

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace

Fundraising plan of selected non-profit organization

Barbora Oktábcová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 18. 8. 2022

v r. Barbora Oktábcová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi v této bakalářské práci přispěli informacemi a především cennými radami. Hlavní poděkování patří Ing. Dítě Hommerové, Ph.D., MBA, jakožto vedoucí mé bakalářské práce, za odborné rady a připomínky. Dále mé poděkování náleží Aleně Jandové, a to za odpovědi na mé dotazy týkající se této práce a za poskytnutí interních informací dané neziskové organizace.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Nezisková organizace.....	8
1.2 Zdroje financování neziskových organizací.....	10
1.3 Fundraising.....	13
1.4 PEST analýza	16
1.5 SWOT analýza	16
1.5.1 Strategie SWOT analýzy	17
1.6 Fundraisingové metody	18
1.7 Crowdfunding	20
1.8 Sponzoring	23
1.9 Plánování fundraisingu.....	24
1.9.1 Tvorba fundraisingového plánu	25
2 Praktická část.....	27
2.1 Představení vybrané organizace	27
2.1.1 Hlavní směry činnosti	28
2.1.2 Vývoj počtu dětí v Klokánku.....	28
2.1.3 Financování.....	29
2.1.4 Lidské zdroje.....	29
2.1.5 Partneři.....	29
2.2 Klokánek Janovice nad Úhlavou.....	31
2.2.1 Finanční krize	31
2.3 Fundraising v Klokánku	32
2.4 Využívané fundraisingové metody	33

2.5	Analýza financování	35
2.5.1	Přehled celkových příjmů Klokánku Janovice nad Úhlavou	37
2.5.2	Přehled celkových výdajů Klokánku Janovice nad Úhlavou	39
2.5.3	Výnosy organizace	42
2.5.4	Náklady organizace	43
2.6	Analýza prostředí organizace	46
2.6.1	PEST analýza	46
2.6.2	SWOT analýza	49
2.6.3	Výstupy SWOT analýzy	53
2.7	Návrh fundraisingového plánu na následující období	55
2.8	Další doporučení	60
2.8.1	Detailní návrh kampaně	61
	Závěr	63
	Seznam použitých zdrojů	65
	Seznam tabulek	69
	Seznam obrázků	70
	Seznam grafů	71
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá fundraisingovým plánem v nestátním neziskovém sektoru v ČR. Konkrétně se zabývá neziskovou organizací Klokánek Janovice nad Úhlavou, jež patří pod Fond ohrožených dětí.

Cílem této předložené bakalářské práce je sestavení fundraisingového plánu na následující období pro organizaci Klokánek Janovice nad Úhlavou. Následně je navrženo několik konkrétních doporučení ke zlepšení fundraisingu.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována neziskovým organizacím a fundraisingu. První část se týká samotných neziskových organizací, jejich členění, popisuje rozdíly mezi státním neziskovým sektorem, nestátním neziskovým sektorem, a zdroje financování neziskových organizací. Ať už jde o financování z veřejných zdrojů nebo od sponzorů či dárců. Další část teoretické části je věnována samotnému fundraisingu, PEST analýza a SWOT analýze. Poslední část teoretické práce patří vymezení fundraisingových metod. S vybraným tématem úzce souvisí taktéž pojmy crowdfunding a sponzoring, a proto je i těmto oblastem věnovaná kapitola. Dále je v teoretické části popsáno plánování fundraisingu a samotná tvorba fundraisingového plánu.

Praktická část začíná představením organizace, jejím fungováním a uvedením hlavních směrů. Poté samotným popisem vybrané neziskové organizace – Klokánek Janovice nad Úhlavou. Druhá polovina praktické části se věnuje konkrétním používaným fundraisingovým metodám, situační a finanční analýze podniku. Ve finanční analýze jsou zhodnoceny příjmy a výdaje, které jsou analyzovány detailněji a následně i výnosy a náklady. V závěru práce je vytvořen konkrétní fundraisingový plán, a to ve třech variantách, v pesimistické, optimistické a reálné verzi. Následně je navrženo doporučení pro zlepšení fundraisingu.

1 Teoretická část

Na začátku teoretické části bude nejprve vysvětlen samotný pojem nezisková organizace, státní či nestátní organizace a zdroje financování neziskových organizací. Následující kapitoly se zabývají již samotným fundraisingem, fundraiserem a jeho osobností. Poté následuje samostatná kapitola o PEST a SWOT analýze, je zde prezentován pojem crowdfunding a sponzoring. Na závěr teoretické práce je popsáno plánování fundraisingu a tvorba fundraisingového plánu.

1.1 Nezisková organizace

Neziskové organizace, které rovněž mohou být označovány jako neziskové instituce, jsou organizace, které nejsou zakládány za účelem podnikání a dosažení zisku. Důvodem vzniku takových organizací je fakt, že o činnosti, jež jsou vytvářeny, je zájem jiný. Ať už zájem společnosti, tak zájem určité skupiny lidí (Dobrozemský & Stejskal, 2015).

Pojem nezisková organizace označuje společnosti či právnické osoby, které se zabývají rozdělováním či získáváním financí například pro dobročinné účely, rozvoj kultury, vzdělání či náboženství. Mimo jiné jsou tvořeny za účelem výroby produktů či služeb. Jednotky, které organizaci založili či ji řídí, si nemůžou dovolit z těchto činností odvádět příjem. Zisk může být vytvořen, pouze musí být vložen zpět do rozvoje organizace k pomoci plnění jejího poslání (Dobrozemský & Stejskal, 2015).

Existuje několik druhů neziskových organizací, jež fungují na základě rozdílných právních předpisů a různých právních forem – a to soukromé a veřejné. Veřejnoprávní neziskové organizace vykonávají v podstatě funkci, která je založena na bázi veřejného práva, zatímco soukromoprávní neziskové organizace se zakládají na právu soukromém. Toto rozdělení se může dále pojit se zakladatelem těchto subjektů. Jestliže je zakladatelem subjekt soukromý, jedná se o nestátní či nevládní neziskové organizace. V případě, že tato možnost, kdy zakladatelem je soukromý subjekt, není podpořena legislativně, jedná se o neziskové organizace státní (vládní). Následující odstavce toto rozdělení blíže popisují (Krechovská et al., 2018).

Stejskal (2010) uvádí soukromé neziskové organizace jako instituce, které zpravidla zajišťují služby v oblasti humanitní pomoci, sociálního zabezpečení či životního

prostředí. Mnohdy se věnují ochraně lidského života a neživé či živé přírody (Stejskal, 2010).

Státní neziskové organizace, mnohdy nazývané jako vládní neziskové organizace, jsou zakládány společnostmi, které působí ve veřejném sektoru. Tento sektor je postaven na základě zřizování veřejných služeb pro obyvatelstvo. Formy těchto veřejných služeb jsou čisté nebo smíšené veřejné statky. Největší roli v této sféře hrají složky organizační a dále příspěvkové organizace. **Nestátní neziskové organizace** nejsou zřizovány státem a nejsou ani na státu závislé. Jsou určeny k činnostem obecně prospěšným nebo k neziskové činnosti pro soukromý prospěch – výzkumné pracoviště. Hlavním zdrojem i nestátních organizací je samofinancování a fundraising (Krechovská et al., 2018).

Nestátní neziskovou organizaci je možné charakterizovat díky následujícím určitým znakům:

- organizovanost – struktura je stálá, formalizovaná,
- soukromost,
- nezávislost – tzv. soukromoprávnost,
- nerozdělování zisku – zisk není rozdělen mezi členy či osoby zde rozhodující,
- samosprávnost – skrze vnitřní strukturu,
- dobrovolnost – zde se počítá účast dobrovolníků (Dobrozemský & Stejskal, 2015).

Podle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace, mají neziskové organizace nestátní určitý okruh **právních norem**, skrze které je naplňována. Jako tyto právní formy, které jsou práva soukromého, se uvádí:

- spolky a pobočné spolky – dříve uváděno jako občanská sdružení,
- nadace a nadační fondy,
- účelové zařízení náboženské – vedeny a založeny církvemi a náboženskými společnostmi,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- školské právnické osoby – jsou registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (Dobrozemský & Stejskal, 2015).

1.2 Zdroje financování neziskových organizací

Fundraising může být označován jako proces, jenž se současně s marketingem a lobbingem účastní na hodnotě interních a externích vztahů. Přesněji ovlivňují dobré jméno, image organizace a značku.

Nezisková organizace má několik možností, jak získat finanční zdroje:

1. veřejná správa (státní správa a samospráva),
2. individuální dárci – jednotlivci,
3. firmy,
4. nadace a nadační fondy,
5. ostatní instituce (Šobánková, 2010).

Jak uvádí Šedivý & Medlíková (2012), při plánování fundraisingu je velice důležité umět se dobře rozhodnout, především jaké zdroje chce organizace oslovit, a poté naplánovat k vybraným zdrojům efektivní metody tak, aby následně byly využity pro vytváření a další budování vztahů s dárci (Šedivý & Medlíková, 2012).

Veřejná správa

Veřejná správa se skládá ze státní správy a samosprávy. Pod státní správou se objevují ministerstva a jimi vytvořené příspěvkové organizace, naopak pod samosprávu se řadí kraje, města a obce a jimi vytvořené příspěvkové organizace. Je několik možností, jak získat finance z veřejné správy, a to pomocí získání dotací či grantu. Je zde možnost získání financí v rámci veřejného výběrového řízení. Pro každou z těchto možností musí však nezisková organizace vypracovat projekt. Jestliže se jedná o grant či dotaci, musí se vypracovat kromě projektu i samostatná žádost. Ve veřejné správě jsou hlavními zástupci úředníci, jejichž práce je založena na vyhláškách. V případě dobré komunikace s těmito pracovníky je možné si zajistit co nejvýhodnější podmínky pro zpracování dané žádosti (Šedivý & Medlíková, 2012).

Rektořík (2007) zmiňuje grantové systémy ministerstva, a obvyklé každoroční soutěže, kterých se mohou neziskové organizace zúčastnit a skrze je získat dotace. Například církev či politické strany jsou takové typy organizací, které mají ze zákona nárok na státní příspěvek (Rektořík, 2007).

Individuální dárci – jednotlivci

Dle Škarabelové (2007) jsou individuální dárci velmi zajímavým zdrojem pro organizaci. Upozorňuje, jak se z nadšence může stát pouze příležitostní dárcce. Ovšem pokud organizace dárcce zaujme, je možné že se z něj stane pravidelný dárcce (Škarabelová, 2007).

Individuální dárcovství se například od udělování grantů a dotací liší vysokou mírou emocionality a je v tomto případě potřeba vybudování dlouhodobého osobního vztahu s jednotlivými dárci. U této možnosti financování fundraisingu se jedná o jednotlivce, jež darují finance neziskové organizaci ze svých vlastních, osobních příjmů. V tomto případě se může jednat o obyvatele, kteří jsou neznámí a setkáváme je každý den, ovšem rovněž se může jednat o dárcce známé, kteří organizaci pravidelně darují peněžní obnos. Jelikož individuálních dárců může být několik a jsou zároveň dosti různorodí, existuje podrobnější popis této možnosti financování. Jedná se o tzv. „Dárcovskou pyramidu“ (Šedivý & Medlíková, 2012).

Tato níže zobrazená pyramida je vyhovující k plánování péče o dárcce.

Obrázek 1: Dárcovská pyramida



Zdroj: Šedivý, M. & Medlíková, O. (2012, s. 12)

Šipky na levé straně pyramidy ukazují směr, kterým do pyramidy určití dárci vstupují. Oproti tomu šipky uvnitř pyramidy znázorňují, jakým směrem se mohou dárci posouvat dále, v závislosti na systému péče, jež poskytuje nezisková organizace. Při příležitosti prvního daru se organizace převážně snaží jednotlivce motivovat k daru opakovanému, či rovnou k pravidelnému dárcovství, ke kterému nejčastěji dochází trvalým příkazem. Nejvýznamnější pro organizaci je usilovná práce se spodní částí pyramidy, jelikož z této

části pochází pravidelné dárcovství a významní dárci. Je zde nutné odlišovat pojem sponzorování, jež je založeno na službách – propagačních či reklamních, které poskytuje nezisková společnost (Boukal, 2013).

Zde se objevuje několik typů, na které se vyplatí brát ohled:

- velmi významným krokem pro získání dárců je zřetelně dát najevo, jak jsou získané peníze využity,
- dávat si pozor při jaké události je o dar žádáno,
- udržování kontaktu s dárci, dělit se s dárci o úspěchy, chovat se zdvořile, poděkovat,
- dobré vnitřní vztahy v organizaci – informovanost zaměstnanců o všech krocích při sbírkách, jednotné vystupování na akcích (Šedivý & Medlíková, 2012).

Firmy

Firmy se jako zdroj fundraisingu řadí na významné třetí místo, dle údajů Českého statistického úřadu. Tento zdroj se dělí na dvě skupiny – a to na **malé a střední podniky**, které se značí počtem do 250 zaměstnanců, a na **velké podniky a korporace**. Velmi důležité u firem je uvědomit si, jak je společnost velká. U malých a středních podniků jsou totiž schvalovací procesy velmi odlišné od schvalování ve velkých podnicích a korporacích. V malých a středních podnicích se většinou jedná o přesvědčování pouze jedné osoby, a tou většinou bývá ředitel či jednatel dané firmy. U velkých firem a korporací toto ovšem neplatí. V téhle situaci jsou vždy potřeba kvalitní podklady – jako je správně zpracovaný projekt a kvalitní prezentace. Mnohdy se zde objevují dokonce i schvalovací předpisy. Firemní fundraising je v České republice na velice vysoké úrovni. Jako významná část fungování firem je podpora neziskového sektoru (Šedivý & Medlíková, 2012).

Firemní dárci jsou společensky odpovědní a podporují aktivity prospěšné pro společnost. Trendem budoucnosti bude patrně neustálá společenská odpovědnost firem na strategické úrovni. To znamená, že spolupráce mezi neziskovou organizací a firmou bude dlouhodobá a pravidelná. Již nyní existují odlišné druhy spolupráce, a to sponzoring, dohody o využití loga či názvu, společná propagace, firemní nadace a firemní filantropie (Adámek, 2019).

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou založeny jako samosprávné subjekty, které finančně podporují projekty nestátních neziskových organizací. Uvádí se, že nadace a nadační fondy jsou klíčovými cíli fundraisingových aktivit (Boukal, 2013).

Velmi důležité je zpracování projektů a žádostí. Ve většině případů se u nadací a nadačních fondů rozhoduje skupinově. Často je tímto rozhodováním pověřena skupina odborníků či správní rada. Jestliže se jedná o komunikaci, je dobrým základem si prostudovat webové stránky a při případných dotazech se seznámit s častými otázkami a odpověďmi – které jsou často zveřejněny na webových stránkách (Šedivý & Medlíková, 2012).

Ostatní instituce

Mezi ostatní instituce se řadí ambasády ČR, obchodní komory a rotary kluby. U této skupiny se pravidla či doporučení téměř neuvádějí, a to z toho důvodu, že se jedná o velice různorodou skupinu. Jako klíčová část jednání se v těchto institucích uvádí příprava (Šedivý & Medlíková, 2012).

Příjmy z vlastní činnosti

Organizace může své aktivity financovat i skrze příjmy z vlastní činnosti, označované jako samofinancování. Rozumí se tím především příjmy z vlastních aktivit neziskové organizace. Tento způsob financování je stále populárnější, a to z důvodu nezávislosti na zdrojích od podporovatelů. Nejčastější činnosti samofinancování je prodej vlastních výrobků a služeb, příjmy z pronájmu dlouhodobého pronájmu nebo příjmy z nehmotného majetku (Boukal, 2013).

1.3 Fundraising

Na pojem fundraising pohlíží různí autoři z rozdílných úhlů. Co ovšem mají všechny tyto definice společného je fakt, že fundraisingem jako takovým se něco získává (či je možné něco získat). Tento pojem je složen ze dvou anglických slov, a to slovem *fund*, což znamená v překladu rezerva či zásoba, a spojením *to raise*, neboli zřídít, opatřit. Jeden ze základních úhlů pohledu nahlíží na fundraising jako na činnost, která je systematická a jejíž výsledkem je především získání financí na určitou činnost jednotlivce či organizace, kde organizace bývá převážně nestátní nezisková, příspěvková či rozpočtová.

Dále se pohlíží na fundraising jako na vědu, která se zabývá motivací a samotným přesvědčením, že peníze nejsou všechno (Šobánková, 2010).

Dle Boukala (2013) je fundraising systematické získávání nefinančních a finančních zdrojů, jež nezisková organizace využívá k realizaci poslání, a to prostřednictvím různých projektů (Boukal, 2013).

Šedivý a Medlíková (2011) naopak definují fundraising jako činnost, která slouží k zajištění zdrojů, jež jsou potřebné k následnému naplnění poslání a cíle organizace. Fundraising je proces, který proniká celou organizací (Šedivý a Medlíková, 2011).

Šobánková (2010) uvádí jednu ze zahraničních definic o fundraisingu, která tvrdí, že fundraising je naopak začlenění všech ostatních právě do toho, co je cílem organizace. Začlenění je způsobem, který usnadní samotnou podporu. Mnoho lidí by se rádo zapojilo aktivněji, avšak nemají čas. V dnešní době jsou pak peníze jednoduchý způsob k ukázce zájmu. A právě fundraising nabízí konkrétní možnosti, k jakému účelu a jakým způsobem je věnovat. Organizace se dopouští největší chyby právě tehdy, kdy se fundraisingem nezačne zabývat (Šobánková, 2010).

Samotný fundraising se nevztahuje pouze k financím. Týká se taktéž opatření podpory, a to formou darování služeb, popřípadě zajištěním dalších dobrovolníků. Fundraising je možné nazývat procesem, jež je tvořen aktivitami, které jsou propojeny. Tyto propojené aktivity provádí organizace k obstarání dostatečných zdrojů – lidé, zázemí a finance. Fundraisingové řízení se z velké části podílí na úspěchu samotné neziskové organizace (Šobánková, 2010).

Bačuvčík (2011) uvádí, že kromě finančních darů jsou poskytovány dary hmotné, lidská práce a čas, značka nebo jméno, případně zázemí. Doporučuje se o všech těchto možnostech spekulovat jako o doplňkových, nevztahovat pozornost jen na některé (Bačuvčík, 2011).

Efektivní fundraising nezávisí pouze na tom, jak ho člověk v organizaci umí skvěle ovládat. To k samotnému úspěchu nestačí. Nejdůležitější je, jak jsou v organizaci pracovníci řízení a vedeni, a se klade velký důraz na to, jak je člověk schopen přesvědčit pracovníky k fundraisingovému myšlení (Šedivý & Medlíková, 2009).

Zdroje a metody fundraisingu

Zásadní otázkou fundraisingu je kde a jak vlastně získává fundraiser finanční prostředky, dobrovolníky či výrobky pro svoji organizaci. Nejčastěji je nachází ve veřejných institucích, kam se řadí ministerstvo, velvyslanectví a úřady jak krajské, tak obecní. Poté je nachází v nadacích, u firem a jiných soukromých organizací či u jednotlivců, kam se řadí osoby samostatně výdělečně činné či fyzické osoby (podrobněji rozebráno v nadcházející kapitole). V předchozím odstavci je již uvedeno, kde organizace získává finanční prostředky. Ovšem důležité je vědět, jak či jakým způsobem se zdroje získávají. Zde se na první místo řadí veřejná sbírka a benefiční akce. Dále se zdroje získávají z různých grantů a dotací. Zároveň se nemohou opomenout různé dárcovské dary a příspěvky (Šedivý & Medlíková, 2009).

Fundraiser

Fundraiser je člověk, jenž se zabývá fundraisingem na profesionální úrovni. Tento člověk může být kmenový zaměstnanec či externí specialista, který je najatý jen na určitý projekt či na dlouhodobou spolupráci (Boukal, 2013).

Naopak Šedivý a Medlíková (2011) rozšiřují definici fundraisera jako člověka pracujícího s rozdílnými typy zdrojů, který používá různé metody k získání zdrojů. Poukazují, že ideální fundraiser by musel být odborníkem na přímou komunikaci a skvělým projektovým manažerem a projektorem. Ovšem nikdo nedokáže vykonávat všechny tyto tři pozice současně. Proto je nejdůležitější si v dané instituci stanovit přesné požadavky na fundraisera (Šedivý & Medlíková, 2011).

Samotná práce fundraisera je časově velmi vyčerpávající a mnohdy tato práce obnáší zklamání. Například v případě, že vybraný dárci podpořil odlišnou organizaci. Zdroje, ačkoliv se značně odlišují, uvádí, že úspěšný fundraiser má úspěšnost 5–10 %.

Profesionální fundraiser musí od samotného začátku pracovat na poznání jednotlivých dárců. Fundraiser musí zjišťovat jakékoliv informace o vybraném dárci, jelikož každý detail může být důležitý. V této situaci platí to, že čím více informací o dárci je k dispozici, tím lépe se odhadují veškeré dárcovi potřeby. Pro profesionálního fundraisera je důležitá společenská angažovanost, absolvování nejrůznějších schůzek, setkávání a společenské či benefiční akce. Fundraising v organizaci nemusí nutně mít na starosti pouze jedna osoba, i když nejčastěji tomu takto je. Fundraiser jako takový má na starosti mnoho úkolů (Šedivý & Medlíková, 2009).

Mezi **úkoly fundraisera** patří:

- přichystání fundraisingového plánu, podílení se na tvoření rozpočtu,
- příprava nákladových rozpočtů,
- zajištění propagace organizace,
- komunikace s dárci, rozvoj vztahů mezi nimi a organizací, vede následně jejich seznam,
- reprezentování organizace na různých akcích,
- vymýšlí, jak dárce oslovit, jak navázat spojení a jak je vůbec nacházet,
- vždy musí schválit různé smlouvy – jak reklamní, tak darovací,
- posuzuje efektivitu fundraisingu (Šedivý & Medlíková, 2009).

1.4 PEST analýza

PEST analýza je analýza vnějšího prostředí organizace, kde jednotlivá písmena názvu znamenají různé vnější faktory, jež ovlivňují organizaci. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Tato analýza má i svou rozšířenou verzi, a to PESTLE analýza. Při této verzi se jedná dále o faktory legislativní a environmentální (ekologické). Hlavní úkol PEST analýzy je najít takové faktory, které by následně mohly ovlivnit vývoj organizace. Je zásadní odlišit faktory, které jsou pro organizaci důležité (Sedláčková & Buchta, 2006).

Mezi **politické faktory** patří politická situace v zemi, vyhlášky, předpisy, daňová politika, zákony či nařízení. Do **ekonomických faktorů** naopak patří výše mezd, HDP, inflace nebo také výše úrokových sazeb. **Sociální faktor** souvisí s demografickým vývojem, složením obyvatel, množstvím pracovní síly, věkovou strukturou obyvatelstva apod. V případě **technologického faktoru** se jedná o dostupnost internetového připojení, technické úrovně, inovace či o vývoj nových technologií (Dvořáček & Slunčík, 2012).

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který se zaměřuje na popis jednotlivých faktorů, jež ovlivňují strategickou pozici podniku. Název SWOT je odvozen od zkratky čtyř anglických slov – strenghts, weaknesses, opportunities a threats. V překladu to jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza zkoumá vztahy externí a interní analýzy – vztahy vnějšího a vnitřního prostředí.

Cílem této analýzy je zjištění informací, jenž ovlivňují organizaci. Při správné identifikaci kladných i záporných stránek, je organizace schopna využít k rozvoji své silné stránky a předejít či připravit se na řešení hrozeb (Šimková, 2012).

Tabulka 1: SWOT analýza

SWOT analýza		Faktory	
		Pozitivní	Negativní
Vlivy	Interní	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Externí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jako **silné stránky** se označují pozitivní vnitřní podmínky, umožňující získat převahu nad konkurencí. Mezi silné stránky se zahrnuje dobrá pověst, kvalita služeb, propagace, dobré finanční zdroje či odbornost personálu. **Slabé stránky** je potřeba řešit, a to z důvodu že znemožňují dobré fungování podniku. Patří sem například špatná pověst firmy, zaostávání v technologiích, neschopnost financování. Jako **příležitosti** se označují nápady, možnosti či trendy, jichž může organizace využít. **Hrozby** jsou nepříznivé situace či překážky pro organizaci, se kterými musí počítat a následně rozhodovat, jak je utlumit (Nadine & Richter, 2007).

1.5.1 Strategie SWOT analýzy

Výstupy SWOT analýzy slouží především k lepšímu pochopení závislosti jednotlivých částí SWOT analýzy. Následující matice vytváří konkrétní předlohu kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se o čtyři možné strategie.

Tabulka 2: Výstupy SWOT analýzy

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby (T)	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

1. Strategie SO (maxi-maxi)
 - Využití příležitostí z vnějšího prostředí pomocí vnitřních silných stránek, jedná se o nejpříznivější situaci
2. Strategie ST (maxi-mini)
 - Využití silných stránek podniku za účelem eliminace hrozeb
3. Strategie WO (mini-maxi)
 - Využití příležitostí k samotnému odstranění či alespoň zmírnění slabých stránek, je vhodná v moment, kdy se organizaci naskytne vnější příležitost, kterým ovšem brání vnitřní slabiny, jenž je nutné potlačit
4. Strategie WT (mini-mini)
 - Cíl je minimalizovat slabé stránky se snahou vyhnout se hrozbám, organizace v této pozici většinou bojují o přežití, v této situaci je častý například prodej či likvidace

1.6 Fundraisingové metody

Ve fundraisingu existují metody a způsoby, skrze které organizace získává potřebné zdroje. Objevuje se mnoho způsobů, jak zaujmout komunitu. Jedná se například o sportovní události, společenské akce, výstavy a podobně. Tyto zmíněné metody slouží především k představení samotné neziskové organizace, které napomáhají k získávání finančních i nefinančních zdrojů. Následující metody označila Poláčková (2005) jako nejvyužívanější:

- prodej,
- členské příspěvky,
- veřejná sbírka,
- akce,
- přímé oslovení poštou,

- inzerce (Poláčková, 2005).

Prodej vlastních výrobků či služeb je jedna z metod získávání zdrojů. Organizace nejčastěji prodávají výrobky, které jsou převážně v podobě upomínkových předmětů, například pohlednice, hrnky. V případě prodeje služeb se může jednat o konzultační či poradenské služby (Boukal, 2013).

Členské příspěvky se považují za efektivní metodu fundraisingu. Základem této metody je rozšiřování členské základny, která by neměla být rozšiřována za účelem získávání finančních prostředků. Počet členů je brán především jako vizitka, která je prezentována veřejnosti. Skutečnost je ovšem taková, že členské příspěvky bývají pravidelným příjmem organizace (Poláčková, 2005).

Pro uspořádání **veřejné sbírky** je vždy potřeba dostatek dobrovolníků a dobré plánování. V dnešní době se objevují tři různé varianty veřejné sbírky, a to kasičky na veřejných místech, dobrovolníci navštěvující domácnosti či dobrovolníci oslovující kolemjdoucí. Sbírkou pomocí kasiček je nejvíce anonymní a bývá z ní získáno nejméně finančních prostředků, a to z důvodu, že dárci nikdo aktivně nežadá. V případě, že se jedná o oslovování kolemjdoucích, je důležité si promyslet konkrétní oblast a oslovit více dobrovolníků. Při návštěvě domácností je zásadní opětovná návštěva, aby si dárci mohli darování promyslet (Poláčková, 2005).

Akce jsou v dnešní době stále populárnější fundraisingovou metodou, jež je oblíbena po celém světě. Jedná se o akce sportovní, společenské či kulturní. Výhoda akcí je osobní komunikace mezi fundraiserem a dárcem, ale rovněž oslovení více dárců najednou. Akce lákají velký počet lidí, a to z důvodu zábavy a volnočasových aktivit. Mezi slabé stránky této metody patří vyšší časová náročnost ve fázi plánování i při konání samotné akce. Dále potom možnost ovlivnění vnějšími vlivy, například nepříznivým počasím (Jha, 2020).

Přímé oslovení poštou, více známé jako **direct mailing**, se označuje jako nejoblíbenější metoda fundraisingu. Skrze psaný dopis se představuje organizace novým dárcům a těm stávajícím sděluje informace, jak je dar použit nebo informace o nastávajících kampaních či aktivitách. Přímým oslovením poštou je možné oslovit širokou veřejnost. Je efektivní cílit na dárci, kteří již v minulosti darovali, protože je u nich vysoká pravděpodobnost opakovaného daru. I přesto, že přímé oslovení poštou nenahradí osobní setkání, je vhodné tuto metodu používat pro udržení kontaktu s potenciálními dárci. (Mutz & Murray, 2010).

Šobáňová (2010) definuje **inzerce** jako samostatnou metodu určenou k získávání financí. Používá se především v krizových situacích. Důležité je načasování samotné inzerce, ideálně tehdy, kdy lidé chtějí pomoci a soucítí s oběťmi. Výběr vhodného média je taktéž podstatný. Inzerát musí být výstižný a hlavně stručný, a to mimo jiné i kvůli ceně prostoru v médiích (Šobáňová, 2010).

Dle Hlouška (2007) je **osobní setkání** jedna z neúčinnějších fundraisingových metod. Jedná se však o nejnáročnější metodu. Je potřeba znát zásady slušného chování, fundraiser musí mít dostatečnou znalost jednání s lidmi a řečnickou obratnost. Pro úspěšně jednání je nutné dodržovat některé zásady jednání:

- nabízet, v žádném případě nežebrat,
- sám fundraiser musí v danou činnost věřit, až poté může přesvědčovat druhé,
- v žádném případě nevyvíjet tlak na dárce,
- být konkrétní, prezentovat přesný požadavek,
- v neposlední řadě být upřímný a uvolněný (Hloušek, 2007).

V případě, že organizace má naplánováno, koho oslovit, s kým navázat první kontakt, přichází na řadu přímá žádost o podporu. Důležité je, aby organizace měla jasně stanovený cíl osobního setkání, mimo jiné stanovenou finanční částku, o kterou jednotlivé dárce požádá. Rozhodující je mít důvěryhodný projekt, a především dobré jméno (Rektořík et al a kol., 2001).

Telefonická kampaň je fundraisingová metoda, u které je potřeba dobrá komunikační schopnost, a především příjemný hlas. Časová flexibilita a možnost oslovení velkého množství dárců je při použití této metody velkou výhodou. Stejně jako v případě předchozích metod, i zde je zásadní mít přesně stanovený cíl telefonátu. Fundraiser musí mít předem připravený text. Základní je ihned na začátku telefonátu představit organizaci, a hlavně sebe, dále sdělit přání a požádat o následnou schůzku. Samotný cíl je především bližší představení organizace a její činnosti (Ženíšek, 2003).

1.7 Crowdfunding

V současné době se stává oblíbené online dárcovství, které tvoří velký význam ve fundraisingu. Význam slova crowdfunding, též označováno jako skupinové financování, je odvozen od obecnějšího slova, a to slova crowdsourcing. Cílem crowdfundingu je zajištění financí pro komerční a nekomerční projekty, a to použitím internetu či sociálních

sítí. K získávání zpětné vazby, různých zajímavých nápadů a řešení určitých úkolů tato metoda využívá širokou veřejnost (Krechovská et al., 2018).

Crowdfunding se řadí mezi metody, které jsou velmi výkonné a považují se za jednu z nejnovějších. Prostřednictvím této metody se financují projekty, podnikatelské záměry ale i produkty, dokonce i společnosti. Investory této metody je široká veřejnost větší či menší skupina lidí, jež v úzkém časovém okamžiku skrze internet přispívají různé částky. Projekty, které se takto financují, se týkají nejčastěji oblasti kultury či vzdělání. Tuto metodu financování nejčastěji užívají neziskové organizace, dále začínající podniky a jednotlivci. Crowdfunding však není pouze o financování, ale také díky ní vzniká podpora nových inovací, které jsou financovány finančními prostředky získané skrze tuto metodu. Crowdfunding nejenže dokáže poskytnout potřebné finance pro projekt či podnikatelský záměr, ale má určitý vliv na vývoj procesu samostatného nového produktu (Krechovská et al., 2018).

Projekty v crowdfundingu se dělí do několika skupin. Ovšem základní dělení těchto projektů je dělí podle komerčnosti a podle původu a směřování. **Do komerčních projektů** se řadí projekty neziskové, ziskové a smíšené. Neziskové projekty jsou velmi společensky významné, a jak již z názvu vyplývá, cílem není dosažení zisku. Naopak projekty ziskové jsou založeny za účelem zisku a založení projektů smíšených má za cíl dlouhodobý výhled. **Projekty podle původu a směřování** se dělí na projekty nezávislé, zakotvené a start-up. Nezávislé projekty jsou takové, které jsou tvořeny samotnými jednotlivci bez organizace v pozadí, naopak zakotvené projekty jsou přesný opak, ty jsou tvořeny organizacemi již existujícími. O start-upech se uvádí, že jsou zvláštním typem projektů, jelikož se na úplném začátku rozbíhají jako projekty nezávislé a ukončují se vznikem samostatného podniku či neziskové organizace. Crowdfunding má, jako každá metoda, své určité výhody, nevýhody a rizika, na které se musí brát zřetel. Mezi **nejvýznamnější výhody** se uvádí například neexistence poplatků, které jsou velmi obvyklé u tradičního financování. Finance jsou dostupné pro všechny. Účastníkem crowdfundingu může být kdokoliv, například jen pouhý zákazník, ale i investor. Investování do této metody je možné bez využití zprostředkovatele, na základě individuálního rozhodnutí. Zákazníkovi je rovněž udělena možnost zpětné vazby, která následně slouží pro další rozvoj. V poslední řadě je velkou výhodou to, že projekt může být představen široké veřejnosti, skrze crowdfundingové portály. Na druhou stranu, mezi **nevýhody** patří například velmi známé a časté podvody, které přicházejí ze strany

zákazníků crowdfundingových portálů. Jako další nevýhoda se objevuje možnost špatné reputace podnikatele či zákazníka, což je způsobeno nevhodným vedením kampaně. Taktéž vzniká **riziko**, a to konkrétně z důvodů nesplácení finančních prostředků, nesprávného hodnocení důvěry zákazníků nebo nesprávné přerozdělování investičního rizika. Poslední významnou nevýhodou je nesprávné nastavení online portálů, a to z technického či právního hlediska (Krechovská et al., 2018).

Nejznámější crowdfundingové portály v České republice jsou například Hithit.cz, Startovac.cz, Fundlift.cz či Penezozdroj.cz (Krechovská et al., 2018).

Drew Hendricks (2014) ve svém článku „**5 Tips for Running a Successful Crowdfunding Campaign**“ uvádí několik užitečných typů, jak vést úspěšnou crowdfundingovou kampaň. V úvodu článku upozorňuje, že získání kapitálu a samotné financování je náročné a dále zmiňuje crowdfunding jako jeden z mnoha nástrojů. Stejně jako u žádosti o financování, i zde je vhodné plánovat, vybrat si správný cíl a představit svůj podnik. Mezi autorem uváděných 5 typů patří:

1. Není to (vždy) hra s čísly

Tento typ, který se řadí na první místo, popisuje, že existuje mnoho crowdfundingových platforem. Neznamená to, že je nutné přihlásit se k té, která má největší počet návštěv s cílem, že se nejvíce rozšíříme. Základem je zjistit, jaké kampaně v nejbližší době byly nejúspěšnější. Jako příklad autor uvádí věnování velké podpory v umění, naopak velký úspěch v tomto ohledu nebude mít například psí školka (Hendricks, 2014).

2. Nastavit si realistické časové osy

Tento typ naopak ukazuje, že je velice dobré mít záložní plány. Organizace se nemůže spoléhat, že za určitý čas získá přesně tolik peněz, kolik by chtěla. Tento způsob by zároveň neměl být jediným způsobem pro získání financí (Hendricks, 2014).

3. Sdílejte svůj projekt

Základem je propagování aktivit. Není dobré spoléhat jen na investory, kteří zkoumají naši vybranou platformu crowdfundingu. Velice důležité je sdílet veškeré činnosti organizace, a to hned na několika sítích. (Hendricks, 2014).

4. Nechte to na odborníkovi

Crowdfundingu je důležité věnovat dostatek času i financí. Doporučuje se použít profesionálního editora, případně i grafika, který naše logo modernizuje. Pokud se určitý projekt předává investorovi či v opačném případě se zveřejňuje na internetových stránkách, je vhodné všechny dokumenty předat odborníkům ke kontrole. Toto samé platí i u crowdfundingu (Hendricks, 2014).

5. Ukažte výhody (kromě těch, které jsou pro nás)

V tomto posledním užitečném typu pro úspěšnou kampaň se doporučuje seznámit investora se všemi pozitivními čísly, která jsou již získány. Rovněž je dobré propagovat přínos organizace pro společnost. Autor článku opět zmiňuje jako příklad psí školku. Uvádí fakt, že při užívání organických potravin, používání odpovídajících cvičebních programů pro daná plemena psů a mnoho dalšího, přesvědčí a přitáhne investory, kteří mají slabost pro zvířata. Crowdfunding není nikdy jednoduchý, a proto je velice důležité dodržet některé osvědčené postupy a následně vytěžit ze svého úsilí maximum. Je velice přínosné vžít se do role investora a položit si sám sobě otázku „Jakou společnost bych chtěl sám podpořit?“ (Hendricks, 2014).

1.8 Sponzoring

Sponzoring jako takový se prezentuje jako **podstatná součást** sloužící k získávání finančních i nefinančních prostředků pro organizace. Nejčastěji se jedná o podporu neziskových organizací, a to ze strany podnikatelského subjektu. Tyto subjekty následně očekávají jistou protihodnotu, kterou je v první řadě připoutání pozornosti daného sponzora. Vztahy mezi sponzorovanou neziskovou organizací a samotným sponzorem jsou formulovány ve sponzorské smlouvě. Boukal (2013) uvádí náležitosti, jež musí sponzorská smlouva obsahovat:

- souhrnná charakteristika jednání sponzora,
- profil protislužby strany, která je sponzorována,
- úmluva – územní i časová,
- firemní dohoda,
- ujednání pro sponzora o možnosti se podílet na činnostech neziskové organizace (Boukal, 2013).

Sponzor zpravidla požaduje jasné zviditelnění svého loga, a to především na místech, kde bude logo nejvíce zhlédnuto. Mezi tyto místa se řadí například výroční zpráva, výrobky organizace, různé reklamní panely či vložení loga na internetové stránky. Základním principem zviditelnění loga je zvýšení povědomí široké veřejnosti a zároveň získání nových potencionálních zákazníků. Vhodnou komunikaci se sponzory, která vede k dosažení celkového úspěchu, udržují fundraiseri. Dále je nezbytně nutné správné pochopení cílů a priorit podniku, který je označen jako sponzorující. V současné době velká část zákazníků pozitivně hodnotí společensky odpovědný přístup a z tohoto důvodu se podniky stávají sponzory. Ve fázi přemýšlení, zda sponzoring vůbec využít, je velice vhodné zvážit dopady, jež by budoucí sponzor měl (Bačuvčík, 2011) (Boukal, 2013).

1.9 Plánování fundraisingu

Základem úspěšného fundraisingu je nutnost pečlivého plánování. Individuální etapy plánování shrnula Škarabelová (2007) do několika úseků:

- definice poslání organizace (s posláním musí být seznámeni všichni příslušníci organizace a podle něj by se také měli řídit),
- určit cíle – konkrétní, měřitelné a dosažitelné,
- vypracování plánu – realizační a časové aktivity organizace, na základě tohoto plánu se dále vypracovává roční rozpočet,
- ověření, zda organizace opravdu reaguje na potřeby společnosti,
- zvážení zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí, v případě že jsou potřeba – je důležité a nutné je vyškolit,
- vybrat pro potencionální situaci nejvhodnější metodu fundraisingu,
- stanovení soupisu možných zdrojů,
- stanovení oblasti dárců,
- sestavení žádosti o dar,
- vykonání plánovaných fundraisingových aktivit,
- sdělení dárci o využití jeho daru,
- snaha o dlouhotrvající spolupráci (Škarabelová, 2007).

Samotný fundraisingový plán se z velké části odvíjí od plánované činnosti a následně od zvolené strategie. Úkolem daného plánu je zajištění rozsahu prostředků, které poslouží pro realizaci dané strategie. Fundraisingový plán jako takový by měl po formální stránce obsahovat:

- historický popis organizace v oblasti zdrojů,
- definice fundraisingových aktivit,
- časový harmonogram – jednotlivé typy etap,
- vyhodnocení plánu (Hloušek, Hloušková & Hanuš, 2013).

1.9.1 Tvorba fundraisingového plánu

Fundraisingový plán slouží a napomáhá k efektivnímu fungování fundraisingu v organizaci. Je zapotřebí určit si dané cíle, jež by měly být časově ohraničené, a následně směřovat k jejich dosažení (Šedivý & Medlíková, 2009).

Zde je možné využít SMART metodu, která je vhodná ke stanovování konkrétních cílů. Správná definice cíle musí být SMART-specifická, měřitelná, dosažitelná, realistická a časově ohraničená. Metodu SMART je možné rozšířit na verzi SMARTER, kde E znamená etický přístup k podnikání a následné R znamená zaměřený na zdroje. (Šedivý & Medlíková, 2009).

Taušl Procházková et al. (2015) upozorňuje, že jednotlivé zkratky této metody mohou být vykládány rozdílně, než je již výše zmíněno, a z tohoto důvodu se může koncept částečně lišit (Taušl Procházková et al., 2015).

Nejvhodnější je sestavení nákladového rozpočtu a následné zjištění potřebného množství finančních prostředků na další období. Po tomto zjištění je vhodné vypracovat zdrojový rozpočet, což je koncept, ze kterého je zřejmé, z jakých zdrojů či v jaké výši je organizace schopná předem stanovené náklady uhradit (Šedivý & Medlíková, 2009).

Jako první krok se při tvorbě fundraisingového plánu uvádí **stanovení potřeb**. Jelikož se potřeby jednotlivých organizací liší, je nezbytné vědět, o jakou organizaci se jedná a v jaké momentální situaci se nachází. Po určení jednotlivých potřeb je následně důležité zjistit, jaké zdroje jsou pro organizaci vhodné a hlavně dostupné. Na základě těchto faktů je potřeba zkoumat typy dárců, skrze to posoudit pravděpodobnost, že organizaci opravdu věnují prostředky na konkrétní projekty či aktivity (Machálek & Nesrstová, 2011).

Následným a velmi podstatným krokem při sestavování plánu je **analýza příležitostí**. K tomuto se využívá například **PEST analýza**, jež napomáhá při posouzení makroprostředí a jeho vlivu na organizaci. Další možností je využití **SWOT analýzy**, která naopak analyzuje silné a slabé stránky organizace a následně k nim přiřazuje příležitosti a hrozby v okolí (Machálek & Nesrstová, 2011).

Posledním a klíčovým krokem je **určení a vyhodnocení strategie**. Pro zjištění a následné určení budoucího směru fundraisingu je nutná analýza vnitřního a vnějšího prostředí a zároveň formulace složení příjmů a budoucích finančních potřeb. K zabezpečení dostatečných zdrojů na zajištění jak aktuálních potřeb, tak zároveň i budoucích plánů, slouží právě fundraising (Machálek & Nesrstová, 2011).

Úkolem fundraisingového plánu je opatření prostředků a lidských zdrojů, které jsou potřebné ke splnění stanovených cílů (Hloušek, Hloušková & Hanuš, 2013)

2 Praktická část

Pro zpracování praktické části této bakalářské práce byla vybrána nezisková organizace Klokánek Janovice nad Úhlavou. Tato organizace nebyla vybrána pouze z důvodu, že se nachází blízko bydliště autora práce, ale především kvůli obdivu za vykonávanou práci a výsledcích, které za sebou organizace zanechává. Tato organizace se řadí mezi nestátní neziskové organizace Fondu ohrožených dětí, zkratka „FOD“, jenž pomáhá dětem v nelehkých situacích. Nejprve je nutné definovat pojem Fond ohrožených dětí, na jakém základě fungují činnosti této organizace a hlavní zdroje financování.

2.1 Představení vybrané organizace

Obrázek 2: Logo vybrané organizace



Zdroj: Fond ohrožených dětí (2022)

Fond ohrožených dětí, jak je již výše zmíněno, je nevládní nezisková organizace, která vznikla v roce 1990. Vznikla z iniciativy osvojitelů a pěstounů, kteří napomáhají dětem, které jsou v ohrožení, a pomáhají na základě pověřením výkonu jejich sociálně-právní ochrany (Fond ohrožených dětí, 2022).

Od počátku se tato organizace zabývá i snahou o zlepšení legislativy a praxe, a to na úseku ochrany dětí. Na základě každoročních dobročinných sbírek se z menšího sdružení stala koncem 90. let jedna z největších nevládních neziskových organizací na ochranu dětí v ČR. V současné době je v provozu 15 zařízení nesoucí název Klokánek. Od svého samotného vzniku do roku 2011 našel Fond ohrožených dětí náhradní rodinu pro 782 dětí, řešil více jak 53 000 případů, kdy dítě bylo v ohrožení. Do jednotlivých Klokánek bylo přijato přesně 7 523 dětí – z tohoto čísla bylo přibližně 1 500 dětí mladších tří let (Fond ohrožených dětí, 2022).

2.1.1 Hlavní směry činnosti

Mezi hlavní činnosti Fondu ohrožených dětí se řadí:

- pomoc týraným a jinak ohroženým dětem,
- náhradní rodinná péče místo ústavní výchovy – Klokánek,
- snaha o zlepšení legislativy a praxe, a to na úseku ochrany dětí,
- osvěta,
- přijetí opatření k nápravě rodin.

Hlavním cílem Klokánku je nabídnutí přechodné péče na dobu, dokud se nebudou moci vrátit zpět ke své rodině či dokud dětem nebude nalezena trvalá náhradní rodinná péče. V roce 2014 byla zakázána činnost vyhledávání náhradních rodin pro děti, které se obtížně umísťovaly (Fond ohrožených dětí, 2022).

2.1.2 Vývoj počtu dětí v Klokánku

Vývoj počtu dětí, které jsou umístěny v zařízení Fondu ohrožených dětí Klokánku, je velmi zásadní pro tuto práci. Podle autorky práce je hlavním důvodem fakt, že počet dětí následně ovlivňuje z velké části výdaje i příjmy. Tabulka číslo 3 zobrazuje vývoj počtu dětí ve všech zařízeních Klokánek.

Každý Klokánek dostává na jedno dítě 22 800 korun. Tento fakt bude probíráán podrobněji v kapitole 2. 6. 1. PEST analýza (Aktuálně.cz, 2019).

Tabulka 3: Vývoj počtu dětí v Klokánku

Rok	Počet dětí
2011	990
2012	74
2013	1 211
2014	1 204
2015	1 048

Zdroj: Fond ohrožených dětí, 2022, zpracováno autorkou

2.1.3 Financování

Fond ohrožených dětí je z největší části financován z veřejných zdrojů, do kterých spadají příspěvky MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí) či státní příspěvek na děti, které pobývají v Klokáncích. Zbylá část financování je pokryta dary či dobročinnými sbírkami. K Mezinárodnímu dni dětí a o Vánocích je každoročně pořádána directmailingová celonárodní dobročinná sbírka. Díky této sbírce se z malého sdružení stala největší nestátní nezisková organizace. Sbírkou či dary hrají pro organizaci klíčovou roli, jelikož bez nich by nebylo možné pokrýt veškeré výdaje (Fond ohrožených dětí, 2022).

2.1.4 Lidské zdroje

Velice důležitým a zásadním předpokladem pro dobré fungování organizace jsou lidské zdroje. Právě v neziskovém sektoru je nezbytné, aby se názory pracovníků shodovaly s cíli celé organizace a aby pracovníci byli náležitě motivováni.

V celé organizaci Fond ohrožených dětí pracuje mnoho zaměstnanců, kteří pocházejí z nejrůznějších oborů. Veřejnost se nejvíce dostane do kontaktu s pracovníky, jenž zaujmají místo administrativního pracovníka, či se samotným ředitelem daného Klokánku. Lidé ve funkci administrativního pracovníka jsou důležitou součástí organizace, jelikož se starají a vyřizují běžný souhrn administrativních činností v organizaci. Přípravují smlouvy a další různé dokumenty. Dalším důležitým pracovníkem je sociální pracovník, který má naopak přímý kontakt a úzký vztah s dětmi, o které se stará. Dalším významným zaměstnancem je tzv. „týdenní teta“. Ta má na starost vše, co se týká péče o děti. Nakonec se nesmí opomenout ani IT pracovníci, kteří aktualizují a starají se o internetové stránky jednotlivých Klokánků.

2.1.5 Partneři

Jedna z nejdůležitějších částí financování této organizace je podpora ze zdrojů, a to jak ze soukromých, tak z veřejných. Jedná se o podobu dotací či darů. Právě tyto finanční prostředky bývají důležité pro každodenní provoz. Následně zabezpečují vytváření různých projektů. Musí se brát ovšem v potaz, že veškeré finanční dary a dotace, které Fond ohrožených dětí obdrží, jsou spravedlivě rozdělovány do jednotlivých Klokánků. Z tohoto faktu vyplývá, že i veškeré vybrané peníze skrze určitou sbírku daného Klokánku se ukládají na jeden účet, a následně jsou i tyto peníze rozděleny. Toto však

neplatí u darů hmotných. Platí pravidlo, že jakému Klokánku jsou hmotné dary věnovány, tak právě ten si tyto dary ponechává.

Peníze mohou partneři posílat skrze DMS, což je zkratka pro darovací SMS zprávy. Je to velmi moderní forma darování konkrétní částky. Pozitivní stránkou této formy podporování je skutečnost pravidelného nastavení odesílání těchto DMS zpráv. Jestliže si podporovatel vybere odeslat DMS zprávu například za 90 Kč, na účet Fondu ohrožených dětí se přičítá 89 Kč (A. Jandová, osobní komunikace, 17. 2. 2022).

Tabulka 4: Finanční dary – dárci a rozmezí jejich příspěvků za rok 2021

Dárce	Výše příspěvku
NADAČNÍ FOND PREZIDENTA REPUBLIKY ING. MILOŠE ZEMANA DIAOMOND PLUS s. r. o.	Více jak 1 000 001 Kč
Projekt KLOK.TEX NADACE RSJ POZDRAV OD JEŽÍŠKA s. r. o.	Rozmezí 500 000 Kč – 1 000 000 Kč
NADAČNÍ FOND SLEVOMAT CZ SILNICE GROUP a. s. ČESKÁ PODNIKATELSKÁ POJIŠŤOVNA a. s.	Méně než 500 000 Kč, více jak 100 000 Kč
ALZA CZ a. s. GLOBUS ČR v. o. s. MAXPROGRES s. r. o.	Méně než 100 000 Kč, více jak 50 000 Kč
HOCKEY CLUB OCELÁŘI MIRAKULUM s. r. o. ČESKÁ OBCHODNÍ BANKA a. s.	Méně než 50 000 Kč

Zdroj: Fond ohrožených dětí, 2021, zpracováno autorkou

Tabulka 5: Poskytovatelé dotací a jejich částka za rok 2021

Poskytovatel dotací	Částka
Hlavní město PRAHA	3 953 000 Kč
Město LITOMĚŘICE	200 000 Kč
Nadace NOVA	100 000 Kč
Nadace VIA – dar. Vánoční charita PWC	47 404 Kč

Zdroj: Fond ohrožených dětí, 2021, zpracováno autorkou

V tabulce „Poskytovatelé dotací a jejich částka“ jsou vypsány pouze poskytovatelé s největším finančním obnosem. Stejně tak jsou vypsány pouze nejdůležitější, a zároveň i nejznámější dárci v Tabulce 4 „Finanční dary – dárci a rozmezí jejich příspěvků za rok 2021“.

2.2 Klokánek Janovice nad Úhlavou

Klokánek se nachází v obci Janovice nad Úhlavou, v areálu bývalých kasáren, a je zřízen od roku 2009. U budovy, v níž jsou zrekonstruované byty, se rozprostírá zahrada s dětským hřištěm. Tento Klokánek je jediný v Plzeňském kraji a jeho kapacita je 28 dětí, které mohou být rozděleny do 7 pokojů. Děti jsou přijímány na základě nařízení soudního rozhodnutí, orgánu sociálně právní ochrany dětí či na rozhodnutí rodičů nebo v některých případech na rozhodnutí samotného dítěte (Klokánek Janovice nad Úhlavou, 2022).

2.2.1 Finanční krize

Finanční krize, která skončila prodejem budovy janovického Klokánku, vznikla kvůli dlouhodobé finanční krizi celé organizace Fondu ohrožených dětí. Důvodem bylo dlouhodobě špatné financování těchto zařízení, které každoročně řešily dotacemi ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí. Ovšem v roce 2019 tyto dotace pokryly pouze 7 měsíců a zbylé období pokryto nebylo (Mrázová, 2020)

Z tohoto důvodu přišlo dlouho navrhované řešení, a to prodej jedné budovy, ve které se zařízení Klokánek nachází. Shodou všech okolností se vybral právě Klokánek Janovice nad Úhlavou. Celému vedení Fondu ohrožených dětí přišla tato možnost nejvýhodnější. I přes prodej zde Klokánek stále sídlí, avšak pouze v pronájmu (A. Jandová, osobní komunikace, 17. 2. 2022).

Situace byla opravdu vážná, ve fondu tehdy scházelo 5,5 milionu korun. Zástupci v této době vyjednávali s Ministerstvem práce a sociálních věcí, kde hledali podporu u měst i krajů. Jelikož se podobný prodej budovy uskutečnil již v Klokánku v Hostivici, obavy byly o to menší. Z důvodu, že je toto zařízení jediné v Plzeňském kraji, je velká snaha o jeho udržení, a proto se finanční schodek řešil tímto způsobem. Jedním z podporovatelů je blízké město Klatovy, které v této situaci poskytlo mimořádnou finanční pomoc, a to ve výši 300 tisíc korun (Mrázová, 2020).

2.3 Fundraising v Klokánku

V této organizaci funguje fundraising zejména na principu partnerství a donátorství. Při této příležitosti vznikají různé spolupráce a rozmanité formy partnerství. Donátoři představují jednotlivce či organizace, které věnují své finanční či jiné prostředky na podporu Klokánku.

Pozdrav od Ježíška

Pozdrav od Ježíška je služba, jež dává rodinám, především rodičům, možnost zpětné vazby svým nejmenším členům coby Ježíšek, odpovídající na vánoční přání dětí. Tato služba funguje způsobem vybrání pohlednice skrze internet, následně je pohlednice rodinou vyplněna vzkazem a v posledním kroku se pouze čeká na zaslání na danou adresu (A. Jandová, osobní komunikace, 12.6. 2022).

Za první čtyři roky fungování udělala tato služba radost více než 18 tisícům dětí v odlišných domácnostech. Díky zájmu o tyto služby se vedení rozhodlo zařadit mezi své služby i možnost dobrovolného příspěvku pro Fond ohrožených dětí, ze kterého se stala veřejná sbírka. Tato možnost je zde již 3. rokem a každý rok se zvyšuje počet zájemců, kteří rádi přispívají. V roce 2021 se vybralo přesných 654 661 Kč, a to bezmála od 14 tisíc zákazníků této služby. Za rok 2020, bylo Klokánku předáno 550 000 Kč. Ovšem i samotný Pozdrav od Ježíška s. r. o. se k podpoře Klokánku připojuje, v roce 2021 dorovnal vybranou částku od zákazníků na rovných 700 000 Kč, a to skrze zisk z prodaných pohlednic (Pozdrav od Ježíška, 2022).

Veškeré vybrané peníze putují na společný účet všech zařízení v ČR, a následně se spravedlivě rozdělují. Tato veřejná sbírka má i svůj nedostatek, a to je její sezónnost. Veškeré objednávky pohlednic – tím pádem i příspěvky, jsou spuštěny pouze v zimním období. V letošním roce se spuštění objednávek plánuje na 1. 11. 2022, z čehož vyplývá,

že přispívat na tuto sbírku je možné jen před Vánoci. Tato internetová služba si stanovila jako každoroční cíl i nadále pokračovat v této spolupráci s Fondem ohrožených dětí a snažit se získanou částku opět navyšovat (Pozdrav od Ježíška, 2022) (Fond ohrožených dětí, 2022).

Daruj správně

Hlavní cíl tohoto projektu je zaměřen na individuální dárcovství, na co největší zjednodušení cesty mezi samotným dárcem a neziskovou organizací. Také má za cíl odbourat starost o to, zda peníze putují právě tam, kam byly poslány. Právě toho se v dnešní době většina individuálních dárců bojí a raději než peníze, věnují věcné předměty, které do jednotlivých Klokánků sami odvezou. Tento problém se projekt snaží eliminovat tím, že každá organizace je zaregistrována, prozkoumána a má prověřenou transparentní veřejnou sbírku. Tento projekt se řadí do Fóra dárců, což je jediné celorepublikové sdružení. Fórum dárců se zakládá na podpoře dárcovství a sdružuje zejména domácí fondy a nadace. Do Fóra dárců patří například Dárcovská SMS, Žebříčky nadací a fondů a další. Spolu s Fórem dárců je projekt Daruj správně realizován s podporou ČSOB a dalším důležitým partnerem je i Česká televize (Daruj správně.cz, 2017).

2.4 Využívané fundraisingové metody

Nejúčinnější fundraisingové aktivity bývají propojeny se začátkem činnosti samotné organizace. V posledních letech jsou fundraisingové i komunikační aktivity na stále vyšší úrovni. Tato nezisková organizace spolupracuje a komunikuje se státními orgány či nadacemi. Komunikace s veřejností se postupem let značně rozvíjí a mimo to bývá dokonce i cílená. Oproti začátkům fungování této organizace je nyní fundraising řízenou činností.

Ve vybrané neziskové organizaci na úplném počátku nebyla zřízena funkce samostatného fundraisera, tudíž tato role byla přisuzována nejčastěji ředitelce organizace, která se současně s jednou pracovnící o fundraising jako takový starala. Nyní je v této organizaci přímo zřízena funkce fundraisera, mezi jehož činnost patří vyhledávat, připravovat a následně realizovat žádosti například o dotace. V této organizaci neexistuje seznam případných dárců.

Direct mail

Mimo grantového fundraisingu je rovněž základem samotného fundraisingu organizace sepisování dopisů či emailů. Organizace rozesílá dopisy firmám a občas dokonce i jednotlivcům. Organizace má daný vzor dopisů, jenž jsou vždy s menšími změnami rozesílány. Zpráva tohoto typu musí být jasná a výstižná. V případě emailové kampaně se jedná o jednu z nejlevnějších variant a v dnešní době zároveň o modernější a snadnější metodu. Velká pozornost by měla být věnována pravidelným dárcům, jelikož v případě, že již v minulosti přispěli, je velká šance, že přispějí znovu. O tuto direct mailingovou metodu se stará každý Klokánek zvlášť, a to z toho důvodu, že se jedná o oslovení individuálních dárců a firem z okolí konkrétního Klokánku (A. Jandová, osobní komunikace, 12.6. 2022).

Akce

Organizace každý rok pořádá akci na Den dětí, díky které seznamuje širokou veřejnost se svým fungováním. Tuto akci však nepořádá samostatně zařízení Klokánek Janovice nad Úhlavou, ale celá jednotná organizace Fond ohrožených dětí.

Velmi populárním jsou charitativní akce, v minulých letech se jednalo především o charitativní běh pořádaný ve více větších městech, jako je Praha či Teplice, kde byl vytvořen běžecký okruh pro všechny věkové kategorie, cyklisty či pejskaře. Každý přispěje již tím, že zakoupí startovní číslo (A. Jandová, osobní komunikace, 12.6. 2022).

Prodej

Organizace se věnuje i prodeji, každoročně pořádá soutěž, která je pořádána celou organizací, nikoli jednotlivými Klokánky. Jedná se o prodej malovaných obrázků, které zasílají občané České republiky, především děti. Nejlepší obrázky, které jsou vybrány lidmi z organizace, jsou vystaveny na webových stránkách Fondu ohrožených dětí a je možné je zde jednotlivě zakoupit. Ke konci každého kalendářního roku je z nejzajímavějších obrázků vytvořen kalendář na následující rok, který je během Vánoc vystavený k prodeji na téže webové stránce Fondu ohrožených dětí (A. Jandová, osobní komunikace, 12. 6. 2022).

Grantový fundraising

Tato fundraisingová metoda je vložena do pracovní náplně již výše zmíněné pracovnice, jež má za úkol vše důležité okolo dotací.

Individuální dárcovství

Jednotlivci nejsou v případě dárcovství konkrétně oslovováni. Individuální dárcovství funguje na dlouholetém fungování ve zdejší městi, a díky tomu především místní lidé nosí potřebné, ovšem často i nepotřebné věci. Dle zdejší ředitelky je nejvíce věci věnováno v jarních měsících (A. Jandová, osobní komunikace, 12. 6. 2022).

Internetové stránky

Každé jednotlivé zařízení Klokánek má své internetové stránky, na nichž jsou zveřejněny základní informace o daném zařízení – jako je přesná adresa, dnes je zde připojena i mapa, různá telefonní spojení či jméno ředitele/ředitelky. Jsou zde informace o službách či příspěvcích, které tato organizace přijímá. Na stránkách je umožněno široké veřejnosti zhlédnutí výročních zpráv, seznam všech dárců, dotací, dokonce i jejich přesná finanční výše.

Osobní jednání

Osobní jednání jako forma fundraisingové metody je velice obtížná. Mimo čas je zapotřebí zkušeného, především komunikativního fundraisera. I přes fakt, že je tato metoda nejvíce známá, se právě v této organizaci prakticky nepoužívá. Osobního jednání využívá při výjimečných příležitostech především ředitel celé organizace Fond ohrožených dětí (A. Jandová, osobní komunikace, 12.6. 2022).

Nesmí se ovšem opomenout ani samotný **sponzoring**, který je pro Klokánek důležitý. Sponzoři Klokánku věnují hmotné i nehmotné dary. Již několik let je sponzorem Janovického Klokánku pekárna Rendl, jenž se nachází ve městě Sušice 25 kilometrů od Janovic nad Úhlavou. Každoročně v zimě na Mikuláše naděluje dětem potraviny.

Jako další významní sponzoři jsou místní firmy nacházející se v areálu stejně jako Klokánek. Těmito sponzory je například NOVARES CZ Janovice nad Úhlavou či Acti Pack Cz, A. s. nacházející se taktéž v Janovicích nad Úhlavou. Od samotného začátku fungování Klokánku je každoročním sponzorem samotné město Janovice nad Úhlavou (A. Jandová, osobní komunikace, 12.7. 2022).

2.5 Analýza financování

Každá organizace, ať nezisková či zisková, by měla pravidelně analyzovat své příjmy a výdaje. Analýza slouží k posouzení hospodaření dané organizace a k plánování cílů.

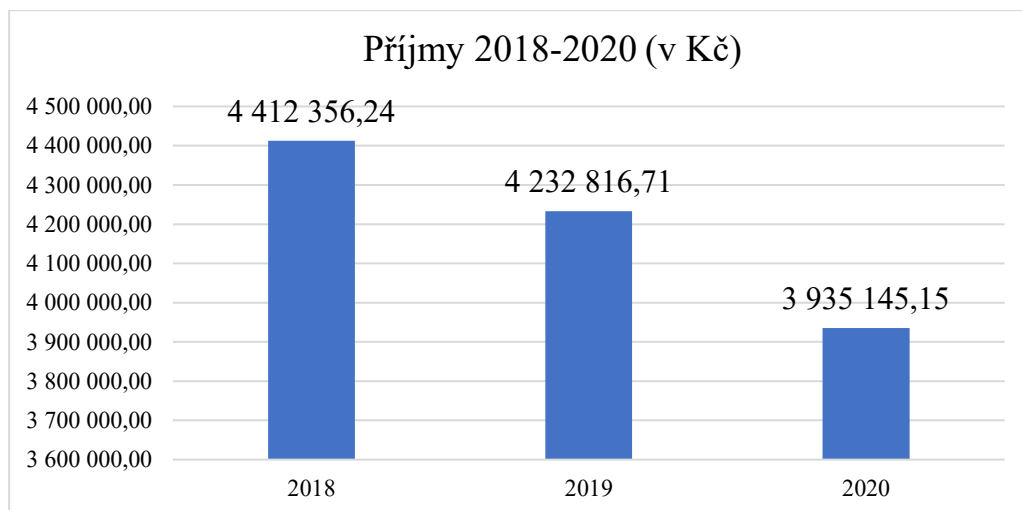
V této práci budou zpracovány informace a data z let 2018-2020, jelikož výsledovka za rok 2021 v době zpracování není finalizována.

Příjmy organizace

Jak je již na začátku praktické části uvedeno, Klokánek je nevládní nezisková organizace, jejíž existence je závislá na několika zdrojích financování, kterými jsou:

- státní příspěvky na děti v Klokánku
- čistý výtěžek sbírky Fondu ohrožených dětí
- dotace od města, dotační projekty
- dotace ministerstva práce a sociálních věcí
- dary
- příjmy z vlastní činnosti – reklama, přídavky, výživné
- dědictví
- členské příspěvky
- půjčky a úvěry
- ostatní příjmy. (Fond ohrožených dětí, 2020)

Graf 1: Přehled celkových příjmů organizace za roky 2018-2020



Zdroj: Fond ohrožených dětí, *výsledovka*, 2018-2020, zpracováno autorkou

Jak je možné vidět v grafu výše, příjmy Klokánku Janovice nad Úhlavou v jednotlivých sledovaných letech klesají. Zatímco v roce 2018 obdržel Klokánek finanční příjmy ve výši 4 412 356,24 Kč v posledním roce, 2020, bylo jen 3 935 145,00 Kč. Rozdíl příjmů v jednotlivých letech je čím dál tím vyšší. Jednotlivé zdroje příjmů budou rozebrány v kapitole níže.

2.5.1 Přehled celkových příjmů Klokánku Janovice nad Úhlavou

Tabulka zobrazena níže uvádí strukturu příjmů organizace v jednotlivých letech, počínaje rokem 2018 a konče rokem 2020.

Tabulka 6: Struktura příjmů Klokánku Janovice nad Úhlavou za roky 2018-2020 (v Kč)

Název účtu	Příjmy 2018	Příjmy 2019	Příjmy 2020
Úhrady – pobyty AD,ŠS,	379 162,00	541 547,00	490 000,00
Přijaté úroky	49,70	11,61	10,20
Jiné výnosy – haléřové dorovnání	2,54	2,10	3,96
Úhrady – výživné	10 212,00	43 872,00	33 460,99
Úhrady – PND	71 558,00	81 460,00	55 960,00
Státní příspěvek „Klokánci“	2 639 480,00	2 611 360,00	2 004 880,00
Dary – ostatní	30 317,00	32 068,00	16 530,00
Dary nad 5 000 Kč	571 565,00	353 617,00	130 973,00
DARY 2017	50 850,00	x	x
Provozní dotace – města, ostatní dotace, MPSV	659 160,00	557 980,00	1 031 056,00
Dary sbírka FIO	x	99,00	167 820,00
Hervis poukázky	x	10 800,00	x
DARY SBÍRKA 2019	x	x	4 451,00
Celkem příjmy	4 412 356,24	4 232 816,71	3 935 145,15

Zdroj: Fond ohrožených dětí, *výsledovka*, 2018-2020, zpracováno autorkou

Rok 2018

Celkový příjem organizace v prvním sledovaném roce dosahoval 4 412 354,24 Kč, zároveň byl ze všech sledovaných období nejvyšší. Největší část těchto příjmů tvoří položka státní příspěvek „Klokánci“, jehož výše činila 2 639 480 Kč. Tato položka tvořila celých 60 % celkových příjmů tohoto roku. Další významnou položkou jsou „Provozní dotace“, do kterých se řadí dotace od měst, projektové dotace, dotace MPSV

(Ministerstvo práce a sociální věcí), která tvoří 15 % celkových příjmů. Samotné dotace MPSV byly ve výši 569 160 Kč, zbylých 90 000 Kč pocházely z dotace města či dotačních projektů. Velký význam mají i „Dary nad 5 000 Kč“, jejichž výše byla 571 565 Kč.

Rok 2019

I ve druhém sledovaném roce je vidět, že nejvyšší částku příjmů tvoří státní příspěvek „Klokánci“, který tvoří 2 611 360 Kč. V tomto roce tato položka tvořila 62 % z celkových příjmů, což je o 2 % více než v roce předchozím. Stejně jako v roce 2018 i zde tvoří značný podíl „Provozní dotace“, a to přesně 13 % z celkových příjmů. V tomto roce dotace MPSV činily pouhých 325 980 Kč, což je oproti předchozímu roku znatelný rozdíl. Naopak se zvedly dotace města a dotačních projektů, a to přesně na 232 000 Kč. Stejně procentuální zastoupení mají pro tento rok i „Tržby z reklam či pobytů“, 13 %. V roce 2019 vzrostla položka „Výživné“, a to o více jak 30 000 Kč.

Rok 2020

V posledním sledovaném roce dosahovaly celkové příjmy částky 3 935 145,15 Kč. Jako v předchozích dvou letech největší část příjmů tvoří státní příspěvek „Klokánci“, ovšem v tomto roce tento příspěvek klesl, a to zhruba o 10 %. Naopak „Provozní dotace“ v roce 2020 stouply, a to bezmála o polovinu oproti roku 2019. Zvýšily se dotace MPSV a současně i dotace od města a ostatních dotačních projektů.

Nejvíce se změnila položka „Dary na 5 tisíc“, které v tomto roce tvořily pouze 3 % z veškerých příjmů. Naopak se zvýšila položka „Dary sbírka FIO“, která vystoupala na částku 167 820 Kč a pokrývá 4 % příjmů tohoto roku.

Zhodnocení příjmů organizace

Nejvýraznější změna ve sledovaných letech byla v příjmech, které pocházely ze státního příspěvku „Klokánci“. V prvních dvou letech byla výše tohoto příjmů rozdílná o necelých 30 000 Kč. Poslední rok byl tento příspěvek o více jak 600 000 Kč nižší. Tento velký finanční rozdíl u státního příspěvku v posledním sledovaném roce je způsoben nepředvídatelnou pandemií Covid-19. Stát měl v roce 2020 mnoho neočekávaných výdajů, a to ve všech ekonomických směrech, tudíž některé příspěvky byly omezeny.

Jako nestabilní položka příjmů se jeví „Dary nad 5 tisíc“. V prvním roce tato položka činila 571 565 Kč, oproti tomu ve druhém roce byla výše této položky 353 617 Kč. V posledním roce ovšem tato položka vyšplhala pouze do výše 130 973 Kč. Tento fakt

o ubývající výši darů bude nejspíše způsoben situací Covid-19, která v roce 2020 propukla. Jednotlivci i firmy se museli přizpůsobit nově nastalé situaci, ve které bylo těžko předvídatelné, jaký vývoj bude následovat. Zvýšily se náklady spojené s různými opatřeními a často se taktéž snížily příjmy.

Oproti roku 2018 a 2019 je rok 2020 specifický tím, že je zde velké zastoupení sbírek, především sbírka FIO, jenž v posledním sledovaném roce činila bezmála 170 000 Kč. Dle autorky je toto způsobeno solidaritou této společnosti.

V celkovém hodnocení příjmů by se dalo říci, že největší podíl na snižování státních příspěvků a darů od individuálních a firemních dárců je pandemie Covid-19. Z důvodu nejistého zaměstnání lidé začali více spořit. Je zřejmé, jak se definované hrozby projeví ve SWOT analýze a významně ovlivňují organizaci.

V prosinci roku 2018 dosahovala míra nezaměstnanosti 2,2 %, následující rok, v prosinci 2019, míra nezaměstnanosti poklesla na 2,0 %. V roce 2020, kdy v České republice propukla již zmíněná pandemie, byla míra nezaměstnanosti k prosinci tohoto roku 3,2 % (Český statistický úřad, 2022).

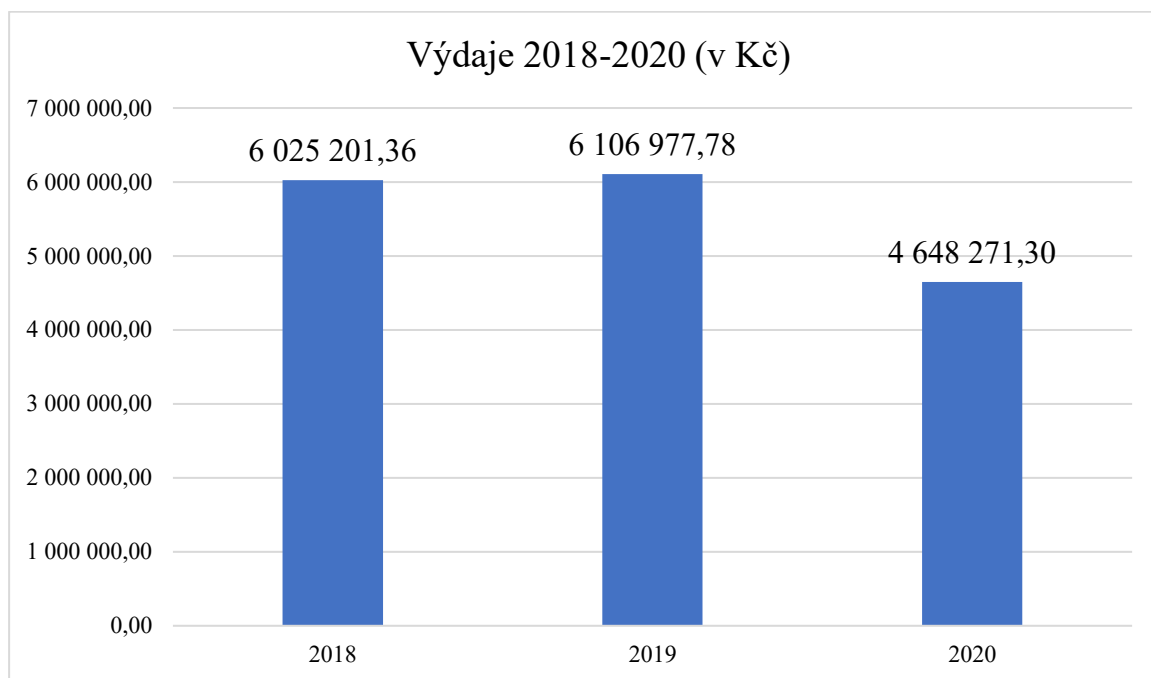
Avšak i v roce 2020 nastala pauza mezi první a druhou vlnou pandemie. Při vzniku této pauzy vzrostl reálný hrubý domácí produkt o 6,9 % ve 3. čtvrtletí daného roku. Zároveň klesla spotřeba domácností, a to meziročně o 3,9 %. Jako příčina tohoto poklesu se udává pokles reálného objemu platů a mezd, ovšem v tomto případě má svůj podíl i zvyšování úspor domácností z důvodu vzniklé nejistoty zapříčiněné pandemií (Ministerstvo financí České republiky, 2021).

Bylo by vhodné vyzdvihnout provozní dotace, které v roce 2020 byly ze všech tří sledovaných let největší. Tento fakt by se mohl odůvodnit tím, že některá města kvůli pandemii zrušila či vůbec neplánovala některé své každoroční akce a ušetřené peníze darovali jednotlivým Klokánkům. Provozní dotace obsahují darované peníze od Ministerstva práce a sociálních věcí, které částečně nahrazují nedostatek státních příspěvků (A. Jandová, osobní komunikace, 12.6. 2022).

2.5.2 Přehled celkových výdajů Klokánku Janovice nad Úhlavou

Organizace Klokánek Janovice nad Úhlavou má rovněž výdaje, stejně jako podnik, který nabízí své služby či produkty. Jedná se o částky, které jsou vynaložené pro zajištění chodu činnosti a následným splněním svého poslání.

Graf 2: Přehled celkových výdajů organizace za roky 2018-2020



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výše uvedený graf znázorňuje celkové výdaje Klokánku Janovice nad Úhlavou. Je zřejmé, že výdaje druhý sledovaný rok lehce vzrostly, a poslední rok, rok 2020, následně klesly, a to o necelých 1 500 000 Kč. Vzhledem k tomu, že se v roce 2020 snížily příjmy, je pozitivní, že i výdaje jsou nižší.

Tabulka 7: Struktura výdajů Klokánku Janovice nad Úhlavou za roky 2018-2020 (v Kč)

Položka	Výdaje 2018	Výdaje 2019	Výdaje 2020
Materiál	421 266,77	409 773,69	266 332,14
Spotřeba	570 827,23	630 323,48	593 844,89
Služby	223 102,01	312 901,67	168 387,79
Mzdy	2 596 169,15	2 793 893,91	2 319 223,90
Zákonné pojištění	874 296,41	931 367,88	775 869,73
Ostatní soc. náklady	36 766,63	49 880,52	42 129,88
Ostatní daně a poplatky	6 409,45	1 502,02	1 501,94
Ostatní	240 903,96	168 567,41	121 381,07
Odpis majetku	980 004,00	684 796,00	315 431,00
Celkem	6 025 201,36	6 106 977,78	4 648 271,30

Zdroj: Fond ohrožených dětí, *výsledovka*, 2018-2020, zpracováno autorkou

Následující grafy znázorňují procentuální strukturu výdajů Klokánku Janovice nad Úhlavou za jednotlivé roky sledovaného období.

Rok 2018

Celkové výdaje v prvním sledovaném roce 2018 činily 6 025 201,36 Kč. Nejvyšší částku v tomto roce zaplatila organizace za položku „Mzdy“ a to přesných 2 596 169,15 Kč, což z celkových výdajů činí 43 %. Dalších podstatných 16 % připadlo položce „Odpis majetku“. „Zákonné pojištění“ zahrnující pojištění zdravotní i sociální tvořilo 15 %. Položka s názvem „Spotřeba“, která zahrnuje spotřebu vody, tepla a elektrické energie, má podíl výdajů 9 %.

Rok 2019

V roce 2019 byly celkové výdaje Klokánku nepatrně vyšší oproti předchozímu roku, a činily 6 106 977,78 Kč. Jako v roce 2018, i zde zastupuje položka „Mzdy“ necelou polovinu celkových výdajů, přesněji 46 %. Zákonná pojištění tento rok zůstala v procentuálně stejné výši, 15 %. Nejvíce se změnila položka „Odpis majetku“. Zatímco v roce 2018 činila výše odpisu 980 004 Kč, v roce 2019 jsou odpisy ve výši 684 796 Kč.

Rok 2020

V posledním sledovaném roce zaznamenala organizace snížení celkových výdajů, a to přibližně o 1 500 000 Kč. Opakovaně se snížily výdaje u položky „Odpis majetku“. Oproti předchozímu roku 2019, se znatelně snížily i „Mzdy“. Značně se snížil „Materiál“, který se v předchozích dvou letech držel okolo 400 000 Kč a nyní je ve výši 266 332,14 Kč. Stejnou, klesající tendenci měla i spotřeba, která se snížila ovšem pouze oproti roku 2019, nikoliv i oproti roku 2018.

Zhodnocení výdajů

Jednotlivé výdaje se během sledovaných let výrazně neměnily. Nebyl zaznamenán žádný negativní výkyv, který by ohrozil chod celého Klokánku. Výdaje se snižovaly či zvyšovaly, toto nejvíce záleželo na počtu dětí v jednotlivých Klokánkách. V roce 2020 byli celkové výdaje nejnižší, velký podíl na tomto faktu má pandemie Covid-19, která vedla k omezení výuky dětí, výletů a různých pořádaných akcí.

Každoročně má organizace omezené příjmy, a z tohoto důvodu se postupem času snaží své výdaje snižovat.

V roce 2019 se objevily největší výkyvy a objevují se v něm u většiny položek nejvyšší částky za sledované roky. Snižování výdajů se nejvíce projevilo v kategoriích materiálu a u položky „Ostatní“, kam se řadí pojištění či bankovní poplatky.

Následující podkapitoly budou analyzovány náklady a výnosy konkrétního, výše zmíněného Klokánku Janovice nad Úhlavou, a to v rozmezí od roku 2018 do roku 2020. Veškeré údaje, jež jsou uvedené v tabulkách, jsou získány z Výkazu zisku a ztrát v jednotlivých letech.

2.5.3 Výnosy organizace

V tabulce níže jsou zobrazeny výnosy za jednotlivé sledované roky.

Tabulka 8: Výnosy Klokánku Janovice nad Úhlavou za roky 2018–2020 (v Kč)

	2018	2019	2020
Tržby z prodeje služeb	379 162,00	541 547,00	490 000,00
Jiné ostatní výnosy	2 721 302,24	2 736 705,71	2 094 315,15
Přijaté příspěvky – dary	652 732,00	396 584,00	319 774,00
Provozní dotace	659 160,00	557 980,00	1 031 056,00
Tržby z prodeje DHM	x	x	15 000 000
Výnosy celkem	4 412 356,24	4 232 816,71	18 935 145,15

Zdroj: Fond ohrožených dětí, *výsledovka*, 2018-2020, zpracováno autorkou

V tabulce výše je možné vidět změny jednotlivých výnosů mezi lety 2018-2020. V roce 2020 přibyl jeden výnosový účet, a to „Tržby z prodeje DHM“, což vzniklo díky prodeji budovy samotného Klokánku. Z tohoto důvodu v roce 2020 byly výnosy několikanásobně vyšší. Rok 2020 je ovšem specifický i zvýšením provozních dotací, a to zhruba o necelou polovinu oproti předešlým dvěma rokům.

V případě zaměření na přijaté příspěvky, zejména dary, je viditelné, že tyto finance postupem let ubývají. Výše přijatých příspěvků, především darů, byla v roce 2018 vyšší než v následujících letech, a to bezmála o 360 000 Kč – toto číslo zvýšila nejvíce položka „Dary nad 5 tisíc a víc.“ Oproti tomu účet „Jiné ostatní výnosy“ se udržuje téměř na stejné finanční úrovni. Tento účet je nejvíce ovlivňován státním příspěvkem pro Klokánek. Další účet „Tržby z prodeje služeb“, jehož velikost se odvíjí od samotného počtu dětí ve zdejším Klokánku, je odvozen od počtu zaměstnaných tet.

2.5.4 Náklady organizace

Každá organizace, která nabízí své služby, musí mít samozřejmě i náklady. Klokánek Janovice nad Úhlavou na tom není jinak. Náklady jsou částky, které organizace musela vynaložit k zajištění chodu hlavní či vedlejší činnosti. Tyto výdaje jsou rozděleny následovně:

- projekt Klokánek
- propagace a osvěta
- ostatní výdaje – úroky z úvěru, poplatky

- úhrada mezd, pojištění

Jak ukazuje tabulka níže, mezi náklady patří například materiál, spotřeba či služby. Mezi položky materiálu se řadí především potraviny pro děti, drogerie, léky, ale například i pohonné hmoty. Do materiálu se řadí knihy, časopisy a různé podobné věci, jež děti využívají. Nesmí se opomenout kancelářské potřeby a v poslední řadě propagační materiál. Kategorie spotřeby je tvořena z částky za plyn a čerpání vody či elektrické energie. Jako poslední kategorie je kategorie služeb – kde vyskytují finance, které se týkají například školení či různých konzultací. Mimo jiné se zde objevují i částky za telefony, cestovné, opravy a udržování či nájem budovy (Fond ohrožených dětí, 2020).

Tabulka 9: Náklady Klokátku Janovice nad Úhlavou za roky 2018-2020 (v Kč)

	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	421 266,77	409 773,69	266 332,14
Spotřeba energie	570 827,23	630 323,48	593 844,89
Ostatní služby + opravy a udržování, náklady na reprezentaci	284 569,76	423 828,87	199 709,75
Mzdové náklady	2 596 169,15	2 793 893,91	2 319 223,90
Zákonné sociální pojištění	874 296,41	931 367,88	775 869,73
Ostatní sociální pojištění	48 042,63	60 212,52	42 129,88
Ostatní daně a poplatky + daň z nemovitostí	9 121,45	4 214,02	4 038,94
Jiné ostatní náklady	240 903,96	168 567,41	121 381,07
Odpisy majetku	980 004,00	684 796,00	315 431,00
Zůstatková hodnota prodaného majetku	x	x	2 920 750,00
Náklady celkem	6 025 201,36	6 106 977,00	7 569 021,30

Zdroj: Fond ohrožených dětí, *výsledovka*, 2018-2020, zpracováno autorkou

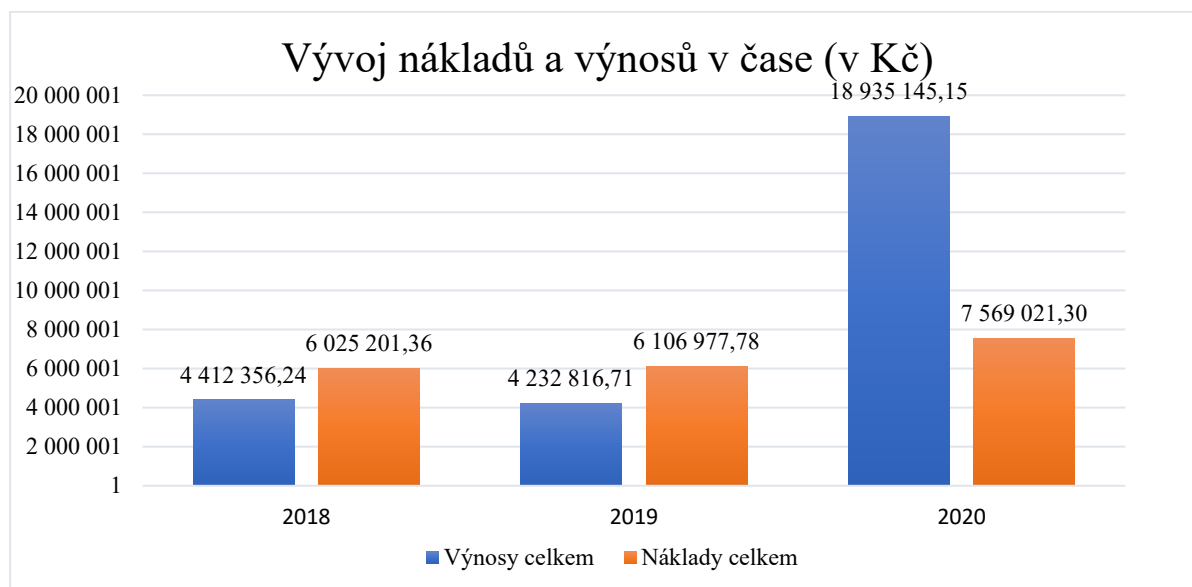
Účet „Spotřeba materiálu“ zahrnuje například platby za lékařskou péči, nákup drogerie, potraviny či materiálové potřeby pro děti. Důvodem každoročně kolísajících nákladů je mimo jiné měnící se počet dětí, žijících v Klokánku. Spotřeba energie závisí na počtu dětí, ovšem velký vliv v růstu či snížení této finanční částky má vliv okolního světa či přírodních podmínek.

Velikost financí účtu „Ostatní služby“ je jedna z mála, která se nedá lehce předvídat. Řadí se sem například náklady za vstupy pro děti, cestovné, právní či ekonomické služby, telefony a mimo jiné i náklady za opravy a udržování. Tudiž záleží na několika faktorech – jako je už výše zmíněný počet ubytovaných dětí, rovněž na části roku – zda je školní rok či období prázdnin. Není tomu jinak ani u mzdových nákladů, sociálního pojištění a ostatních sociálních nákladů, záleží na počtu pracujících tet, jejichž počet závisí, na již zmíněném počtu dětí.

V roce 2018 byla kategorie „Ostatní daně a poplatky“ nejvyšší, v následujících dvou letech byla výše podobná. Je to způsobeno tím, že v roce 2018 byly konkrétní daně a poplatky zhruba čtyřikrát vyšší. Ostatní náklady jsou odlišné především díky účtu „Rozúčtování vnitropodnikové režie“, který zahrnuje například zásobovací či technologickou režii. Velikost odpisů majetku se postupem let snižuje, ať už se jedná o odpisy budovy, či samostatné movité věci a soubory. Velikost těchto účtů klesá díky odepisování. V roce 2018 je navíc odpis dopravního prostředku, který se v následujících letech již neobjevuje, a to z důvodu celkového odepsání.

Vývoj nákladů a výnosů v čase

Graf 3: Vývoj nákladů a výnosů v jednotlivých letech 2018-2020



Zdroj: Fond ohrožených dětí, *výsledovka*, 2018-2020, zpracováno autorkou

Na obrázku výše si lze povšimnout podobnosti ve výši nákladů a výnosů v roce 2018 a 2019. Oproti předchozím rokům je v roce 2020 velká změna, a to především díky tomu, že jako v jediném roce jsou výnosy vyšší než náklady. Tím vznikl v tomto, jako jediném sledovaném roce, kladný výsledek hospodaření. Tento fakt je způsoben prodejem budovy samotného Klokánku. Rok 2020 je specifický tím, že je mezi náklady a výnosy největší rozdíl. Nejmenší ztrátu Klokánek Janovice nad Úhlavou vykázal v roce 2018.

2.6 Analýza prostředí organizace

Před vytvořením fundraisingového plánu je potřeba zrealizovat analýzu prostředí neziskové organizace, a to analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě analýzy provést následné hodnocení.

2.6.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá vnější prostředí organizace a slouží především k hodnocení financování a stanovení doporučení, sloužící pro budoucí vývoj organizace.

Politické prostředí

Politická situace je pro Klokánek velice důležitá, a to především z důvodu, že je Fond ohrožených dětí financován převážně z veřejných zdrojů, mezi které patří státní příspěvky, kraje, obce či ministerstvo práce a sociálních věcí. Samotné zařízení Klokánek

je na politické situaci velice závislé, bez některých příspěvků by totiž tento typ zařízení nemohl existovat.

Například v roce 2019 byla chystána novela o ochraně dětí. V návrhu se počítalo především se zvýšením státního příspěvku na dítě, a to z nynějších 22 800 Kč měsíčně na 28 000 Kč. Tato novela vznikla na základě dlouhodobých stížností provozovatelů azylových domů a klokánků, a to kvůli nedostatku peněz. Ministerstvo práce se tomuto problému postavilo kladně a začalo ho po mnoha stížnostech řešit (Aktuálně.cz, 2019).

Ovšem po rozhovoru s místní ředitelkou Klokánku byl zjištěn fakt, že žádné navyšování státního příspěvku neproběhlo (A. Jandová, osobní komunikace, 12.6. 2022).

Ekonomické prostředí

Fond ohrožených dětí je ovlivněn i ekonomickým prostředím, a to z hlediska daní. Neziskové organizace jsou osvobozeny od daní z přijatých darů, avšak to se netýká osob, které finanční dary poskytují. Zvyšování příjmů vede dále k větší štedrosti firem, které darují příspěvky. Záleží například na výši příjmů, vývoji měn či na úrokových sazbách, jenž ovlivňují finanční hospodaření darujících firem. Velmi významně prostředí neziskových organizací jistě ovlivní aktuální zdražování a vysoká inflace. Aktuální situace na trhu zvyšuje náklady jednotlivců i firem a nutí je k větší spořivosti.

Již výše zmíněná vysoká inflace zpomaluje ekonomický růst a snižuje životní úroveň obyvatel. V tomto roce, tj. 2022 by měla inflace průměrně dosáhnout 12,3 %. K silnému růstu spotřebitelských cen přispěla nejvíce zvyšující se cena ropy, zemního plynu a elektřiny. Následné zvýšené náklady firem se promítají do cen služeb a zboží. Působí zde protiinflačním směrem problémy v dodavatelských řetězcích a mzdové náklady. (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

Ekonomické prostředí ovlivnila pandemie Covid-19, jenž sice vypukla již v roce 2020, ale stále toto prostředí ovlivňuje. Tato pandemie způsobila propad světové ekonomiky. Země, jež byly zasaženy pandemií, následně na tuto situaci přijaly stimuly – monetární a fiskální, jež měly za úkol v krátké době minimalizovat dopady a omezit negativní dopad pandemie (Ministerstvo financí České republiky, 2021).

Mimo jiné je ekonomické prostředí ovlivněné válkou mezi Ruskem a Ukrajinou, která má závažný dopad na ekonomiku České republiky. Mezi jednotlivými spotřebiteli i firmami panuje nejistota, a to především z důvodu výpadku ruského plynu, který vznikl

právě kvůli této válce. Zvyšující se ceny energií nutí jednotlivé obchodníky ke zdražování. Velký problém představuje zdražování pohonných hmot a potravin, které jsou dováženy právě z výše zmíněných zemí – Rusko, Ukrajina, jedná se především o obiloviny (Česká televize.cz, 2022).

Tato celková ekonomická situace rozhodně není pozitivní pro oblast dárcovství, a to jak individuální, tak firemní. Právě od těchto dárců získává převážná část neziskových organizací podstatnou část zdrojů. Zůstává možnost získání zdrojů skrze veřejné rozpočty.

Sociální prostředí

V sociálním prostředí má největší vliv demografie, náboženství, ale především vývoj trendu životního stylu. Nejvýraznějším vlivem je ten demografický, a to z hlediska nově narozených dětí, které se následně mohou stát opuštěné. Avšak nejde jednoznačně říci, že vývoj počtu obyvatel přímo souvisí s narůstajícím počtem dětí. V Klokánku Janovice nad Úhlavou je ovšem vždy maximální počet dětí, které zde mohou být. Taktéž je dobré zmínit lidskou solidaritu, ochotu jednotlivců i firem pomáhat.

Technologické prostředí

V tomto případě má největší vliv rozvoj komunikace prostřednictvím internetu, telefonní komunikace, ale především rozvoj sociálních sítí. V dnešní době má Klokánek své webové Facebookové stránky. Pro rozsáhlejší komunikaci s okolím by bylo vhodné založit i Instagramový profil, jelikož právě tato sociální síť je v dnešní době velmi využívaná. Na této síti se koná mnoho sbírek, což by mohlo Klokánku finančně pomoci.

Fond ohrožených dětí je díky tomuto schopen snadno komunikovat s okolním světem, především se sponzory. Díky rozšíření internetových sítí je vysoká šance vyvolání zájmu a následného získání nových sponzorů. Rozvoj technologického prostředí v dnešní době napomáhá samotné organizaci šířit své poslání a ulehčuje přímou komunikaci s veřejností. Na těchto webových stránkách konkrétního Klokánku je možné zhlédnout několik příběhů opuštěných dětí, či osobností, které organizaci pomáhají.

Shrnutí PEST analýzy

Cílem PEST analýzy je především hodnocení financování Fondu ohrožených dětí, který získané finance rozděluje do jednotlivých Klokánků, a následné stanovení doporučení pro další vývoj. Politická situace má vliv na každé zařízení Klokánek, jelikož bez příspěvku by nemohl provozovat svou činnost. Z hlediska ekonomického prostředí je pozitivní pro

neziskové organizace osvobození od daní z přijatých darů. Ovšem aktuální ekonomická situace České republiky není pro organizaci příliš příznivá, a to skrze dopady krize Covid-19 a války na Ukrajině. V poslední řadě velmi napomáhá rozvoj technologií, a to především k šíření poslání organizace a ulehčení komunikace.

2.6.2 SWOT analýza

V následující SWOT analýze jsou zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Informace uvedené v této analýze jsou platné pro všechna zařízení Klokánek. Analýza vznikla na poznacích autorky, rozhovoru s místní ředitelkou Klokánku a na základě veřejně dostupných informací.

Tabulka 10: SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
Interní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	<ul style="list-style-type: none"> → Nepřetržitý provoz → Dobré jméno organizace → Dobrá pověst → Příjemné zázemí → Odbornost zaměstnanců → Bohatá historie → Vzájemná spolupráce Klokánků 	<ul style="list-style-type: none"> → Není vypracovaný fundraisingový plán → Závislost na státních dotacích → Nízké povědomí o organizaci → Neaktuální webové stránky → Nejistý finanční příjem → Omezená kapacita → Nízké finanční ohodnocení pracovníků → Málo pravidelných dárců
Externí prostředí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	<ul style="list-style-type: none"> → Využívání sociální sítě → Rostoucí solidarita → Online fundraising → Nízký počet neziskových organizací v okolí → Trend influencer marketing → Získání podpory od nadace 	<ul style="list-style-type: none"> → Vysoký počet neziskových organizací → Nízká nezaměstnanost → Nedostatek kvalifikovaných pracovníků → Ekonomická krize a inflace → Válka mezi Ukrajinou a Ruskem → Covid-19

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Silné stránky

Mezi silné stránky se řadí **nepřetržitý provoz**. Fond ohrožených dětí, stejně jako všechny Klokánky, mají provoz nepřetržitý. Je to velmi pozitivní, a to například v případě narození dítěte mimo zdravotnické zařízení. V této situaci je možné dítě okamžitě přijmout. Také v případě odebrání dítěte ve večerních hodinách, je vždy možnost ho do Klokánku umístit.

Mezi další silné stránky patří **dobré jméno organizace**. Fond ohrožených dětí má dlouholetou historii a díky tomu se dostal do širokého povědomí veřejnosti. K dobrému jména je vždy zapotřebí i **dobrá pověst**, kterou Klokánek samozřejmě má, a to už jen z důvodu, že zveřejňuje, kam získané peníze investují. K dobré pověsti přispívá pozitivní zkušenost dárců a profesionální jednání ze strany ředitelky Klokánku. Tyto informace byly zjištěny na základě malého průzkumu autorky práce.

Odbornost zaměstnanců je v této organizaci velice důležitá, každá z týdenních tet se musí umět vypořádat i s nevšedními úkoly. Zaměstnanci se s dětmi učí, vychovávají je a starají se o ně.

Mezi jednotlivými Klokánky funguje **vzájemná spolupráce**, která umožňuje přesuny dětí podle potřeby. Například kvůli blízkosti rodiny či jiných příbuzných.

Slabé stránky

Klokánek **nemá vypracovaný fundraisingový plán**. Z tohoto důvodu se ředitelé jednotlivých Klokáneků snaží jednotlivé aktivity plánovat dopředu.

Nejslabší místo této organizace je **zákonná závislost**, závislost na státních financích. Příjmy od státu pro Fond ohrožených dětí činí přibližně 60 %. Zbylé příjmy jsou tvořeny dary, dotacemi či příjmy z reklam. Tyto příjmy jsou ovšem celkové a následně se rozdělují do jednotlivých zařízení Klokánek, a to podle počtu dětí.

Jednotlivá zařízení Klokáneků mají pevně stanovenou **kapacitu, omezený počet dětí, který mohou ubytovat**. Počet se vztahuje nejen k velikosti prostor, ale hlavně k počtu vychovatelek, které se o děti starají. Aktuálně je v Klokánku Janovice nad Úhlavou umístěný nejvyšší možný počet dětí.

Neaktuálnost webových stránek Klokánku je v dnešní době velmi podstatný problém. Nepůsobí to důvěryhodně pro okolí a lidé například nemohou zcela přesně vědět, co daný Klokánek potřebuje a čím by mohli pomoci. Tím vzniká další problém, a to právě ten, že lidé z dobré vůle darují věci, které ovšem Klokánek není schopen využít. Právě na tento problém autorku upozorňovala samotná ředitelka Klokánku.

Příležitosti

I přes skutečnost viditelnosti na ***sociálních sítích*** (již výše zmíněný Facebook), je prostor povědomost stále zvyšovat, a to skrze více příspěvků či vložení informací do místních novin, například do Janovického rozhledu. Je možné doporučit například spojení se známou tváří neboli ***influencer marketing***. V dnešní době se jedná o velký trend, a to nejen z důvodu, že spojení známé osobnosti a organizace vzbuzuje u veřejnosti určitou důvěru.

Jako další příležitost autorka uvádí ***získání podpory od vybrané nadace***, což by mohlo přinést větší jistotu ohledně financí.

Díky nynější světové situaci, které je ovlivněna především válkou na Ukrajině, se zvyšuje ***solidarita*** lidí. Lidé se naučili vnímat problémy okolo, hledají, kde mohou přispět, a uvědomují si, že každá malá částka může značně pomoci.

Hrozby

Nedostatek pracovních sil je velkou hrozbou pro tuto organizaci. Fond ohrožených dětí nemá dostatek vhodných, proškolených zaměstnanců určených pro výchovu dětí. Vhodné vzdělání a praxe zaměstnanců je v případě výchovy dětí velmi důležité. Potřeba však jsou i další zaměstnanci, například pracovník, který se stará o chod celé budovy.

Nedůvěra a vysoký počet neziskových organizací je další hrozba, která má v dnešní době velký vliv na veřejnost. V současnosti je velká nabídka, kam mohou jednotlivci či organizace věnovat své peníze, a proto je důležité zvyšovat své povědomí a důvěru mezi veřejností. Pro organizaci představují riziko nahodilé katastrofy, například živelné (požáry, povodeň). V jejich případě se pozornost velkého množství dárců přesune na aktuální akutní pomoc v této neočekávané události a množství financí darované organizaci Klokánek se snižuje.

Ekonomická krize a inflace negativně ovlivňuje téměř veškeré podniky a organizace.

Vypuknutí další vlny pandemie Covid-19. V této době je velmi možné, že právě tato situace opět nastane.

Probíhající válka mezi Ruskem a Ukrajinou. V této situaci se Česká republika snaží pomoci a otevírá hranice pro ukrajinské občany. Stát mimo jiné ukrajinským občanům pomáhá i finančně, a to v podobě odvádění sociálních dávek. Z tohoto faktu vyplývá, že nelze očekávat stejnou finanční pomoc jako doposud. Občané České republiky přispívají

a darují hmotné statky, jako je především základní jídlo, oblečení a hygiena. Darují zároveň peníze či nehmotné dary. Mezi nehmotné dary lze zařadit dobrovolnictví či péče o samotné ukrajinské občany.

Shrnutí SWOT analýzy

Jako každá organizace i Fond ohrožených dětí musí umět využít svých silných stránek, dále využít všech příležitostí a následně co nejvíce potlačit hrozby, jež mohou mít negativní dopad na fungování. Slabé stránky je dobré převrátit v silné, či je alespoň co nejvíce eliminovat.

Mezi nejsilnější stránky organizace patří nepřetržitý provoz, dobré jméno organizace, odbornost zaměstnanců či vzájemná spolupráce jednotlivých Klokánek. Naopak mezi nejslabší stránky patří fakt, že není vypracovaný fundraisingový plán, neaktuální webové stránky, které jsou v dnešní moderní době velice důležité, a to především kvůli důvěře veřejnosti.

Jako významná příležitost je uvedena možnost získání financí od nadace, rostoucí solidarita či influencer marketing, který se v poslední době stal trendem. Jako největší hrozba byla zmíněna válka mezi Ukrajinou a Ruskem a možné vypuknutí další vlny pandemie Covid-19.

2.6.3 Výstupy SWOT analýzy

Tabulka 11: Výstupy SWOT analýzy

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Využití sociálních sítí či známé tváře k budování dobrého jména organizace	Díky prezentaci na sociálních sítích zvýšit povědomí o organizaci a navýšit tak příjmy ze stran veřejnosti
Hrozby (T)	Využití dobrého jména organizace k odstranění nedůvěry a nedostatku pracovní síly	Díky aktuálnosti webových stránek zvýšit důvěru veřejnosti a snížit závislost na příspěvcích od státu

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

SO strategie

V této strategii se kombinují silné stránky organizace a její příležitosti, je to ideální stav, ve kterém by se chtěla nacházet každá organizace. Jako SO strategie bylo zvoleno využití sociálních sítí, což by skrze podrobnější informování veřejnosti, například o účelu darovaných peněz, vedlo k lepšímu budování jména organizace. Doporučuje se spolupráce se známou tváří, jež zvyšuje povědomí veřejnosti o organizaci, o správném fungování. Kvůli dlouhodobé dobré pověsti by tato organizace mohla získat další dotace či dary.

ST strategie

Ve strategii ST je využíváno dobrého jména organizace k následnému odstranění nedůvěry. Díky dobrému jménu by bylo snadnější získat nové pracovníky. Například při zjištění bezchybného chodu Klokánku lze očekávat nabídku pracovní síly jako PR či vychovatelky. V současné době se zvyšuje zájem o dobrovolnictví, proto by dobrá pověst organizace jistě přispěla ke snížení nedostatku pracovní síly.

WO strategie

Rozvoj internetu a sociálních sítí přinesl do oblasti reklamy spoustu nových příležitostí. Online reklama má vysoký dosah, avšak je nutné brát v potaz i možnost negativních reakcí, v jejichž případě je nutné rychle zvážit, jak zareagovat. Rychlé šíření z tohoto důvodu může být k prospěchu, ale v případě negativní reklamy i ke škodě. Skrze internet se veřejnost dozvídá o různých sbírkách či akcích se známými tvářemi, následně se zvyšuje i procentuální zastoupení příjmů od individuálních i firemních dárců. Jelikož se v posledních letech zvyšuje zájem o dobrovolnictví, bylo by možné využít dobrovolníky k vylepšení organizace, především k vylepšení sociálních a webových stránek.

WT strategie

Aktuálnost informací na webových stránkách je u neziskových organizací klíčová. Lidé zde sledují, k jakým účelům jsou finanční příspěvky využívány, což vede k následné důvěře, která je v tomto sektoru podstatná. Následné snížení závislosti na státu skrze větší finanční příspěvky od individuálních dárců by bylo přínosné a vedlo by ke kladnému hospodaření Klokánku.

Dle autorky této bakalářské práce by byla primárně vybrána strategie WO, strategie, která využívá příležitosti k samotnému odstranění či zmírnění slabých stránek organizace. Jak

je již zmíněno výše, v dnešní době je rozvoj internetu, především sociálních sítí obrovskou příležitostí pro zveřejnění reklamy.

Prezentace na sociálních sítích skrze reklamy či různé kampaně by byla pro organizaci přínosná, a to především z důvodu zvýšení samotného povědomí o organizaci. Efektivní by bylo při této strategii nalezení dobrovolníka, který by se staral o aktualitu webových stránek. Vytvoření samotné kampaně na sociálních sítích by bylo provedeno zdejší ředitelkou Klokánku Janovice nad Úhlavou. Tato kampaň bude rozvedena v kapitole

2. 9. 1.

2.7 Návrh fundraisingového plánu na následující období

Každá nezisková organizace by měla do nového kalendářního roku vstupovat s konkrétními cíli, ke kterým by měla směřovat. Z tohoto důvodu je nutné fundraisingový plán sestavovat několik měsíců dopředu, nejdéle v listopadu předchozího roku by měla být hotova finální podoba. Jako hlavní argument tohoto brzkého plánování je fakt, že některé žádosti o dotace se musejí odevzdat před koncem kalendářního roku nebo ihned na jeho začátku. Fundraisingový plán je sestaven na základě získaných teoretických vědomostí a provedených analýz.

Návrh fundraisingového plánu vychází z předchozích let a je příležitostně doplněn o nově navržené žádosti o dotace či partnerství. V době vypracování však nebyly k dispozici podklady za rok 2021, a tak v této práci bude fundraisingový plán z velké části zpracován na základě odhadu z předchozích let, a to ve třech verzích – reálné, optimistické a pesimistické, a případných navrhovaných doporučeních.

Tabulka 12: Reálný fundraisingový plán

Zdroj	Částka	Časové období
Dotace		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	570 000 Kč	2023
Dotace města, dotační projekty	260 000 Kč	2023
Partnerství a donátorství		
Individuální dárci	Zvýšení příjmů alespoň o 2 %	2023
Firemní dárci	Zvýšení příjmů alespoň o 2 %	2023
Příspěvky		
Státní příspěvek Klokánci	1 800 000 Kč	2023
Výživné	23 000 Kč	2023
Příspěvek na dítě	50 000 Kč	2023
Dary		
Dary ostatní	10 000 Kč	2023
Dary nad 5 tisíc	100 000 Kč	2023

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výše zmíněný reálný fundraisingový plán je z velké části odvozen z let předešlých. Je možné vidět, že veškeré položky se oproti předcházejícím rokům snižují. Ovšem tyto položky se snižovaly již v průběhu minulých let, kdy se na přelomu roku 2019-2020 ve světě objevila pandemie Covid-19. Již v této době se některé příjmy snižovaly. Jako jediný optimistický zdroj se mohou uvést dotace plynoucí z Ministerstva práce a sociálních věcí, které dosahovaly v roce 2020 nejvyšší částky ve sledovaných letech. Ovšem nyní, při probíhající válce na Ukrajině je pravděpodobné, že především zdroje ve formě darů či partnerství budou v následujícím roce klesat. Z tohoto důvodu je vhodné plán neustále aktualizovat a vždy zohledňovat aktuální situaci.

Tabulka 13: Optimistický fundraisingový plán

Zdroj	Částka	Časové období
Dotace		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	630 000 Kč	2023
Dotace města, dotační projekty	330 000 Kč	2023
Partnerství a donátorství		
Individuální dárci	Zvýšení příjmů alespoň o 5 %	2023
Firemní dárci	Zvýšení příjmů alespoň o 5 %	2023
Příspěvky		
Státní příspěvek Klokánci	2 000 000 Kč	2023
Výživné	25 000 Kč	2023
Příspěvek na dítě	60 000 Kč	2023
Dary		
Dary ostatní	15 000 Kč	2023
Dary nad 5 tisíc	150 000 Kč	2023

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V optimistické verzi je již předpokládáno, že důsledky pandemie Covid-19 a probíhající válce na Ukrajině jsou již pod kontrolou.

Veškerá největší pomoc již proběhla a pozornost se obrací zpět k neziskovým organizacím. Tomuto výsledku napomáhá fakt, že lidé jsou v těchto situacích empatičtí, naučili se více šetřit a spíše se ohlížet, kam by mohli ušetřené finance věnovat a kde by mohli nadále pomáhat. Pozitivum v tomto případě může být i malá pozornost neziskovým organizacím v minulosti a nynější náprava.

Díky ústupu pandemie Covid-19 by bylo možné konání hromadných, charitativních akcí, a tudíž získávání dalších financí od zúčastněných, kteří například podporují Klokánek pouze skrze tyto akce. V případě charitativního běhu totiž lidé dělají jak něco pro sebe, tak i pro ostatní, a to je především baví nejvíce. Optimistická verze předpokládá, že po

zrušení většiny kulturních akcí v předchozích letech lidé opět začínají vyhledávat společnost a účast na pořádaných akcích je velká.

Jako jedna možnost pro zvýšení firemních darů je zapojení do programu „Globus, Lepší svět“, jenž funguje již pět let a napomáhá k realizaci projektů a poskytuje finanční dary z tohoto programu. Stačí se pouze přihlásit skrze webové stránky Globusu, následně požádat o dar. Toto se vždy odehrává během března. V květnu jsou následně organizace kontaktovány Fórem dárců. Ovšem tento program nevyhoví všem, kteří žádají o dar. Záleží na reklamě či propagaci organizace a následnému hlasování veřejnosti. Pro získání peněz z tohoto programu je velice důležitá reklama a informovanost veřejnosti (Globus, 2022).

Jako další možnost je podání žádosti o dotaci, a to konkrétně v blízkém městě Klatovy. Toto město již v minulosti tento Klokánek podpořilo větší finanční částkou při tehdejší finanční krizi v roce 2019. Jednalo by se především o zřízení pravidelných peněžních darů. Nedaleko již zmíněných Klatov, ve městě Plzeň, má své působíště Nadační fond Andrey Verešové, jehož hlavní účel je podpora znevýhodněných dětí, mimo jiné se věnuje podpoře vzdělání či zájmových aktivit. I zde by byla vhodná příležitost zapojení právě tohoto fondu do zvyšování příjmů.

V optimistické variantě fundraisingové plánu se předpokládá, že se začne současná inflace snižovat. Na narůstající tlaky inflace reaguje Česká národní banka zvyšováním úrokových sazeb, které již započalo v roce 2021. Zvyšování úrokových sazeb vede ke snížení budoucí inflace. Jako konkrétní příklad autorka uvádí zvýšení úrokové sazby, které vede k nárůstu tržních úrokových sazeb, to následně vede k poklesu cen aktiv, poklesu bohatství, z čehož vyplývá nižší spotřeba, která vede k ochlazení poptávky, ochlazení trhu práce a konečným poklesem inflace (Česká národní banka, 2022).

Dle prognózy České národní banky by se inflace již v roce 2023 měla vracet ke 2 % cíli, z čehož vyplývá pozvolné zlevňování výrobků a dováženého zboží (Česká národní banka, 2022).

Tabulka 14: Pesimistický fundraisingový plán

Zdroj	Částka	Časové období
Dotace		
Ministerstvo práce a sociálních věcí	480 000 Kč	2023
Dotace města, dotační projekty	230 000 Kč	2023
Partnerství a donátorství		
Individuální dárci	Zvýšení příjmů maximálně o 1 %	2023
Firemní dárci	Zvýšení příjmů maximálně o 1 %	2023
Příspěvky		
Státní příspěvek Klokánci	1 500 000 Kč	2023
Výživné	20 000 Kč	2023
Příspěvek na dítě	45 000 Kč	2023
Dary		
Dary ostatní	6 000 Kč	2023
Dary nad 5 tisíc	70 000 Kč	2023

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vždy je nutné mít připravenou i pesimistickou verzi fundraisingového plánu. Zde se zohledňuje předpokládaný výrazný pokles všech položek příjmů, a to na základě dvou, již výše zmíněných celosvětových problémů. Například i přes ustupující pandemii se mnozí lidé obávají ekonomických dopadů. Toto samé platí i v případě války na Ukrajině. Naopak i mnoho dárců či partnerů poskytuje finanční i nefinanční prostředky právě lidem z Ukrajiny. Lze pouze doufat, že v žádném případě nedojde ke zhoršení momentální situace a v žádném případě se neopomenou ani organizace neziskové, jako je Klokánek.

Tato pesimistická situace může nastat taktéž v podobě vnitřního problému v organizaci, především problému směrem k veřejnosti, kdy bude probíhat nedostatečná komunikace s veřejností či špatné provádění PR aktivit, vztahů s veřejností.

Snížení velikosti získaných finančních prostředků by především mělo za následek ohrožení nákladových položek – a to zejména položky „Mzdové náklady“. Jednalo by se zejména o snížení plateb týkajících se zaměstnanců. V případě velkého úbytku finančních prostředků by toto mohlo mít dopad na snížení počtu pracovníků zdejšího Klokánku.

V této situaci by bylo vhodné průběžné hledání potencionálních zdrojů, které by bylo prováděno především skrze online fundraising. Toto by záleželo z velké části na kreativitě fundraisera.

Nejobávanější je ovšem nynější inflace, která odráží inflační tlaky ze zahraniční i domácí ekonomiky. Tyto inflační tlaky jsou umocněné cenovými šoky, jež jsou způsobené válkou mezi Ukrajinou a Ruskem. Cenové šoky se objevují jak v oblasti dodávek zboží, tak v oblasti cen výrobků. K červnu 2022 je meziroční inflace 17,2 % ve srovnání s předchozím rokem 2021, kdy byla meziroční inflace 2,8 % (Česká národní banka, 2022).

Zvyšování cen zboží je pro Klokánek velmi negativní, a to především z důvodu, že při sledování jednotlivých let bylo zjištěno, že příjmy organizace mají spíše klesající tendenci.

Opomenout se nesmí ani pandemie Covid-19. Přestože v dnešní době není pozitivních případů mnoho, i tato situace by negativně ovlivnila příjmy organizace. Při kombinaci války a pandemie by mohlo být reálné, že by dary nenarostly ani o 1 % a tudíž by byly nulové. V případě navrácení se pandemie by se zrušily hromadné akce, jako je například každoroční charitativní běh, a tím by Klokánek přišel o další možné finanční prostředky.

2.8 Další doporučení

Autorka práce navrhla několik doporučení, díky kterým by organizace mohla zvýšit své dosavadní každoroční příjmy. Jako jedno z prvních řešení by se nabízelo požádání o pravidelné dary individuální dárců či okolní města. Již v minulosti některé obce či dárci finančně Klokánku napomáhali, ovšem kvůli koronavirové situaci přestali nebo alespoň omezili svou finanční pomoc. V této situaci by nejvíce pomohlo zvýšit informovanost o nynější situaci, a to pomocí reklam či příspěvků na sociálních sítích. První základní

doporučení by bylo pravidelné přidávání příspěvků na sociální síť Facebook a aktualizování webových stránek Klokánku. Pravidelná komunikace s veřejností posiluje vztah mezi dárci a organizací. K uskutečnění tohoto doporučení by bylo nejvíce vhodné nalezení zdejšího dobrovolníka, který by se o příspěvky staral během svého volného času.

Klokánek by dále mohl rozšířit svou emailovou kampaň. Skrze tuto cestu by bylo možné oslovit více dárců, a to především s tím, jaké jsou nynější potřeby organizace a jak mohou dárci v dané situaci pomoci či čím organizaci podpořit. Rozšíření právě této emailové kampaně je doporučeno z důvodu minimální finanční náročnosti.

V budoucnu by bylo vhodné požádat o hmotné dary či navázat spolupráci s firmami, které se specializují na drogerii, papírnictví, textil či elektroniku. Jelikož právě dary z těchto odvětví by Klokánek nejvíce uvítal. Tyto informace lze zjistit na internetových stránkách jednotlivých Klokánků, na kterých lze najít momentální potřeby. Právě Janovický Klokánek by mohl navázat spolupráci s nedalekými drogeriemi, které by jim s tímto nedostatkem mohly pomoci.

Velkým přínosem by byla spolupráce s firmou IKEA, která vypisuje každoročně projekt pro neziskové organizace. Každou přihlášenou organizaci IKEA zveřejní na svých internetových stránkách a nechá zákazníky hlasovat. Organizace s největším počtem hlasů následně vyhrává nábytek od tohoto řetězce. V roce 2020 získala vítězná organizace nábytek přibližně v hodnotě čtvrt milionu korun.

Důležitý je fakt, aby nezisková organizace nebyla závislá výhradně na jednom zdroji financování. Měla by správně mít zajištěné i jiné možnosti, díky kterým získává finanční prostředky pro plnění své činnosti. Nejvíce efektivní financování je kombinace příspěvků od individuálních a firemních dárců, státních dotací a příspěvku od samotného státu.

2.8.1 Detailní návrh kampaně

Kampaň, která je navržena autorkou práce by probíhala na sociální síti Facebook, a to z důvodu, že samotný Klokánek Janovice nad Úhlavou tuto sociální síť má. Fungovala by na principu příspěvků přidávaných každý týden, které by odstartovaly začátkem nového školního roku, což by byl první přidaný příspěvek.

Doba trvání této kampaně by byla dva měsíce, přesněji od začátku září do konce října, což je přesně 61 dní. Toto období je zvoleno především z důvodu věnování pozornosti dětem a nákupu nových věcí do školy.

Jako vhodná cílová skupina budou zvoleni lidé, kteří používají sociální síť Facebook a žijí ve vzdálenosti 40 km od Klokánku.

Samotný cíl této kampaně zní – „Do konce října 2022 zvýšit sledování sociální sítě Facebook alespoň o 25 % pomocí pravidelných týdenních příspěvků.“ Výsledek této kampaně je měřitelný skrze počet sledujících.

Následná kalkulace je tvořena s takovým pohledem, že samotné příspěvky jsou foceny, vytvářeny a následně přidávány zdejší ředitelka Klokánku. Místní ředitelka by absolvovala online školení, kde by se dozvěděla vše potřebné.

Tabulka 15: Kalkulace konkrétní kampaně

Školení	4 950 Kč
Cena za placenou reklamu – 150 Kč/den	9 150 Kč
Celkem	14 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Školení je dle autorky ekonomičtější varianta, než sjednávat jednotlivce či firmy s touto specializací. Tuto získanou zkušenost je možné i nadále využívat pro další kampaně.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření fundraisingového plánu na následující období, a to ve třech variantách – optimistické, pesimistické a reálné. Tomu předcházelo vytvoření situační analýzy a finanční skladby zdrojů, které k samotnému vytvoření plánu velmi přispěly. Jako konkrétní nezisková organizace byl vybrán Klokánek Janovice nad Úhlavou, jenž spadá pod neziskovou organizaci Fondu ohrožených dětí. Na fungování této organizace nese obrovský podíl stát a z toho důvodu je plánování na následující rok důležité především v oblasti dotací.

Součástí práce je situační analýza, konkrétně PEST analýza, která se věnuje faktorům, které již ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat danou organizaci. Z analýzy vyplývá, že samotný podnik nejvíce ovlivňuje politický a ekonomický faktor.

Následná SWOT analýza se zabývá především interní stránkou organizace a věnuje se silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám. Z této analýzy byly zjištěny důležité poznatky, které by organizace měla brát v potaz. Významné zjištění bylo nízké povědomí o samotné organizaci. Následně vytvořené podstrategie slouží především k lepšímu pochopení závislosti jednotlivých částí.

Dále vytvořená finanční skladba zdrojů přispěla k podrobnému prozkoumání příjmů a výdajů. Ukázalo se, že každoročně zhruba polovinu příjmů tvoří „Státní příspěvek Klokánci“. Další položka, která tvoří velkou část příjmů, jsou „Dary nad 5 tisíc“. U této položky se ovšem postupem let snižuje množství financí, což může být způsobeno koronavirovou situací či aktuální válkou na Ukrajině. Naopak u výdajů tvoří největší podíl položka „Mzdy“, která je vždy ovlivňována aktuálním počtem dětí umístěných v Klokánku.

Na samotném konci této práce jsou vytvořeny tři fundraisingové plány, které jsou zaměřeny na tři různé situace. Jako první je reálný plán, který je vytvořen na základě informací z předešlých let a aktuální světové situaci. Optimistický plán je vytvořen s myšlenkou zvýšení všech příjmů, je navržena žádost o dotaci blízkého město Klatovy, návrh zapojení do Globus akce či přijmutí dotace z fondu Andrey Verešové. Pesimistický plán představuje snížení všech příjmových položek, zejména kvůli aktuální světové situaci, která má v této době obrovský celosvětový dopad. Také je zde kalkulováno s nedostatečnou komunikací s veřejností, která vede k následnému poklesu příjmů.

Avšak cílem nebylo pouze vytvoření konkrétních plánů, nýbrž i vytvoření následných doporučení ke zlepšení fundraisingu a následnému zvýšení příjmů. Jako jedno z prvních a předpokládaných doporučení je navázání partnerství či požádání o dotaci blízká města v okolí, které již Klokánek podporovali. Velký přínos by měla větší informovanost o činnosti či chodu této organizace. K tomuto by mohlo přispět přijetí dobrovolníka, který by se staral o webové stránky a sociální síť organizace zcela dobrovolně, i bez peněžní odměny. Velkým přínosem by bylo navázání spolupráce s firmou IKEA, která každoročně pořádá akci, díky níž vybrané organizace, které jsou určeny zákazníky, dostanou hmotné či peněžní dary.

Z analýz, které byly v rámci této práce provedeny, vyplývá, že nezisková organizace by neměla být závislá pouze na jednom zdroji financování, nýbrž na více. Nejvíce efektivní je financování díky individuálním a firemním dárcům, dotacím a příspěvků od státu samotného. Tato bakalářská práce by mohla posloužit Klokánku Janovice nad Úhlavou ke zlepšení fundraisingu i celkové finanční situace.

Seznam použitých zdrojů

Adámek, P. (2019). *Společenská odpovědnost firem, neziskového sektoru a veřejné správy*. Slezská univerzita

Aktuálně.cz (13. 6. 2019). *Klokánkům chybí peníze i letos, ministerstvo slibuje mimořádnou dotaci 25 milionů*. Dostupné 16. 7. 2022 z <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/politika/klokankum-chybi-penize-i-letos-ministerstvo-slibuje-mimoradn/r~e0db66ce8dd611e9ab10ac1f6b220ee8/>

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. VeRBuM

Boukal, P. & kolektiv. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Grada Publishing

Česká televize.cz (3. 6. 2022). *Sto dní války mělo závažný dopad na ekonomiku Česka*. Dostupné 9. 8. 2022 z <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3498511-sto-dni-valky-melo-zavazny-dopad-na-ekonomiku-ceska-a-prijde-dalsi-zdravovani-varuji>

Český statistický úřad (30. 6. 2022). *Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity*. Dostupné 18. 7. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-kveten-2022>

Česká národní banka (2022). *Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět*. Dostupné 18. 7. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

Daruj správně.cz (2017). *O nás*. Dostupné 15. 3. 2022 z <https://www.darujspravne.cz/o-nas>

Dobrozemský, V. & Stejskal, J. (2015). *Nevýdělečná organizace v teorii*. Wolters Kluwer

Dvořáček, J. & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. C. H. BECK

Fond ohrožených dětí (2021). *Výsledovka 2018-2020*. Interní dokument organizace Fond ohrožených dětí se sídlem v Praze.

Fond ohrožených dětí (2020). *Zpráva o činnosti za rok 2020*. Dostupné 15. 2. 2022 z <https://www.fod.cz/o-nas/zprava-o-cinnosti-za-rok-2020>

Fond ohrožených dětí (2021). *2021*. Dostupné 8. 3. 2022 dostupné z <https://www.fod.cz/podporuji-nas/2021?highlightWords=partne%C5%99i>

- Fond ohrožených dětí (2022). *O FOD*. Dostupné 13. 2. 2022 z <https://www.fod.cz/o-nas>
- Fond ohrožených dětí (2022). *Naše činnost*. Dostupné 13. 2. 2022 z <https://www.fod.cz/nase-cinnost>
- Fond ohrožených dětí (2022). *Pozdrav od Ježíška udělá na Vánoce radost dětem doma i v Klokáncích*. Dostupné 10. 3. 2022 z <https://www.fod.cz/nase-cinnost/pozdrav-od-jeziska?highlightWords=pozdrav+je%C5%BE%C3%AD%C5%A1ka>
- Fond ohrožených dětí (2022). *Vývoj počtu dětí umístěných v zařízení FOD KLOKÁNEK*. Dostupné 29. 7. 2022 z <https://www.fod.cz/o-nas/vyvoj-poctu-deti-umistenych-v-zarizeni-fod-klokanek>
- Globus (2022). *Lepší svět*. Dostupné 17. 4. 2022 z https://www.globus.cz/praha-cakovice/o-globusu/pro-novinare/archiv-tiskovych-zprav/tiskova-zprava.html/139_19807-pomoc-pro-organizace-zasazene-pandemii:-prihlaste-svuj-projekt-do-letosniho-rocniku-globus-lepsi-svet/1
- Hendricks, D. (2014). *5 Tips for Running a Successful Crowdfunding Campaign*. INC.com. <https://www.inc.com/drew-hendricks/5-tips-for-running-a-successful-crowdfunding-campaign.html>
- Hloušek, J. (2007). *Manažer v sociálních službách*. Gaudeamus
- Hloušek, J., Hloušková, Z., Hanuš, P. (2013). *Fundraising*. Gaudeamus
- Hruška, P. (2014). *Úvod do fundraisingu pro Hospic Sv. Jiří*. Hospic sv. Jiří v Chebu. Dostupné 16. 4. 2021 z: http://www.hospiccheb.cz/soubory/uvod_do_fundraisingu_2014.pdf
- Jha, W. (17. 11. 2020). *A Guide to Different Types of Fundraising: Pros and Cons*. Donorbox Nonprofit Blog. Dostupné 11. 3. 2021 z <https://donorbox.org/nonprofit-blog/different-types-of-fundraising/>
- Klokánek Janovice nad Úhlavou (2022) *O nás a FOD*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://www.klokanek-janovice.cz/>
- Krechovská, M., Hejduková, P., Hommerová, D. (2018) *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing

- Kuti, M., & Madarász, G. (2014). Crowdfunding. *Public Finance Quarterly*, 59(3), 355-356.
- Machálek, P. & Nesrstová, J. (2011). *Základy fundraisingu a projektového managementu*. MuniPress
- Ministerstvo financí České republiky (20. 1. 2021). *Makroekonomická predikce – leden 2021*. Dostupné 14. 7. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- Ministerstvo financí České republiky (8. 4. 2022). *Makroekonomická predikce – duben 2022*. Dostupné 14. 7. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-duben-2022-47117>
- Mrázová (2020). *Klokánek v Janovicích si kvůli finanční krizi prodává střechu nad hlavou*. Zpravodajství iDnes. https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/fond-ohrozenych-deti-klokanek-janovice-nad-uhlavou-budova-na-prodej.A200707_557853_plzen-zpravy_vb
- Mutz, J., & Murray, K. (2010). *Fundraising For Dummies*. Wiley Publishing.
- Nadine, P. & Richter A. (2007). *SWOT Anaalysis – Idea, Methodology And A Practical Approach*. GRIN Verlag
- Poláčková, Z. (2005). *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Portál
- Pozdrav od Ježíška (2022). *Pohlednice od Ježíška pro Vaše děti – Dopis od Ježíška*. Dostupné 7. 3. 2022 z <https://www.pozdravodjeziska.cz/>
- Rektořík, J. (2001). *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Ekopress
- Rektořík, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Ekopress.
- Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. C. H. BECK
- Stejskal, J. (2010). *Ekonomika neziskové organizace*. Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum

- Šedivý, M. & Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Grada Publishing
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace* (2. vyd.). Grada Publishing
- Šedivý, M. & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising and lobbying*. Grada Publishing
- Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Gaudeamus
- Škarabelová, S. (2007). *Marketing ve veřejném sektoru*. Masarykova univerzita, ekonomická fakulta
- Šobáňová, P. (2010). *Fundraising*. Ostravská univerzita, filozofická fakulta
- Taušl Procházková, P., & kolektiv. (2015). *Podniková ekonomika 1*. Západočeská univerzita
- Ženíšek, K. (2003). Základní metody fundraisingu. Dostupné z: <http://archiv.mladez-sdb-cz.sadba.org/materialy-ke-stazeni/knihovna/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza.....	17
Tabulka 2: Výstupy SWOT analýzy	18
Tabulka 3: Vývoj počtu dětí v Klokánku.....	28
Tabulka 4: Finanční dary – dárci a rozmezí jejich příspěvků za rok 2021	30
Tabulka 5: Poskytovatelé dotací a jejich částka za rok 2021	31
Tabulka 6: Struktura příjmů Klokánku Janovice nad Úhlavou za roky 2018-2020 (v Kč)	37
Tabulka 7: Struktura výdajů Klokánku Janovice nad Úhlavou za roky 2018-2020 (v Kč)	41
Tabulka 8: Výnosy Klokánku Janovice nad Úhlavou za roky 2018–2020 (v Kč)	43
Tabulka 9: Náklady Klokánku Janovice nad Úhlavou za roky 2018-2020 (v Kč).....	44
Tabulka 10: SWOT analýza.....	50
Tabulka 11: Výstupy SWOT analýzy	53
Tabulka 12: Reálný fundraisingový plán.....	56
Tabulka 13: Optimistický fundraisingový plán	57
Tabulka 14: Pesimistický fundraisingový plán.....	59
Tabulka 15: Kalkulace konkrétní kampaně	62

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dárcovská pyramida	11
Obrázek 2: Logo vybrané organizace.....	27

Seznam grafů

Graf 1: Přehled celkových příjmů organizace za roky 2018-2020	36
Graf 2: Přehled celkových výdajů organizace za roky 2018-2020	40
Graf 3: Vývoj nákladů a výnosů v jednotlivých letech 2018-2020	46

Abstrakt

Oktábcová, B. (2022). *Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni]

Klíčová slova: fundraising, fundraisingový plán, nezisková organizace

Cílem bakalářské práce je vytvoření fundraisingového plánu ve třech variantách – optimistické, pesimistické a reálné, a to na následující rok. Předcházelo tomu zhodnocení příjmů a výdajů daného Klokánku. První, teoretická část práce se zaměřuje obecně na neziskové organizace a jejich typy, poté na samotný fundraising. Je zde rovněž popsána PEST a SWOT analýza. Na konci teoretické části je přiblížen pojem crowdfunding, sponzoring plánování fundraisingu. Druhou, praktickou část, tvoří samotné představení neziskové organizace a její činnost. Je zde znázorněn vývoj příjmů a výdajů, následně i výnosů a nákladů v čase. Je zde zobrazena analýza situační a finanční skladba zdrojů, které napomohly k následnému vytvoření fundraisingových plánů. Na samotném závěru je navrženo několik doporučení a řešení fundraisingu.

Abstract

Oktábcová, B. (2022). *Fundraising plan of selected non-profit organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: fundraising, fundraising plan, a non-profit organization

The aim of the bachelor's thesis is to create a fundraising plan in three variants – optimistic, pessimistic and realistic, for the following year and the previous evaluation of income and expenses of the chosen organization – Klokánek. The first, i. e. theoretical part of the thesis focuses on non-profit organizations and their types in general, then on the fundraising. PEST and SWOT analysis is also described here. At the end of the theoretical part, the concept of crowdfunding, sponsorship and fundraising planning is described. The second practical part consists of the introduction of the non-profit organization and its activities. The development of income and expenses, as well as revenues and costs over time is shown here. There is also a situational analysis and financial composition of resources, which helped to create subsequent fundraising plan. At the very end, several recommendations and solutions are proposed.