 24 % ze všech získaných zdrojů. Největší firemní darce věnoval 100 000 Kč, to je 35 % z darů firemních klientů.

V roce dary od firemních klientů poklesly na 236 758 Kč. Protože ostatní příjmy vzrostly, činí tato částka pouhých 13 % ze všech fundraisingových zdrojů. Největší přispěvatel daroval opět 100 000 Kč, což už představuje 42 % z celého koláče firemních dárců.

Spolupracující právnické osoby (s organizací) se počítají na jednotky kusů.

Podle Vrzáčka a kol. (2017, str. 162) je závislost na malém okruhu příjmů, v krajním případě jednomu donorovi, chybou, až přímo nešvarem neziskového sektoru jako celku a netýká se zdaleka jen České republiky.

Z analýz organizace a strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že není stanovena žádná strategie ani plán spolupráce nebo oslovování firemních donátorů. V podstatě všichni stálí dárci organizaci nabídli spolupráci sami. Proto je nezbytné stanovit strategii a cíle.

Vzhledem k tomu, že organizace nemá žádný formální pracovní proces ani postup, navrhuje autorka práce - na základě svých dosavadních osobních bohatých pracovních poznatků a zkušeností - řídit se podle níže uvedeného.

Jestliže se organizace rozhodne získat nové dárcce, musí si především stanovit finanční cíl, kterého chce dosáhnout.

Prvním krokem je stanovení cíle metodou SMART – cíl musí tedy být specifický, reálný, dostatečně ambiciózní, časově ohraničený a především měřitelný. Důraz je zde kladen na kritérium reálný – vzhledem k úvazku a dalším povinnostem fundraisera.

Doporučený cíl pro rok 2020: 7 nových firemních dárců s průměrným darem 35 000 Kč. Celková předpokládaná získaná částka: **245 000 Kč**

V roce 2017 byla podle výroční zprávy společnosti průměrná výše daru od právnické osoby 33 000 Kč.

Pro dosažení výše uvedeného cíle 7 nových firemních dárců je potřeba **vypracovat plán** akvizice a primárně oslovit alespoň 70 firem. 10% úspěšnost je poměrně ambiciózní předpoklad. Na druhou stranu nezisková organizace může při prezentaci výhodně využít práci s emocemi, které jsou pro rozhodování o daru výrazným akcelerátorem, poukázat na prospěšnost organizace a další atributy oceněné stávajícími dárci.

Je na zvážení, podle jakého kritéria vybrat právnické osoby k oslovení. Vybírat lze například podle

- Oboru činnosti
- Velikosti (obratu) společnosti
- Osobních známých v pozici schvalovatele nebo minimálně doporučovatele v dané společnosti
- Obecných informací o vztahu společnosti k dárcovství

Navrhované možnosti:

SERVIER s.r.o. – jedná se o farmaceutickou společnost, která v roce 2016 již dar organizaci poskytla, i když se v tomto segmentu jedná o nestandardní počín (dle osobního sdělení pracovníka jiné farmaceutické společnosti jsou charitativní aktivity farma společností striktně řízeny nařízeními mateřských firem a není prostor pro rozhodování na lokální úrovni; podrobnosti o společnosti, vzhledem pravidlům GDPR, nelze uvést).

- Kritérium oboru činnosti a případně osobních známých.

SIKO koupelny a.s. – česká rodinná firma s širokou podporou charitativních organizací, kterou prezentuje na oficiálním webu společnosti. Několik z nich s podobným zaměřením jako zkoumaná organizace.

- Kritérium obecných informací o vztahu společnosti k dárcovství.

LMC s.r.o. – zprostředkovatel práce s kladným postojem k občanské zodpovědnosti, podporuje podobně zaměřenou neziskovou organizaci

- Kritérium obecných informací o vztahu společnosti k dárcovství a velikosti (obratu).

Mountfield a.s. – český prodejce potřeb pro zahradu a hobby, který v rámci společenské odpovědnosti podporuje mimo jiné i neziskové organizace s podobným zaměřením. Mountfield a.s. byl v minulosti jedním ze sponzorů benefiční akce, které se organizace účastnila. Lze tedy navázat, nebo alespoň použít k „otevření dveří“, tyto aktivity.

- Kritérium osobních známých a velikosti (obratu).

Zaměření výběru je lépe rozdělit do širšího spektra pro větší pravděpodobnost úspěchu.

Má-li společnost připraven dostatečný počet subjektů k oslovení, může fundraiser přistoupit ke kontaktování vybraných subjektů podle vypracovaného **akvizičního plánu**.

Je potřeba dobře zvážit časování této aktivity. Osloví-li fundraiser větší společnosti, vyjednávání se bude pravděpodobně protahovat, protože rozhodovat bude nejspíše více osob. Jednání s velkými společnostmi je vhodné zahájit hned na začátku roku – před schvalováním rozpočtu společnosti na další rok. Nebo ke konci roku, kdy mohou být k dispozici nevyčerpané prostředky.

První podmínkou získání nového dárce je požádat o dar. Pro **první oslovení** právnických osob je vhodný **personalizovaný e-mail**. Zvláště v případě, kdy odesílaná korespondence nebude mít hromadný charakter. Text by měl být jednotný a standardizovaný, tedy připravený formou obecně použitelné šablony pro první oslovení možného firemního dárce. Veškeré informace (včetně případného videa nebo obrázku) je vhodné uvádět přímo v textu – pravděpodobnost, že adresát otevře přílohu je velmi nízká. Každá žádost by měla být zakončena **výzvou k akci** – např. návrhem na osobní setkání formulovaným tak, aby adresáta motivoval k odpovědi.

O doručení a přečtení e-mailu získá odesílatel informace tak, že si v nastavení pošty tyto zprávy vyžádá.

Někteří adresáti reagují spontánně:

- výsledkem kladné reakce je obvykle schůzka;
- v případě zamítavé odpovědi je žádoucí následný telefonát s poděkováním a dotazem na možnosti spolupráce v budoucnu.

Do tří dnů po odeslání e-mailu musí následovat **následný telefonát**.

V úvodu je potřeba zjistit, jestli je volaný kompetentní k jednání o finanční podpoře organizace. V případě, že ne, získat kontakt na správnou osobu.

Pro větší jistotu je důležité mít připravený skript - minimálně v bodech. Stanovený cíl – dohodnutí schůzky, získání informací atd. Výhodné je určit cíl telefonátu primární a vedlejší (pokud se primárního nepodaří dosáhnout). Výsledky telefonátu jsou evidovány, ideálně v CRM.

Před první schůzkou je důležité provést přípravu na jednání. Zjistit dostupné informace o firmě, jejím postoji ke společenské odpovědnosti, případně podporovaných projektech. Jako zdroj lze s výhodou využít weby společnosti, kde jsou obvykle tato fakta zveřejňována.

O tom s kým budeme jednat si lze udělat představu z profilů kontaktní osoby na sociálních sítích (např. Facebook nebo LinkedIn). Nejlepším zdrojem informací je ovšem doporučení – takto postupuje podle vlastního sdělení Konkurence 2 a na základě doporučení také vybírají vhodný subjekt ke spolupráci dárce.

Na schůzce je zásadní získat co nejvíce informací, které se dají využít pro budoucí spolupráci.

- jestli a jaké druhy neziskových organizací firma podporuje;
- je spolupráce s nimi pravidelná nebo nahodilá;
- zda, kdy a v jaké výši je plánován rozpočet na dary organizacím;
- je-li součástí firemní kultury podpora individuálního dárcovství;
- zda je možnost získat dobrovolníky;
- kdo je rozhodovatel (o schválení a výši daru) a kdo schvalovatel.

Po ukončení schůzky je potřeba shrnout dohodnuté body z jednání a poslat spolu s poděkováním protistraně k odsouhlasení.

Je-li s případným dárce již osobní kontakt, je čas začít používat relevantní formu CRM – vedení informací v uceleném formátu, protože důležité informace nelze mít v hlavě, ale uložené tak, aby byly dohledatelné. Při ukládání a nakládání s osobními údaji je důležité zachovávat pravidla GDPR, protože případná pokuta může být pro organizaci likvidační.

Pro nevelké množství firem, se kterými je organizace v kontaktu stačí např. excelovská tabulka, kde bude mít každá dárcovská organizace vlastní list. Šablona pro kontaktní informace je rychle a jednoduše kopírovatelná s dostatkem prostoru pro poznámky o schůzkách atp. Jestliže dárcovské organizace kontaktuje více pracovníků neziskové organizace, je možné uložit tento druh CRM např. na Google disk a přidělit příslušným osobám přístupová oprávnění.

Minimální informace o dárce:

- název organizace, právní forma;
- adresa sídla;
- obor činnosti, obrat, počet zaměstnanců;
- majitel, ideálně s kontaktem;
- jméno a funkce kontaktní osoby;
- telefony a e-mailové adresy na všechny osoby, se kterými NNO komunikuje;
- postoj k dárcovství – pravidelné vs. občasné;
- možnost oslovit zaměstnance/požádat o spolupráci, např. formou dobrovolnictví;
- poznámky z každé uskutečněné schůzky nebo telefonátu.

Pokud výše uvedený postup bude organizace dodržovat, měřit a vyhodnocovat, zaznamená i výsledky. Podmínkou je pravidelnost jak v činnostech s klienty, tak zaznamenávání výsledků – řídit lze jen to, co bylo změřeno.

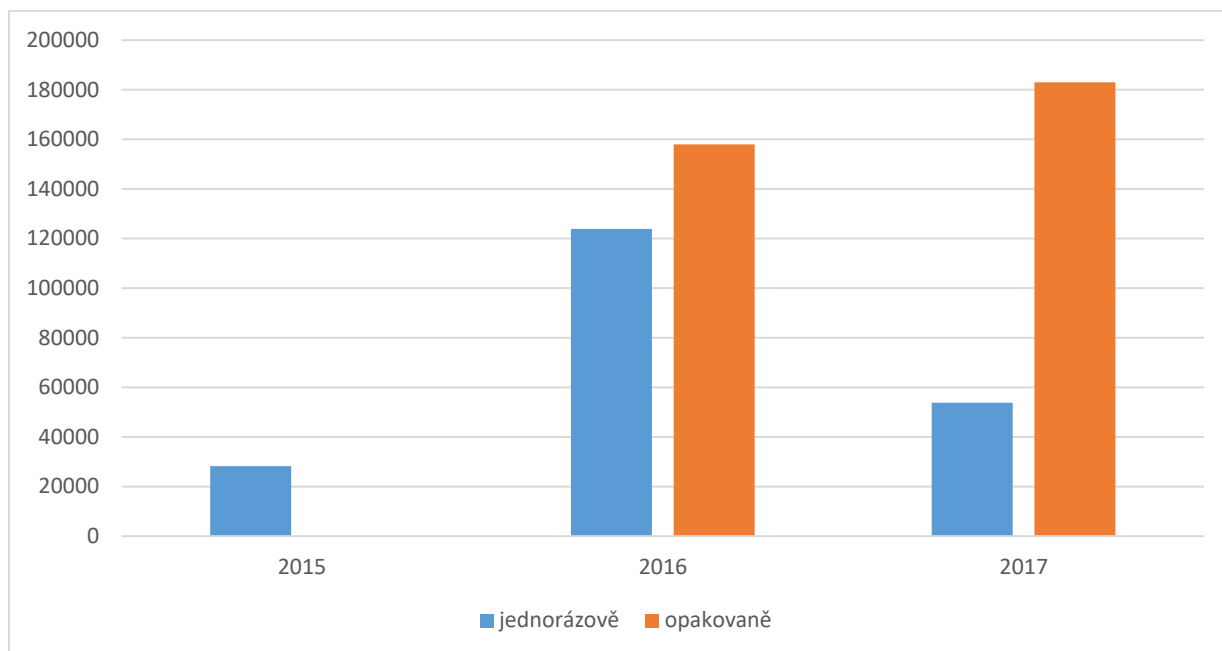
Získá-li organizace **firemní dárce, ideálně pravidelné**, je třeba s nimi rozvíjet a udržovat přátelské a pozitivní vztahy.

Prvním úkolem fundraisera zkoumané organizace je shromáždit dostupné informace o firemních dárcech uvedených ve výročních zprávách z let 2015 – 2017. Tyto informace zpracovat do zvolené formy CRM a naplánovat aktivity pro zbytek letošního roku. Protože

fundraiser v organizaci pracuje relativně krátce, nezná většinu dárců osobně. Vhodná příležitost je setkání před koncem roku, poděkování za předešlou spolupráci a návrh možností spolupráce budoucí.

Jak se vyvíjí opakování darů v Kč znázorňuje graf 6.

Graf 6 Porovnání jednorázových a opakovaných darů v letech 2015 – 2017 v Kč



Zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv organizace

Z grafu 6 je patrné, že v průběhu času se poměr darovaných částek zvyšuje ve prospěch pravidelných dárců, což je pozitivní vývoj.

Pokud by ti, kteří v minulosti zvolili jednorázové příspěvky a zopakovali svůj dar (podle výsledků uvedených ve výročních zprávách 2015 – 2017), organizace by získala do rozpočtu dalších **205 861 Kč**.

Pro následující rok je potřeba vypracovat plán komunikace s tímto segmentem. Měl by obsahovat minimálně jednu osobní schůzku a pravidelně nastavené zasílání informací – např. elektronický newsletter (2 – 3 ročně).

Postup komunikace může být shodný s postupem uvedeným v části akvizice, protože žádná pravidelná retenční činnost neprobíhá. Tón a vyznění by měly být osobnější.

Největší sponzory je vhodné pozvat jako hosty na plánované benefiční divadelní představení.

Doporučení:

- **přijmout fundraisingovou strategii, jako ideální se zdá strategie diverzifikační;**
- **stanovit si reálné cíle práce a finanční plán – zvýšení příjmů od firemních dárců v roce 2020 o 450 000 Kč;**

- získat více firemních dárců, především vlastní aktivitou – získat 7 nových firemních dárců s průměrnou výší příspěvku 35 000 Kč;
- udržovat pravidelné kontakty – vypracovat komunikační plán, osobně navštívit dárce minimálně 1x ročně;
- plánovat činnost a vést písemnou evidenci informací – zavést relevantní formu CRM.

Výše uvedeným postupem může organizace získat do rozpočtu kolem **450 000 Kč** za rok.

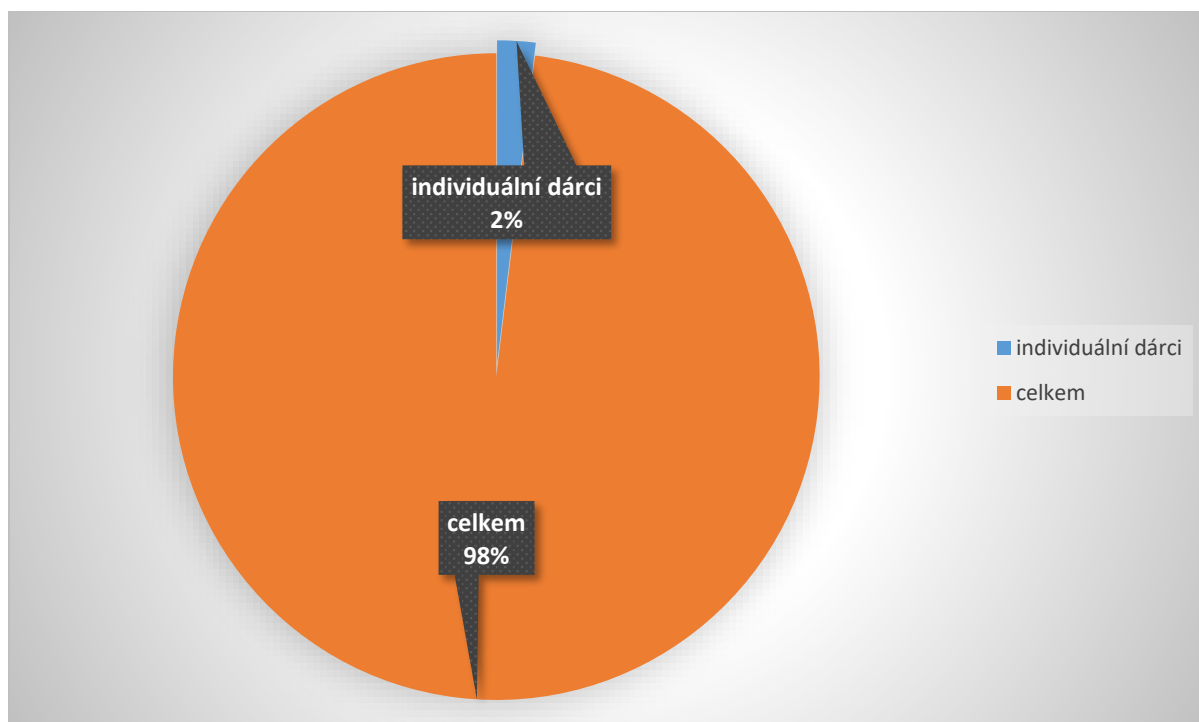
8.2 Individuální dárce

Vrzáček et al. (2017, str.153) říká: „Individuální dárcovství provází člověka po celé dějiny a minimálně od středověku můžeme sledovat jeho kontinuitu. Darovat chudým nebo dát příspěvek na dobročinnost bylo považováno nejen za dobré gesto, ale svým způsobem za povinnost, měli být člověk z vyšších tříd pozitivně vnímán svým okolím. V zemích západně od naší hranice tato tradice plně přetrvala až do dneška. Tak třeba pro Francouze z předměstí Paříže se stále považuje za společensky vhodné a správné podporovat místní domov pro seniory nebo sportovní klub, jenž se stará o děti.“

Jak je organizace úspěšná ve vybírání příspěvků od individuálních dárců

Příspěvky od individuálních dárců jsou ve sledované organizaci zcela marginální – viz graf 7

Graf 7 Podíl individuálních příspěvků na celkových zdrojích organizace



Zdroj: výroční zpráva organizace

Většina individuálních dárců přispívá organizaci přes propojené webové rozhraní – **Darujme.cz**. Tato rychlá online metoda je přístupná z webu organizace i facebookového profilu.

Z informace získané ze strukturovaného rozhovoru s fundraiserem vyplývá velká nevyužitá příležitost ke komunikaci s individuálními dárci, navázání a budování vztahu. Změnit náhodné dary prostřednictvím Darujme.cz na pravidelnou podporu. Získat stále podporovatele a případně zdroj dobrovolníků pro případy, že bude potřeba více lidí pro zajištění např. benefičních akcí nebo pomoc s neadresným oslovováním individuálních dárců.

Získávání individuálních dárců

Pro začátek budování základny individuálních dárců je výhodné, že databáze není nijak široká (do 100 osob). Jako SMART cíl se v tomto případě jeví zdvojnásobení částky vybrané jednotlivců během šesti měsíců. V roce 2017 tato částka činila cca 25 000 Kč. Do ročního plánu fundraisingu tedy můžeme zahrnout **50 000 Kč** od drobných dárců.

Organizace má i několik individuálních přispěvatelů, od kterých ročně získá částku v řádu nižší tisíců. S těmito dárci je už nutno zacházet jako se zástupci firemních dárců: vypracovat plán komunikace, posílat informace na pravidelné bázi, zvát je na benefiční akce jako hosty. Důležité je navázat osobní kontakt do té míry, aby se tyto osoby staly jednak zdrojem doporučení na jiné přispěvatele a také se postupně vypracovali do pozice větších dárců (viz dárcovská pyramida v teoretické části). Při správné práci by tato skupina dárců mohla do rozpočtu přispět dalšími **10 000 Kč** celkem.

Rozšíření online plateb

V současné době organizace používá instantní platební metodu pouze v online prostředí (widget Darujme.cz)

Vzhledem k tomu, že organizace má vysoký podíl příjmů z vlastní ekonomické činnosti (divadlo, výstavy, dražby obrazů, měla by vážně uvažovat nad použitím platebních terminálů na benefičních akcích (divadlo, výstavy, dražby..), kde se mohou návštěvníci pod dojmem emocí spontánně rozhodnout pro další podporu organizace, stejně jako zakoupit drobné předměty (novoročenky, trička), které má organizace k prodeji.

O poskytnutí (pronájmu) terminálu je potřeba se dohodnout s bankou. Např. ČSOB má podle Svetneziskovek.cz produkt připravený pro neziskové organizace. Organizace potřebuje vlastní SIM kartu, jejímž prostřednictvím budou zasílána data o platbách ke zpracování. Je potřeba dobře rozvážit, co bude uvedeno na potvrzení z terminálu. Velmi užitečný je např. text, který uvádí telefonní číslo, jehož prostřednictvím získá organizace kontakt na dárce – dárce prostřednictvím SMS požádá o potvrzení o daru pro účely daňového přiznání. Pro zaslání potvrzení je nutný dárcův e-mail. Takto získá kontakt na dárce a může dále s danou osobou v budoucnu pracovat.

Doporučení:

- požádat o dar (prostřednictvím webu, sociálních sítí atd.);
- začít s aktivním budováním základny individuálních podporovatelů;
- komunikovat s dárci – poděkovat, oznámit účel použití darovaných prostředků;
- nabídnout možnost bezhotovostního okamžitého poskytnutí daru na benefičních akcích;
- vypracovat a dodržovat plán kontaktů s VIP dárci;
- požádat o doporučení (organizace, na další dárce..);
- zjistit možnosti získání platebního terminálu a výši poplatků.

V případě, že organizace začne budovat základnu individuálních dárců, může v prvním roce do rozpočtu získat navíc **60 000 Kč**. Je to relativně nízké číslo, které však koresponduje s malým množstvím podporovatelů.

8.3 Jak ještě podpořit dárcovství – Public relations

„Není tajemstvím, že veřejná důvěra v neziskové organizace se drží proklatě nízko. Jiná čísla ukazují, že dárcovství je naopak na vzestupu. Co to znamená? Možná je čas přestat se litovat, zvednout hlavu a jasně si říct: „Odvádíme dobrou a prospěšnou práci a jsme v tom dobří!“

Jan Gregor, Svetneziskovek.cz (2018)

Spousta neziskových organizací odvádí skvělou a velmi záslužnou práci, kterou bohužel obvykle (pokud vůbec) prezentují málo efektivním způsobem. Stejně tak zkoumaná nezisková organizace. První zásadní překážkou je fakt, že stejně jako nemá zpracován plán fundraisingu, stejně tak nemá žádný plán komunikace s veřejností – ta probíhá nesystematicky a nahodile.

Komunikace s veřejností

Hlavní komunikační cestou směrem k veřejnosti je internet (domovská stránka společnosti) a sociální síť – Facebook.

Na webu společnosti jsou zveřejňovány výroční zprávy, které jsou pečlivě zpracované, aby vhodně reprezentovaly činnost společnosti. Zajímavostí je umělecky pojednaná titulní strana – organizace tím plní kritérium důvěryhodnosti.

Dalším používaným PR nástrojem je prezentace společnosti při benefičních akcích – divadelní představení a dražba uměleckých předmětů – zaměřeno na dárce.

Domovská stránka společnosti je, podle hodnocení IT specialistů ze společnosti S&T (sntcz.cz, 2019), vizuálně čistá, vytvořená podle standardizovaného template, takže je levná, snadno aktualizovatelná, protože neobsahuje žádné složité grafické prvky, které by komplikovaly změnu rozložení stránky. Text je jednoduchý, dobře se v něm orientuje. Je strukturován do logických bloků. Fotografie zobrazují většinou celky a nemají žádný emocionální nádech.

Chybí také údaje o výši vybraných financí a co za ně klienti dostali – včetně poděkování. Např. celková výše darů k 1. 8. 2019 činí XY Kč. I díky vám paní Marie překonala své deprese (atd.). Děkujeme.

Z obsahového hlediska by mohla domovská stránka organizace svému účelu sloužit výrazně lépe.

První změnou by měl projít přístup ke sdělovaným informacím. V porovnání např. s webovými stránkami organizace označené jako Konkurence 2 v analýze mikroprostředí, organizace především popisuje svou činnost – textem i vizuálně, nikoliv své poslání. To, díky jeho obsahu, vyvolává silné emoce, jež jsou základním předpokladem pro rozhodnutí darovat. Naproti tomu web konkurenční organizace jako první přitáhne pozornost k příběhům, které vypráví zástupci všech skupin s organizací spojených: klienti, dobrovolníci i podporovatelé. Uprostřed hlavní strany je umístěno tlačítko, které uživateli jednoduše umožní darovat.

Pro inspiraci lze využít prezentaci dobročinné organizace, která se nebála myšlení změnit. Fundraisingové video torontské dětské nemocnice SickKids, která byla fenomenálně prezentovaná na poslední IFC 2018 v Amsterdamu (Svetneziskovek.cz, 2019):

https://www.youtube.com/watch?time_continue=80&v=78mNZeDaMtk

Změna mindsetu samozřejmě promyšleně vyšla ze samotné podstaty, jak o sobě celá organizace uvažuje. SickKids prostě přestali komunikovat potřebu pomoci (help us), ale vyzývají lidi, aby se připojili (join us).

zdroj: Svetneziskovek.cz (2019)

Jako inspiraci z českého prostředí lze uvést stránky organizace Dobrý anděl, které jsou jednoduché, přehledné a přitom velmi účinně ukazují konkrétní činnost a především vyzývají k akci (Staňte se i vy dobrým andělem).

Pro mnohem účinnější prezentaci domovské stránky organizace nepotřebuje velké prostředky, ale odvahu opustit zažitý stereotyp.

Facebooková stránka společnosti je evidentně pravidelně a obsahově doplňovaná. Nicméně složením zveřejňovaného obsahu vykazuje stejné nedostatky jako web. Posty z benefičních akcí by měly střídat příběhy klientů, terapeutů i dárců. U fotografií by opět kvalita měla převýšit kvantitu. Vhodné je i využití krátkých videí a online streamů – tyto vizuální aktivity pomáhají šíření obsahu v síti (Kawasai, Fitzpatricková, 2017).

Skvělé jsou informace a poděkování za finance získané z benefičních akcí. Měly by být ještě alespoň rámcově doplněny o předpokládaný účel využití.

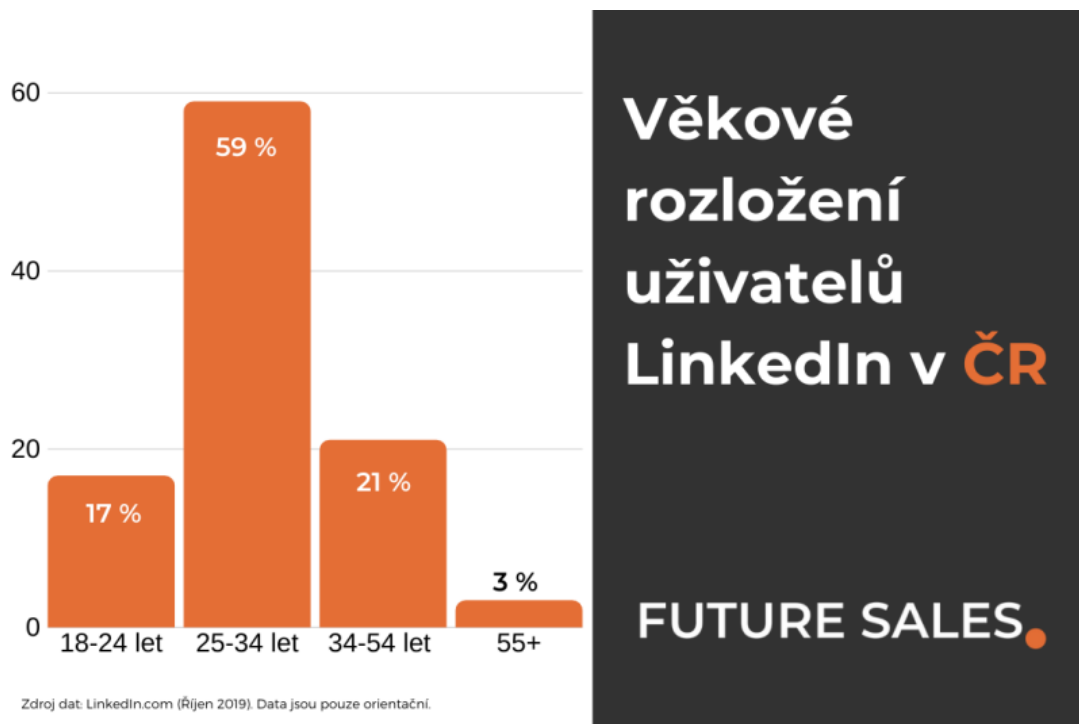
Facebook už i pro Českou republiku nabízí vytvoření sbírky ve prospěch organizací i jednotlivců přes Dobročinné sbírky. Proto by na výrazném místě zdi neměla chybět výzva k využití tohoto nástroje.

Co chybí tomuto druhu komunikace organizace s veřejností je publikum. Aktuálních 608 sledujících je velmi málo. Je potřeba zvýraznit/zviditelnit widgety na webové domovské stránce a pravidelně sledující vyzývat ke sdílení a „lajkování“ obsahu.

Příležitost pro zviditelnění a komunikaci, která zcela leží ladem je **LinkedIn**. Tato dynamicky se rozvíjející sociální síť vykazuje velký potenciál pro oslovení možných individuálních i firemních dárců.

Podle Future Sales je aktuální demografické rozdělení uživatelů LinkedIn na obrázku 2.

Obrázek 2



Zdroj: Future Sales

LinkedIn při pravidelné komunikaci nabízí možnost rychlého nárůstu spojení, sdílení s Facebookem a jinými sítěmi prostřednictvím widgetu.

Tato síť je zatím většinou neziskových organizací opomíjena. Podle statistiky LI jich zde má profil přibližně padesát. Pravidelně komunikuje především Dobrý anděl (četnost příspěvků se dá veřejně ověřit).

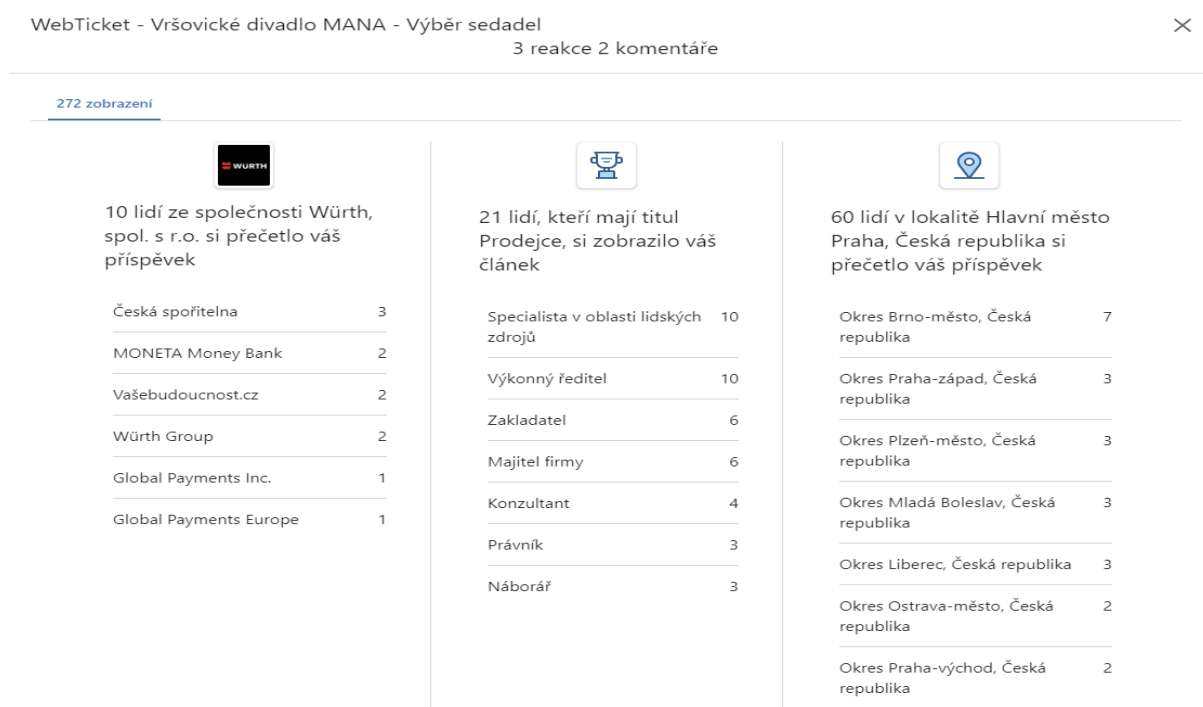
Neocenitelná je možnost získávání doporučení, která jsou publikována přímo v profilu.

Velkou předností této sociální sítě je filtrování podle mnoha kritérií v návaznosti na segmentaci. Dále se dají využít například data o návštěvnících publikovaných příspěvků (jaké společnosti a jaké pracovní pozice mají členové). Náhled je na obrázku 3

Jako příklad lze uvést jednoduchou zprávu publikovanou autorkou prostřednictvím osobního LinkedIn profilu. Obsahovala krátkou informaci o blížícím se benefičním divadelním představení organizace a výzvu k zakoupení vstupenek, tedy příspěvku na dobrou věc. Během dvou dnů si příspěvek zobrazilo 150 osob a byla patrná korelace mezi zobrazením zprávy a prodejem vstupenek (odhad 22 kusů z celkových 140 míst v sále).

Statistika přístupů na obrázku 3 na víc může být vodítkem pro výběr dárců k oslovení podle firem nebo profesí.

Obrázek 3 Statistika zobrazení přístupů na publikovaný příspěvek



Zdroj: vlastní zpracování

Navíc v současné době boomu tohoto média mnoho aktivních uživatelů nezištně a veřejně sdílí své manuály a znalosti pro široké využití. Ty pomáhají rychle nastartovat efektivní využití této sociální sítě.

Prvním předpokladem pro úspěšné využití této sítě je ovšem akční plán pro budování brandu.

Doporučení:

- upravit domovské stránky organizace tak, aby upoutaly a vzbuzovaly emoce – zdůraznit misi, vhodně publikovat příběhy klientů;
- zviditelnit darovací widgety tak, aby jejich použití bylo pro uživatele přirozenou volbou;
- přidat příběhy klientů do toku informací na Facebooku, u publikovaných fotografií pracovat s detaily a portréty;
- najít a využít ke správě a rozvoji sociálních sítí (budování brandu, komunikace s uživateli, získávání informací) dobrovolníky, aby tato práce zbytečně nezatěžovala fundraisera, který zároveň odpovědný za PR organizace.

S ohledem na obecné statistiky a zjištění o tom, kdo rozhoduje o finanční podpoře organizace u největších firemních dárců, je vhodné zaměřit PR komunikaci především na ženské publikum.

9 Závěr

V této práci jsou na základě akčního výzkumu řešeny možnosti, jak konkrétní nezisková organizace může standardizovat postupy práce a postupem času vybudovat okruh jak firemních, tak individuálních dárců, kteří přispějí k finanční stabilizaci. Není důvod, aby se nezisková organizace potácela na pokraji krachu.

V teoretické části práce jsou obecně popsány možnosti a východiska potřebná k vybudování nebo zlepšení fundraisingu v nestátní neziskové organizaci.

Praktická část analyzuje data získaná z akčního výzkumu konkrétní nestátní neziskové organizace. Z výsledků analýzy byly identifikovány tři oblasti, kterým by organizace měla věnovat pozornost, aby došlo k lepší diverzifikaci a zvýšení finančních zdrojů.

Zjištěné skutečnosti byly formulovány do následujících doporučení:

Firemní dárci:

- přijmout fundraisingovou strategii, jako ideální se zdá strategie diverzifikační;
- stanovit si reálné cíle práce a finanční plán – zvýšení příjmů od firemních dárců v roce 2020 o 450 000 Kč;
- získat více firemních dárců, především vlastní aktivitou – získat 7 nových firemních dárců s průměrnou výší příspěvku 35 000 Kč;
- udržovat pravidelné kontakty – vypracovat komunikační plán, osobně navštívit dáorce minimálně 1x ročně;
- plánovat činnost a vést písemnou evidenci informací – zavést relevantní formu CRM.

Individuální dárci:

- požádat o dar (prostřednictvím webu, sociálních sítí atd.);
- začít s aktivním budováním základny individuálních podporovatelů;
- komunikovat s dárci – poděkovat, oznámit účel použití darovaných prostředků;
- nabídnout možnost bezhotovostního okamžitého poskytnutí daru na benefičních akcích;
- vypracovat a dodržovat plán kontaktů s VIP dárci;
- požádat o doporučení (organizace, na další dáorce..);
- zjistit možnosti získání platebního terminálu a výši poplatků.

Public relations:

- upravit domovské stránky organizace tak, aby upoutaly a vzbuzovaly emoce – zdůraznit misi, vhodně publikovat příběhy klientů;
- zviditelnit darovací widgety tak, aby jejich použití bylo pro uživatele přirozenou volbou;
- přidat příběhy klientů do toku informací na Facebooku, u publikovaných fotografií pracovat s detaily a portréty;

- najít a využít ke správě a rozvoji sociálních sítí (budování brandu, komunikace s uživateli, získávání informací) dobrovolníky, aby tato práce zbytečně nezatěžovala fundraisera, který zároveň odpovědný za PR organizace.

Začne-li organizace používat postupy popsané v praktické části, může za první rok navýšit zdroje z těchto segmentů až o 510 000 Kč, což je realistický odhad. Tato částka představuje 30 % zdrojů roku 2017.

Klíčovou nutností však je změna přístupu k organizaci (nebo spíš neorganizaci) fundraisingu. Prvním a základním krokem pro zlepšení stavu je plánování činností tak, aby bylo jasné, které činnosti jsou hotové, co následuje a byla zajištěna pro každou činnost také dostatečná časová dotace. Pak se stanou činnosti a jejich výsledky měřitelnými a mohou být dále zefektivňovány.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

BOUKAL, P. et al. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. Počet stran 264. ISBN 978-80-247-4487-2.

HINGSTON, P. *Efektivní marketing*. Praha : Euromedia Group – Knižní klub, 2002. Počet stran 192. ISBN 80-242-0893-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. Počet stran 368. ISBN: 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. et al. *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. Počet stran 224. ISBN 978-80-247-3541-2

KAWASAKI, G., FITZPATRICKOVÁ, P. *Umění sociálních médií*. Tetčice : Impossible, s.r.o., 2017. Počet stran 160. ISBN 978-80-87673-30-0.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HAMMEROVÁ, D. *Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2018. Počet stran 208. ISBN 978-80-247-3075-2.

KYSELÝ, J., JAMBOR, J. *Social Selling*. Olomouc : Dante media Česko, s.r.o., 2019. Počet stran 128. ISBN 978-80-906531-1-5.

MACHÁLEK, P., NESRSTOVÁ, J. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. Počet stran 109. ISBN 978-80-210-5518-6.

MEDLÍKOVÁ, O., ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2017. Počet stran 168. ISBN 978-80-271-0249-5.

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

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. Počet stran 272. ISBN 978-80-247-5037-8.

VRZÁČEK, P. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace – Manuál managementu neziskových organizací*. Praha : Togga, 2018. Počet stran 289. ISBN 978-80-747-6133-1.

Internetové zdroje

ALEN z. s. *Výroční zpráva 2017* [online]. 2019 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z WWW: <https://www.breastcancer.cz/cs/o-alianci/vyrocní-zpravy>.

AMELIE z. s. *Výroční zpráva 2017* [online]. 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z WWW: https://www.amelie-zs.cz/wp-content/uploads/2018/05/AmelieVZ_2017web.pdf.

ASOCIACE VEŘEJNĚ PROSPĚŠNÝCH ORGANIZACÍ ČR. *O značce* [online]. 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z WWW: <https://www.znackaspolehlivosti.cz/o-znacce/>.

BURDA, J. *Fundraising pro úplné začátečníky* [online]. 2007 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z WWW: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>.

BRÁZDA, T. Event marketing je účinný nástroj. Pokud je správně použitý. *Event&promoiton*, s.r.o. [online]. 2016 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z WWW: <http://www.event-promotion.cz/aktualita/1352-event-marketing-je-ucinny-nastroj-pokud-je-spravne-pouzity/>.

ČNB. *Statistika* [online]. 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/vseobecna-ekonomicka-stat/>.

ČSÚ. *Zemřelí podle příčin smrti a pohlaví v ČR, krajích a okresech* [online]. 2019 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/zemreli-podle-pricin-smrti-a-pohlavi-v-cr-krajich-a-okresech>.

ČÍŽKOVÁ, K. Přiložit kartu a darovat. V Česku startují první charitativní kiosky. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-10-12]. Dostupné z WWW: <https://svetneziskovek.cz/fundraising/konec-kasicek-prvni-ceske-charitativni-kiosky-umozni-darovani-platebni-kartou>.

ECKHARTOVÁ J. Nástroje marketingové komunikace. *Malá marketingová* [online]. 2014 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z WWW: <https://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix/>.

FEO DIGITAL AGENCY s.r.o. *Komunikační mix – využíváte potenciál všech kanálů?* [online]. 2016 [cit. 2019-11-11]. Dostupné z WWW: <https://www.feo.cz/komunikacni-mix-vyuzivate-potencial-vsech-kanalu>.

FERENC DRUGDOVÁ, L. *Fyzioterapeut Tomáš Rychnovský: V dnešní době se slabost nenosí* [online]. 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z WWW: <https://www.whatnews.cz/interviews/fyzioterapeut-tomas-rychnovsky-v-dnesni-dobe-se-slabost-nenosi/>.

FINANČNÍ NAVIGÁTOR. *Statistika závažných onemocnění* [online]. 2019 [cit. 2019-10-01]. Dostupné z WWW: <https://www.financni-navigator.cz/statistika-zavaznych-onemocneni/>.

FÓRUM DÁRCŮ. *O dárcovství* [online]. 2018 [cit. 2019-09-18]. Dostupné z WWW: <https://www.donorsforum.cz/o-dacovstvi/mapa-darcovstvi.html>.

FUTURE SALES. *Sociální síť* [online]. 2019 [cit. 2019-11-01]. Dostupné z WWW: <https://futuresales.cz/#page>.

GREGOR J. Ukažte sílu, sebevědomí, důstojnost. Buďte hrdou neziskovkou! *Nadace Neziskovky.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-09-15]. Dostupné z WWW: <https://svetneziskovek.cz/komunikace/odvadite-dobrou-praci-budte-na-to-hrdi>.

IS.MENDELU.CZ. *Poslání* [online]. 2019 [cit. 2019-10-01]. Dostupné z WWW: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58910.

JAKICOVÁ, M. Neziskové organizace získaly 58 miliard: kolik jim přispěl stát a kdo čerpal nejvíce. *Centrum.cz : Aktualne.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-10-01]. Dostupné z WWW: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/neziskove-organizace-ziskaly-58-miliard-kolik-jim-prispel-st-r~959bc916ddea11e8b1a40cc47ab5f122/>.

NADACE NEZISKOVKY.CZ. *Fakta o NNO* [online]. 2019 [cit. 2019-10-01]. Dostupné z WWW: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>.

NADACE VIA. *Darujme.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-10-01]. Dostupné z WWW: <https://www.darujme.cz/jak-fungujeme/>.

PRODIALOG S.R.O. *O fundraisingu* [online]. 2019 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z WWW: http://prodialog.webari.cz/o_fundraisingu_1.php.

PRO GAUDIA z.s. *Výroční zpráva 2015* [online]. 2019 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z WWW: http://gaudiaprotrakovine.cz/wp-content/uploads/2019/05/vyrocní_zprava_GPR_2015_web.pdf.

PRO GAUDIA z.s. *Výroční zpráva 2016* [online]. 2019 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z WWW: http://gaudiaprotrakovine.cz/wp-content/uploads/2019/05/vz2016_compressed.pdf.

PRO GAUDIA z.s. *Výroční zpráva 2017* [online]. 2019 [cit. 2019-09-24]. Dostupné z WWW: http://gaudiaprotrakovine.cz/wp-content/uploads/2019/05/vz2017_compressed.pdf.

S&T CZ s.r.o. *O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z WWW: <https://www.sntcz.cz/>.

Přílohy

Příloha 1 Přepis rozhovoru s fundraiserem zkoumané organizace

Pro podrobné poznání práce fundraisera zkoumané organizace byl zvolen osobní strukturovaný rozhovor s fundraiserem. Rozhovor zahrnuje dvanáct otevřených otázek, aby byl prostor pro vlastní popis situace fundraiserem bez návodných odpovědí. Otázky pokrývají oblast plánování činnosti – finanční plán, komunikace, PR.

Ot: Jak je personálně obsazeno získávání zdrojů?

Od: 2 osoby, jedna zodpovědná za zdroje z veřejných fondů, druhá za individuální a firemní dárce a PR. Fundraiser pracuje na půl úvazku.

Ot: Kdo vypracovává/podává žádost, odpovídá za správnost a termíny u veřejných prostředků?

Od: Zodpovědná osoba – kolegyně. Není zastupitelnost.

Ot: Pracují pro organizaci i dobrovolníci, případně jak se zapojují?

Od: Služby poskytují odborní psychoterapeuti. Organizace s dobrovolníky na pravidelné bázi nespolupracuje, využívají jejich pomoc jen náhodně.

Ot: Má organizace finanční plán, který zahrnuje všechny používané metody fundraisingu?

Od: Asi ne, nevím.

Ot: Jak spolupracujete s firemními dárci? Máte plán rozvoje spolupráce?

Od: Spolupráce je v podstatě nahodilá, chybí plán.

Ot: Spolupracujete nějak s bývalými klienty? Např. zasílání informací, žádost o příspěvek..

Od: Ne, bylo by to neetické.

Ot: Jakým způsobem platí smluvní nemocnice za poskytnuté služby?

Od: Smluvním paušálem, jedná se o stálý zdroj příjmů.

Ot: Jaký způsobem získáváte finance z vlastní činnosti?

Od: Jsou to především benefiční akce. Např. divadlo, dražby obrazů, prodej drobných uměleckých předmětů.

Ot: Jakým způsobem jsou zajišťovány benefiční akce, mají pevný plán?

Od: Jsou pořádány cca 4x ročně. Produkce a zajištění probíhá průběžně, není stanoven pevný plán. Produkce je součástí pracovní náplně fundraisera.

Ot: Jakým způsobem probíhá komunikace a řízení vztahů s veřejností?

Od: Přes elektronická média (vlastní webové stránky, Facebook), prostřednictvím benefičních akcí, darujme.cz. Klienti (podporované osoby) dostávají informace a podporu nejčastěji v partnerské nemocnici.

Ot: Jaká komunikace se osvědčuje nejlépe?

Od: Přes FB. Za poslední rok se počet fanoušků zdvojnásobil.

Ot: Jak využíváte dárcovská data z rozhraní Darujme.cz

Od: Nevyužíváme.

Příloha 2 Dotazníky

Dotazník pro firemní dárce:

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu a zpracovávám diplomovou práci. Jejím tématem je financování neziskové organizace, které pravidelně přispíváte. Dovolte tedy, abych se na Vás obrátila s prosbou na zodpovězení níže uvedených otázek.

1) co bylo důvodem pro rozhodnutí podpořit neziskovou společnost

2) proč byla vybrána právě tato společnost

Děkuji za ochotu a čas, který jste věnoval/a odpovědi.

S pozdravem Renata Badalíková

Dotazník pro individuální dárce:

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu a zpracovávám diplomovou práci. Jejím tématem je financování neziskové organizace. Dovolte tedy, abych se na Vás obrátila s prosbou na zodpovězení níže uvedených otázek.

1) přispíváte na charitu?

2) pokud ano, na jakou?

3) co je důvodem k tomuto rozhodnutí?

Dotazník je anonymní a všechny získané informace poslouží pouze k analytickým účelům.

Děkuji za ochotu a čas, který jste věnoval/a odpovědi.

S pozdravem Renata Badalíková

Dotazník pro konkurenci:

Vážená paní,

Jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu a zpracovávám diplomovou práci. Jejím tématem je financování neziskové organizace. Ve výroční zprávě uvádíte jako zdroj příjmů i jednotlivce a firmy jako dárce. Abych mohla doporučit autentické možnosti pro lepší získávání finančních zdrojů jiné neziskové organizaci, provádím průzkum o tom, jaké postupy ve fundraisingu fungují.

Proto bych Vás ráda požádala o zodpovězení následujících otázek:

1) pracuje pro Vaši organizaci profesionální fundraiser?

2) jakým způsobem získáváte firmy jako dárce (např. sami oslovíte...)?

3) jak přesvědčíte dárce k opakovaným platbám?

Děkuji za ochotu a čas, který jste věnoval/a odpovědi.

S pozdravem Renata Badalíková