



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Tvorba fundraisingové strategie pro neziskovou organizaci

Vypracoval: Bc. Dominik Marchal
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Dominik MARCHAL
Osobní číslo: E21079
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Tvorba fundraisingové strategie pro neziskovou organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit současný stav v oblasti tvorby fundraisingové strategie ve vybrané neziskové organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému strategického řízení, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané neziskové organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Boukal, P. a kol. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
Fotr, J. a kol. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada.
Heyman, D. R., & Brenner, L. (2016). *Nonprofit Fundraising 101: A Practical Guide with Easy to Implement Ideas and Tips from Industry Experts*. Hoboken: Wiley.
Krechovská, M. a kol. (2018). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Grada.

Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 7. ledna 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 14. dubna 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

12 KHP
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

Řehoř
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. ledna 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 27. 7. 2023

.....

Bc. Dominik Marchal

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a vřelý přístup. Poděkování patří také mé rodině za podporu během celého studia.

Obsah

1	Úvod	5
2	Literární přehled	6
2.1	Strategické řízení	6
2.1.1	Strategie	6
2.1.2	Vývoj strategického managementu	7
2.1.3	Principy strategického řízení	8
2.1.4	Ansoffova matice v oblasti sociálních služeb.....	11
2.2	Strategická analýza vnějšího prostředí	13
2.2.1	PEST (PESTLE) analýza.....	13
2.2.2	Analýza konkurence	14
2.2.3	Analýza zájmových skupin.....	16
2.3	Strategická analýza vnitřního prostředí	16
2.4	SWOT analýza.....	17
2.5	Neziskový sektor	18
2.5.1	Neziskové organizace	19
2.6	Fundraising	19
2.6.1	Principy fundraisingu	20
2.6.2	Základní metody fundraisingu.....	21
2.6.3	Finanční zdroje	22
2.6.4	Strategie fundraisingu.....	24
2.7	Marketing neziskových organizací	25
3	Cíl a metodika	26
3.1	Cíl diplomové práce.....	26
3.2	Metodika práce	26
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.....	26

3.2.2	Charakteristika pozorovaných organizací	26
3.2.3	Provedení analýzy současného stavu.....	26
3.2.4	Analýza a syntéza získaných dat	27
3.2.5	Návrh změn na zlepšení současného stavu.....	27
4	Charakteristika vybraných organizací	28
4.1	TEMPERI, o.p.s.....	28
4.1.1	Základní informace o společnosti.....	28
4.1.2	Představení a zaměření společnosti	28
4.1.3	Hlavní služby	29
4.1.4	Historie společnosti	30
4.2	Charita České Budějovice	31
4.2.1	Základní informace o organizaci	31
4.2.2	Představení a zaměření organizace.....	31
4.2.3	Hlavní služby	31
4.2.4	Historie organizace	33
4.3	ICOS Český Krumlov, o.p.s.	33
4.3.1	Základní informace o organizaci	33
4.3.2	Představení a zaměření organizace.....	34
4.3.3	Hlavní služby	34
4.3.4	Historie organizace	35
4.4	PREVENT 99 z.ú.	36
4.4.1	Základní informace o společnosti.....	36
4.4.2	Představení a zaměření společnosti	36
4.4.3	Hlavní služby	37
4.4.4	Historie společnosti	38
5	Zhodnocení současného stavu	39

5.1	Rozhovor se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s.	39
5.2	Rozhovor s fundraisery vybraných organizací	41
5.3	Přehled zdrojů financování vybraných organizací	48
5.3.1	TEMPERI, o.p.s. – Struktura zdrojů (2018-2022)	49
5.3.2	Charita České Budějovice – Struktura zdrojů (2018-2022)	50
5.3.3	ICOS Český Krumlov, o.p.s. – Struktura zdrojů (2018-2022).....	51
5.3.4	PREVENT 99 z.ú. – Struktura zdrojů (2018-2022)	52
5.3.5	Srovnání organizací dle zdrojů financování v roce 2022	53
5.4	PESTLE analýza.....	54
5.4.1.	Politické faktory	55
5.4.2.	Ekonomické faktory	56
5.4.3.	Sociální faktory	57
5.4.4.	Technologické faktory	58
5.4.5.	Legislativní faktory	59
5.4.6.	Environmentální faktory.....	60
5.5	Analýza konkurence	62
5.5.1.	Konkurenti v odvětví.....	62
5.5.2.	Potenciální konkurenti.....	63
5.5.3.	Dodavatelé.....	64
5.5.4.	Odběratelé (klienti).....	65
5.5.5.	Substituty	65
5.6	SWOT analýza TEMPERI, o.p.s.	66
6	Diskuze a návrh změn	71
6.1.	Diskuze	71
6.2.	Nová fundraisingová strategie	73
6.2.1.	Strategická vize fundraisingu	73

6.2.2.	Strategické cíle fundraisingu	73
6.2.3.	Strategický plán	74
7	Závěr.....	80
I.	Summary	81
II.	Seznam použitých zdrojů	82
III.	Seznam obrázků a tabulek	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Fundraising, stejně jako řada mnoha jiných aspektů v životě každého člověka, podléhá neustálému rozvoji a navíc také změnám v interakci s okolním prostředím. Díky současným možnostem oslovení veřejnosti a získání finančních prostředků se pro neziskové organizace otevírají nové perspektivy, které by před několika desítky let působily jako nereálné. Dnes je schopnost efektivně oslovit širokou veřejnost a získat finanční podporu pro potřebné aktivity běžnou praxí v mnoha neziskových organizacích.

To znamená, že se organizace musí neustále přizpůsobovat aktuálním trendům, aby mohly využít všech výhod, které nové přístupy a strategie nabízejí. Průběžné adaptace jim umožní efektivněji plnit své cíle a poskytnout užitek společnosti či komunitě, kterou podporují. Z tohoto důvodu se tato diplomová práce na následujících stránkách zaměřuje na tvorbu fundraisingové strategie pro neziskovou organizaci.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti tvorby fundraisingové strategie ve vybrané neziskové organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu. Zvolenou organizací je TEMPERI, o.p.s., jejíž aktuální fundraisingová strategie je srovnávána s Charita České Budějovice, PREVENT 99 z.ú. a ICOS Český Krumlov, o.p.s.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část diplomové práce se nejprve zabývá definováním základních pojmů a určením analytických přístupů. Následně se zaměřuje také na vymezení neziskového sektoru včetně aspektů fundraisingu, které jsou v současné době zásadní při strategickém řízení neziskových organizací.

Praktická část se věnuje charakteristice pozorovaných organizací a poté dále navazuje na postup dle metodiky. V rámci zhodnocení současného stavu jsou analyzovány a porovnávány nejen poznatky z odborné literatury, ale také polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s. a řízeného strukturovaného rozhovoru se zkušenými fundraisery. Dále je vyhodnocena struktura zdrojů pozorovaných organizací a následně dojde k provedení PESTLE analýzy a využití Porterova modelu pěti sil. Pomocí výsledků uplatněných metod je realizována analýza SWOT. Na základě tohoto průzkumu jsou na závěr uvedeny návrhy pro zlepšení současného stavu v souvislosti s fundraisingovou strategií zvolené neziskové organizace.

2 Literární přehled

2.1 Strategické řízení

2.1.1 Strategie

Pojem „strategie“ je svým původem z řeckého slova *strategos* a dle svého originálního významu je uměním vojevůdce. Koncept strategie je navíc relativně široký, a tudíž v rámci podnikového řízení nelze určit jednotnou a univerzálně akceptovanou definici. Pro přehledné pochopení se tedy často uvádí model 5P:

- plan (plán),
- perspective (charakter organizace),
- position (pozice),
- ploy (lest),
- pattern (model chování).

Souhrnně lze tedy strategii obecně definovat jakožto dlouhodobý směr pro činnosti organizace, který adekvátně odpovídá dostupným zdrojům a bere ohled na neustálé vnější změny (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010). Jsou tedy patrné úzké vazby strategie na chování celé organizace, které jsou často v rámci středních a velkých společností rozděleny na samostatné segmenty na základě odborné působnosti či funkcionálních oblastí. Z tohoto důvodu je důležité zmínit nejen finance, personalistiku, výrobu, marketing, výzkum a vývoj, ale také informační technologie (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Dnešní doba se projevuje výraznou nejistotou všech prostředí, jež jsou centrem činností podniků. Mezi typy nejistot, na které manažeři běžně narážejí dle oborového zaměření svých společností, se řadí primárně makroekonomická, sociální, technologická, politická a environmentální nejistota. K nejúčinnějším přístupům v souvislosti s těmito nejistotami patří prognózování, které nám umožní přípravu scénářů s ohledem na budoucí vývoj (Fotr & Souček, 2020).

Na základě role, kterou strategie v rámci každé organizace sehrává je nepochybné, že tento klíčový faktor značně zodpovídá za aktuální i budoucí stav podniku. Je totiž součástí zjevně nekonečného procesu, jehož hlavní prioritou je průběžná adaptace na změny a snaha o jejich předpověď za účelem dosažení cílů a udržování podnikové prosperity. Často navíc dochází ke vzniku několika strategií, které mohou působit na různých úrovních řízení organizace. Je však podstatné, aby tyto strategie vždy byly součástí jednotného systému (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

2.1.2 Vývoj strategického managementu

Blažek (2014) poukazuje nejen na staré kořeny managementu v lidských dějinách, ale především na jeho evoluci spolu s příchodem postindustriální společnosti. Nutnost řídit, kterou pociťovaly již dávné civilizace zdůrazňují Váchal a Vochozka (2013) na realizaci velkolepých historických projektů jako jsou například egyptské pyramidy. Ke zrodu moderního managementu přispěl klasický management dvacátého století, který se člení do čtyř skupin, jež autoři nejčastěji označují pojmy „směry“ či „školy“ (Vodáček & Vodáčková, 2013). Pošvár a Chládková (2014) nebo také Tichá a Hron (2012) se shodují s ostatními odborníky na následujícím rozdělení škol:

- a) vědecké řízení,
- b) lidské vztahy,
- c) správní řízení,
- d) byrokratické řízení.

Navazující etapou reprezentující období 40. – 70. let 20. století, která zasahuje až do současnosti je manažerská revoluce. V tomto ohledu dochází ke členění manažerských postojů na:

- a) procesní přístupy,
- b) psychologicko-sociální přístupy,
- c) systémové přístupy,
- d) kvantitativní přístupy,
- e) empirické přístupy (Fotr et al., 2020).

Třetí etapa je představována především jako období diskontinuity neboli nepředvídatelných rozsáhlých dopadů kritických změn. K podstatné terminologii zde spadá prostředí turbulence a chaosu, vznik postindustriální společnosti, globalizace a učící se organizace (Blažek, 2014).

Globalizaci je přitom důležité vnímat nejen z hlediska konkurenčního, ale také kooperačního. Tento jev navíc podléhá neustálému vývoji kvůli své přímé vazbě na technologické a politicko-ekonomické faktory (Russell-Walling, 2012). V této souvislosti zmiňuje Blažek (2014) zjednodušení přesunů zboží, finančních prostředků, informací i lidských zdrojů po celém světě.

Za čtvrtou a doposud poslední etapu označují Váchal a Vochozka (2013) management konce 20. století, ke kterému uvádí, že „*vznikají nové oborové managementy jako např. znalostní management, procesní management, krizový management, management jakosti, environmentální management*“ (p. 30).

Zuzák (2011) oproti tomu zmiňuje poměrně odlišnou historickou strukturu, která se zaměřuje především například na etapu dlouhodobého plánování či etapy strategického řízení.

2.1.3 Principy strategického řízení

Stejně jako koncept strategie, tak i pojem „řízení“ poskytuje rozsáhlý prostor pro interpretaci. V každodenním životě a praxi se s ním navíc lze setkat i pod dalšími výrazy jako jsou vedení, ovládání či správa, které přímo odkazují na jeho významovou pestrost (Váchal & Vochozka, 2013).

Henry (2021) zmiňuje, že pokud strategie organizaci umožňuje získat konkurenční výhodu prostřednictvím kompatibility se zdroji, odbornými schopnostmi a vnějším prostředím, pak je možné v souvislosti s realizací této strategie hovořit o strategickém řízení. Tichá a Hron (2012) strategické řízení definují jako neustálý proces manažerských aktivit, ve kterém dochází ke stanovení směru podniku, určení dlouhodobých organizačních cílů a volbě možností jejich efektivní realizace.

Každá organizace si určitým způsobem stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout a z tohoto důvodu hraje důležitou roli právě strategický management. Obecným zaměřením tohoto procesu je průběžná analýza situace podniku, jež vede k formulaci optimální strategie a na závěr k její efektivní implementaci (viz obrázek 1). Hlavním důvodem k nepřetržitému zdokonalování ve strategickém řízení firmy je nejen šance dosáhnout konkurenční výhody na trhu, ale také její udržení a zhodnocení (Henry, 2021).

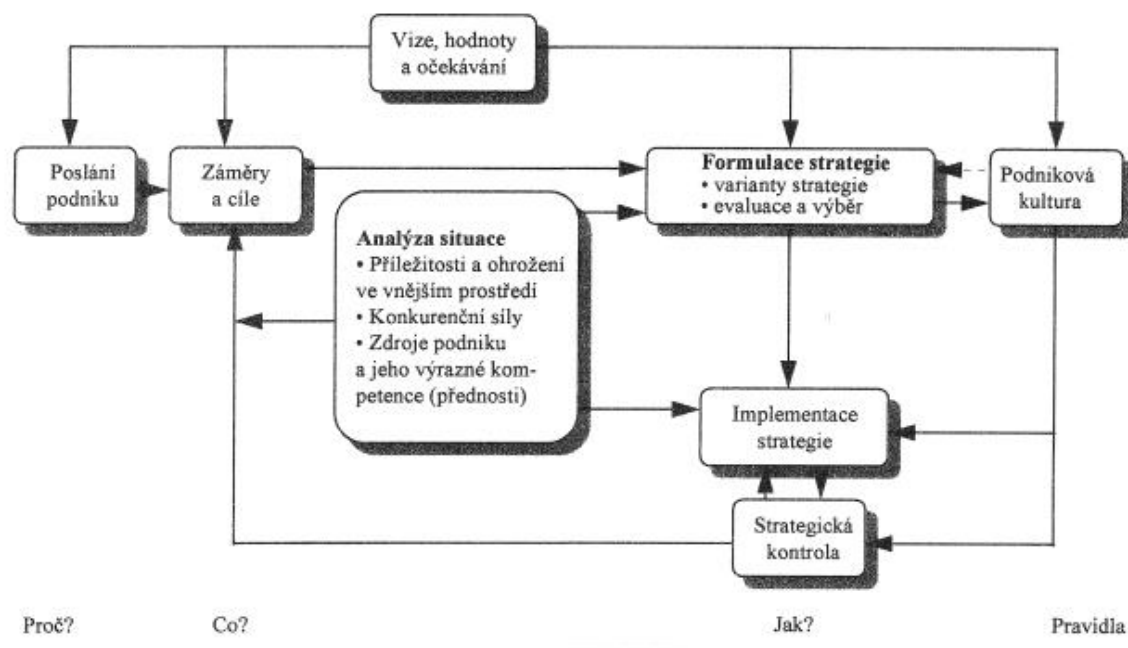
Obrázek 1: Proces strategického managementu



Zdroj: Henry (2021)

Tichá a Hron (2012) dále poukazují na vztah mezi strategickým rozhodováním, které stanovuje cestu ze současného stavu organizace do žádoucího stavu budoucího, strategickým plánováním, jež tento postup upřesňuje a strategickým řízením, jehož úkolem je řízení a implementace kompletního procesu včetně jeho kontroly. Souhrnné vymezení tohoto procesu již řešilo značné množství autorů, kteří se zabývali optimální hloubkou jeho popisu, což vedlo ke vzniku uznávaného integrovaného modelu procesu strategického řízení. Tento model je znázorněn obrázkem 2.

Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Tichá a Hron (2012)

Při formulaci strategie pro neziskové organizace je preferováno také uplatnění výstupů ze zpětné vazby klientů a klíčových dobrovolníků (Šedivý & Medlíková, 2017).

Strategické řízení lze také segmentovat do následujících pěti podstatných skupin:

a) Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání

Primárním úkolem, kterým se top management zabývá je současné i budoucí podnikatelské zaměření organizace, pro jehož určení je nutné vzít v potaz veškeré organizační činnosti, cílené trhy a segment potenciálních klientů (Tichá & Hron, 2012).

b) Stanovení strategických a výkonových cílů

Veškeré aspekty související s prosperitou a budoucím vývojem společnosti je potřeba v rámci každé úrovně řízení specifikovat společně s určením strategických i výkonových cílů. Proces vymezení relevantních cílů má za následek jasné směřování organizace a prevenci s ohledem na chaotické činnosti či bezvýznamné aktivity. Skrze strategické cíle dochází k definování tržní pozice včetně stanovení požadované konkurenceschopnosti, ročního zisku a klíčových finančních i výrobních ukazatelů (Tichá & Hron, 2012).

c) Formulace strategie

V rámci formulace strategie je řešen způsob dosažení stanovených cílů, a tudíž je zapotřebí zaměřit se na kompletní spektrum klíčových faktorů vnějšího a vnitřního prostředí organizace pro tvorbu detailního postupu, který směřuje k cílové realizaci. Při tvorbě efektivní strategie je nutný proaktivní přístup k inovacím a příležitostem, budování konkurenceschopnosti a prevence proti negativním vlivům prostředí (Tichá & Hron, 2012).

d) Zavádění a realizace zvolené strategie

Vedoucí pracovníci v manažerských pozicích mají v této fázi za úkol vytvořit organizační strukturu a finanční plán, jež jsou v synergickém vztahu se zvolenou strategií. Dále je nutné ukotvit cíle společnosti jako závazné a v této souvislosti vybudovat postupy k motivaci a odměňování a silnou podnikovou kulturu (Tichá & Hron, 2012). Vysekálová, Mikeš a Binar (2020) zmiňují, že podniková kultura je reflektována v duši organizace, tudíž je pocíťována v každodenních aktivitách a ovlivňuje přístup zaměstnanců. Jestliže namísto podpory vznikají negativní přístupy ze strany zaměstnanců k procesům

realizujícím strategií, lze tyto postupy považovat za neúspěšné. Proces zavádění a realizace strategie tedy musí být postupný a brát ohled na aktuální faktory vnitřního i vnějšího prostředí (Tichá & Hron, 2012).

Bergerová (2013) dále uvádí nejčastější faktory pro úspěšnost strategie:

- shoda strategie s podnikovou kulturou,
- shoda strategie s vnitřním a vnějším prostředím organizace,
- shoda strategie s finančními zdroji podniku,
- přijatelná míra rizika strategie,
- přijatelnost časového rámce strategie,
- uskutečnitelnost strategie.

e) Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

Jakmile dojde k formulaci či zavedení strategie, tak stále není strategické řízení u konce. V průběhu každé fáze může totiž dojít k situaci, kdy je nutná aplikace opravných opatření. Také úspěšná strategie může být dále optimalizována například z důvodu změny aktuálních podmínek či nových zkušeností. Právě proto jsou manažeři pověřováni monitorováním zavedených strategií a jejich následným zdokonalováním. Strategické řízení tudíž působí permanentně (Tichá & Hron, 2012).

2.1.4 Ansoffova matice v oblasti sociálních služeb

Bergerová (2013) popisuje životní cyklus, který připadá na každý podnik bez ohledu na obor specializace jako období růstu, zrání a útlumu. V rámci tohoto cyklu se může jednat o jednorázový proces vedoucí k likvidaci, nebo dochází k jeho pravidelnému opakování. Strategie se tudíž následně vybírá na základě aktuálního životního cyklu a dalšího požadovaného směřování podniku. Proto se k výběru nabízí strategie růstu, stabilizace a udržení, zvratu a likvidace.

Ansoffova matice umožňuje realizaci růstové strategie, a to v takovém podniku, jež se momentálně nachází ve fázi rozvoje a snaží se o rozšíření činnosti. Aplikaci Ansoffovy matice na oblast sociálních služeb je možné pozorovat na obrázku 3.

Obrázek 3: Ansoffova matice aplikovaná na oblast sociálních služeb

	stávající služby	nové služby
s t á v a j í c í k l i e n t i	<u>strategie pronikání</u> stávající druh klientů skupina klientů je pouze početně rozšířená intenzivní a inovační práce managementu bezpečná zóna, nízké riziko př.: intenzivní komunikační kampaň nabízející stávající služby všem seniorům ve městě, kteří ještě služeb nevyužívají	<u>strategie rozvoje služeb</u> stávající skupina klientů nové služby střední riziko př.: nabídka služby v bytě seniora, nabídka transportu seniora do centra služeb
n o v í k l i e n t i	<u>strategie rozvoje trhu</u> nová skupina klientů stávající služby střední riziko př.: rehabilitační služby, které NNO poskytuje dlouhodobě seniorům, nyní nově nabízí i jejich rodinám a osobám blízkým	<u>strategie diverzifikace</u> nová skupina klientů nové služby vysoké riziko př.: NNO otevře ve svých prostorách knihkupectví s kavárnou pro širokou veřejnost

Zdroj: Bergerová (2013)

V souvislosti se snahou o získání většího vlivu u stávajících klientů se stávajícími službami je zřejmé, že se organizace bude zabývat strategií pronikání, jež představuje nízké riziko. Při zaměření na strategii rozvoje trhu se organizace snaží přilákat nové klienty skrze nabídku a poskytování stávajících, tedy ověřených služeb. Tato strategie představuje střední míru rizika, které se může projevit nevyužitím připravených služeb, či naopak nedostačující kapacitou personálu. V situaci, kdy již nelze přilákat další klienty, dochází k preferenci strategie rozvoje služeb, při které se stávajícím klientům nabízejí nové služby. Je však důležité zmínit, že průběžné zlepšování služeb včetně jejich inovace je klíčovým aspektem v rámci udržení stávajících klientů. Navíc dochází ke zvyšování rizika, jelikož jsou aplikovány nové neověřené procesy. Dále je možné uplatnit také strategii diverzifikace, která se vyznačuje zejména vstupem s novými službami mezi nové

klienty za účelem využití dostupných příležitostí. Jedná se však o potenciálně vysoce rizikové rozhodnutí, jelikož je podstatné, jestli je tato diverzifikace směřována v souladu s předmětem aktivit organizace. Z tohoto důvodu je doporučována analýza zájmu potenciálních klientů po uvažovaných službách (Bergerová, 2013).

2.2 Strategická analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza vnějšího prostředí slouží jako nástroj pro identifikaci faktorů, které na organizaci působí z jeho okolí. Tyto faktory je nutné neustále pozorovat, jelikož s sebou přinášejí nejen příležitosti, ale také hrozby, které mohou mít výrazný dopad na stav podniku. Dále je také podstatné zmínit, že dochází k zaměření na jednotlivé faktory jak v mikrookolí, tak i makrookolí organizace (Tichá & Hron, 2012).

2.2.1 PEST (PESTLE) analýza

Analytickým prostředkem, který se zaměřuje na rozbor vnějších faktorů působících na podnik je metoda označovaná nejčastěji jako PEST, STEP či PESTLE analýza. Jedná se o akronym složený z počátečních písmen klíčových faktorů v makrookolí organizace, mezi které se řadí faktory:

- **Political** (politické),
- **Economical** (ekonomické),
- **Social** (sociální a kulturní),
- **Technological** (technologické),
- **Legislative** (legislativní),
- **Ecological** (ekologické).

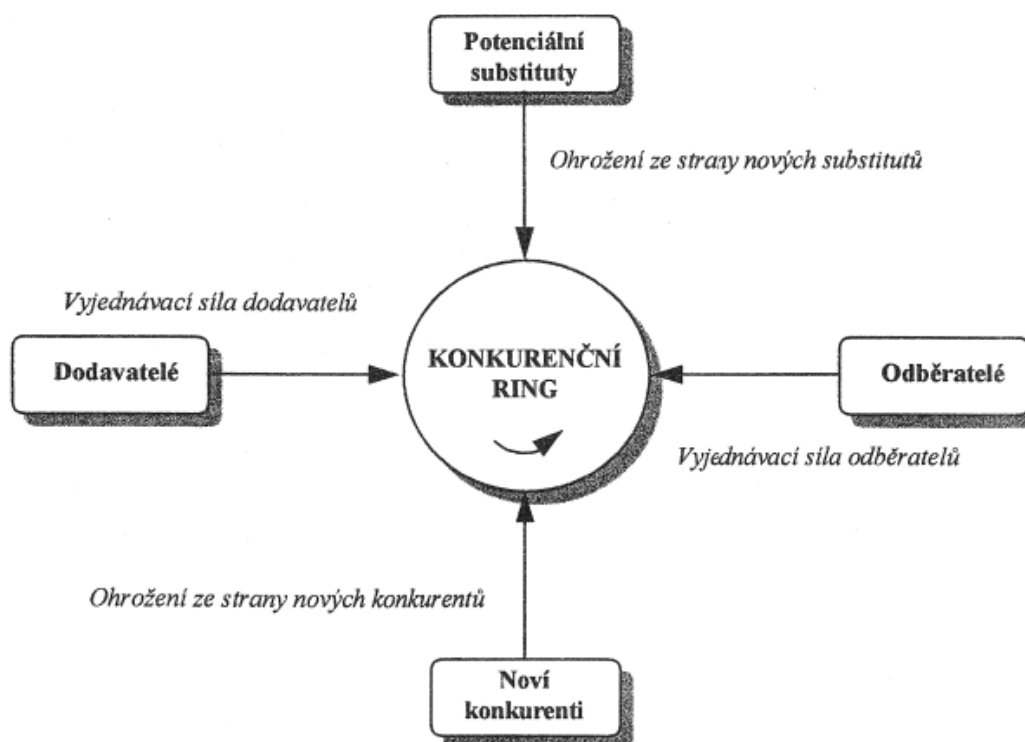
V kontextu neziskové organizace mohou být nejrelevantnější například politické a legislativní faktory, jelikož mají na její existenci a činnosti zásadní význam, a tudíž se prostřednictvím analýzy lze připravit na nadcházející změny. Z analýzy sociálních faktorů lze dále předvídat kupříkladu počet klientů na základě věkových kategorií či životní úrovně (Bergerová, 2013).

Dle Tiché a Hrona (2012) se mezi výhody PESTLE analýzy řadí porozumění sledovaným faktorům i pozornost, která je věnována širšímu okolí a jeho změnám, přestože sledované faktory nemusí být na první pohled typicky podnikatelské. K nevýhodám naopak patří možný stav, kdy analýza nic nového neodhalila, a tudíž došlo k neefektivnímu využití času, který mohl být uplatněn jiným způsobem.

2.2.2 Analýza konkurence

Mezi zásadní aspekty úspěšné strategie nepochybně patří její jedinečnost, která ji odlišuje od konkurence. Z tohoto důvodu představuje analýza konkurence klíčovou roli. V rámci strategického řízení je získání a udržení konkurenční výhody jedním z prioritních úkolů manažerů, a proto dochází k uplatňování Porterova modelu pěti sil, který je zobrazen na obrázku 4 (Boukal, 2013).

Obrázek 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Tichá a Hron (2012)

Porterův model je tedy analytickým nástrojem, který se zaměřuje na konkurenční prostředí a sleduje následující aspekty:

- rivalita mezi existujícími podniky,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh,
- hrozba ze strany substitučních a komplementárních produktů (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Hlavní výhodou tohoto modelu je systematičnost, skrze kterou znázorňuje konkurenční síly, jež je potřeba jednotlivě ohodnotit. Na základě výstupu je specifikován konkurenční dopad těchto sil a lze nejen čelit konkurenčním silám, ale také určit potenciální zisky.

Pro optimální analýzu konkurence s ohledem na uplatnění v neziskových organizacích doporučuje Bachmann (2011) Joyceovu modifikaci Porterova modelu, která zahrnuje například trh práce, veřejnost či klienty. Tuto modifikaci ztvárňuje obrázek 5.

Obrázek 5: Model pěti sil dle Joyce



Zdroj: Bachmann (2011)

V návaznosti na podklady, které organizace obdrží z analýzy konkurence, může následně vedení rozhodnout o svém postoji a strategii vůči konkurenci. Dle tohoto uvažování se může společnost pustit do spolupráce, koexistence či střetu s konkurenčním podnikem (Šedivý & Medlíková, 2017).

2.2.3 Analýza zájmových skupin

Jedním ze základních předpokladů úspěšné strategie je, že nesmí být protichůdná v souvislosti s požadavky a potřebami zájmových skupin určujících efektivnost strategie, které jsou mnoha autory označovány také jako „stakeholders“. Proto je důležité zabývat se výstupem analýzy zájmových skupin, která je realizována například prostřednictvím rozhovorů či dotazníkových šetření a vymezí, jak se tyto skupiny cítí ohledně pozorované společnosti a jak s nimi pracovat. Další informací je také identifikace vlivu zájmových skupin na činnosti a fungování organizace (Šedivý & Medlíková, 2012).

2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí

Pro úspěch strategie je mimo jiné podstatná také synergie podnikových zdrojů s faktory vnitřního prostředí. Analýza vnitřního prostředí zde tedy slouží jako identifikátor zdrojů a kompetencí, jež směřují k výhodnější pozici oproti konkurenci (Tichá & Hron, 2012).

Důvodem pro samotnou analýzu je přitom objektivní vyhodnocení dosavadní strategie a aktuálního stavu společnosti v rámci klíčových oblastí organizace, ke kterým patří:

- management,
- výroba,
- marketing,
- výzkum a vývoj,
- informační technologie,
- finance a účetnictví,
- výzkum a vývoj (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017)

Přestože je jejich přístup vůči zisku odlišný od postoje podnikatelských subjektů, musí neziskové organizace vytvářet pozitivní cash flow. Je pro ně tudíž také podstatné zaměřit se na analýzu finanční stránky skrze ukazatele pro určení efektivity činností. Proto Šedivý a Medlíková (2017) navrhuje například aplikaci absolutních ukazatelů či analýzu cash flow.

Výstup analýzy vnitřního prostředí představují silné a slabé stránky organizace s ohledem na funkční oblasti. K možným metodám analýzy vnitřního prostředí řadí Tichá a Hron (2012) následující:

- balanced scorecard (BSC),
- klíčové faktory úspěchu,
- analýza klíčových procesů,
- analýza konkurenceschopnosti,
- analýza zdrojů a kompetencí,
- analýza hodnotového řetězce,
- analýza exponovanosti podniku,
- analýza portfolia (např. matice BCG).

2.4 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je dle Tiché a Hrona (2012) akronymem, který je složen z počátečních písmen následujících sledovaných kategorií:

- **Strengths** (silné stránky),
- **Weaknesses** (slabé stránky),
- **Opportunities** (příležitosti),
- **Threats** (hrozby).

Tichá a Hron (2012) dále zmiňují, že se jedná o intuitivní hodnotící nástroj, který slouží k popisu stavu organizace. Principem SWOT analýzy však není vyjmenování libovolných silných stránek a slabých stránek spolu jakýmkoli příležitostmi a hrozbami. Má totiž za úkol poukázat na nejvýznamnější aspekty se strategickým dopadem a skrze syntézu výsledků připravit matici (viz obrázek 7) usnadňující určení strategie, která bude odpovídat stavu a situaci podniku. V rámci SWOT matice dochází k vymezení následujících strategií:

- **strategie využití:** využívání silných stránek organizace a klíčových příležitostí z okolí,
- **strategie hledání:** snaha o eliminaci slabých stránek organizace skrze příležitosti z okolí,
- **strategie konfrontace:** uplatnění silných stránek k pokusu o eliminaci hrozeb,

- **strategie vyhýbání:** snaha o eliminaci slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám.

Obrázek 6: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá a Hron (2012)

2.5 Neziskový sektor

Boukal (2013) poukazuje na neziskový sektor jakožto subjekty, jejichž cílem je dosažení přímého užitku, který se převážně realizuje skrze veřejné služby. Koncept neziskového sektoru je součástí poměrně rozsáhlého významového spektra, jež slučuje řadu organizací o různých velikostech, specializacích a také odlišných právních formách (Bačuvčík, 2011).

Bachmann (2011) upozorňuje na záměnu tohoto pojmu s konceptem občanské společnosti nebo také sociální ekonomiky a Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018) dále přibližují zaměření neziskového sektoru, jež spočívá ve splňování stanovených hodnot a poskytování nutně požadovaných služeb.

2.5.1 Neziskové organizace

„Nezisková organizace“ je pojem, jehož vymezením se již zabývalo značné množství autorů. Lze tedy narazit nejen na obecně známý koncept „non profit organization“, ale také „not-for-profit organization“, který přesněji vystihuje reálnou podstatu neziskové organizace, jež spočívá v poskytování služeb lidem, kteří je akutně potřebují (Bachmann, 2011).

Šedivý a Medlíková (2012) popisují zásadní odlišnosti mezi neziskovými a ziskovými společnostmi. Jedná se především o postoj k zisku, který je pro ziskové organizace prioritní, zatímco neziskové organizace se zaměřují na výpomoc člověku v tísní. Také proto je pro neziskové organizace podstatné směřovat k realizaci cílů s ohledem na poslání a také vyhledávat zdroje, které poskytování služeb a plnění cílů umožní.

Bačuvčík (2011) rozlišuje typologii neziskových organizací na základě faktorů, mezi které patří:

- **zakladatel a právní forma** (veřejnoprávní organizace, soukromoprávní organizace, veřejnoprávní instituce),
- **zdroj financování** (vícezdrojové, soukromé zdroje, veřejné rozpočty, vlastní činnosti),
- **druh činností** (zájmové, servisní, advokační),
- **charakter poslání** (veřejně prospěšná organizace, vzájemně prospěšná organizace).

2.6 Fundraising

Ani pojem „Fundraising“ není zcela jednoduché definovat. Boukal et al. (2013) potvrzují jeho původ v neziskovém sektoru a dle Ledvinové (2010) se jedná o koncept, jež obsahuje odlišné metody a kroky vedoucí k obdržení prostředků potřebných pro funkci neziskových nevládních organizací neboli NNO. Zároveň fundraising označuje za vědu o přesvědčování a motivaci druhých k pozitivnímu smýšlení nejen o organizaci, ale také v souvislosti se sklonem k dobrovolnému darování prostředků. Z tohoto důvodu jde o dlouhodobý proces manipulace se zdroji a neustálou snahu o jejich nárůst v souladu s hodnotami organizace.

Nutnost pro fundraising vychází z neschopnosti klientů neziskových organizací pokrýt celé náklady spojené se službami, jež jsou jim organizacemi poskytovány

(Ledvinová, 2009). Dárce lze získat na svou stranu, jakmile dojde k jejich přesvědčení o hodnotách a poslání neziskové organizace. Efektivní fundraisingové strategie tudíž směřují své programy směrem k maximálnímu využití tohoto zájmu. Pokud je dopad činností organizace viditelně smysluplný a fundraiseri jsou správně organizováni, pak je fundraising na dobré cestě k úspěchu (Cannon, 2011).

2.6.1 Principy fundraisingu

V rámci neziskových organizací dochází k uplatnění několika forem zdrojů podporujících jejich činnosti, ke kterým se řadí mimo peněžních prostředků například technické vybavení, prostory či lidé. Je tudíž nutné zaměřit se na vícezdrojové aspekty fundraisingu, které umožní neziskové organizaci dostupnost nejen primárního zdroje, ale také jiných alternativ podporujících její stabilitu (Šedivý a Medlíková, 2012).

Burda (2007) zmiňuje, že důležitost fundraisingu vyplývá z následujících pozitivních faktorů:

- přežití organizace,
- rozvoj a inovace,
- posun k nezávislosti,
- tvorba podpůrného zázemí,
- budování udržitelné organizace.

Pro efektivní vykonávání fundraisingových činností je důraz dále kladen na následující aspekty:

- nutnost požádat,
- osobní přístup,
- porozumění dárci,
- lidskost fundraisingu,
- důvěryhodnost a PR,
- definování požadavků a očekávání,
- poděkování,
- dlouhodobé zapojení,
- odpovědnost a informovanost (Burda, 2007).

Šedivý a Medlíková (2012) tyto činnosti přiřazují odpovědné osobě, kterou označují jako fundraisera, jehož náplní je nejen dokonalá znalost organizace, ale také její

profesionální reprezentace. Fundraiseri touží změnit svět a posunout život svých klientů lepším směrem, čehož dosahují skrze získávání dárců a zajišťování důležitých prostředků, aby nezisková organizace mohla plnit své cíle (Sargeant & Shang, 2017).

Bray (2010) zmiňuje, že neexistuje dokonalý způsob pro získávání darů. Účinnost různých přístupů a stylů především závisí na cílové skupině, osobnosti fundraisera, neziskové organizaci a podobných faktorech.

2.6.2 Základní metody fundraisingu

Autoři se shodují, že neziskové organizace v rámci svých fundraisingových aktivit nejčastěji uplatňují následující metody:

a) Osobní setkání

Dle Pelikánové (2018) patří k ověřené a nejefektivnější formě fundraisingu bez pochyb osobní setkání, při kterém mají klíčovou roli kompetence fundraisera, jež musí profesionálně vystupovat jménem organizace. Jako rychlejší alternativu lze uplatnit například telefonickou komunikaci, při které je však míra osobního kontaktu výrazně nižší a rychleji roste riziko, že dárci ztratí zájem.

b) Veřejná sbírka

Veřejné sbírky jsou definovány zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a hovoří o tom, že se jedná o „získávání o shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčitého okruhu přispěvatelů na předem stanovený veřejně prospěšný účel“. V souvislosti s tímto účelem se jedná o charitativní a humanitární účely či jiné veřejně prospěšné záměry. Veřejnou sbírku může pořádat například obec, kraj nebo další právnická osoba (Pelikánová, 2018).

Mezi běžné formy veřejných sbírek lze dle autorů zařadit například:

- prodej sbírkových předmětů,
- veřejně umístěné zapečetěné pokladničky,
- shromažďování příspěvků na předem vyhlášeném bankovním účtu,
- prodej vstupenek na veřejné kulturní či sportovní akce (Hloušek, Hloušková, & Hanuš, 2013).

c) Dobročinné aukce

Hloušek et al. (2013) konstatují, že „*aukce je proces nakupování a prodávání zboží nebo služeb nabízených za určitou cenu. Během aukce jsou přijímány nabídky a následně je zboží či služba prodána tomu, kdo nabídl nejvíce.*“ (p. 50). Za alternativní formu aukce aplikovanou v neziskové sféře je označována dobročinná aukce, jejíž účelem je získání finančních a materiálních prostředků pro činnosti neziskových organizací (Hloušek et al., 2013).

d) Benefiční akce

V rámci benefičních akcí se jedná široké spektrum událostí jako jsou festivaly, výstavy nebo jiné kulturní a sportovní akce, jejichž cílem je podpora neziskové organizace či specifického projektu. Je důležité poznamenat, že lidé jsou na obdobné akce lákáni poměrně často, a tudíž je nutné být při tvorbě benefičních akcí vysoce kreativní (Ledvinová, 2010).

2.6.3 Finanční zdroje

Dle Pelikánové (2018) je pro efektivní financování neziskové organizace zapotřebí zajistit větší množství zdrojů za účelem získání dlouhodobé stability. Pro optimální pochopení a rozvržení vícezdrojového financování uvádí řada autorů následující možnosti zdrojů neziskových organizací:

a) Individuální dárci

Tento fundraisingový zdroj se vyjadřuje vztahem s dárci, ke kterým NNO přistupuje jednotlivě. V rámci individuálního dárcovství se může jednat o fyzickou osobu, živnostníka či zástupce právnické osoby (Boukal et al., 2013). Problematickým faktorem jsou však relativně vysoké náklady na jejich oslovení a především získání s ohledem na nízkou částku příspěvku, kterou tyto jednotlivci většinou darují. Z tohoto důvodu cílí neziskové organizace nejen na oslovení velkého množství lidí, ale hlavně na přesvědčení individuálních dárců k pravidelnému přispívání (Bačuvčík, 2011).

b) Firmy a jiné soukromé organizace

Bačuvčík (2011) zmiňuje výhody pro firmy při podpoře neziskových organizací, ke kterým řadí kupříkladu sebezviditelnění a reklamu, daňové úlevy či zlepšení sociální

odpovědnosti. Dle O Broin (2022) je prokázáno, že 87 % spotřebitelů na celém světě preferuje značky, které nepřehlíží sociálně slabší skupiny.

Machálek a Nesrstová (2011) upozorňují, že firmy běžně dávají přednost podpoře skrze své zboží a služby než prostřednictvím finančních darů. Jako jinou možnost podpory volí také své vyřazené vybavení či bezplatné dočasné poskytnutí svých prostor pro akce neziskových organizací.

Dle Šedivého a Medlíkové (2012) je důležité brát v potaz velikost společnosti, u které dochází k žádosti o podporu. Zatímco v malých a středních podnicích jde pouze o přesvědčení vedoucí odpovědné osoby, kterou je nejčastěji majitel, jednatel či ředitel, tak v případě velkých korporací je kromě profesionálního vystupování nutné předložení kvalitně připravených podkladů projektu.

V současné době je pro neziskové organizace stále více důležité uvažovat o spolupráci s ostatními subjekty, aby dosáhly svého poslání a splnily cíle. Prostřednictvím spolupráce s ostatními podniky, které mají velké distribuční sítě, mohou neziskové organizace oslovit výrazně širší segment klíčových klientů a partnerů. Mnohé organizace podnikající ve oblasti finančních služeb bývají ideálními kandidáty pro takovou spolupráci (O Broin, 2022).

c) Veřejné instituce

Podle Bergerové (2013) lze prostřednictvím veřejných institucí dosáhnout finančních prostředků ve formě dotací a grantů, které mají neziskové organizace šanci obdržet z veřejných rozpočtů na základě žádosti.

Dotace představuje finanční podporu činností neziskových a veřejně prospěšných organizací ze strany obce a krajů. Grant je poskytován nadacemi, nadačními fondy či agenturami v souladu s předem určeným účelem a představami dárce (Hloušek & Hloušková, 2011).

d) Nadace a nadační fondy

Bačuvčík (2011) tvrdí, že se jedná se o filantropické instituce, jejichž náplní je fundraisingová podpora nestátních neziskových organizací a jednotlivých dobročinných činností či projektů. Podstatným faktorem je soulad s cíli a posláním NNO, důkladně vymezený projekt a žádost o grant (Krechovská et al., 2018). Jako pozitivum navíc Vojtíšek

(2018) hodnotí celý průběh udělování grantu nadacemi oproti jednání státních a krajských institucí.

e) Příjmy z vlastní činnosti

Jedním ze základních aspektů NNO je upozadění záměru dosahovat zisku. To však není absolutním zákazem doplňkových činností, které mohou představovat další variantu příjmového kanálu vedoucího k nezávislosti a existenční stabilitě neziskových organizací (Vojtíšek, 2018). Hloušek a Hloušková (2011) tyto příjmy dále člení na příjmy z vlastní činnosti a příjmy z vlastního majetku.

f) Dobrovolnictví

Dobrovolnictví představuje aktivity, k jejichž vykonávání dochází na základě svobodného rozhodnutí investovat svůj vlastní čas, energii, kompetence a zkušenosti ve prospěch ostatních, a to zcela bez finanční odměny (Hloušek & Hloušková, 2011). Bačuvčík (2011) dodává, že dobrovolníky je nutné pečlivě uvést do chodu, činností a cíleného segmentu organizace s aktivní snahou o nastolení dlouhodobé spolupráce.

2.6.4 Strategie fundraisingu

Základem fundraisingové strategie je fundraisingový plán, jehož uplatněním je fundraising na cestě k úspěchu. Důležitým faktorem fundraisingového plánu je vědět, kolik peněz je nutné obdržet a od koho se je chystáme získat (Heyman, 2016). Machálek a Nesrstová (2011) doporučují, že v rámci strategického plánování je nutné se obklopit nejen kolegy, ale také dobrovolníky s relevantními zkušenostmi a kompetencemi pro kvalitní a objektivní pohled na udržování vztahů s veřejností, práci s financemi a efektivní marketingovou komunikaci.

Hloušek, Hloušková a Hanuš (2014) potvrzují, že Fundraisingová strategie je klíčovým aspektem fundraisingu, jelikož získávání finančních prostředků nesmí být chaotickým procesem. Fundraisingová strategie tedy musí mít zřetelně určený cíl a postup jeho dosažení. Pracovníci odpovědní za fundraisingovou strategii by měli s ohledem na svou organizaci zahájit analýzu zaměřenou na konečné výsledky, a proto umisťovat dárce a darované prostředky na první místo (Cannon, 2011). Povědomí o tom, kolik peněz je potřeba skrze fundraisingové dary obdržet však nelze získat bez určení rozpočtu (Heyman, 2016). Velký počet neziskových organizací vytváří rozpočet, ve kterém se celkový

příjem přesně rovná celkovým nákladům. Avšak to je vysoce riskantní přístup. Pokud nastanou nevyhnutelné dodatečné výdaje, může nezisková organizace přejít do ztráty. Preventivním opatřením je tedy tvorba rezervního fondu, který může výrazně zvýšit stabilitu organizace. V této souvislosti je zapotřebí brát ohled na velikost neziskové organizace, aby ji rezerva mohla udržet v chodu přibližně alespoň 90 až 180 dní (Bray, 2010).

2.7 Marketing neziskových organizací

Vysekalová et al. (2020) jsou názoru, že klíčovou roli v kontextu vztahu s veřejností a marketingové komunikace hraje image organizace. Zde navíc zdůrazňují důležitost toho, jak se organizace prezentují a jak jsou vnímány ostatními subjekty, například na základě charakteru rozhodování organizace, jejích reklam, loga, firemní kultury či dalších prvků.

Vašítková (2014) zmiňuje propagaci neziskových organizací, kterou lze nazvat také jako neziskový marketing, jež spočívá v marketingovém úsilí těchto organizací zaměřeném na plnění neziskových cílů, přičemž cílem neziskového marketingu je služba klientovy. Podobně jako u marketingu klasických výdělečných podniků, tak se i do neziskového marketingu řadí:

- analýza trhu,
- segmentace trhu a výběr cílových skupin,
- vymezení pozice vůči konkurenci,
- tvorba plánu,
- volba optimální marketingové strategie,
- výběr a výcvik dobrovolníků,
- implementace programů a strategie do praxe,
- kontrola plnění předem stanovených cílů a případná korekce odchylek.

Vašítková (2014) dále tvrdí, že „*marketing neziskových organizací musí být zaměřen na vytvoření, udržení nebo změnu postojů a vztahů cílového publika k organizaci*“ (p.691).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti tvorby fundraisingové strategie ve vybrané neziskové organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Pro úspěšné vytvoření praktické části diplomové práce byla uplatněna literární rešerše zabývající se danou problematikou s poznatky z odborné literatury, která sloužila jako zdroj informací v tištěné i elektronické podobě. Ke zpracování literárního přehledu došlo v průběhu listopadu a prosince 2022. Informace byly získány primárně z vědeckých a odborných knih, které byly zapůjčeny z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích. Dalším zdrojem dat byly odborné články a dokumenty z volně přístupných elektronických zdrojů online. Seznam použité literatury se nachází v závěru práce.

3.2.2 Charakteristika pozorovaných organizací

Dalším krokem je představení vybraných organizací, mezi které patří TEMPERI, o.p.s., Charita České Budějovice, ICOS Český Krumlov, o.p.s. a PREVENT 99 z.ú. Zdrojem pro získání potřebných informací byly oficiální webové stránky, interní zdroje a komunikace s odpovědným zástupcem organizace.

3.2.3 Provedení analýzy současného stavu

Podstatnou součástí diplomové práce bylo provedení analýzy současného stavu v oblasti fundraisingových strategií zkoumaných neziskových organizací. Pro uskutečnění této analýzy byl nejprve realizován polostrukturovaný rozhovor se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s. Rozhovor byl realizován v květnu 2023 a využíval předem připravenou osnovu s 10 otázkami. Tato rámcová osnova je součástí přílohy 1. Pomocí kladených otázek byly zkoumány primárně klíčové aspekty fundraisingu důležité pro tvorbu fundraisingové strategie na míru. Dále se otázky zaměřovaly také na současný charakter této organizace z pohledu zakladatelky. Všechny získané odpovědi byly při rozhovoru průběžně písemně zaznamenávány do stručných bodů.

V návaznosti na rozhovor s Ing. Jitkou Behenskou bylo na řadě uskutečnění řízených strukturovaných rozhovorů se zaměřením na zkušené fundraisery za účelem získání širšího spektra informací v oblasti fundraisingových strategií. Došlo tudíž k vytvoření druhé rámcové osnovy v podobě dotazníku, jehož šablona je součástí přílohy 2. Dotazník se skládal z 20 otázek jak otevřených, tak uzavřených i polouzavřených.

Pro nejefektivnější záznam a vyhodnocení dat z řízených rozhovorů byl dotazník zformulován do elektronické podoby. Tento on-line dotazník byl vytvořen skrze bezplatný software pro správu průzkumů „Formuláře Google“.

K uskutečnění strukturovaných rozhovorů řízených a zaznamenávaných autorem došlo v průběhu června 2023. S ohledem na doporučení od Ing. Jitky Behenské a vedoucích pracovníků vybraných neziskových organizací byli osloveni tři zkušení fundraiseri zastupující organizace zvolené k porovnání.

Následně došlo k důkladnému prostudování výročních zpráv všech pozorovaných organizací včetně vyhodnocení struktury jejich zdrojů v letech 2018-2022. Dále došlo k provedení PESTLE analýzy a využití Porterova modelu pěti sil. Pomocí výsledků uplatněných metod došlo k uskutečnění analýzy SWOT.

3.2.4 Analýza a syntéza získaných dat

Údaje vyplývající z dokončených rozhovorů byly pomocí využitého bezplatného softwaru „Formuláře Google“ ihned po každém vyplnění automaticky převedeny do přehledného souhrnu a grafického znázornění. Navazujícím krokem byla interpretace a porovnání informací získaných z řízených strukturovaných rozhovorů se zkušenými fundraisery v souvislosti s rozhovorem se spoluzakladatelkou TEMPERI, o.p.s. a znalostmi z literární rešerše. Klíčové údaje z výročních zpráv pozorovaných neziskových organizací byly uplatněny nejen pro porozumění činností těchto organizací, ale především také pro vytvoření přehledu o zdrojích financování z posledních pěti let. Informace získané pomocí aplikovaných metod slouží pro komplexní vzájemné porovnání organizací s primárním zaměřením na fundraisingovou strategii.

3.2.5 Návrh změn na zlepšení současného stavu

Na základě získaných dat došlo k vytvoření návrhů s ohledem nejen na možnosti organizace, ale také na její povahu. Doporučené změny byly formulovány za účelem zlepšení současného stavu organizace.

4 Charakteristika vybraných organizací

4.1 TEMPERI, o.p.s.

4.1.1 Základní informace o společnosti

Název organizace:	TEMPERI, o.p.s.
Adresa:	Jar. Haška 1818/1, České Budějovice 3, 370 04
IČ:	28159179
Právní forma:	Obecně prospěšná společnost
Ředitel:	Mgr. Aleš Novotný
Odpovědný kontakt:	Ing. Jitka Behenská
Přibližný počet zaměstnanců:	20
Přibližný počet dobrovolníků:	92
Datum vzniku organizace:	2. 8. 2012
Webové stránky organizace:	www.tempericb.cz

4.1.2 Představení a zaměření společnosti

TEMPERI, o.p.s., je nestátní nezisková organizace, která se zaměřuje na poskytování komplexní pomoci dětem a rodinám v těžké životní situaci. Cílem organizace je podporovat tyto rodiny a nabídnout jim individuálně přizpůsobené aktivity a programy. Hlavním záměrem poskytovaných služeb je obnovit a posílit zdravý vztah mezi rodičem a dítětem, což jim umožní vyrovnávat se s výzvami života a řešit případné problémy pomocí vlastních zdrojů.

Své kořeny má TEMPERI, o.p.s. v Českých Budějovicích, avšak působí po celém Jihočeském kraji, kde spolupracuje s širokou škálou partnerů z neziskového sektoru, státní správy a samosprávy. Organizace se zaměřuje na tři hlavní cílové skupiny:

- Rodiny s dětmi, které se nacházejí v obtížných životních podmínkách.
- Pěstounské rodiny, které poskytují dočasný domov pro děti v nesnázích.
- Děti a mládež, kterým se snaží poskytnout podporu a vzdělání pro zlepšení jejich životních podmínek.

4.1.3 Hlavní služby

Služby poskytované organizací TEMPERI lze rozlišit dle následujících programů:

- **Centrum pomoci pro rodiny s dětmi** – Sociálně aktivizační služby mají za cíl pomáhat rodinám s dětmi v obtížných životních situacích. Pracovnice sociálních služeb poskytují uživatelům odborné poradenství a podporu při řešení problémů. Společně s rodinou sestavují individuální plán, jehož naplněním dochází k postupnému zlepšování rodinných vztahů. Služby jsou poskytovány zejména v terénní formě, kdy pracovnice navštěvují rodiny přímo v jejich domácnostech, což umožňuje podporovat jejich samostatnost a začlenění do běžného života. Cílem je zajistit, že rodiny v různých lokalitách mají přístup k potřebné podpoře a pomoci přímo ve svém prostředí.
- **Nízkoprahový klub pro děti a mládež BRÁNA** – Nízkoprahový klub BRÁNA se zaměřuje na poskytování nízkoprahových služeb, aktivity ve volném čase a vzdělávací činnosti s cílem podpořit pozitivní změny a začlenění dětí a mládeže, kteří čelí náročným životním situacím a hrozí jim riziko společensky nepřijatelného chování. Klub nabízí bezpečný prostor a důležitou podporu při řešení osobních problémů. Aktivity a informace, které jsou poskytovány, jsou navrženy tak, aby pomohly zlepšit kvalitu života uživatelů klubu a zajistily smysluplné trávení jejich volného času, což jim umožňuje vyhnout se rizikovým situacím na ulici.
- **Podpora pěstounských rodin aneb pomoc v pravý čas** – Cílem je aktivně přispívat k pozitivnímu rozvoji dětí, které vyrůstají v náhradních rodinách, a to zejména tím, že poskytuje podporu a asistenci pěstounským rodinám ve všech aspektech jejich života. Tento program je zaměřen na osoby, které se starají o pěstounské děti nebo jsou zapsány do evidence jako osoba vhodná pro péči o dítě, a dále na samotné děti, které byly do péče těchto osob svěřeny.
- **Doprovázení rodin po rozchodu rodičů** – Program poskytuje odbornou podporu, která reaguje na různorodé problémy, s nimiž se setkávají rodiny v období rozvodu nebo rozchodu. Program je založen na osvědčených principech psychologické praxe a klade důraz na zájmy a potřeby dítěte. K realizovaným aktivitám patří podporované setkávání dítěte s druhým rodičem, asistované předávání dítěte druhému rodiči, psychologická pomoc a mediaci.

4.1.4 Historie společnosti

Společnost TEMPERI, o.p.s., byla založena 2. srpna 2012 a zapsána do Rejstříku obecně prospěšných společností 13. září 2012. V květnu 2013 byly registrovány dvě sociální služby: Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi a Sociální rehabilitace. Společnost dále rozšířila své služby a působnost. 1. října 2013 zahájila provoz v nových prostorách v Českých Budějovicích na adrese Rudolfovská třída 151 a 13. června 2014 získala pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dítěte s rozšířenými pravomocemi.

Následovalo spuštění programu Podpora pěstounských rodin v srpnu 2014 a připojení dobrovolnického programu Pět P v lednu 2016. Od února 2016 byly sociální služby poskytovány v nových prostorách na adrese Jaroslava Haška 1818/1 v Českých Budějovicích. Během března až května 2017 vznikla zařízení sociálních služeb TEMPERI – Nízkoprahový klub pro děti a mládež BRÁNA (NZDM) a TEMPERI – Centrum pomoci pro rodiny s dětmi (SAS) v Českých Velenicích. Postupně se rozšiřovalo poskytování sociálních služeb pro rodiny s dětmi a od 1. ledna 2018 byl zahájen program TEMPERI – Doprovázení rodin po rozchodu a od 1. března 2018 program TEMPERI – Potravinová pomoc. Dne 1. ledna 2019 došlo k přejmenování zařízení v Českých Budějovicích na TEMPERI – Centrum pomoci pro rodiny s dětmi a 1. května 2019 byl spuštěn program Šatník TEMPERI. Od 1. února 2020 byla také poskytována psychologická pomoc pro jednotlivce a rodiny s dětmi.

V květnu 2020 se rozšířilo poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi na celé území správního obvodu obce s rozšířenou působností Třeboň a dne 1. prosince 2020 byla zahájena služba mediace. Ke dni 1. ledna 2022 se rozšířilo poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi na celé území správního obvodu obce s rozšířenou působností Trhové Sviny.

4.2 Charita České Budějovice

4.2.1 Základní informace o organizaci

Název organizace:	Charita České Budějovice
Adresa:	Žižkova tř. 309/12, České Budějovice 6, 370 01
IČ:	60072709
Právní forma:	Evidované církevní právnické osoby
Ředitel:	Mgr. František Nestával
Odpovědný kontakt:	Jitka Borovková DiS.
Datum vzniku organizace:	4. březen 1992
Webové stránky organizace:	www.cbudejovice.charita.cz

4.2.2 Představení a zaměření organizace

Charita České Budějovice je nezisková církevní organizace, která začala svou činnost v roce 1992. Je součástí Charity Česká republika a spadá pod Diecézní charitu České Budějovice. Jejím hlavním posláním je pomáhat lidem v nouzi bez ohledu na jejich rasu, národnost nebo náboženství. Své služby zaměřuje na poskytování sociální a zdravotní podpory na území města České Budějovice a okolí, aby pomohla všem, kteří se nacházejí ve složité životní situaci.

Organizace se zaměřuje na několik cílových skupin, mezi které patří starší osoby, nemocní a osoby se zdravotním postižením v domácím prostředí. Dále poskytuje pomoc osobám s chronickým duševním onemocněním, lidem a rodinám, kteří čelí nepříznivým životním okolnostem, dlouhodobě nezaměstnaným a těm, kteří se nacházejí bez přístřeší. Charita také věnuje své úsilí dětem a mládeži ze sociálně znevýhodněných prostředí, aby jim poskytla potřebnou podporu a pomoc.

4.2.3 Hlavní služby

Mezi primární služby této organizace se řadí následující:

- **Charitativní pečovatelská služba** - Služba poskytovaná v domácím prostředí osobám s omezenou soběstačností z důvodu věku, dlouhodobé nemoci nebo zdravotního postižení, stejně jako rodinám s dětmi, které potřebují podporu od jiné osoby. Tato terénní pomoc je dostupná na celém území obvodu s rozšířenou

působností České Budějovice a jejím cílem je umožnit lidem zůstat ve svém přirozeném prostředí a poskytnout jim potřebnou péči a podporu přímo u nich doma.

- **Domácí zdravotní péče** - Odborná ošetrovatelská služba, která je poskytována lidem, kteří zažijí zhoršení svého zdravotního stavu, který už nelze zvládnout běžnou péčí, ale zároveň nepotřebují hospitalizaci v nemocnici. Tato služba je zcela financována z veřejného zdravotního pojištění. Jejím cílem je umožnit pacientům zůstat v pohodlí a soukromí svého domova, zatímco profesionální zdravotníci poskytují potřebnou lékařskou péči a podporu přímo u nich doma.
- **Osobní asistence** - Terénní služba, která pomáhá jedincům, kteří kvůli svému zdravotnímu postižení, omezením nebo vyššímu věku potřebují podporu druhé osoby, aby mohli zůstat v pohodlí svého domova a prostředí, které je jim přirozené. Tato služba je poskytována přímo v domácím prostředí uživatele a také při jeho pohybu po území obvodu s rozšířenou působností České Budějovice (např. na cestě do práce, do školy nebo za zábavou). Cílem osobní asistence je umožnit lidem nezávislý život a podpořit jejich aktivní začlenění do běžného života.
- **Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež** - Poskytuje zázemí, odbornou pomoc a podporu dětem i mládeži ve věku 6–26 let, kteří jsou ohroženi společensky nežádoucími jevy, sociálním vyloučením nebo jsou v nepříznivé životní situaci.
- **Sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi (SASANKA)** - Cílem této služby je dosáhnout stabilizace rodiny, která dokáže samostatně řešit výzvy každodenního života a poskytnout svým dětem vhodné podmínky pro celkový rozvoj.
- **Poradna Eva** - Jedná se o občanskou poradnu, která nabízí radu, pomoc a porozumění pro osoby starší 18 let, které se ocitly v obtížném životním stavu, nebo jim hrozí, že do takové situace mohou následně upadnout. Poradna Eva má akreditaci pro poskytování služeb v oblasti oddlužení.
- **Služba pro lidi s duševním onemocněním (DOMINO)** - Tato služba si klade za cíl podporovat, udržovat a rozvíjet soběstačnost a samostatnost lidí trpících duševním onemocněním. Cílem je umožnit jim zůstat v prostředí, které jim je přirozené, rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti, usilovat o uplatnění na trhu práce a integrovat se do běžné společnosti.
- **Dům sv. Pavla** – Skrze dům sv. Pavla jsou nabízeny různé programy služeb, včetně azylového domu, nízkoprahového denního centra a noclehárny.

- **Terénní program** - Jedná se o sociální službu, která aktivně vyhledává a podporuje osoby, které jsou ohroženy sociálním vyloučením nebo již jsou vyloučeny, a také ty, které se nacházejí v krizové životní situaci.

4.2.4 Historie organizace

V roce 1928 byl založen Diecézní svaz charity Českobudějovické diecéze, který postupně představoval počátek Charity České Budějovice. Klíčové změny však nastaly až po roce 1989. Postupně v jednotlivých diecézích začaly vznikat pozice pracovníků charity, kteří se inspirovali prací neziskových organizací v Rakousku, Německu a Francii.

Postupem času se Charita České Budějovice snažila držet krok s moderními neziskovými organizacemi. Vytvořením týmu pracovníků se začala vykonávat metodická, koordinační a kontrolní činnost pro místní charity. Tento tým zahrnuje projektového manažera, metodika sociálních služeb, koordinátora spolupráce s ostatními charitami, pracovníka pro vztahy s veřejností, koordinátora Tříkrálové sbírky a také fundraisera.

Důležitým krokem pro organizaci bylo vytvoření strategického plánu, který zahrnuje reorganizaci struktury, jednotu i spolupráci mezi pracovníky a fundraising jako prostředek pro svobodné plnění poslání.

4.3 ICOS Český Krumlov, o.p.s.

4.3.1 Základní informace o organizaci

Název organizace:	ICOS Český Krumlov, o.p.s.
Adresa:	5. května 251, Plešivec, 381 01 Český Krumlov
IČ:	70815089
Právní forma:	Obecně prospěšná společnost
Ředitel:	Tomáš Zunt
Odpovědný kontakt:	Bc. Hana Šustrová
Přibližný počet zaměstnanců:	66
Přibližný počet dobrovolníků:	155
Datum vzniku organizace:	28. březen 2000
Webové stránky organizace:	www.icos.krumlov.cz

4.3.2 Představení a zaměření organizace

ICOS Český Krumlov, nezisková organizace založená v roce 2000, je obecně prospěšnou společností, jejíž posláním je zlepšovat kvalitu života obyvatel regionu a zajišťovat přístup k sociálním a souvisejícím službám. Hlavní činností ICOS je poskytování služeb a programů, které pomáhají ohroženým dětem a mladistvým, rodinám s dětmi, seniorům, lidem se zdravotním postižením a těm, kteří se ocitli v tíživé životní situaci, a nejsou schopni se s ní vyrovnat bez podpory druhých. Soustředí se na podporu celkového rozvoje regionu s důrazem na posílení sociálních služeb a neziskových organizací, zejména v jižních Čechách s důrazem na Českokrumlovsko. Organizace se snaží pomáhat právě tam, kde je pomoc nejvíce potřebná.

ICOS Český Krumlov, o.p.s pracuje na základě principů otevřené společnosti, která klade důraz na individuální odpovědnost jednotlivců za jejich rozhodnutí a jednání, ale zároveň bere v úvahu, že někteří lidé nemohou vést důstojný a plnohodnotný život bez pomoci ostatních. Jejich cílem je poskytovat kvalitní a propojené služby i programy, které odpovídají konkrétním požadavkům regionu a jeho obyvatel a přispívají k jednotě komunity i zapojení lidí do společenského života.

4.3.3 Hlavní služby

K hlavním službám této neziskové organizace patří:

- **Osobní asistence pro seniory a děti i dospělé se zdravotním postižením** – Sociální služba určená lidem, kteří potřebují pomoc s činnostmi, které nezvládají sami, a to nejen v domácnosti, ale také ve škole a jinde, kde je tato pomoc vyžadována. Tyto služby jsou dostupné v celém regionu Českokrumlovska a Kaplicka.
- **Bezplatná poradna mezi paragrafy** – Odborná poradenská služba v oblasti sociální a právní, zaměřená na každého, kdo se ocitne v situaci, kterou nezvládne sám vyřešit. Pobočky poradny jsou umístěny v Českém Krumlově, Kaplici a Trhových Svinech.
- **Dobrovolnické centrum** – Místo pro lidi, kteří se zajímají o poskytování dobrovolnické činnosti. Poskytuje dobrovolnické programy zajišťující síť sociálních služeb a také komplexní servis pro dobrovolníky. Aktivita dobrovolnického centra se zaměřují na domovy pro seniory, děti a lidi s postižením.
- **Podpora rodin a dětí** – Jedná se o komplexní soubor služeb pro rodiny s dětmi, které se nachází v krizi. Mezi tyto služby se řadí například poradenství včetně

rodinné terapie a psychologické podpory, mediace i přímá práce s rodinami. Tato nabídka je dostupná v oblasti Českého Krumlova a Kaplice.

- **Rodinné centrum Krumlík** – Další široká škála služeb pro rodiny s dětmi zaměřená na dětskou skupinu na největším českokrumlovském sídlišti, hlídání dětí jak v domácnostech, tak v příměstských táborech, vzdělávací i volnočasové akce a další aktivity pro rodiny s dětmi.
- **Preventivní programy** – Hrají důležitou roli v ochraně a podpoře mladých lidí. Mezi programy patří výchovné, vzdělávací a preventivní aktivity realizované ve školách. Dále také adaptační pobyty a specifické programy pro mladistvé s rizikovým chováním a jejich rodiny. Cílem těchto programů je předejít problémovému chování nebo minimalizovat rizikové situace. Snaha podpořit zdravý i bezpečný život mladých lidí a vytvářet prostředí, kde mohou rozvíjet svůj potenciál a budovat pozitivní vztahy.

4.3.4 Historie organizace

Historie organizace ICOS Český Krumlov, o.p.s. se datuje až k roku 2000. V průběhu let se vyvinula do respektované neziskové organizace poskytující široké spektrum sociálních služeb a její dlouholeté úsilí i angažovanost byly oceněny několika prestižními oceněními.

V roce 2003 bylo založeno Centrum ochrany lidských práv jižní Čechy, které se zaměřovalo na realizaci vzdělávacích akcí a projektů a poskytovalo informační i konzultační servis organizacím či občanům v oblasti ochrany lidských práv. Krátce poté organizace iniciovala v Českém Krumlově proces komunitního plánování sociálních služeb, který měl za cíl zapojit město a komunitu do strategického plánování v oblasti sociálních služeb. Tento proces se následně rozšířil do dalších měst v České republice.

V následujících letech vzniklá celá řada klíčových služeb jako „Podpora rodin a dětí v ohrožení“ či „Právo pro každý den“ a v roce 2008 bylo zahájeno poskytování sociální služby osobní asistence pro osoby se zdravotním postižením a seniory. Zanedlouho poté došlo ke vzniku Dobrovolnického centra, které zajišťovalo první dobrovolnické programy. Dále organizace pracovala na rozšiřování svých služeb a působnosti, díky čemuž se také stala zakládajícím členem Asociace neziskových organizací Jihočeského kraje. Postupem let ICOS Český Krumlov stále více rozšiřovala svou činnost. V roce 2014 získala organizace nová auta a byla členem Asociace veřejně prospěšných organizací.

S příchodem roku 2016 se ICOS přestěhoval do nových prostor v historické budově v ulici 5. května 251 v Krumlově a získal 2. místo v ocenění Neziskovka roku.

V roce 2021 ICOS získal prestižní Značku spolehlivosti, čímž se zařadil mezi 24 organizací v České republice, které mohou pyšnit titulem "Prověřená organizace". Stejně tak Rodinné centrum, založené v roce 2011, získalo certifikát kvality, což potvrdilo vysokou úroveň poskytovaných služeb.

4.4 PREVENT 99 z.ú.

4.4.1 Základní informace o společnosti

Název organizace:	PREVENT 99 z.ú.
Adresa:	Heydukova 349, Strakonice I, 386 01 Strakonice
IČ:	69100641
Právní forma:	Ústav
Ředitel:	Michal Němec, MBA
Odpovědný kontakt:	Michal Němec, MBA
Přibližný počet zaměstnanců:	70
Přibližný počet dobrovolníků:	15 (dlouhodobě)
Datum vzniku organizace:	10. březen 1999
Webové stránky organizace:	www.prevent99.cz

4.4.2 Představení a zaměření společnosti

Nevládní organizace PREVENT 99 s hrdostí plní svou úlohu jako důležitá součást občanské společnosti. Od roku 1999 působí v Jihočeském kraji a zaměřuje se zejména na adiktologii, práci s rodinami, dětmi a mládeží a náhradní rodinnou péči. Činnosti organizace zahrnují poskytování sociálních, zdravotních a dalších důležitých služeb, stejně jako organizaci vzdělávacích akcí a odborných setkání. Důležitou součástí poslání organizace je vyhledávání a řešení systémově neuchopených sociálních a zdravotních problémů. Od roku 2013 se zaměřuje na podporu a pomoc rodinám a na zlepšení kvality náhradní rodinné péče. Rovněž rozvíjí práci s dobrovolníky a v rámci dobrovolnické služby je akreditovanou vysílající organizací.

PREVENT 99 má jasně definované principy, které zahrnují nabízení služeb bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, politické přesvědčení, náboženské vyznání, fyzický či psychický stav klienta. Mezi cíle organizace patří provoz sítě zařízení a programů pro prevenci, informování a poskytování profesionální pomoci a léčby závislostí. Dále se soustředí na doprovázení, poradenství a podporu biologických i náhradních rodin, provoz zařízení a programů pro specifické skupiny dětí a mládeže či realizaci vzdělávacích kurzů a seminářů s ohledem na osobnostní rozvoj, adiktologii i sociální práci. Neustále se snaží rozvíjet a zefektivňovat své služby ve všech aspektech, kterým se věnuje, aby došlo co nejlépe k naplnění cílů a poskytnutí kvalitní pomoci těm, kteří to potřebují.

4.4.3 Hlavní služby

PREVENT 99 z.ú. poskytuje velmi široké spektrum komplexních služeb, které lze pro přehled rozdělit do následujících kategorií:

- **Závislosti** – Široké spektrum služeb pro uživatele drog, alkoholu, problémové hráče, sázkaře a jejich blízké. Tyto služby jsou dostupné v přibližně 20 městech a obcích Jihočeského kraje a zahrnují terénní, ambulantní i pobytové programy. Kvalifikovaný tým organizace tvoří zkušení odborníci, včetně sociálních pracovníků, adiktologů, psychologů, lékařů a psychoterapeutů.
- **Náhradní rodinná péče** – Poskytování informací a poradenství zájemcům o náhradní rodinnou péči. Nabízení podpory a služeb pro pěstouny, kteří se starají o děti, které nemohou vyrůstat ve své původní rodině.
- **Rodiny a děti** – Aktivita s dětmi a mládeží, které jsou zejména zaměřené na tři nízkoprahová zařízení pro mládež, nacházejících se v Blatné, ve Strakoniciích a Vodňanech. Dále je poskytována podpora rodinám v jejich snaze překonat obtíže, aby jejich děti mohly vyrůstat v rodinném prostředí.
- **Vzdělávání** – Lektori pečlivě připravují všechny kurzy a vzdělávací akce tak, aby byly pro účastníky nejen prakticky užitečné, ale také příjemným zážitkem. Poslední dobou se soustředí zejména na vzdělávání pěstounů a realizaci kurzů akreditovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí. Kromě toho nabízí i facilitaci složitých jednání jako součást své vzdělávací nabídky.

4.4.4 Historie společnosti

V roce 1999 začala organizace svou činnost preventivními programy na základních a středních školách strakonického okresu a akcemi pro děti a mládež. Postupem času došlo na dlouhodobé projekty, z nichž prvním bylo Kontaktní centrum PREVENT Strakonice. V roce 2000 rozšířil PREVENT 99 své aktivity o primární prevenci na základních školách a projekt "S modrou oblohou" pro děti v péči sociálních kurátorů, ale ten musel z finančních důvodů později skončit. Naopak se organizace více zaměřila na rozvoj programů primární prevence a v roce 2004 bylo otevřeno Substituční centrum PREVENT.

V průběhu dalších let nastalo rozšiřování o nové projekty i zařízení a organizace obdržela mnoho certifikací. Od roku 2013 byla zahájena podpora pěstounských rodin a byl kladen značný důraz na další zdokonalování poskytovaných služeb. Přestože v roce 2020 zasáhla organizaci pandemie, dokázala poskytovat své služby i v náročných podmínkách. Navzdory omezením, která byla uvalena, se snažila zachovat provoz služeb a zajistila jejich fungování v online režimu. Byly rozděleny týmy a přijata další opatření, aby se minimalizovala rizika a práce s klienty nebyla přerušena.

Během let se organizace stala stabilní a vyhledávanou entitou, která se specializuje na prevenci, terénní sociální práci a podporu lidí v různých náročných situacích. Služby PREVENT 99 z.ú. se stále rozšiřují a díky úzké spolupráci s partnery lze poskytovat kvalitní podporu i péči klientům v nouzi.

5 Zhodnocení současného stavu

Pro analýzu současného stavu v oblasti fundraisingových strategií zkoumaných neziskových organizací došlo k použití následujících metod:

5.1 Rozhovor se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s.

V rámci přípravy na polostrukturovaný rozhovor s Ing. Jitkou Behenskou, spoluzakladatelkou TEMPERI, o.p.s., byla vytvořena rámcová osnova, jejíž struktura je součástí přílohy 1. Rozhovor se konal v květnu 2023 a jeho zaměřením bylo důkladné prodiskutování všech 10 otázek z osnovy včetně průběžného písemného záznamu odpovědí.

První otázka zjišťovala, čím se TEMPERI, o.p.s. liší od všech ostatních neziskových organizací, aby bylo možné odhalit přidanou hodnotu v rámci této organizace. Dle zakladatelky spočívá jeden z odlišujících aspektů již v samotné povaze této neziskové organizace, jelikož ji srovnává s rodinnou firmou. Značný důraz je kladen nejen na vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale také na spokojenost uživatelů i zaměstnanců.

Další probíraná otázka rozhovoru se zaměřovala na silné stránky organizace. Účelem této otázky bylo zjistit interní náhled na klíčové faktory, které mohou přispívat k jejímu úspěchu a konkurenceschopnosti. Za silné stránky organizace považuje zakladatelka tři hlavní faktory, kterými jsou zkušený a motivovaný personál, komplexita poskytovaných služeb a profesionální vedení organizace.

Následně byla položena podobná otázka ohledně slabých stránek této organizace. Z odpovědi vyplývá, že jednou z významných problémových oblastí, se kterými se organizace potýká, je fluktuace zaměstnanců narušující stabilitu a kontinuitu práce. Dále bylo zmíněno, že především v lokalitě Českých Velenic nastávají obtíže s obsazováním volných pozic, což způsobuje nezbytnost neustálého hledání nového personálu.

Navazující otázka byla směřována na aktuální uplatnění metod komunikace a propagace pro oslovování veřejnosti. Odpověď vypovídá o uplatnění sociálních médií pro komunikaci s cílovou skupinou. Tímto způsobem může organizace oslovovat širokou veřejnost a získávat tak větší dosah a interakci. Zakladatelka také potvrdila využití tradiční formy letáků jako prostředku výhradně pro informování a propagaci služeb či kampaní. Tisk letáků byl navíc TEMPERI doposud zdarma poskytován společností Inpress a.s. jako forma podpory. Pro komunikaci a propagaci je používán i osobní kontakt, ke kterému

dochází například během veřejných událostí. Tento způsob umožňuje interakci s veřejností a zapojení zájemců do aktivit organizace.

Další položkou z rámcové osnovy pro rozhovor je aktuální fundraisingová strategie. Tato otázka má za cíl zjistit, zda organizace má v současné době sestavenou fundraisingovou strategii. Ze zpětné vazby zakladatelky vyplývá, že organizace momentálně žádnou nemá, a tudíž je otevřena návrhům pro novou fundraisingovou strategii.

Při zjišťování cílů požadovaných od úspěšné fundraisingové strategie bylo vyjmenováno několik požadavků, mezi které se řadí získání finančních prostředků pro konkrétní projekty, zvýšení počtu dlouhodobých dárců, rozšíření sítě firemních sponzorů a zlepšení povědomí veřejnosti o TEMPERI, o.p.s. Tyto cíle lze považovat klíčové pro posílení finanční stability a úspěchu organizace.

Rozhovor pokračoval dotazem na současné plány organizace ohledně rozšíření sítě dárců a získání nových zdrojů financování. V odpovědi zakladatelka sdílela následující plány, o kterých organizace uvažuje:

- **Oslovování nových segmentů dárců** – Organizace chce oslovit nové skupiny potenciálních dárců a tím zvýšit svůj dosah, aby diverzifikovala zdroje financování.
- **Rozšíření firemních sponzorů** – Pomocí spolupráce s širším okruhem firem může TEMPERI, o.p.s. obdržet dodatečné finanční podporu a zdroje.

Další otázkou byla zastoupena snaha poznat, který ze zdrojů financování je pro organizaci považován za nejprínosnější:

- Individuální dárci
- Firemní dárci
- Granty a dotace
- Crowdfunding

Odpovědí na tuto otázku byla pro TEMPERI, o.p.s. jednoznačně položka „Granty a dotace“ reprezentující zdroj finanční podpory od různých nadací, vládních institucí nebo jiných charitativních organizací.

Otázkou zjišťující uplatňované formy spolupráce a partnerství v rámci fundraisingu či PR bylo odhaleno, že organizace v současné době spolupracuje nejen s dalšími neziskovými organizacemi formou vzájemné podpory a sdílení zkušeností, ale také s

firemními sponzory, kteří poskytují podporu skrze finance či služby. Organizace dále spolupracuje s lokálními komunitami a institucemi, avšak aktuálně nevyužívá spolupráce s médii či celebritami a influencery.

Poslední dotaz byl zaměřen na způsob, jakým by zakladatelka ráda vylepšila současný stav fundraisingu v organizaci. Odpověď spočívala v následujících bodech:

- **Sestavení kvalitní fundraisingové strategie** – Pro efektivní získávání nových zdrojů financování a spolehlivou diverzifikaci je nezbytné mít kvalitní fundraisingovou strategii.
- **Založení pozice fundraisera** – Organizace aktuálně nemá ve svých řadách fundraisera, který by se naplno věnoval získávání finančních prostředků a jejich diverzifikaci. Podstatným omezením pro obsazení této funkce jsou momentální finanční zdroje, které neumožňují financovat tuto pracovní pozici.

5.2 Rozhovor s fundraisery vybraných organizací

V návaznosti na rozhovor s Ing. Jitkou Behenskou byla na řadě realizace řízených strukturovaných rozhovorů s orientací na zkušené fundraisery z vybraných neziskových organizací v Jihočeském kraji za účelem sběru širšího spektra informací zejména v oblasti fundraisingové strategie. Byla tudíž vytvořena druhá rámcová osnova v podobě dotazníku, jehož šablona je součástí přílohy 2. Tyto řízené rozhovory proběhly v průběhu června 2023 a jejich cílem bylo získat na 20 otázek uzavřeného, polouzavřeného i otevřeného charakteru jasné odpovědi, které byly autorem průběžně zaznamenávány.

S ohledem na doporučení od zakladatelky TEMPERI, o.p.s. a vedoucích pracovníků vybraných neziskových organizací byli osloveni tři zkušení fundraiseři zastupující organizace zvolené k porovnání a na základě uskutečněných rozhovorů byly zjištěny následující informace:

1. Ve které organizaci pracujete?

Po úvodním představení a vysvětlení důvodu pro rozhovor byla položena první z pěti otázek, jež formulují profil respondenta. Otázka cílila na rozdělení dle příslušné organizace a z odpovědí vyplývá, že k Charita České Budějovice patří Jitka Borovková DiS., k ICOS Český Krumlov, o.p.s. se řadí Bc. Hana Šustrová a PREVENT 99 z.ú. v rozhovoru zastupoval Michal Němec, MBA.

2. Jak dlouho působíte v této organizaci?

Řízený strukturovaný rozhovor pokračoval otázkou zaměřenou na dobu působení respondentů v dané organizaci, přičemž tento údaj zároveň do určité míry nepřímo vypovídá také o jejich zkušenostech. Jednotlivé reakce vypovídají o tom, že zatímco délka působnosti fundraiserky v ICOS Český Krumlov je 2-5 let, ostatní respondenti ve svých organizacích působí v rámci intervalu 11 let a více.

3. Jaké je Vaše pohlaví?

Dalším bodem řízeného rozhovoru byla pro profil respondenta otázka týkající se pohlaví. Získanou informací je, že v pozorovaných neziskových organizacích figurují na pozici fundraisera dvě ženy a jeden muž.

4. Jaký je Váš věk?

Navazující otázka, která dále zkoumá profil respondentů, se dotazovala na věk fundraiserů. V rámci předem stanovených věkových kategorií se obě respondentky zařadily do kategorie „31-40 let“ a zbývající respondent zvolil možnost „41-50 let“.

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dále následoval dotaz na nejvyšší dosažené vzdělání. Dostupné výsledky vykazují, že vysokoškolským vzděláním disponuje Bc. Hana Šustrová, zatímco Jitka Borovková DiS. a Michal Němec, MBA mají vzdělání vyšší odborné.

6. Které metody komunikace a propagace používáte pro oslovování dárců?

Tato otázka slouží pro sběr dat v oblasti marketingové komunikace s veřejností a směřuje respondenty k výběru specifických metod, které se v rámci jejich organizace uplatňují. Dle odpovědí lze konstatovat, že všechny tři pozorované organizace využívají sociální média, letáky a události pro navázání či zachování kontaktu s dárci. ICOS Český Krumlov, o.p.s. a PREVENT 99 z.ú. navíc používají také e-mailový marketing, kdežto Charita České Budějovice tuto metodu zatím neuplatňuje.

7. Jaké jsou hlavní cíle Vaší fundraisingové strategie?

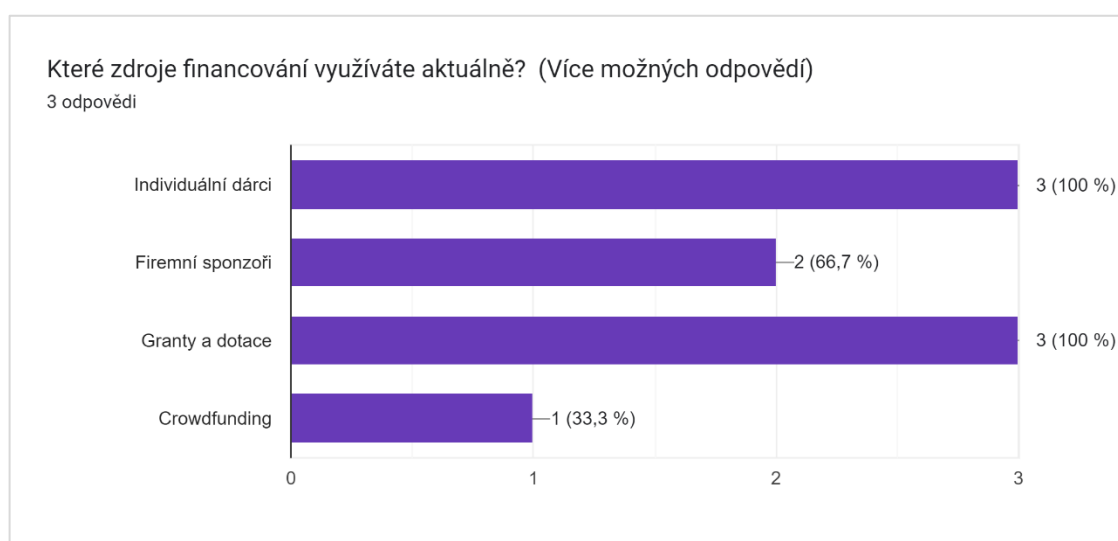
Skrze tento klíčový dotaz lze odhalit hlavní cíle fundraisingové strategie každého z respondentů. Naprostá shoda všech fundraiserů nastala pouze u cíle „Zlepšení povědomí veřejnosti o naší organizaci“, zatímco „Získání finančních prostředků pro konkrétní

projekty“, „Zvýšení počtu dlouhodobých dárců“ a „Rozšíření sítě firemních dárců“ organizace Charita České Budějovice za hlavní cíle své fundraisingové strategie nepovažuje.

8. Které zdroje financování využíváte aktuálně?

Na obrázku 7 jsou vidět odpovědi respondentů v souvislosti s otázkou na zdroje financování, které jejich organizace v současné době využívá. Všechny tři zkoumané organizace jsou v rámci financování podporovány individuálními dárci a také skrze granty a dotace. Organizace ICOS Český Krumlov a PREVENT 99 aktuálně používají i firemní sponzory, kdežto crowdfunding využívá pouze PREVENT 99.

Obrázek 7: Využívané zdroje financování



Zdroj: Vlastní zpracování

9. Který z těchto zdrojů je pro Vaši organizaci finančně nejprínosnější?

V návaznosti na předchozí otázku bylo v tomto případě možné od respondentů zjistit zdroj, který je pro jejich organizaci nejprínosnější. Získaná zpětná vazba vypovídá o tom, že Charita České Budějovice i PREVENT 99 vidí největší finanční přínos v grantech a dotacích, přičemž pro ICOS Český Krumlov jsou tímto zdrojem firemní dárci.

10. Která kritéria používáte pro výběr potenciálních dárců?

Cílem této otázky bylo zjistit přístup k výběru potenciálních dárců na základě předem stanovených kritérií. Z odpovědí je výrazně znát, že 100% respondentů volí kritérium „Strategická shoda s naší organizací“. Dalším zvoleným kritériem byl pouze bod „Zájem o naši misi a cíle“, který do své odpovědi zahrnula organizace ICOS Český

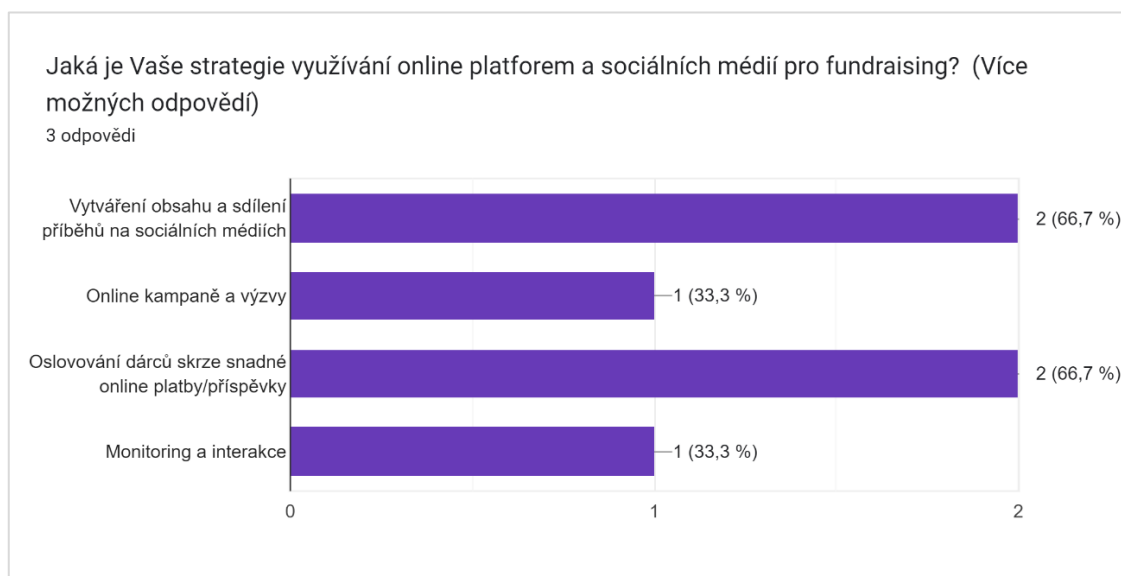
Krumlov a PREVENT 99. Mezi možné odpovědi, jež byly respondenty vynechány patří dále „Finanční kapacita dárce“ a „Historie podpory neziskových organizací“.

11. Jaká je Vaše strategie využívání online platform a sociálních médií pro fundraising?

Podstatou této otázky je definování strategií v souvislosti s uplatněním online platform a sociálních sítí ve fundraisingu. Strategii zaměřenou na „Online kampaně a výzvy“ zapojuje z respondentů pouze ICOS Český Krumlov, o.p.s., kdežto „Monitoring a interakce“ vykonává jen PREVENT 99 z.ú.

ICOS Český Krumlov, o.p.s. však v odpovědi nesdělila „Vytváření obsahu a sdílení příběhů na sociálních médiích“ a organizací PREVENT 99 byla vynechána i strategie „Oslovování dárců skrze snadné online platby“. Přehledným vyjádřením odpovědí je obrázek 8.

Obrázek 8: Online platformy a sociální sítě ve fundraisingu



Zdroj: Vlastní zpracování

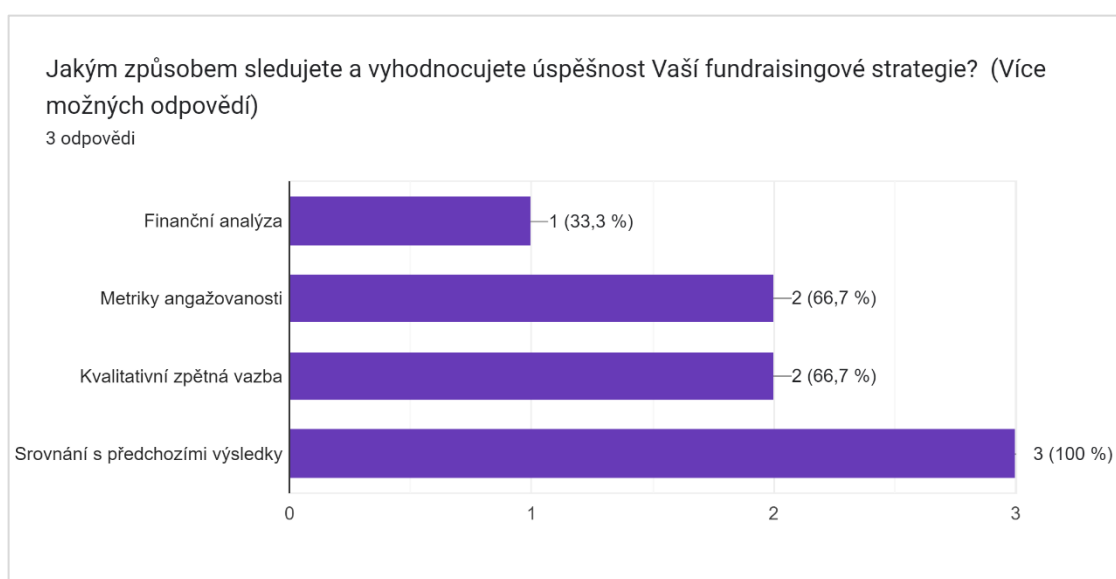
12. Jakou roli hrají fundraisingové události (akce) ve Vaší strategii?

Skrze tuto otázku byla zjišťována role fundraisingových událostí pro strategii jednotlivých organizací. Výstupy je možné interpretovat tak, že podstata fundraisingových událostí spočívá pro všechny respondenty především v posílení vztahů s dárci a získání dárců nových.

13. Jakým způsobem sledujete a vyhodnocujete úspěšnost Vaší fundraisingové strategie?

Další otázka rozhovoru se zabývá pozorováním a vyhodnocováním úspěšnosti fundraisingové strategie, přičemž souhrn odpovědí zahrnuje obrázek 9. Jednoznačnou 100% shodu v odpovědi obdrželo srovnání s předchozími výsledky, avšak finanční analýzu zmínil pouze Michal Němec, MBA. S odpovědí „Kvalitativní zpětná vazba“ nesouhlasí Bc. Hana Šustrová a metriky angažovanosti pro fundraisingovou strategii neuplatňuje Jitka Borovková DiS.

Obrázek 9: Monitoring a vyhodnocení úspěšnosti fundraisingové strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

14. Jak často aktualizujete nebo přepracováváte Vaší fundraisingovou strategii?

Pro přehled o nutnosti úprav fundraisingové strategie z časového hlediska byla formulována tato otázka, ve které dominuje odpověď „Při změně podmínek a potřeb organizace“. PREVENT 99 z.ú. se však touto problematikou zabývá každé 2 až 3 roky.

15. Jaké jsou pro Vás hlavní výzvy a překážky při realizaci fundraisingových aktivit?

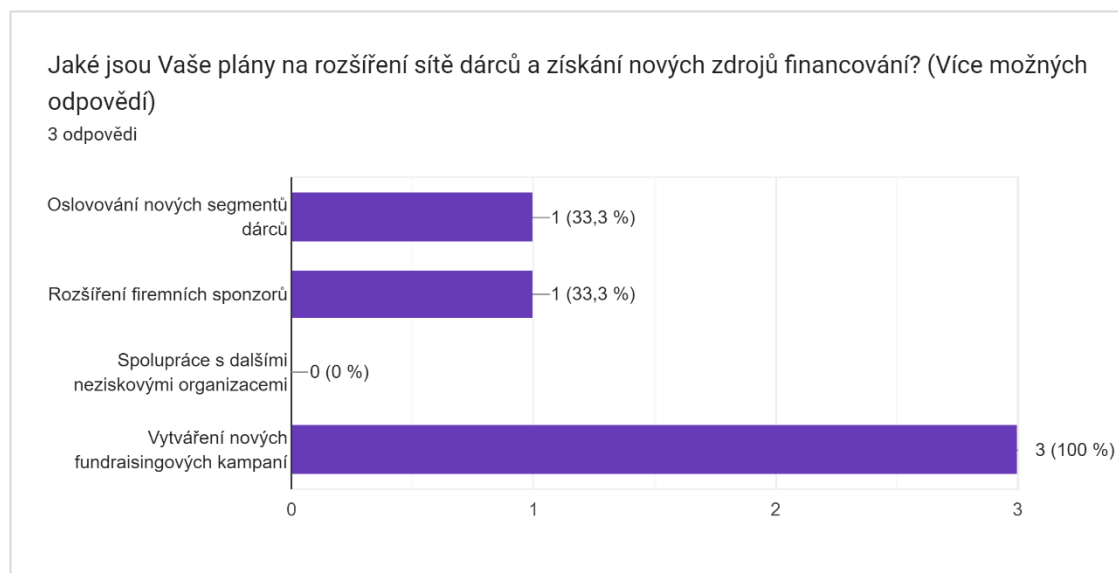
V rámci otázky zaměřené na hlavní výzvy a překážky fundraisingových aktivit pozorovaných organizací byla respondenty zvolena pouze odpověď „Omezené finanční prostředky pro fundraising“ a to i přesto, že bylo v rámci otázky umožněno více odpovědí

jako „Konkurence s dalšími neziskovými organizacemi“, Nedostatek dobrovolníků na podporu fundraisingu“ či „Nízké povědomí veřejnosti o naší organizaci“.

16. Jaké jsou Vaše plány na rozšíření sítě dárců a získání nových zdrojů financování?

Na otázku zjišťující plány organizací ohledně rozšíření sítě dárců a získání nových zdrojů financování odpověděli všichni respondenti jednoznačně „Vytváření nových fundraisingových kampaní“. Organizace PREVENT 99 má v plánu také oslovování nových segmentů dárců, zatímco ICOS Český Krumlov plánuje rozšíření sítě firemních sponzorů. Veškeré tyto odpovědi lze sledovat na obrázku 10.

Obrázek 10: Rozšíření sítě dárců a získání nových zdrojů financování

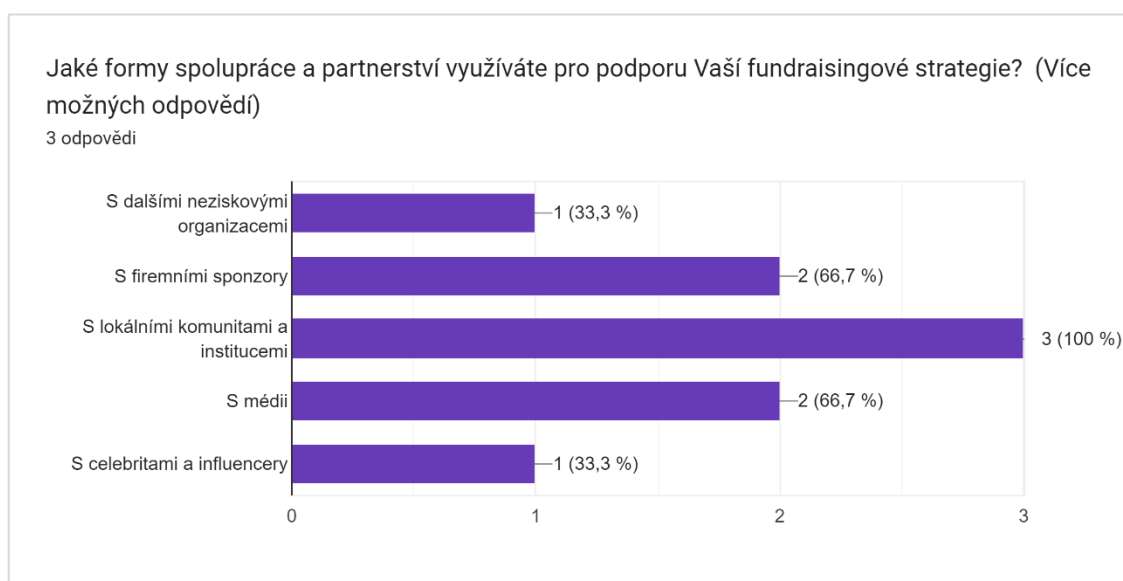


Zdroj: Vlastní zpracování

17. Jaké formy spolupráce a partnerství využíváte pro podporu Vaší fundraisingové strategie?

Přístup respondentů ke spolupráci či partnerství v souvislosti s podporou fundraisingové strategie je zobrazen pomocí obrázku 11, ve kterém nelze přehlednout 100% souhlas u odpovědi „S lokálními komunitami a institucemi“. Spoluprací s dalšími neziskovými organizacemi a s celebritymi či influencery se pro podporu fundraisingové strategie zabývá pouze PREVENT 99 z.ú. Charita České Budějovice navíc nenavazuje partnerství s firemními sponzory, kdežto ICOS Český Krumlov, o.p.s. aktuálně nespolupracuje s médiem.

Obrázek 11: Podpora fundraisingové strategie skrze partnerství a spolupráci

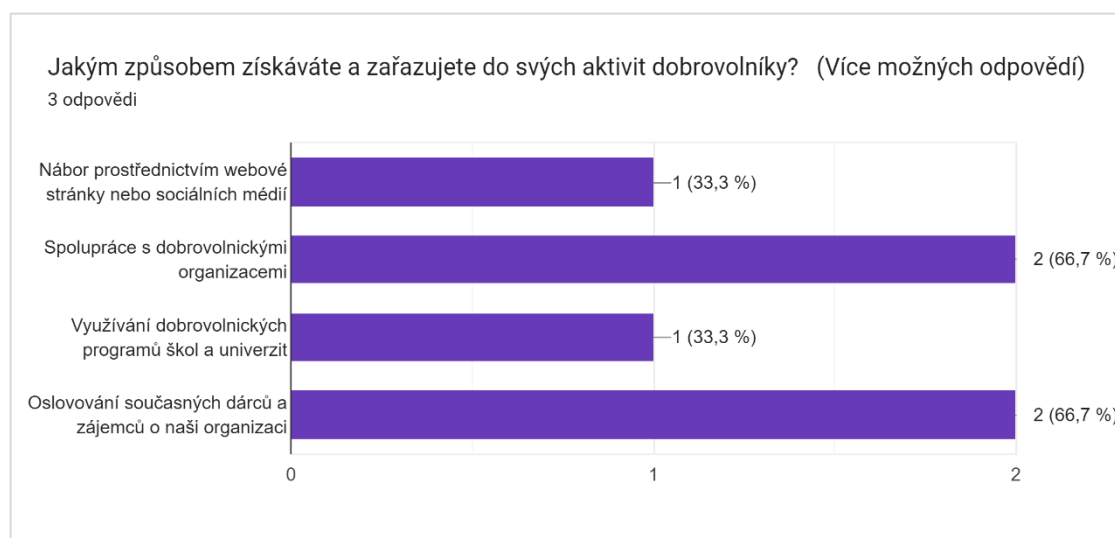


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Jakým způsobem získáváte a zařazujete do svých aktivit dobrovolníky?

V souvislosti s dobrovolnictvím pozoruje tato otázka způsoby náboru dobrovolníků, jak je znázorněno obrázkem 12. „Nábor prostřednictvím webové stránky nebo sociálních médií“ a „Využívání dobrovolnických programů škol a univerzit“ uplatňuje jen ICOS Český Krumlov. Spolupráci s dobrovolnickými organizacemi nevykonává PREVENT 99 z.ú., zatímco oslovování současných dárců a zájemců není používáno organizací Charita České Budějovice.

Obrázek 12: Přístup k dobrovolnictví



Zdroj: Vlastní zpracování

19. Uved'te prosím, které granty a dotace Vaši organizaci nejvíce podpořily?

U otázky zaměřené na granty a dotace, jež organizaci respondenta nejvíce podpořily, byly uvedeny následující odpovědi:

- **Charita České Budějovice** – Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), Nadace Jistota, NF Albert, Agrofert a Patron dětí.
- **PREVENT 99 z.ú.** – MPSV, KÚ, Úřad vlády, Město České Budějovice a okresní města Jihočeského kraje.
- **ICOS Český Krumlov, o.p.s.** – MPSV, Město Český Krumlov, Jihočeský kraj; Ministerstvo vnitra ČR (MV), Evropský sociální fond, Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR).

20. Které ze svých kampaní nebo projektů považujete za nejúspěšnější?

Na závěr řízených strukturovaných rozhovorů bylo zkoumáno, které ze svých kampaní považují respondenti za nejúspěšnější. Odpovědi na tuto otevřenou otázku byly následující:

- **Charita České Budějovice** – NF Albert, Patron dětí
- **PREVENT 99 z.ú.** – Granty a dotace tvoří více než 90% rozpočtu, zatímco fundraising směrem k firmám a drobným dárcům generuje cca 8%, ze kterých bývají nejúspěšnější Crowdfundingy zaměřené na podporu znevýhodněných dětí. Nejúspěšnější kampaní je „Spolek Přátel Preventu“.
- **ICOS Český Krumlov, o.p.s.** – Krumlovská11 (www.krumlovska11.cz), osobní asistence pro seniory a osoby se ZP, Podpora rodin a dětí v ohrožení, Rodinné centrum Krumlík.

5.3 Přehled zdrojů financování vybraných organizací

Další metodou zhodnocení současného stavu bylo vytvoření přehledu o zdrojích financování všech pozorovaných organizací pomocí struktury zdrojů v letech 2018–2022. Analyzovaná data tudíž vychází z výročních zpráv jednotlivých organizací za posledních pět let a veškeré hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč. Jelikož sledované organizace nejsou financovány z totožných zdrojů, bylo za účelem přehledného srovnání vytvořeno šest zdrojových skupin, mezi které patří:

- Dotace (Samosprávní celky) – Dotace od měst, obcí a krajů
- Dotace (EU) – Veškeré dotace poskytované Evropskou unií
- Dotace (MPSV, MV, ...) – Státní podpora ze strany např. MPSV, MŠMT, MMR, MV apod.
- Dary – Souhrn přijatých příspěvků
- Tržby – Tržby za vlastní výkony a za zboží či z prodeje majetku
- Ostatní

5.3.1 TEMPERI, o.p.s. – Struktura zdrojů (2018-2022)

Strukturu zdrojů financování TEMPERI, o.p.s. znázorňuje tabulka 1, kde lze pozorovat jednotlivé zdroje během let 2018–2022. Nejvýnosnějším rokem je 2021, kdy celková hodnota zdrojů činila 10 494 tis. Kč.

Tabulka 1: Výnosy TEMPERI dle zdrojů

ZDROJE (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Dotace - Samosprávní celky</i>	1 463	3 445	2 578	1 175	1 011
<i>Dotace - EU</i>	712	756	1 881	3 026	2 156
<i>Dotace - MPSV, MV, ...</i>	1 387	2 169	2 550	4 714	5 987
<i>Dary</i>	249	342	509	1 508	1 059
<i>Tržby</i>	939	9	-	6	12
<i>Ostatní</i>	25	14	43	65	25
CELKEM	4 775	6 735	7 561	10 494	10 250

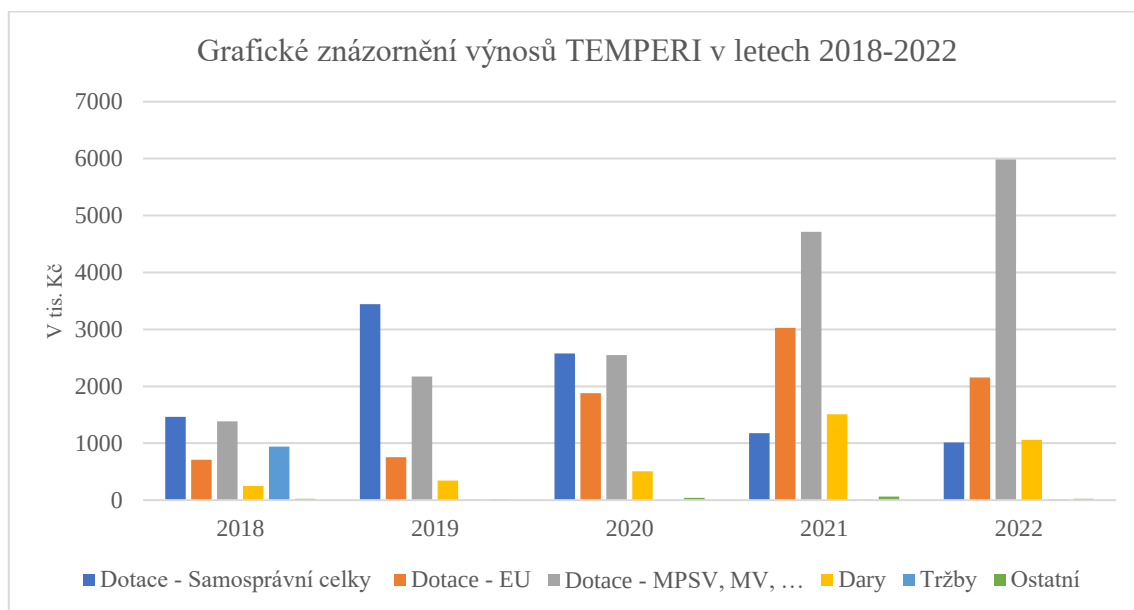
Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

Pro přehledné srovnání výnosů organizace v tomto období slouží grafické znázornění na obrázku 13. Z dostupných dat je nutné upozornit především na skupinu „Dotace – MPSV, MV...“ reprezentující státní podporu, která v analyzovaném období zaznamenala značný nárůst a v roce 2022 dosáhla téměř hodnoty 6 mil. Kč.

Druhým největším zdrojem jsou dotace od samosprávních celků, které dosáhly celkem 9 672 tis. Kč, přičemž nejvyšší byly v roce 2019. Další významnou položkou jsou dotace poskytované Evropskou unií, jejichž úroveň byla největší v roce 2021 s hodnotou 3 026 tis. Kč.

Dále nelze opomenout dary s vrcholkem 1 508 tis. Kč z roku 2021, tržby 939 tis. Kč v roce 2018 či kategorii „Ostatní“, která vyvrcholila roku 2021 hodnotou 65 tis. Kč.

Obrázek 13: Grafické znázornění výnosů TEMPERI v letech 2018-2022



Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

5.3.2 Charita České Budějovice – Struktura zdrojů (2018-2022)

Tabulka 2 je přehledem zdrojů financování organizace Charita České Budějovice v letech 2018–2022, kde lze za nejvýnosnější označit rok 2022 s výnosem 67 069 tis. Kč.

Tabulka 2: Výnosy Charita České Budějovice dle zdrojů

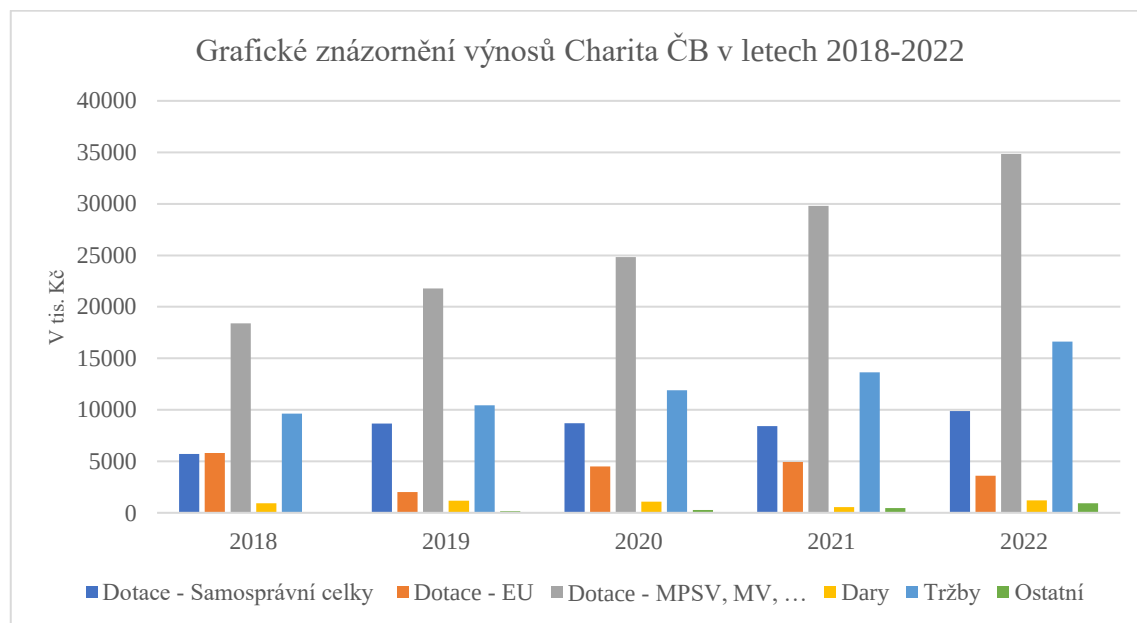
ZDROJE (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Dotace - Samosprávní celky	5 729	8 663	8 692	8 412	9 874
Dotace - EU	5 799	2 027	4 492	4 930	3 593
Dotace - MPSV, MV, ...	18 403	21 784	24 822	29 818	34 828
Dary	915	1 176	1 074	547	1 199
Tržby	9 646	10 433	11 886	13 631	16 641
Ostatní	33	150	277	460	934
CELKEM	40 525	44 233	51 243	57 798	67 069

Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

Z obrázku 14 je zřejmé, že klíčovou složkou představují opět státní dotace s vrcholkem o hodnotě 34 828 tis. Kč v roce 2022. Na druhém místě figurují jednoznačně tržby dosahující svého největšího výnosu 16 641 tis. Kč také roku 2022 a následují je dotace od samosprávních celků, u kterých lze v daném roce poukázat na výnos 9 874 tis. Kč představující dosavadní maximum této kategorie.

„Dotace – EU“ se zde ujímají třetího místa, přičemž svého výnosového maxima dosáhly tyto dotace na začátku pozorovaného období tedy v roce 2018. Rok 2022 byl nejméně úspěšný také pro dary s celkovou hodnotou 1 199 tis. Kč a výnosy ostatní, které představují 934 tis. Kč.

Obrázek 14: Grafické znázornění výnosů Charita České Budějovice v letech 2018-2022



Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

5.3.3 ICOS Český Krumlov, o.p.s. – Struktura zdrojů (2018-2022)

Také v rámci analýzy ICOS Český Krumlov, o.p.s. došlo k vytvoření záznamu ohledně struktury zdrojů, který je obsahem tabulky 3 a jako nejvýnosnější z něj jednoznačně vychází rok 2022 o celkové hodnotě 20 488 tis. Kč.

Tabulka 3: Výnosy ICOS Český Krumlov dle zdrojů

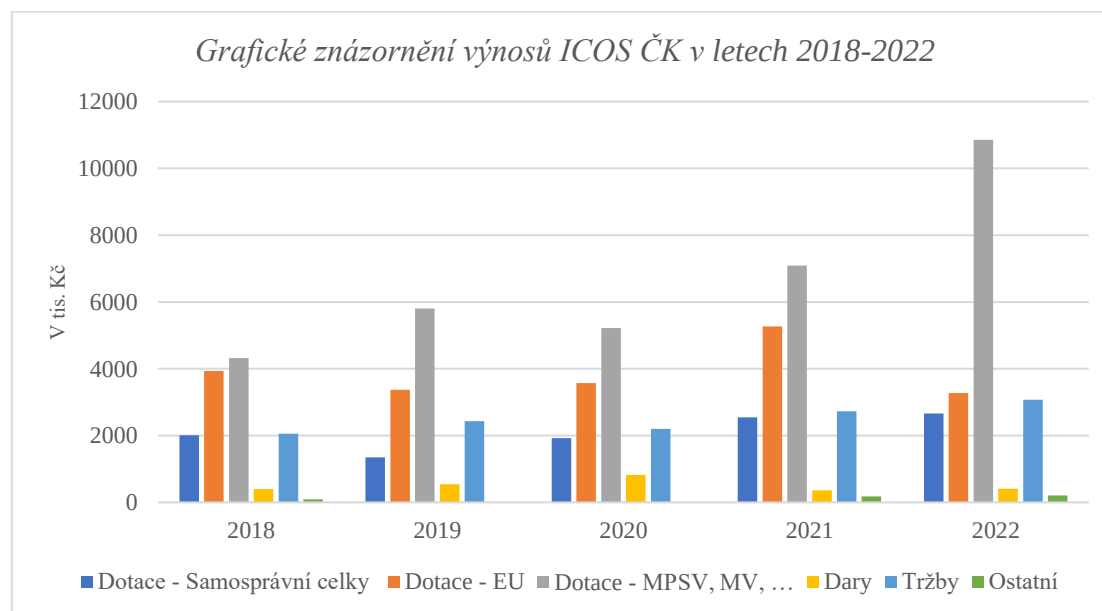
ZDROJE (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Dotace - Samosprávné celky	2 012	1 350	1 923	2 544	2 663
Dotace - EU	3 937	3 374	3 571	5 269	3 278
Dotace - MPSV, MV, ...	4 318	5 804	5 220	7 086	10 859
Dary	396	540	824	363	410
Tržby	2 053	2 430	2 198	2 725	3 073
Ostatní	94	-	-	182	205
CELKEM	12 810	13 498	13 736	18 169	20 488

Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

Strukturu zdrojů financování graficky znázorňuje obrázek 15 přinášející přehled o vývoji v období mezi lety 2018 až 2022, ze kterého i v tomto případě vyplývají státní dotace jako nejpřínosnější položka organizace. Svého vrcholku dosáhly v roce 2022, kdy jejich úroveň činila 10 859 tis. Kč.

V míře výnosů dále následuje kategorie „Dotace – EU“ se svým maximem 5 269 tis. Kč roku 2021 a na třetím místě se umístily tržby, jež aktuálně mají vrchol v roce 2022 s výnosem 3 073 tis. Kč. Také dotace samosprávních celků zaznamenaly roku 2022 doposud největší výnosy o hodnotě 2 663 tis. Kč a následovány jsou kategorií „Ostatní“, jež má v tomto roce výnosy 205 tis. Kč.

Obrázek 15: Grafické znázornění výnosů ICOS Český Krumlov v letech 2018-2022



Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

5.3.4 PREVENT 99 z.ú. – Struktura zdrojů (2018-2022)

Další struktura zdrojů za období 2018-2022 byla provedena pro organizaci PREVENT 99. Jelikož z dostupných dat nebylo možné odvození specifických dotací, byly v tomto případě tyto jednotlivé složky sloučeny do hromadné kategorie „Dotace“, které lze spolu s ostatními zdroji financování tvořit obsah tabulky 4. Pro PREVENT 99 byl nejvýnosnější rok 2022, kdy organizace dosáhla výnosu ve výši 57 440 tis. Kč.

Tabulka 4: Výnosy PREVENT 99 dle zdrojů

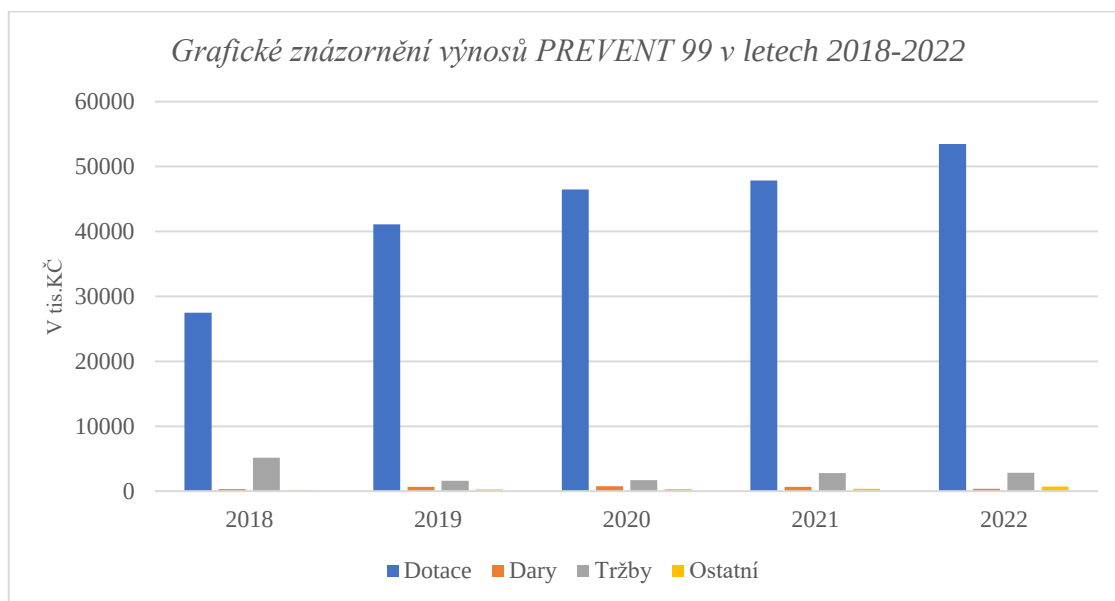
ZDROJE (tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Dotace	27 490	41 084	46 462	47 861	53 494
Dary	304	655	754	644	390
Tržby	5 132	1 587	1 704	2 776	2 853
Ostatní	139	286	314	384	703
CELKEM	33 065	43 612	49 234	51 665	57 440

Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

Obrázek 16 ukazuje v grafickém provedení postupný růst výnosů z dotací včetně výrazné převahy této kategorie nad všemi ostatními zdroji financování. Maximální hodnotu je možné sledovat v roce 2022, kdy dotace přinesly organizaci 53 494 tis. Kč.

Druhou nejvyšší položkou jsou tržby, které byly maximální roku 2018 s hodnotou 5 132 tis. Kč. Dalším zdrojem v pořadí jsou dary s maximem 754 tis. Kč v roce 2020 a poté výnosy ostatní, které postupně narůstaly až do hodnoty 703 tis. Kč v roce 2022.

Obrázek 16: Grafické znázornění výnosů PREVENT 99 v letech 2018-2022



Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

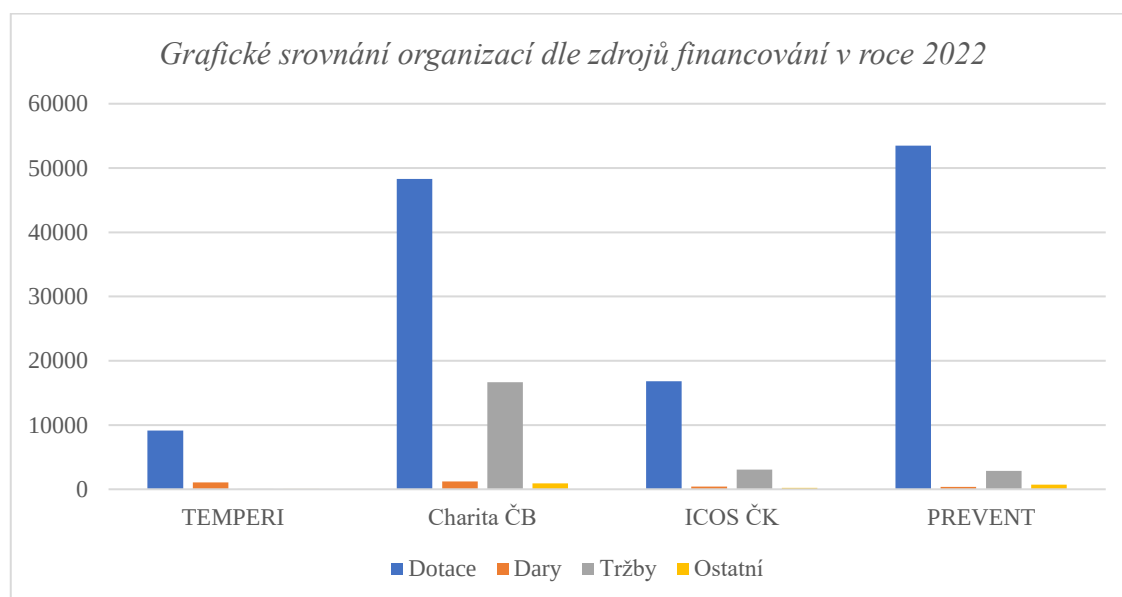
5.3.5 Srovnání organizací dle zdrojů financování v roce 2022

V rámci závěrečného vzájemného porovnání zdrojů financování pozorovaných organizací byl zvolen rok 2022. Grafickou podobu srovnání je možné sledovat na obrázku 17, dle kterého mají bez pochyb výraznou převahu dotace, jež přináší značné výnosy

především organizacím Charita České Budějovice a PREVENT 99 z.ú. Je však nutné pokázat také na tržby, které v tomto roce získala Charita České Budějovice, jelikož převyšují dotační výnosy TEMPERI, o.p.s. a zároveň jsou pouze o 159 tis. Kč nižší než dotace ICOS Český Krumlov, o.p.s. Kromě TEMPERI, o.p.s. se tržby staly nezanedbatelnou položkou také pro ostatní organizace, jež následují dary. Nejmenší výnosy představuje kategorie „Ostatní“.

Na základě srovnání je tedy zřejmé, že v roce 2022 byla celkově nejvýnosnější organizace Charita České Budějovice s částkou 67 069 tis. Kč, kterou v pořadí dále následuje PREVENT 99 z.ú. s výnosem 57 440 tis. Kč. Na třetím místě se umístila ICOS Český Krumlov o.p.s., jež obdržela 20 488 tis. Kč a poslední místo obsadila TEMPERI, o.p.s. se svým výnosem v hodnotě 10 250 tis. Kč.

Obrázek 17: Grafické srovnání organizací dle zdrojů financování v roce 2022



Zdroj: Výroční zprávy & vlastní zpracování

5.4 PESTLE analýza

Pro efektivní zhodnocení současného stavu v rámci vnějšího prostředí TEMPERI o.p.s. je zapotřebí využít PESTLE analýzu, která poskytuje komplexní pohled na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, jež mají vliv na činnosti této organizace. Zvolená analýza umožní identifikovat klíčová rizika a příležitosti, které mohou organizaci posílit jak v plánování fundraisingové strategie, tak i v dosahování jejích cílů.

5.4.1. Politické faktory

Politické prostředí má zásadní vliv na fungování a existenci organizací, včetně neziskových subjektů. Klíčovým faktorem je obsazení zákonodárných sborů ovlivňujících legislativu, která ohraničuje nejen podnikatelské aktivity a chování jednotlivců, ale také činnost neziskových organizací. Především pro neziskové organizace je tudíž podstatné, aby osoby s odpovídajícími znalostmi a porozuměním pro oblast neziskového sektoru řídily procesy a rozhodovaly o obecném směřování a podpoře těchto subjektů. Důležité je, aby tito političtí zástupci byli ochotní naslouchat potřebám a specifickým výzvám, se kterými se neziskové organizace potýkají. Taková spolupráce umožní posílení advokační role organizací a jejich schopnost uskutečňovat pozitivní změny ve společnosti. Z tohoto důvodu bude v nejbližší době zásadní například rok 2024, kdy proběhnou volby do Senátu, Evropského parlamentu a krajských zastupitelstev. Dalším významným rokem bude také rok 2025, jelikož proběhnou volby do Poslanecké sněmovny.

Zároveň je v současné době podstatným aspektem i otázka politické stability, která byla v posledních letech výrazně ovlivněna pandemií COVID-19 a válečným konfliktem na Ukrajině. Nestabilita ve vládě nebo politické změny mohou ovlivnit kontinuitu podpory a spolupráce. Důležitým bodem je tedy i financování ze státního rozpočtu, jelikož závislost organizace na veřejném financování může být citlivá na politické rozhodnutí a alokace prostředků. Politická rozhodnutí v oblasti mezinárodních vztahů také mohou ovlivnit možnost spolupráce s mezinárodními partnery a získávání zahraničních grantů. Je však nutné poznamenat, že sankce nařízené komisí EU a vládou ČR v souvislosti s probíhajícím válečným konfliktem mezi Ukrajinou a Ruskou federací neovlivnily chod ani financování služeb, které TEMPERI, o.p.s. poskytuje. Společnost tedy bude schopna pravděpodobně také v dalším období poskytovat veřejné služby v požadovaném rozsahu.

Regulační prostředí tedy může představovat jak výhody, tak výzvy pro neziskové organizace. Nové předpisy mohou vytvářet nové příležitosti pro financování a spolupráci s vládními institucemi, ale současně mohou způsobovat dodatečné administrativní bariéry. Státní podpora může být klíčovým zdrojem financování pro neziskové organizace, ale je důležité zajistit diverzifikaci zdrojů financování, aby nebyla organizace příliš závislá na jednom zdroji.

5.4.2. Ekonomické faktory

Hospodářská situace v zemi hraje klíčovou roli ve fungování neziskových organizací. Celková ekonomická situace může ovlivnit schopnost jednotlivců a společností neziskovou organizaci finančně podporovat. Během období hospodářského růstu se zvyšuje pravděpodobnost vyššího nárůstu dárcovství a finančních prostředků pro organizaci. Naopak, v případě ekonomické nestability může docházet k opačnému efektu, a tím ztížení získání finančních prostředků. Na základě tabulky 5, která zobrazuje vývoj klíčových ekonomických ukazatelů v rámci České republiky, lze poukázat například na rok 2020, jež pocítil těžké dopady pandemie COVID-19. Zásadní je v tomto případě meziroční změna HDP vyjádřená v procentech, která zaznamenala výrazný propad s negativními následky na celou ekonomiku. To potvrzuje i negativní saldo státního rozpočtu, které zaznamenalo změnu z hodnoty -28,5 mld. Kč v roce 2019 na -367,5 mld. Kč roku 2020. Tato hodnota v následujícím roce dále klesla, avšak s rokem 2022 se opět vrátila k hodnotě -360,4 mld. Kč.

Inflace a měnová stabilita jsou dalšími faktory, které organizace musí brát v úvahu. Kolísání měnových kurzů může ovlivnit hodnotu finančních prostředků, zejména pokud organizace má transakce v různých měnách. Rovněž vysoká míra inflace může zvýšit náklady na provoz organizace a omezit její kapacitu. Vývoj ukazatele míry inflace v tabulce ukazuje postupný nárůst, který během let 2021 a 2022 zaznamenal výrazný skok z hodnoty 3,8% na 15,1%. Ve sledovaném období 2018 – 2022 lze navíc sledovat také rychlý růst státního dluhu, který v roce 2022 činil 2894,8 mld. Kč.

V neposlední řadě, konkurence na pracovním trhu může také ovlivnit neziskovou organizaci. Pokud se jedná o specializované profesní zaměření, může být složité najít kvalifikované pracovníky, zejména pokud jsou nabízeny konkurenční benefity jinými organizacemi. Organizace se musí snažit přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance a poskytovat jim vhodné pracovní podmínky. Průmyslové trendy a ekonomický vývoj v konkrétních odvětvích také ovlivňují neziskové organizace. Například ekonomický pokles v některých odvětvích může mít negativní dopad na dostupnost sponzorských příspěvků a grantů pro organizaci, zatímco růstové odvětví může nabídnout nové příležitosti pro financování.

Souhrnně lze tedy říci, že potenciální neschopnost financování nebo ekonomická nestabilita může mít za dopad omezení rozsahu a kvality služeb poskytovaných organizací TEMPERI.

Tabulka 5: *Klíčové ukazatele ekonomických faktorů*

UKAZATELE	2018	2019	2020	2021	2022
<i>HDP - Meziroční změna (%)</i>	2,9	2,4	-5,6	3,3	2,4
<i>Míra inflace (%)</i>	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1
<i>Saldo státního rozpočtu (mld. Kč)</i>	2,9	-28,5	-367,5	-419,7	-360,4
<i>Státní dluh (mld. Kč)</i>	1622,0	1 640,2	2 049,7	2 465,7	2894,8

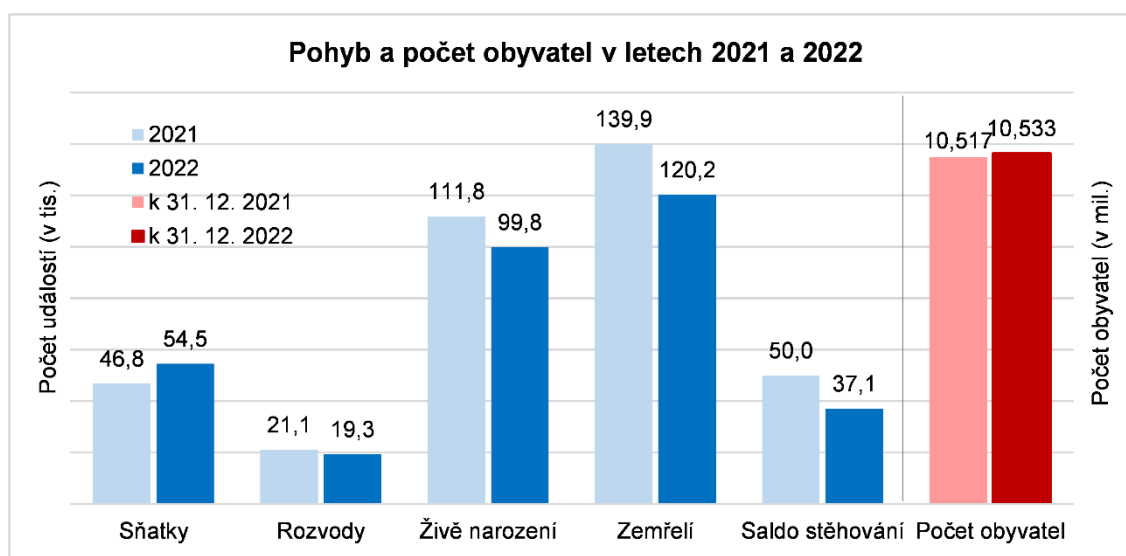
Zdroj: ČSÚ & vlastní zpracování

5.4.3. Sociální faktory

Nezisková organizace by měla pečlivě zhodnotit společenské povědomí o sociálních problémech, kterým se věnuje. Pokud existuje silná podpora veřejnosti pro danou problematiku, organizace má možnost využít tohoto povědomí k získání větší podpory a zapojení veřejnosti.

Růst nebo pokles populace a změny ve struktuře populace, tedy demografické změny, mohou důležitým způsobem ovlivnit poptávku po službách nebo programech TEMPERI, o.p.s. Například nárůst v porodnosti může do budoucna představovat zvýšenou poptávku po službách organizace zaměřených na rodiny. Obrázek 18 je přehledem těchto demografických změn v letech 2021 a 2022. V roce 2022 se počet obyvatel České republiky zvýšil o 16,7 tisíce na 10,5 milionů. Tato statistika nezahrnuje osoby, kterým byla poskytnuta dočasná ochrana kvůli ozbrojenému konfliktu na Ukrajině. Podle údajů Cizineckého informačního systému mělo ke konci minulého roku toto povolení k pobytu 432 tisíc osob. Bilance přirozeného přírůstku obyvatel byla třetím rokem po sobě výrazně negativní. Počet zemřelých se sice meziročně významně snížil na 120,2 tisíce, ale počet nově narozených dětí také výrazně klesl. V roce 2022 vstoupilo do manželství o 17 % více párů snoubenců než v předchozím roce, na druhé straně bylo rozvedeno 19,3 tisíce manželství.

Obrázek 18: Pohyb a počet obyvatel v letech 2021 a 2022



Zdroj: ČSÚ

Společenské trendy a hodnoty mají také vliv na neziskovou organizaci. Poptávka po sociálních službách, environmentálních programech a dobrovolnických aktivitách se může měnit v závislosti na aktuálních trendech a názorech ve společnosti. Tyto proměnlivé společenské hodnoty mohou ovlivnit prioritu a relevanci neziskových projektů a programů. Nezisková organizace by měla být citlivá na tyto společenské trendy a přizpůsobit své aktivity tak, aby co nejlépe reagovala na potřeby a očekávání veřejnosti.

5.4.4. Technologické faktory

Inovace a digitalizace hrají klíčovou roli v rozvoji neziskových organizací, pomáhají zlepšit efektivitu a dosah jejich činnosti. Využití digitálních technologií může zahrnovat oslovování dárců prostřednictvím sociálních médií, což umožňuje organizacím snadněji komunikovat a zapojit veřejnost. S narůstající závislostí na technologiích je však také důležité brát v potaz kybernetickou bezpečnost. Organizace by měly věnovat pozornost ochraně citlivých dat a prevenci kybernetických hrozeb a datových útoků, které by mohly ohrozit jejich činnost.

Dalším faktorem je využití e-platforem umožňujících organizacím dosáhnout širšího publika a získat více dárců. V České republice existuje několik e-platforem pro fundraising, které jsou specificky zaměřené na podporu neziskových organizací. Například Darujme.cz je jednou z největších e-platforem pro fundraising, kde organizace mohou vytvářet kampaně a sbírat finanční prostředky od dárců. Další možností je Donio.cz, což

je e-platforma specializující se na fundraising pro neziskové organizace a poskytuje nástroje pro vytváření kampaní i sledování financování. Při výběru e-platformy pro fundraising je důležité zvážit potřeby a cíle neziskové organizace a vybrat si tu, která nejlépe vyhovuje požadavkům.

Samozřejmě je také nutné vzít v úvahu náklady na technologické inovace, což může být pro organizaci s omezenými finančními zdroji výzvou. Nicméně, v dlouhodobém výhledu mohou investice do technologických inovací přinést organizaci mnoho výhod a zvýšit její účinnost a úspěšnost ve službě komunitě a rodinám.

Nezisková organizace by měla sledovat pokrok v oblasti umělé inteligence a automatizace a zvažovat, jak tyto technologie mohou zlepšit její služby a procesy. Umělá inteligence (AI) může být pro neziskovou organizaci zaměřenou na rodiny do budoucna velmi užitečným nástrojem. S její pomocí by mohla organizace poskytovat personalizované služby a podporu rodinám na základě analýzy jejich potřeb a situací. Díky analýze historických dat může AI předpovídat potřeby rodin a včas poskytovat podporu, aby předešla krizovým situacím. Další výhodou je využití chatbotů, které mohou nabídnout online poradenství a odpovědi na časté dotazy, což zvyšuje dostupnost podpory pro rodiny. Automatizace některých administrativních procesů skrze AI zlepšuje efektivitu a umožňuje organizaci lépe zaměřit své úsilí na podporu rodin a dosahovat většího účinku. Při využívání umělé inteligence je důležité ctít etické zásady a chránit osobní data. Důvěra a transparentnost jsou klíčové pro úspěšné využití umělé inteligence ve prospěch rodin a celé společnosti.

5.4.5. Legislativní faktory

Změny v legislativě, zejména v rámci zákona o neziskových organizacích, mohou ovlivnit fungování a provoz těchto organizací. Dané změny mohou mít dopad na jejich transparentnost a odpovědnost, což může ovlivnit způsobilost organizace pro získávání grantů nebo jiných finančních prostředků. Také dodržování pracovních práv a práv zaměstnanců má vliv na fungování organizace a na způsob, jakým se o zaměstnance stará.

Ochrana dat a dodržování právních předpisů týkajících se ochrany osobních údajů a citlivých informací jsou nezbytné pro zajištění důvěryhodnosti organizace. Musí být tudíž pečlivá ve správě a zabezpečení dat, aby ochránila soukromí a důvěrnost svých klientů a zainteresovaných stran. Legislativa a zákony, které se týkají neziskových

organizací, mohou stanovit požadavky na transparentnost, zodpovědnost a správu. Organizace musí dodržovat tato pravidla a regulace, aby zajistily svou legitimitu a podporu veřejnosti.

Pravidla týkající se daní z darů a dobrovolnických aktivit mohou ovlivnit schopnost neziskové organizace získávat finanční prostředky. Daňové předpisy jsou klíčové, protože stanovují pravidla pro osvobození nebo úlevy od daně, což může ovlivnit rozpočet a finanční stabilitu organizace. Všechny tyto legislativní faktory mají vliv na právní strukturu a fungování neziskových organizací. Je důležité, aby organizace dodržovaly příslušné právní předpisy a přizpůsobily svou činnost a řízení aktuálním legislativním požadavkům ve své oblasti působení.

5.4.6. Environmentální faktory

V současné době se stále více klade důraz na ochranu životního prostředí v rámci ekologických nařízení. Tato narůstající regulace může mít významný dopad na činnost neziskových organizací. Proto je důležité, aby organizace braly v úvahu environmentální dopady svých programů a činností. Snaha o udržitelnost a environmentální zodpovědnost by měla být klíčovou součástí přístupu organizací k ekologickým otázkám. Důraz na udržitelnost může mít vliv na to, jaké aktivity organizace provádí a jakým způsobem s nimi nakládá. Navíc, zohlednění udržitelnosti a ekologických hledisek může pozitivně ovlivnit možnosti získání podpory od dárců a veřejnosti.

Zvyšování povědomí a ekologická osvěta jsou dalšími klíčovými faktory. Pokud organizace poskytují ekologickou výchovu a osvětu, mohou tím zapojit rodiny do ekologicky šetrných aktivit a programů, čímž podporují proaktivní přístup k ochraně životního prostředí. Nelze opomenout ani vliv změn ve spotřebitelském chování a preferencích. Větší poptávka po ekologických produktech a službách může pozitivně ovlivnit organizace, které se zaměřují na ekologické projekty a iniciativy. Tímto způsobem se může ekologicky zaměřená organizace stát součástí rostoucího trhu a nalézt nové příležitosti pro svou činnost.

Vzhledem k těmto faktorům je zřejmé, že ekologické aspekty hrají stále větší roli v životě neziskových organizací. Ty, které úspěšně integrují environmentální zodpovědnost a udržitelnost do svých programů a strategií, mohou získat širší podporu a dosáhnout většího pozitivního dopadu na životní prostředí a společnost jako celek.

Souhrnným výstupem PESTLE analýzy je obsah tabulky 6 vysvětlující především hypotézy jednotlivých faktorů včetně jejich významů a dopadů.

Tabulka 6: Faktory PESTLE analýzy

Č.	Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Faktory PESTLE
1.	Zásadní proměny ve vedení místních samospráv	Spíše významný	Dlouhodobý	Nedojde k dramatickým změnám v důsledku voleb a nového vedení	P
2.	Politická stabilita	Spíše nevýznamný	Středně až dlouhodobý	Dále bude dopad válečného konfliktu na poskytované služby minimální	P
3.	Nepříznivý vývoj národního hospodářství	Významný	Dlouhodobý	Bude pokračovat růst státního dluhu	E
4.	Inflace a měnová stabilita	Spíše významný	Středně až dlouhodobý	Nastane zmírnění inflace	E
5.	Nepříznivé demografické změny	Nevýznamný	Dlouhodobý	Nedojde k významným výkyvům v rámci demografického vývoje	S
6.	Změna potřeb klientů	Významný	Středně až dlouhodobý	Nenastane kritická změna potřeb cílové skupiny	S
7.	Inovace a digitalizace	Spíše Významný	Dlouhodobý	Nárůst tlaku na využívání nových technologií	T
8.	Využití e-platforem	Spíše významný	Dlouhodobý	Nutnost uplatňování e-platforem	T
9.	Změny v zákoně o neziskových organizacích	Spíše významný	Dlouhodobý	Nedojde k dramatickým změnám s ohledem na neziskové organizace	L
10.	Ochrana osobních údajů	Spíše významný	Dlouhodobý	Nastane minimální zpřísnění	L
11.	Nároky na udržitelnost	Nevýznamný	Středně až dlouhodobý	Postupné avšak minimální zvyšování nároků na udržitelnost	E
12.	Preference ekologických programů	Spíše nevýznamný	Středně až dlouhodobý	Minimální zvýhodňování ekologických programů v rámci dotací	E

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Analýza konkurence

V rámci důkladného zhodnocení konkurenčního pole neziskového sektoru, ve kterém se nachází TEMPERI, o.p.s., je potřeba uplatnit Porterův model pěti sil, který organizaci umožní lépe pochopit své relativní postavení. Sledovaná nezisková organizace působí v Jihočeském kraji, kde poskytuje podporu a služby lidem v tísní. Své činnosti dále specializuje na poskytování komplexní pomoci dětem a rodinám v těžké životní situaci. Cílem organizace je podporovat tyto rodiny a nabídnout jim individuálně přizpůsobené aktivity a programy.

5.5.1. Konkurenti v odvětví

V České republice existuje mnoho neziskových organizací zaměřených na podporu rodin a dětí potýkajících se s obtížnými životními okolnostmi. Aktuálně se v Jihočeském kraji vyskytuje přes 9 500 nestátních neziskových organizací. Z toho vyplývá, že průměrně připadá přibližně 67,6 obyvatel na NNO. V návaznosti na komunikaci se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s. a vlastní prověření lze za primární přímé konkurenty této organizace považovat následující:

- ICOS Český Krumlov, o.p.s.
- PREVENT 99 z.ú.
- Charita České Budějovice
- Cheiron T, o.p.s.
- Centrum BAZALKA, o.p.s.

První tři konkurenti jsou detailně charakterizováni v rámci kapitol 4 a 5.3. Cheiron T, o.p.s. je dlouholetou a zkušenou organizací, která se věnuje práci s dětmi, mládeží, rodinami a komunitou. Hlavním záměrem této organizace je podpora samostatnosti a odpovědnosti všech jejích klientů. Dětem a mládeži poskytuje bezpečné prostředí, kde mohou otevřeně hovořit o svých radostech i starostech, posilovat své schopnosti a hledat způsoby, jak se zlepšit v těch oblastech, které jim nejdou nejlépe. Dospělým pak nabízí podporu v situacích, kdy ji potřebují, a učí je, jak se naučit zvládat obtížné situace sami. Jedním z dalších cílů organizace je motivovat celou komunitu k soudržnosti a povzbuzovat lidi, aby řešili své problémy a výzvy sami, využívající vlastní síly. Organizace Cheiron T vznikla v roce 1996 jako obecně prospěšná organizace a od té doby aktivně a úspěšně působí ve své oblasti, pomáhající lidem a komunitě dosáhnout pozitivních změn

a osobního růstu. Díky tomu získává především v oblasti Tábora značnou podporu a konkurenční výhodu.

Dalším výrazným konkurentem v odvětví je Centrum BAZALKA, o.p.s., jež nabízí sociální služby denního stacionáře a týdenního stacionáře pro děti a mládež se zdravotním postižením. Uživatelé mají možnost prožívat své všední dny v příjemném a pro ně přizpůsobeném prostředí, kde se zároveň rozvíjejí jejich schopnosti a dovednosti díky speciálním terapiím a individuálnímu přístupu. Centrum BAZALKA, o.p.s., při své činnosti klade důraz na principy společenské odpovědnosti a snaží se zohlednit potřeby jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, aby přispívalo k udržitelnému rozvoji a zlepšování stavu společnosti nejen v rámci své profesní oblasti, ale i nad něj. Organizace si zakládá na nehmotných aktivitách, jako je lidský kapitál, hodnota značky, reputace a vztahy důvěry a partnerství, které jí umožňují lépe sloužit jejím klientům. Největší konkurenční výhodu organizace BAZALKA nad ostatními uvedenými konkurenty představuje silné povědomí a zájem veřejnosti o organizaci a její podporu, což má výrazný dopad na všechny potenciální zdroje financování v Jihočeském kraji. Díky svému vlivu tak představuje organizaci s největším tržním podílem.

5.5.2. Potenciální konkurenti

Celkově lze říci, že nová konkurence může být pro TEMPERI, o.p.s. výzvou, ale také příležitostí. Klíčové je umět reagovat na nové podmínky a přizpůsobit se, aby organizace mohla dál plnit svou misi a dosahovat pozitivního společenského dopadu. Zároveň je nutné zmínit, že vstup nových konkurentů čeká značná vstupní bariéra, jelikož služby na komplexní úrovni TEMPERI, o.p.s. vyžadují poměrně velkou míru know-how. Navíc se jedná o působnost relativně komplikovanou a dlouhodobou, což může vést k tomu, že požadované výsledky nemusí odpovídat vynaloženému úsilí či nákladům.

Konkurence o financování může pro stávající neziskovou organizaci představovat výzvu. Pokud nový konkurent zaujme dárce a grantové organizace, může to mít za následek snížení finančních prostředků dostupných pro současnou organizaci. To pak může vést k omezení rozpočtu určeného na programy a aktivity, což zase může ohrozit dosah a kvalitu služeb poskytovaných neziskovou organizací. Kromě toho může konkurence o zdroje jako jsou dobrovolníci, zaměstnanci nebo partneři také způsobit obtíže stávající organizaci, která na tyto zdroje spoléhala. Nový hráč na trhu může přilákat tyto zdroje a způsobit tím nedostatek zdrojů pro stávající organizaci.

Na druhou stranu, konkurence může mít pozitivní vliv na neziskovou organizaci. Může ji motivovat k efektivnějšímu a účinnějšímu fungování. Snažení udržet si konkurenceschopnost může podnítit inovace, zlepšené řízení a poskytování vyšší kvality služeb. Konkurence rovněž může vést k vytváření spolupráce a partnerství mezi různými organizacemi. Sdílení zdrojů, znalostí a dovedností může vést k lepší koordinaci snah a zvýšenému dosahu. To znamená, že konkurence nemusí být vždy negativní, ale může sloužit jako podnět k pozitivním změnám.

Dalším aspektem je specializace a diferenciací. Konkurence může donutit organizaci, aby lépe definovala své unikátní schopnosti a zaměřila se na určitý segment. Tím může vytvořit silný základ pro udržení podpory od dárců a partnerů. Nakonec, když nová konkurence oslovuje nové cílové skupiny, může to neziskové organizaci poskytnout příležitost zkoumat nové oblasti a potenciálně rozšířit dosah svého působení, což by mohlo přinést nové příležitosti a účinněji naplňovat své cíle.

5.5.3. Dodavatelé

Dodavatelé sociální péče, vzdělávacích služeb, zdravotní péče, finančních prostředků, materiálních prostředků, dobrovolníků a informačních technologií a komunikačních služeb hrají klíčovou roli v podpoře mnoha neziskových organizací. V rámci TEMPERI je především nutné zmínit dodavatele, kterým je placeno nájemné, jež v roce 2022 činilo 381 tis. Kč. Dále lze poukázat na dodavatele poradenských a konzultačních činností vyjadřující náklady nebo také dodavatele právních a ekonomických služeb v hodnotě 136 tis. Kč. Za školení a kurzy bylo dodavatelům v roce 2022 zaplaceno 119 tis. Kč.

Finanční prostředky jsou nezbytné pro financování projektů a činností neziskových organizací. Grantové organizace, sponzoři, dárci a dotační agentury se podílejí na poskytování finanční podpory, což umožňuje TEMPERI, o.p.s. plnit své poslání. Dodavatelé materiálních prostředků, jako jsou firmy a organizace, darují hračky, školní potřeby, oblečení a další potřeby pro rodiny v nouzi. Tato podpora přináší materiální pomoc a ulehčuje život dětí a rodin v obtížných situacích.

Dobrovolníci hrají nepostradatelnou roli v poskytování svého času, dovedností a energie pro neziskové organizace. Jejich dobrovolnická práce přináší neocenitelný přínos a posiluje úsilí organizace v dosahování cílů TEMPERI. Organizace dále využívá

odborných zkušeností svých zaměstnanců a s ohledem na svou velikost nezasahuje výrazně do trhu práce.

5.5.4. Odběratelé (klienti)

Porter i Joyce považují za významnou konkurenční sílu odběratele, kterými jsou v rámci TEMPERI, o.p.s. klienti z těchto cílových skupin:

- rodiny s dětmi nacházející se v obtížné životní situaci,
- pěstounské rodiny,
- děti a mládež.

Hlavní služby organizace jsou detailně popsány v rámci kapitoly 4.1.3. Mezi nejčastější potřeby klientů patří například pomoc při stabilizaci rodinné situace, podpora sociálního začleňování, eliminování významných vztahových problémů, podporované setkávání dítěte s druhým rodičem, psychologická pomoc a mediace. Vliv odběratelů na činnosti a funkci neziskové organizace lze označit za zásadní.

5.5.5. Substituty

V rámci komplexních služeb poskytovaných organizací TEMPERI je možnost substituce na obdobné úrovni kvality minimální. Mimo dostupné konkurenty se mohou někteří klienti hledající pomoc v rodinných problémech obrátit například na sociální média, kde lze nalézt mnoho lidí s podobným smýšlením, zájmy a především zkušenostmi. S náročnějšími požadavky mohou někteří směřovat k psychologům, soukromým poradcům či poskytovatelům asistenčních služeb. Klíčovou rolí omezující substituci hraje také strategické umístění společnosti v centru Českých Budějovic.

Souhrnným výstupem Porterova modelu pěti sil je tabulka 7 vyjadřující míru ohroženosti konkurencí. Jelikož se hodnocení pozorovaného odvětví nachází převážně na levé straně tabulky, lze jej považovat za vysoce konkurenční.

Tabulka 7: Výstup Porterova modelu pěti sil

Faktor		Hodnocení (1-5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	Nízké	1	2	<u>3</u>	4	5	Vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	1	2	<u>3</u>	4	5	Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká	1	2	3	<u>4</u>	5	Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů	1	2	3	<u>4</u>	5	Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	1	<u>2</u>	3	4	5	Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky	1	<u>2</u>	3	4	5	Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi-tech	1	2	3	<u>4</u>	5	Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace	1	2	<u>3</u>	4	5	Téměř žádné inovace
Úroveň managerů	Vysoce kvalifikovaní	<u>1</u>	2	3	4	5	Málo kvalifikovaní

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 SWOT analýza TEMPERI, o.p.s.

Závěrečnou metodou zhodnocení současného stavu je SWOT analýza vycházející především z výstupů předchozích metod a komplexních informací získaných z výročních zpráv organizace a dalších interních zdrojů. Jednotlivé faktory získaly číselné označení a následně byla vzájemně porovnána jejich důležitost pomocí metody párového srovnání s uplatněním Fullerova trojúhelníku.

Silné stránky

- Profesionální osobnost v čele organizace a kvalitní vedení:** Organizace má silné vedení s profesionálními schopnostmi a zkušenostmi, což umožňuje efektivní strategické rozhodování a řízení činností. Kvalitní vedení přináší jasnou vizi, strategii, efektivní řízení zdrojů a zaměření na cíle, což zvyšuje šance na úspěch organizace.
- Zkušený a motivovaný personál:** Pracovníci s bohatými zkušenostmi přinášejí do organizace cenné know-how a odbornost ve svých oborech. Jejich motivace a oddanost poslání organizace podporují vysokou kvalitu poskytovaných služeb a zvyšují spokojenost klientů.

3. **Společensky prospěšné programy a aktivity:** Organizace realizuje programy a aktivity, které mají pozitivní dopad na společnost a komunitu. Díky tomu získává důvěru a podporu veřejnosti, což jí umožňuje udržet si svou reputaci a angažovat nové partnery.
4. **Vhodně zvolená cílová skupina:** Jasně definovaná a vhodně zvolená cílová skupina umožňuje organizaci lépe porozumět potřebám svých klientů a přizpůsobit své služby tak, aby co nejlépe vyhovovaly jejich požadavkům.
5. **Dobré jméno organizace:** Pozitivní reputace TEMPERI, o.p.s. přináší výhody ve formě vyšší důvěry veřejnosti či loajální základny dárců a podporovatelů. Také usnadňuje nábor nových zaměstnanců a dobrovolníků, což napomáhá růstu a udržitelnosti organizace.

Slabé stránky

6. **Fluktuace zaměstnanců:** Vysoká fluktuace zaměstnanců může způsobuje nestabilitu v organizaci, náklady na časté náborové procesy a snížení celkového pracovního výkonu. Dále je nutné upozornit, že častá fluktuace může ovlivnit pracovní morálku a týmovou dynamiku.
7. **Nízká aktivita na sociálních sítích:** Nedostatečná přítomnost na sociálních sítích brání organizaci v budování silné online komunity, oslovování nových dárců a partnerů či propagaci svých aktivit a programů. Tím organizace ztrácí na dosahu a konkurenceschopnosti v digitálním světě.
8. **Chybí fundraisingová strategie:** Absence fundraisingové strategie ztěžuje organizaci získávání finančních prostředků potřebných pro provoz a rozvoj. Bez jasně definovaných kroků a cílů může organizace marnit čas a úsilí na nepřizpůsobené fundraisingové aktivity.
9. **Vysoká závislost na dotacích:** Přílišná závislost na dotacích představuje riziko, že se organizace stane zranitelnou v případě, že by některé tyto zdroje byly omezeny nebo zcela zrušeny. Je nutné hledat alternativní způsoby financování a snižovat závislost na jediném zdroji.
10. **Omezené finanční prostředky:** Nedostatek finančních prostředků omezuje schopnost organizace rozvíjet nové programy, zapojovat dobrovolníky a specialisty nebo investovat do modernizace infrastruktury. Nedostatečné financování může také vést k nutnosti omezit nebo dokonce ukončit některé služby.

Příležitosti

11. **Komunikace s veřejností** - Spolupráce s médii, e-mailový marketing a využití e-platforem umožní organizaci získat větší viditelnost, oslovit širší publikum a efektivněji sdílet informace o svých aktivitách a projektech. Transparentnost v komunikaci navíc může přilákat další jednotlivé dárce či firemní sponzory.
12. **Rozšíření portfolia služeb a zlepšování služeb stávajících:** Organizace má příležitost rozšířit své služby a zlepšit kvalitu stávajících programů, což jí umožní lépe odpovídat na potřeby klientů a posílit svou konkurenceschopnost na trhu neziskových organizací.
13. **Vytvoření pozice fundraisera:** Zaměstnání fundraisera přinese organizaci větší schopnost systematicky získávat finanční prostředky a vyvíjet strategie na rozvoj organizace. Je potřeba zapojit zkušeného specialistu, který získanými výnosy dokáže pokrýt také náklady své pozice.
14. **Rozšíření firemních sponzorů a nadací:** Hledání nových firemních sponzorů a navázání spolupráce s nadacemi umožní organizaci snížit závislost na jednom zdroji financování. Diverzifikací zdrojů si organizace zabezpečí stabilitu a bude schopna dále rozvíjet své služby.
15. **Spolupráce s dalšími neziskovými organizacemi:** Partnerství a spolupráce s jinými neziskovými organizacemi poskytne organizaci možnost sdílet zkušenosti, zdroje a osvědčené postupy. Tato spolupráce může posílit dosah a efektivitu činnosti organizace a přinést nové možnosti spolupráce na projektech a aktivitách.

Ohrožení

16. **Nepříznivé demografické změny:** Pokud dochází k nepříznivým demografickým změnám, například stárnutí populace nebo migrace obyvatelstva, organizace musí reagovat na nové výzvy a přizpůsobit své služby.
17. **Změna potřeb klientů:** Pokud se mění potřeby klientů, organizace se musí aktivně přizpůsobit novým podmínkám, aby udržela relevanci a konkurenceschopnost na trhu neziskových organizací.
18. **Nepříznivý vývoj národního hospodářství:** V případě nepříznivého vývoje ekonomiky a omezeného rozpočtu může organizace čelit snížené podpoře z veřejných zdrojů, což vyžaduje hledání nových způsobů financování.

- 19. Zásadní proměny ve vedení místních samospráv:** Změny ve vedení místních samospráv mohou ovlivnit podporu, spolupráci a financování neziskových organizací, a proto je důležité udržovat otevřený dialog. V nejbližší době zásadní například rok 2024, kdy proběhnou volby do Senátu a krajských zastupitelstev. Dalším významným rokem bude také rok 2025, jelikož proběhnou volby do Poslanecké sněmovny.
- 20. Růst fluktuace zaměstnanců a pokles v dobrovolnictví:** Narůstající fluktuace zaměstnanců a snížený zájem o dobrovolnictví mohou negativně ovlivnit kontinuitu a efektivitu organizace, a proto je důležité vytvářet motivační prostředí pro zaměstnance a aktivně zapojovat dobrovolníky do činnosti organizace.

Detailní zpracování Fullerovy matice je obsahem přílohy 3. Skrze porovnání jednotlivých faktorů bylo odhaleno, že největší váhu má faktor č. 20 - Růst fluktuace zaměstnanců a pokles v dobrovolnictví.

Tabulka 8: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Faktor č.	Absolutní četnost	Váha	Celkový podíl v %
1	8	0,04	Silné stránky 26,6%
2	9	0,05	
3	9	0,05	
4	10	0,05	
5	14	0,07	
6	14	0,07	Slabé stránky 26,06%
7	0	0,00	
8	13	0,07	
9	7	0,04	
10	15	0,08	
11	4	0,02	Příležitosti 18,62%
12	7	0,04	
13	13	0,07	
14	10	0,05	
15	1	0,01	
16	2	0,01	Ohrožení 28,72%
17	16	0,09	
18	11	0,06	
19	7	0,04	
20	18	0,1	
Celkem	188	1,00	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výstupu analýzy znázorněného v tabulce 6 vyplývá, že silné stránky TEMPERI, o.p.s. převládají nad stránkami slabými, zatímco faktory ohrožení převyšují příležitosti organizace. V této situaci literatura navrhuje strategii ST, která je známá také jako

strategie "Konfrontace" nebo diverzifikační strategie. Tato strategie klade důraz na transformaci hrozeb, kterým čelí organizace, na příležitosti tím, že využije svých silných stránek. Tím se snaží organizace čelit výzvám a zároveň rozvíjet nové možnosti pro svůj růst a rozvoj.

6 Diskuze a návrh změn

6.1. Diskuze

Na základě polostrukturovaného rozhovoru se spoluzakladatelkou TEMPERI, o.p.s. je jednoznačné, že tato nezisková organizace má povahu rodinné firmy, což je považováno za přidanou hodnotu díky silné vnitřní vazbě, flexibilitě, důvěře a důrazu na dlouhodobé vztahy. Značný důraz je také kladen nejen na vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale také na spokojenost klientů zaměstnanců. K silným stránkám řadí Ing. Jitka Behenská tři hlavní faktory, kterými jsou zkušený a motivovaný personál, komplexita poskytovaných služeb a profesionální vedení organizace. Další klíčová informace z rozhovoru poukazuje na slabinu, kterou je fluktuace zaměstnanců narušující stabilitu a kontinuitu práce.

Dále bylo zjištěno, že z propagačních metod pro oslovování veřejnosti TEMPERI, o.p.s. používá letáky popisující jednotlivé služby, sociální média a osobní kontakt v rámci veřejných událostí. Stejný výsledek byl odhalen také z řízených strukturovaných rozhovorů orientovaných na zkušené fundraisery organizací Charita České Budějovice, ICOS Český Krumlov, o.p.s. a PREVENT 99 z.ú. Většina z těchto organizací navíc používá také e-mailový marketing. Pro směr strategie v rámci online prostředí doporučují respondenti převážně nejen vytváření obsahu a sdílení příběhů na sociálních sítích, ale také oslovování dárců skrze snadné online platby.

Zásadním bodem v rozhovoru byla informace, že organizace TEMPERI momentálně nemá žádnou fundraisingovou strategii a je tudíž otevřena návrhům. Za zmínku tudíž stojí hlavní cíl, který s ohledem na fundraisingovou strategii uplatňuje pozorovaná konkurence nejvíce. Jedná se o „Zlepšení povědomí veřejnosti o naší organizaci“, ke kterému lze po zvážení preferencí TEMPERI, o.p.s. přidat také „Získání finančních prostředků pro konkrétní projekty“, „Zvýšení počtu dlouhodobých dárců“ a „Rozšíření sítě firemních dárců“.

Podstata fundraisingových událostí spočívá pro všechny fundraisery především v posílení vztahů s dárci a získání dárců nových. Pro vyhodnocení úspěšnosti fundraisingové strategie volí dotázaní fundraiseri srovnání s předchozími výsledky, kvalitativní zpětnou vazbu a metriky angažovanosti. K aktualizaci strategie u konkurence dochází primárně při změně podmínek a potřeb organizace. PREVENT 99 z.ú. se však touto

problematikou zabývá každé 2 až 3 roky. Ve své odpovědi zakladatelka organizace TEMPERI sdílela také plány, ke kterým patří oslovování nových segmentů dárců a rozšíření sítě firemních sponzorů.

TEMPERI, o.p.s. je na základě rozhovorů aktuálně v nevýhodě, jelikož na rozdíl od většiny zkoumaných konkurentů nevyužívá spolupráce s médii. Pro výběr dárců je výrazně znát, že respondenti volí kritérium „Strategická shoda s naší organizací“ a případně také „Zájem o naši misi a cíle“. K překážkám a výzvám přiřazují fundraiseři pouze omezené finanční prostředky pro fundraising a nedávají žádný důraz na konkurenci s dalšími neziskovými organizacemi, nízké povědomí o organizaci či nedostatek dobrovolníků.

Pro rozšíření sítě dárců uplatňuje konkurence vytváření nových fundraisingových kampaní a pro růst dobrovolníků se obrací přednostně na současné dárce a zájemce. Mezi dotace granty, které dle respondentů jejich organizace nejvíce podpořily se řadí MPSV, MŠMT, MV, MMR, Evropský sociální fond a okresní města Jihočeského kraje, NF Albert, Nadace Jistota či Agrofert. K nejúspěšnějším kampaním fundraiserů patří Spolek Přátel Preventu či Krumlovská 11.

V souvislosti s analýzou struktury zdrojů jednotlivých organizací v letech 2018-2022 je důležité poukázat na srovnání těchto organizací dle zdrojů financování v roce 2022. Lze konstatovat, že v roce 2022 byla celkově nejvýnosnější organizací Charita České Budějovice s částkou 67 069 tis. Kč, kterou dále následoval PREVENT 99 z.ú. s výnosem 57 440 tis. Kč. Na třetím místě se umístila ICOS Český Krumlov o.p.s., jež obdržela 20 488 tis. Kč a poslední místo obsadila TEMPERI, o.p.s. se svým výnosem v hodnotě 10 250 tis. Kč. Struktura zdrojů v tomto roce potvrzuje trend všech organizací v pozorovaném období 2018-2022, kterým je dominance dotací na všemi ostatními zdroji financování. Konkurenční výhodou TEMPERI, o.p.s. je v porovnání s ostatními organizacemi je velice přehledné a profesionální zpracování výročních zpráv, které může mít vliv při rozhodování donátorů a institucí, jež tyto dokumenty sledují.

Pomocí provedené PESTLE analýzy a využití Porterova modelu pěti sil byly zjištěny klíčové faktory prostředí, které ve spojení s výše uvedenými analýzami a metodami byly následně aplikovány v rámci souhrnné SWOT analýzy. Skrze Fullerovu matici, která je součástí přílohy 3, bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější silné stránky patří vhodně zvolená cílová skupina a dobré jméno organizace. Slabé stránky reprezentují

převážně faktory fluktuace zaměstnanců, absence fundraisingové strategie a omezené finanční prostředky. Nejdůležitější příležitosti jsou zastoupeny faktorem vytvoření pozice fundraisera a rozšíření firemních sponzorů a nadací, které následují výrazné faktory ohrožení, kterými jsou změna potřeb klientů či růst fluktuace zaměstnanců a pokles v dobrovolnictví. Analýza vypovídá o tom, že silné stránky TEMPERI, o.p.s. převládají nad stránkami slabými, zatímco faktory ohrožení převyšují příležitosti organizace. Největší váha byla udělena faktoru č. 20 - Růst fluktuace zaměstnanců a pokles v dobrovolnictví.

6.2. Nová fundraisingová strategie

Na základě uplatněných metod a získání přehledu z odborné literatury lze TEMPERI, o.p.s. doporučit návrhy na míru pro zlepšení současného stavu. Zásadními zjištěnými nedostatky organizace v porovnání se sledovanou konkurencí jsou chybějící fundraisingová strategie, žádná spolupráce s médii, fluktuace zaměstnanců, neobsazená pozice fundraisera, nízká aktivita na sociálních sítích a absence e-mailového marketingu. Autor tudíž navrhuje vytvoření nové fundraisingové strategie, která se zaměří na zmíněné nedostatky.

6.2.1. Strategická vize fundraisingu

TEMPERI, o.p.s. je jednou z předních neziskových organizací svého odvětví, která má silné postavení v povědomí veřejnosti. V rámci organizační struktury má ve svém týmu zkušených odborníků obsazenu pozici „Fundraiser“, jejíž odpovědností je řízení vytvořené fundraisingové strategie včetně její optimalizace a průběžné budování silného diverzifikovaného portfolia zdrojů financování. V rámci propagace a komunikace s veřejností jsou využívány nejen propagační prostředky, ale nově také efektivní spolupráce s médii a pro udržování kontaktu s dárci a příznivci organizace je uplatňován e-mailový marketing i vysoká aktivita na sociálních sítích. V organizaci je nízká fluktuace zaměstnanců. Organizace se neustále snaží posunout na vyšší úroveň úspěšnosti a dosahovat dlouhodobých cílů.

6.2.2. Strategické cíle fundraisingu

Hlavním cílem navrhované strategie je na základě preferencí zjištěných skrze rozhovory a charakteru vize zlepšení povědomí veřejnosti o TEMPERI, o.p.s. Za sekundární podpůrný cíl lze považovat efektivní diverzifikaci zdrojů financování. Jednou ze souhrnných metrik pro měření úspěšnosti strategie s ohledem na cíle může být poměr skupiny

zdrojů „Dary a Tržby“ vůči zdroji „Dotace“. Výsledkem je tedy snížená závislost na dotacích.

6.2.3. Strategický plán

Navrhovaný plán slouží pro efektivní směřování ke strategické vizi pomocí dosahování stanovených cílů. Pro sestavení plánu lze vycházet z poznatků SWOT analýzy, které doporučují použití strategie „Konfrontace“, jež klade důraz na transformaci hrozeb, kterým čelí organizace, na příležitosti tím, že využije svých silných stránek. Zároveň lze však dle Ansoffovy matice aplikované na oblast sociálních služeb odkázat také na strategii pronikání v současných službách, kterou je možné časem směřovat ke strategii rozvoje služeb. Celkový strategický plán je určen na dobu 2-3 roky s následnou evaluací a optimalizací. Výše finančních prostředků, které tato organizace potřebuje získat pro zajištění svých činností, se odvíjí od rozpočtu, jež je stanoven vedením organizace přibližně v polovině předchozího účetního období. Důvodem jsou pravidla poskytovatelů dotací.

Doporučenou cestou realizace plánu je, aby byl v rámci organizace k 1.10.2023 sestaven dočasný fundraisingový tým, jehož účelem je zapojení současných členů organizace do fundraisingových aktivit. Důvodem jsou omezené finanční prostředky organizace. Zároveň je možné oslovit například studenty v rámci závěrečných prací či odborníky z organizací, jejichž je TEMPERI členem. Tento stav je vhodné udržet na 6-12 měsíců, přičemž by v tomto období byla následována navrhovaná fundraisingová strategie. Tato dočasná alternativa s sebou nenese žádné přímé náklady a v případě stabilních výnosů z fundraisingových aktivit lze tudíž pokračovat v plánu dále.

Lze využít dobrého jména organizace TEMPERI a vhodně zvolenou cílovou skupinu pro přilákání junior fundraisera, kterému bude na horizont 3-12 měsíců nabídnut poloviční úvazek, který by po tomto období nahradila práce na plný úvazek na dobu neurčitou. V rámci uvedeného horizontu by nižší úvazek umožnil důkladné seznámení fundraisera s organizací a fundraisingovou strategií. Jako finanční ohodnocení navrhuje autor v souvislosti s aktuálními trendy na portálech nabídky práce v neziskovém sektoru hrubou mzdu 27 500 Kč pro juniorskou pozici fundraisera v rámci úvazku plného, od kterého by se následně vyvíjela mzda úvazku polovičního. Celkové náklady na fundraiser se budou odvíjet především od délky spolupráce a typu úvazku. Jedná se o důležitou roli prostředníka, který propojí dárce s konečným dopadem činností organizace.

Mezi odpovědnosti tohoto fundraisera patří:

- **Komunikace s veřejností**

Jedná se nejen o správu propagačních prostředků, ale také efektivní spolupráci s médii a e-mailový marketing společně s vysokou aktivitou na sociálních sítích pro udržování kontaktu s dárci a příznivci organizace. V souvislosti se spoluprací s médii je doporučeno, aby fundraiser navázal mediální partnerství. V Jihočeském kraji by se mohlo jednat například o Budějckou Drbnu či Radio Kiss. V rámci této spolupráce by mediálním partnerům byla nabídnuta propagace jejich loga v propagačních prostředcích včetně webových stránek, letáků či jiných jako protislužba za bezplatné poskytování mediálních služeb. V tomto případě se jedná například o propagaci benefičních akcí, sbírek nebo organizace TEMPERI samotné. Nebude-li však možné bezplatnou spoluprací navázat, je nutné počítat s potenciálními propagačními náklady. Na rádiu Kiss se cena reklamy liší podle několika faktorů. Prvním z nich je délka samotného reklamního spotu - čím delší, tím vyšší cena. Druhým faktorem je počet opakování reklamy v rámci celé kampaně. Pokud si klient přeje častější vysílání, ovlivní to celkovou cenu reklamy. Třetím důležitým aspektem je vysílací čas - populárnější časy budou pravděpodobně dražší. A konečně, celkovou cenu může ovlivnit i čas v roce, zejména během svátků, prázdnin nebo Vánoc. V těchto obdobích může být poptávka po reklamním prostoru větší, což se projeví v ceně. Pro reklamní články na Budějcké Drbně také platí individuální cena, avšak obecně zde lze počítat s přibližnými náklady v hodnotě 5 000 Kč za publikaci článku.

Z komunikace se zakladatelkou TEMPERI navíc vyplynulo, že organizace momentálně nemá propagační prostředky určené pro fundraising jako je například leták v tištěné či digitální formě. Z tohoto důvodu autor vytvořil grafický návrh, který je součástí obrázku 19 a přílohy 4. První strana letáku, jež se nachází v levé polovině obrázku 19, slouží primárně pro seznámení s aktivitami organizace, zatímco druhá strana vyskytující se v pravé polovině tohoto obrázku obsahuje potřebné náležitosti pro fundraising. Navržený leták obsahuje klíčové aspekty propagačního materiálu jako je například logo a slogan organizace, poskytované služby, kontaktní údaje, získané certifikace podporující důvěryhodnost či instituce, které organizaci podporují. Nejdůležitějším aspektem je však uvedení způsobů podpory jako je finanční příspěvek na bankovní účet nebo snadná podpora pomocí QR kódu, který odkazuje potenciální dárce dále. Nepřehlédnutelnou vizuální podporou tohoto letáku jsou navíc autentické fotografie zachycující aktivity organizace.

Obrázek 19: Leták pro fundraising

TEMPERI

POMOC V PRAVÝ ČAS

CHCETE NÁS PODPOŘIT?

- ✓ Jednorázové finanční dary
- ✓ Trvalý bankovní příkaz na účet
- ✓ Materiální dary
- ✓ Bezplatné či cenově zvýhodněné služby

JSME ČLENY:

- Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR
- Člen asociace DÍTĚ A RODINA
- Národní Asociace Dobrovolnictví
- Dialog CB

Posláním Temperi, o.p.s., je podpora sociálního fungování osob, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci. Poskytované služby jsou zaměřeny na porozumění potřeb dětí, obnovu a podporu zdravého vztahu mezi rodičem a dítětem a minimalizaci negativních dopadů na dítě související s konflikty v rodinném či širším sociálním prostředí.

- ✓ Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
- ✓ Nizkoprahové služby pro děti a mládež
- ✓ Podpora pěstounským rodinám

DARUJME.CZ

NÁSKENOVÁNÍM QR KÓDU NÁS MŮŽETE PODPOŘIT POMOCÍ PLATFORMY DARUJME.CZ

***ČÍSLO BANKOVNÍHO ÚČTU:**

2500315518/2010

IČ: 281 59 179 DIČ: CZ281 59 179

*V případě převodu z účtu napište do zprávy pro příjemce také Vaše jméno a adresu, popř. název organizace a IČ, abychom Vám mohli na konci roku zaslat potvrzení o daru pro finanční úřad.

www.tempericb.cz Jaroslava Haška 1818/1, České Budějovice 370 04
tempericb@tempericb.cz +420 380 83 14 15

Evropská unie, Evropský sociální fond, Operační program Zaměstnanost, Jihocheský kraj, Město Písek

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky dlouhodobé spolupráci se společností Inpress a.s., která organizaci dlouhodobě podporuje mimo jiné i svými službami, je možné tisk potřebných letáků provést zcela zdarma. Autor navrhuje pravidelný tisk propagačních letáků jedenkrát za 3 měsíce v doporučeném množství 500 ks. Letáky by v této formě byly bezplatně distribuovány dobrovolníky na strategicky vybraných místech jako na Lannově třídě či náměstí Přemysla Otakara II. v Českých Budějovicích. Dalšími lokalitami mohou být partnerské instituce.

Vytvořený leták lze navíc použít například také pro e-mailovou kampaň. V případě úspěchu sice tato alternativa oslovení dárců pravděpodobně nebude dosahovat stejných výnosů jako z osobního kontaktu na benefičních akcích, avšak výhodou této kampaně jsou nulové odhadované náklady, podpora vztahu s dárci či příznivci organizace a udržování databáze kontaktů. V souvislosti s aktivitou na sociálních sítích je fundraiser odpovědný za interakci s dárci a zájemci o organizaci. Dále zde dochází k propagaci činností, událostí či fundraisingových aktivit za účelem oslovování nových dárců a zvýšení povědomí o organizaci. Tato propagace by probíhala nejen v podobě příspěvků na profilu organizace a v náležitých skupinách, ale také ve formě placených příspěvků. V rámci

sociálních sítích Facebook a Instagram lze tuto propagaci sjednotit prostřednictvím Meta Business Suite, kde by byly například veškeré události publikovány měsíc předem s rozpočtem na reklamu ve výši 2000 Kč. Očekávaný dosah reklamy je v tomto případě 3000-5000 uživatelů.

- **Diverzifikace zdrojů**

Z fundraisingu je zároveň potřeba udělat zážitek, a tudíž by se měly pořádat speciální akce, kampaně nebo události, které osloví emoce a zapojí dárce aktivněji. Také v tomto případě může TEMPERI navázat nová partnerství například skrze sportovní či kulturní akce, které by mohly vyústit v tradici a organizace by touto cestou mohla nejen generovat finanční prostředky, ale zároveň použít událost ke své propagaci a dalšího kontaktu s veřejností. Kromě darů by se TEMPERI, o.p.s. měla inspirovat u konkurence a budovat zdroj tržeb. Doporučením je například navázání spolupráce se sportovním klubem v Českých Budějovicích a v prostranství klubu následně uspořádat benefiční akci „Běž pro TEMPERI!“. Pro participaci v běhu by účastníci zaplatili virtuální startovné pomocí portálu Darujme.cz, který organizace v současné době již používá. Minimálním příspěvkem by bylo 250 Kč, avšak maximální výška částky je neomezená. Na této akci je zároveň možné generovat tržby skrze prodej limonád či jiného občerstvení a výrobků dětí z Nízkopražského klubu pro děti a mládež BRÁNA, jež je součástí této organizace. Může se jednat například o keramické výrobky či obrázky v ceně 50 Kč. Pro první ročník této akce je plánováno přibližně 100 účastníků. Odhadované výnosy z darů jsou tudíž 25 000 Kč, tržby za výrobky jsou odhadovány na minimálně 1000 Kč a občerstvení minimálně 5000 Kč. Pro pokrytí veškerých potenciálních nákladů vyplývajících z akce lze využít podporu firemních sponzorů, jež budou zveřejněni jako partneři akce. Celkový přibližný výnos tudíž činí 31 000 Kč. Další fundraisingovou událostí může být kupříkladu divadlo či jiné vystoupení pořádané v prostorách organizace TEMPERI. Opět je doporučeno zapojit klub BRÁNA. V tomto případě by tržby generoval vstupné na představení v hodnotě 50 Kč. Jednalo by se o představení probíhající vícekrát v průběhu celého dne pro případ kapacitního omezení. Tržby za jeden den představení jsou odhadovány na 2500 Kč a v případě úspěšnosti je možné udělat měsíční tradici.

Jak vyplývá již ze strategické vize, v rámci diverzifikace zdrojů je podstatné, aby se organizace nespolehala pouze na jeden typ fundraisingu, kterým jsou u většiny neziskových organizací dotace. Snaha by měla směřovat k rozmanitému mixu zdrojů, jako jsou

především firemní sponzoři, individuální dárci či nadace. Na základě portfolia firemních sponzorů konkurenčních organizací lze doporučit například následující:

- dm CSR iniciativa {SPOLEČNĚ},
- grantový program společnosti Tesco s názvem „Vy rozhodujete, my pomáháme“,
- Nadace ČEZ,
- podpora od lékařské sítě Dr. Max,
- Nadace AGROFERT,
- Nadace Komerční banky, a.s. – Jistota
- Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové.

Výše uvedení dárci jsou známí svou historií podpory neziskových organizací v Jihočeském kraji. Na základě aktivního zapojení do kladného vývoje společnosti lze u těchto dárců pozorovat značný důraz na CSR. Z toho důvodu je u nich vysoce pravděpodobný zájem stát se sponzory událostí či mediálními partnery organizace TEMPERI.

Přestože by se tato organizace měla zaměřit na snižování své závislosti na dotacích, je důležité poznamenat, že dotace v rámci navrhované strategie i nadále zůstávají jedním z klíčových zdrojů financování. Na základě aktuálních možností a analýzy struktury financování konkurence jsou doporučeny například následující výzvy a programy:

- (MŠMT) Výzva PRÁCE S DĚTMI A MLÁDEŽÍ pro osvědčené organizace
- (MŠMT) Investiční program 133720 – Rozvoj materiálně technické základny mimoškolních aktivit dětí a mládeže
- (MPSV) Výzva č. 31_22_045 – Budování kapacit dětských skupin dle zákona č. 247/2014 Sb.
- (MPSV) Výzva č. 31_22_043 – Zvyšování kapacit nepobytových komunitních sociálních služeb
- (MPSV) Dotační program Rodina
- (MPSV/OPZ+) Výzva č. 03_22_003 – Zajištění dostupnosti sociálních služeb
- (MPSV/OPZ+) Výzva č. 03_22_004 – Systémová opatření v oblasti sociálního začleňování
- (MPSV/OPZ+) Výzva č. 03_23_051 – Realizační fáze vývoje řešení
- (MMR) 49. výzva IROP – Sociální služby – SC 5.1 (CLLD)
- (MMR) 30. výzva IROP - Sociální služby (ITI) - SC 4.2 (MRR, PR)

V souvislosti s doporučením, jak se vyvarovat dalšímu růstu fluktuace a poklesu dobrovolnictví je důležité zmínit vyšší zapojení zaměstnanců a pozitivní atmosféru v organizaci. Této skutečnosti je nepřímo dosaženo pomocí výše popsaného plánu skrze vytvoření atraktivního pracovního prostředí, které je příjemné a podporuje týmovou práci. Další možností je poskytnutí stabilní pracovní smlouvy a podpora v obtížných situacích, což může snížit nejistotu a zvýšit loajalitu k organizaci.

Posledním návrhem pro strategický plán je pravidelný monitoring úspěšnosti fundraisingových aktivit a důkladné vyhodnocování fundraisingové strategie skrze srovnání s předchozími výsledky, kvalitativní zpětnou vazbu a metriky angažovanosti. Získané poznatky pak organizace může využít k neustálé optimalizaci své strategie. Zavedení těchto návrhů do nové fundraisingové strategie by mělo TEMPERI, o.p.s. poskytnout podporu pro další naplňování mise a cílů.

7 Závěr

V rámci své diplomové práce jsem se zabýval tvorbou fundraisingové strategie pro neziskovou organizaci. Cílem bylo zhodnotit současný stav v oblasti tvorby fundraisingové strategie ve vybrané neziskové organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu. Analyzovanou organizací byla TEMPERI, o.p.s, která byla porovnávána s Charita České Budějovice, PREVENT 99 z.ú. a ICOS Český Krumlov, o.p.s.

Práce obsahuje dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část diplomové práce se nejprve věnovala literární rešerši zaměřené na definování základních pojmů a vymezení analytických přístupů. Následně se orientovala také na neziskový sektor včetně aspektů fundraisingu, které jsou v současné době zásadní při strategickém řízení neziskových organizací.

Praktická část se věnovala charakteristice vybraných organizací a poté dále pokračovala na postup dle metodiky. V rámci zhodnocení současného stavu zkoumaných organizací byly uplatňovány nejen poznatky z odborné literatury, ale také polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s. a řízeného strukturovaného rozhovoru se zkušenými fundraisery. Dále byla vyhodnocena struktura zdrojů zvolených organizací a následně došlo k provedení PESTLE analýzy a využití Porterova modelu pěti sil. Pomocí výsledků uplatněných metod došlo k uskutečnění analýzy SWOT. Použití těchto metod umožnilo komplexní náhled na fundraising neziskových organizací včetně jejich strategií s ohledem na tuto problematiku.

Hlavním návrhem je nová fundraisingová strategie včetně strategické vize, cílů a plánu. K důsledkům doporučení v rámci nové strategie patří vytvoření pozice „Fundraiser“, efektivní propagace a komunikace s veřejností, diverzifikace portfolia zdrojů financování a snížení fluktuace zaměstnanců.

Tato diplomová práce může být pro TEMPERI, o.p.s. přínosná z důvodu, že na základě důkladné analýzy byly na závěr uvedeny návrhy na míru pro zlepšení současného stavu organizace v souvislosti s tvorbou efektivní fundraisingové strategie.

I. Summary

The aim of this master's thesis is to evaluate the current state of creating a fundraising strategy in a selected nonprofit organization and propose improvements to the current situation.

The theoretical part defines fundamental concepts and analytical approaches, delineates the nonprofit sector, and examines fundraising aspects. The practical part characterizes the selected organizations and follows a specific methodology. The assessment of the current state derives not only from the application of professional literature but also from conducted interviews with the co-founder of TEMPERI, o.p.s., and experienced fundraisers from three observed organizations. Furthermore, the structure of resources for individual organizations is explored, followed by the utilization of PESTLE analysis and Porter's Five Forces model. The outputs of these analyses are then applied within the framework of a SWOT analysis.

All results serve the purpose of an effective proposal for improving the current state in relation to creating a fundraising strategy for the chosen nonprofit organization.

Keywords:

Fundraising, fundraising techniques, strategy, nonprofit organizations, resource mobilization.

II. Seznam použitých zdrojů

Seznam literatury:

- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3., rozš. vyd). Praha: Management Press.
- Fotr, J., & Souček, I. (2020). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Praha: Grada.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Pošvář, Z., & Chládková, H. (2014). *Management* (2., nezměn. vyd). Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Tichá, I., & Hron, J. (2012). *Strategické řízení*. Praha: Credit.
- Russell-Walling, E. (2012). *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.
- Henry, A. E. (2021). *Understanding strategic management* (4th ed). Oxford: Oxford University Press.
- Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace* (3., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.
- Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- Bachmann, P. (2011). *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada.

- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.
- Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing.
- Cannon, C. M. (2011). *An Executive's Guide to Fundraising Operations: Principles, Tools, and Trends*. Wiley.
- Sargeant, A., & Shang, J. (2017). *Fundraising principles and practice* (2nd ed.). Hoboken: Wiley.
- Bray, I. M. (2010). *Effective fundraising for nonprofits: real-world strategies that work* (3rd ed). Berkeley, Calif.: Nolo.
- Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky* (3., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.
- Hloušek, J., Hloušková, Z., & Hanuš, P. (2013). *Fundraising*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Machálek, P., & Nesrstová, J. (2011). *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Hloušek, J., & Hloušková, Z. (2011). *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Vojtíšek, P. (2018). *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.
- Heyman D. R. (2016). *Nonprofit fundraising 101: a practical guide with easy to implement ideas & tips from industry experts*. Hoboken: Wiley.
- Hloušek, J., Hloušková, Z., & Hanuš, P. (2014). *Management v nonprofitních organizacích*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: GRADA Publishing.

Seznam elektronických zdrojů:

- Bergerová, M. (2013). Řízení neziskových organizací [Online]. Retrieved December 4, 2022, from <https://docplayer.cz/245809-Rizeni-neziskovych-organizaci.html>
- Ledvinová, J. (2010). Fundraising pro kulturní instituce [Online]. Retrieved December 17, 2022, from <https://docplayer.cz/2026671-Fundraising-pro-kulturni-instituce-manual-pro-vyuku.html>
- Ledvinová, J. (2009). Fundraising: Novodobá forma žebrání, nebo něco víc? [Online]. Retrieved December 17, 2022, from https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising_s387x5077.html
- Burda, J. (2007). Fundraising pro úplné začátečníky [Online]. Retrieved December 18, 2022, from http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf
- O Broin, C. (2022). How charities can benefit from collaboration with financial services [Online]. Retrieved December 22, 2022, from <https://101fundraising.org/2022/04/how-charities-can-benefit-from-collaboration-with-financial-services/>
- ČSÚ (2023). Pohyb obyvatelstva - rok 2022 [Online]. Retrieved July 25, 2023, from <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2022>

III. Seznam obrázků a tabulek

Obrázky:

Obrázek 1: Proces strategického managementu	9
Obrázek 2: Integrovaný model procesu strategického řízení.....	9
Obrázek 3: Ansoffova matice aplikovaná na oblast sociálních služeb	12
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	14
Obrázek 5: Model pěti sil dle Joyce.....	15
Obrázek 6: SWOT matice.....	18
Obrázek 7: Využívané zdroje financování.....	43
Obrázek 8: Online platformy a sociální sítě ve fundraisingu	44
Obrázek 9: Monitoring a vyhodnocení úspěšnosti fundraisingové strategie	45
Obrázek 10: Rozšíření sítě dárců a získání nových zdrojů financování	46
Obrázek 11: Podpora fundraisingové strategie skrze partnerství a spolupráci	47
Obrázek 12: Přístup k dobrovolnictví.....	47
Obrázek 13: Grafické znázornění výnosů TEMPERI v letech 2018-2022.....	50
Obrázek 14: Grafické znázornění výnosů Charita České Budějovice v letech 2018-2022	51
Obrázek 15: Grafické znázornění výnosů ICOS Český Krumlov v letech 2018-2022 ..	52
Obrázek 16: Grafické znázornění výnosů PREVENT 99 v letech 2018-2022.....	53
Obrázek 17: Grafické srovnání organizací dle zdrojů financování v roce 2022	54
Obrázek 18: Pohyb a počet obyvatel v letech 2021 a 2022	58
Obrázek 19: Leták pro fundraising	76

Tabulky:

Tabulka 1: Výnosy TEMPERI dle zdrojů.....	49
Tabulka 2: Výnosy Charita České Budějovice dle zdrojů.....	50
Tabulka 3: Výnosy ICOS Český Krumlov dle zdrojů	51
Tabulka 4: Výnosy PREVENT 99 dle zdrojů.....	53
Tabulka 5: Klíčové ukazatele ekonomických faktorů	57
Tabulka 6: Faktory PESTLE analýzy	61
Tabulka 7: Výstup Porterova modelu pěti sil	66
Tabulka 8: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy	69

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Rámcová osnova pro rozhovor s odpovědným zaměstnancem

Příloha 2: Rámcová osnova pro řízené strukturované rozhovory se zkušenými fundraisery

Příloha 3: Fullerova matice

Příloha 4: Leták pro fundraising

V. Přílohy

Příloha 1: Rámcová osnova pro rozhovor se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s.

1. Čím se liší TEMPERI, o.p.s. od ostatních neziskových organizací?
2. Co považujete za silnou stránku Vaší organizace?
3. Co považujete za slabou stránku Vaší organizace?
4. Jaké metody komunikace a propagace používáte pro oslovování veřejnosti?
5. Máte aktuálně sestavenou fundraisingovou strategii?
6. Jaké cíle požadujete od úspěšné fundraisingové strategie?
7. Jaké jsou Vaše současné plány na rozšíření sítě dárců a získání nových zdrojů financování?
8. Který ze zdrojů fundraisingu považujete za nejpřínosnější?
 - Individuální dárci
 - Firemní dárci
 - Granty a dotace
 - Crowdfunding
9. Jaké formy spolupráce/partnerství využíváte v rámci fundraisingu či PR?
10. Jakým způsobem byste ráda vylepšila současný stav fundraisingu ve Vaší organizaci?

Příloha 2: Rámcová osnova pro řízené strukturované rozhovory se zkušenými fundraisery

Tvorba fundraisingové strategie pro neziskovou organizaci

1. Ve které organizaci pracujete?

- ☐ Charita České Budějovice ☐ ICOS Český Krumlov
☐ PREVENT 99

2. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

- ☐ < 1 rok ☐ 2–5 let ☐ 6–10 let ☐ 11 a více let

3. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena ☐ Muž

4. Jaký je Váš věk?

- ☐ 18–30 ☐ 31–40 ☐ 41–50 ☐ 51–60 ☐ 61 a více

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní ☐ Výuční list ☐ Střední s maturitou
☐ Vyšší odborné ☐ Vysokoškolské

6. Jaké metody komunikace a propagace používáte pro oslovování dárců?

- ☐ E-mailový marketing ☐ Telemarketing ☐ Sociální média
☐ Letáky ☐ Události (akce)

7. Jaké jsou hlavní cíle Vaší fundraisingové strategie?

- ☐ Získání finančních prostředků pro konkrétní projekty
- ☐ Zvýšení počtu dlouhodobých dárců
- ☐ Rozšíření sítě firemních sponzorů
- ☐ Zlepšení povědomí veřejnosti o naší organizaci

8. Které zdroje financování využíváte aktuálně?

- ☐ Individuální dárci
- ☐ Firemní sponzoři
- ☐ Granty a dotace
- ☐ Crowdfunding

9. Který z těchto zdrojů je pro Vaši organizaci finančně nejprínosnější?

- ☐ Individuální dárci
- ☐ Firemní dárci
- ☐ Granty a dotace
- ☐ Crowdfunding

10. Která kritéria používáte pro výběr potenciálních dárců?

- ☐ Finanční kapacita dárců
- ☐ Historie podpory neziskových organizací
- ☐ Zájem o naši misi a cíle
- ☐ Strategická shoda s naší organizací

11. Jaká je Vaše strategie využívání online platforem a sociálních médií pro fundraising?

- ☐ Vytváření obsahu a sdílení příběhů na sociálních médiích
- ☐ Online kampaně a výzvy
- ☐ Oslovování dárců skrze snadné online platby/příspěvky
- ☐ Monitoring a interakce

12. Jakou roli hrají události (akce) ve Vaší strategii?

- ☐ Důležitý zdroj financování
- ☐ Posílení vztahů s dárci a získání nových
- ☐ Nepoužíváme

13. Jakým způsobem sledujete a vyhodnocujete úspěšnost Vaší fundraisingové strategie?

- ☐ Finanční analýza ☐ Metriky angažovanosti ☐ Kvalitativní zpětná vazba
☐ Srovnání s předchozími výsledky

14. Jak často aktualizujete nebo přepracováváte Vaší fundraisingovou strategii?

- ☐ Neaktualizujeme/Neupravujeme ☐ Každý rok ☐ Každé 2-3 roky
☐ Při změně podmínek a potřeb organizace

15. Jaké jsou pro Vás hlavní výzvy a překážky při realizaci fundraisingových aktivit?

- ☐ Konkurence s dalšími neziskovými organizacemi
☐ Omezené finanční prostředky pro fundraising
☐ Nedostatek dobrovolníků na podporu fundraisingových aktivit
☐ Nízké povědomí veřejnosti o naší organizaci

16. Jaké jsou Vaše plány na rozšíření sítě dárců a získání nových zdrojů financování?

- ☐ Oslovování nových segmentů dárců
☐ Rozšíření firemních sponzorů
☐ Spolupráce s dalšími neziskovými organizacemi
☐ Vytváření nových fundraisingových kampaní

17. Jaké formy spolupráce a partnerství využíváte pro podporu Vaší fundraisingové strategie?

- ☐ S dalšími neziskovými organizacemi
☐ S firemními sponzory
☐ S lokálními komunitami a institucemi
☐ S médii
☐ S celebritami a influencery

18. Jakým způsobem získáváte a zařazujete do svých aktivit dobrovolníky?

- ☐ Nábor prostřednictvím webové stránky nebo sociálních médií
- ☐ Spolupráce s dobrovolnickými organizacemi
- ☐ Využívání dobrovolnických programů škol a univerzit
- ☐ Oslovování současných dárců a zájemců o naši organizaci

19. Uved'te prosím, které granty a dotace Vaši organizaci nejvíce podpořily?

.....

20. Které ze svých kampaní nebo projektů považujete za nejúspěšnější?

.....

Příloha 3: Fullerova matice

[illegible]

Příloha 4: Leták pro fundraising



Posláním Temperi, o.p.s., je podpora sociálního fungování osob, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci. Poskytované služby jsou zaměřeny na porozumění potřeb dětí, obnovu a podporu zdravého vztahu mezi rodičem a dítětem a minimalizaci negativních dopadů na dítě související s konflikty v rodinném či širším sociálním prostředí.

- ✓ Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
- ✓ Nizkoprahové služby pro děti a mládež
- ✓ Podpora pěstounským rodinám

JSME ČLENY:



ČLEN asociace DÍTĚ a RODINA

Národní
Asociace
Dobrovolnictví

Dialog CB



www.tempericb.cz



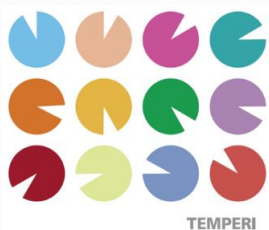
tempericb@tempericb.cz

Jaroslava Haška 1818/1, České Budějovice 370 04



+420 380 83 14 15





TEMPERI



POMOC V PRAVÝ ČAS

CHCETE NÁS PODPOŘIT?

- ✓ Jednorázové finanční dary
- ✓ Trvalý bankovní příkaz na účet
- ✓ Materiální dary
- ✓ Bezplatné či cenově zvýhodněné služby

NASKENOVÁNÍM QR KÓDU NÁS MŮŽETE
PODPOŘIT POMOCÍ PLATFORMY DARUJME.CZ



*ČÍSLO BANKOVNÍHO ÚČTU:

2500315518/2010



IČ: 281 59 179

DIČ: CZ281 59 179

**V případě převodu z účtu napište do zprávy pro příjemce také Vaše jméno a adresu, popř. název organizace a IČ, abychom Vám mohli na konci roku zaslat potvrzení o daru pro finanční úřad.*



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

