

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Teze diplomové práce

Tvorba fundraisingové strategie pro neziskovou organizaci

Vypracoval: Bc. Dominik Marchal

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice

2023

Klíčová slova: Fundraising, techniky fundraisingu, strategie neziskových organizací, mobilizace zdrojů

Anotace: Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti tvorby fundraisingové strategie ve vybrané neziskové organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu. Teoretická část definuje základní pojmy a analytické přístupy, vymezuje neziskový sektor a zkoumá aspekty fundraisingu. Praktická část charakterizuje vybrané organizace a postupuje dle metodiky. Zhodnocení současného stavu tudíž vyplývá nejen z uplatnění odborné literatury, ale také uskutečněných rozhovorů se spoluzakladatelkou TEMPERI, o.p.s. a zkušenými fundraisery tří pozorovaných organizací. Dále je prozkoumána struktura zdrojů financování jednotlivých organizací a následně je využita PESTLE analýza i Porterův model pěti sil. Výstupy analýz jsou poté aplikovány v rámci SWOT analýzy. Veškeré výsledky slouží pro efektivní návrh na zlepšení současného stavu v souvislosti s tvorbou fundraisingové strategie zvolené neziskové organizace.

Úvod

Tvorbu fundraisingové strategie pro neziskovou organizaci jsem zvolil jako téma své diplomové práce z důvodu osobního zájmu o management, financování a marketing organizací. Konceptem, jež zahrnuje všechny tyto disciplíny je právě fundraising. 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. Efektivní oslovení široké veřejnosti a získání potřebné finanční podpory se však neobejde bez strategie.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část diplomové práce se nejprve zabývá definováním základních pojmů společně s určením analytických přístupů a následně se zaměřuje také na vymezení neziskového sektoru včetně aspektů fundraisingu. 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.

Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti tvorby fundraisingové strategie ve vybrané neziskové organizaci a stanovit návrhy na zlepšení současného stavu. V rámci aplikované metodiky je pro praktickou část diplomové práce uplatněna literární rešerše zabývající se danou problematikou s poznatky z odborné literatury, která slouží jako zdroj informací v tištěné i elektronické podobě. Ke zpracování literárního přehledu došlo v průběhu listopadu a prosince 2022. Informace jsou 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 jsou odborné články a dokumenty z volně přístupných elektronických zdrojů online. Navazujícím 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 jsou oficiální webové stránky, interní zdroje a komunikace s odpovědným zástupcem organizace.

Podstatnou součástí diplomové práce je provedení analýzy současného stavu v oblasti fundraisingových strategií zkoumaných neziskových organizací. Pro uskutečnění této analýzy došlo nejprve v květnu 2023 k uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelkou TEMPERI, o.p.s., který využívá předem připravenou osnovu s 10 otázkami. Pomocí kladených otázek jsou zkoumány primárně klíčové aspekty fundraisingu důležité pro tvorbu fundraisingové strategie na míru. Dále se otázky zaměřují také na současný charakter této organizace z pohledu zakladatelky. V návaznosti na polostrukturovaný rozhovor je na řadě realizace 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. Dotazník se skládá z 20 otázek jak otevřených, tak uzavřených i polouzavřených. Uskutečnění strukturovaných rozhovorů řízených a zaznamenávaných autorem probíhá během června 2023.

Následuje důkladné prostudování výročních zpráv všech pozorovaných organizací včetně vyhodnocení struktury jejich zdrojů v letech 2018-2022. Dále je provedena PESTLE analýza a využit Porterův model pěti sil. Pomocí výsledků uplatněných metod je uskutečněna analýza SWOT.

Dále je na řadě interpretace a porovnání informací získaných z rozhovorů v souvislosti s výsledky analýz a znalostmi z literární rešerše. Na základě získaných dat jsou vytvořeny návrhy s ohledem nejen na možnosti organizace, ale také na její povahu.

Výsledky práce

Zásadním bodem v rozhovoru byla informace, že organizace TEMPERI momentálně nemá žádnou fundraisingovou strategii a je tudíž otevřena návrhům. Za zmínku tudíž stojí hlavní fundraisingový cíl konkurence, kterým je zlepšení povědomí veřejnosti o dané organizaci. TEMPERI, o.p.s. je navíc dle rozhovorů aktuálně v nevýhodě, jelikož na rozdíl od většiny zkoumaných konkurentů nespolupracuje s médii.

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, kterou následoval PREVENT 99 z.ú., dále ICOS Český Krumlov o.p.s. a poslední místo obsadila TEMPERI, o.p.s. Struktura zdrojů v tomto roce potvrzuje trend všech organizací v pozorovaném období 2018-2022, kterým je dominance dotací nad všemi ostatními zdroji financování.

Pomocí provedené PESTLE analýzy a využití Porterova modelu pěti sil byly zjištěny klíčové faktory, 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 „Růst fluktuace zaměstnanců a pokles v dobrovolnictví“.

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.

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.

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 sestavení dočasného fundraisingového týmu, jehož účelem je zapojení současných členů organizace do fundraisingových aktivit z důvodu

omezených finančních prostředků organizace. Zároveň je možné oslovit například studenty v rámci závěrečných prací či odborníky z organizací, jejichž je TEMPERI členem. Tato dočasná alternativa s sebou nenese žádné přímé náklady a v případě stabilních výnosů z fundraisingových aktivit je tudíž možné 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.

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. Nebude-li však možné bezplatnou spolupráci navázat, je nutné počítat s potenciálními propagačními náklady. Na rádiu Kiss se cena reklamy liší podle několika faktorů jako délka samotného reklamního spotu, počet opakování reklamy, specifický čas dne či určité roční období. 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 přílohy 4. První strana letáku slouží primárně pro seznámení s aktivitami organizace, zatímco druhá 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.

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 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. V rámci placené propagace na sociálních sítích Facebook a Instagram je možné sjednocení správy prostřednictvím Meta Business Suite, kde by byly například veškeré události publikovány měsíc předem s rozpočtem na reklamu ve výši 2 000 Kč. Očekávaný dosah reklamy je v tomto případě 3 000-5 000 uživatelů.

- **Diverzifikace zdrojů**

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 Nízkoprahového 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 1 000 Kč a občerstvení minimálně 5 000 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 generovalo 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 2 500 Kč.

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 dm CSR iniciativa {SPOLEČNĚ}, Nadace ČEZ, podpora od lékárenské sítě Dr. Max, Nadace Komerční banky, a.s. – Jistota, Nadace Olgy Havlové. 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 (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) Dotační program Rodina, (MPSV/OPZ+) Výzva č. 03_22_003 – Zajištění dostupnosti sociálních služeb či (MMR) 49. výzva IROP – Sociální služby – SC 5.1 (CLLD).

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.

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. Práce obsahuje dvě hlavní části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část diplomové práce se nejprve věnovala literární rešerši zaměřené na definování základních pojmů společně s vymezením analytických přístupů a následně se orientovala také na neziskový sektor včetně aspektů fundraisingu. 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 financování 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.

Seznam použitých zdrojů

Kompletní seznam použité literatury je uveden v textu diplomové práce, avšak k nejpodstatnějším patří následující zdroje:

- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). Moderní management v teorii a praxi (3., rozš. vyd). Praha: Management Press.
- 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.
- Tichá, I., & Hron, J. (2012). Strategické řízení. Praha: Credit.
- Boukal, P. (2013). Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). Úspěšná nezisková organizace (3., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada.
- Bachmann, P. (2011). Management neziskové organizace. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Bačuvčík, R. (2011). Marketing neziskových organizací. Zlín: VerBuM.
- Hloušek, J., & Hloušková, Z. (2011). Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti. Hradec Králové: Gaudeamus.

Další bibliografické údaje

Type of thesis: master

Author: Bc. Dominik MARCHAL

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: doc. Ing. Petr ŘEHOR, Ph.D.

Number of pages: 84

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Creating a Fundraising Strategy for a Nonprofit Organization

Annotation: 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.

Key words: Fundraising, fundraising techniques, strategy, nonprofit organizations, resource mobilization