

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace

Fundraising plan of selected non-profit organization

Hana Randová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 5. 5. 2021

v.r. Hana Randová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala organizaci Život bez krutosti a její zakladatelce Haně Klvanové, která mi poskytla důležité informace k vypracování praktické části práce.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Neziskový sektor	8
1.1.1 Spolky	9
1.2 Pojem fundraising	10
1.3 Pozice fundraisera	11
1.4 Zásady fundraisingu	13
1.5 Zdroje financování neziskových organizací	16
1.6 Fundraisingové metody	18
1.6.1 Crowdfunding	20
1.7 Plánování a cíle organizace	22
1.7.1 Tvorba fundraisingového plánu	24
2 Praktická část	27
2.1 Představení vybrané organizace	27
2.2 Popis organizace	28
2.3 Poslání, cíle a hodnoty organizace	28
2.4 Analýza prostředí organizace	29
2.4.1 PESTLE analýza	29
2.4.2 SWOT analýza	33
2.4.3 Shrnutí analýz	37
2.5 Analýza financování Života bez krutosti	38
2.5.1 Skladba současných finančních zdrojů	38
2.5.2 Výnosy a náklady organizace	39
2.6 Fundraisingové zdroje a metody organizace	40

2.6.1	Fundraisingové zdroje	40
2.6.2	Seznam potenciálních dárců	42
2.6.3	Fundraisingové metody	44
2.7	Fundraisingový plán pro azyl Život bez krutosti	47
2.7.1	Realizační a časový plán	48
2.7.2	Optimistická varianta plánu	53
2.7.3	Pesimistická varianta plánu	54
2.7.4	Další doporučení	56
	Závěr.....	58
	Seznam použitých zdrojů.....	59
	Seznam tabulek.....	64
	Seznam obrázků	65
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Neziskové organizace jsou nedílnou součástí naší společnosti. Jsou založeny za účelem naplnění konkrétního společensky prospěšného cíle. Jsou charakterizovány jako takové organizace, které nevytvářejí zisk k přerozdělení mezi vlastníky. Zisk mohou tvořit, ale musí jej vložit do rozvoje organizace a plnění jejích cílů. Pokud zdroje získané vlastní činností nestačí k udržení chodu organizace, je nutné získat prostředky jinou cestou. Tento problém řeší právě fundraising. (Hobzová, 2019)

Pojem fundraising pochází z anglického jazyka, doslovně je možné ho přeložit jako „zvyšování fondu“, což znamená zvyšování financí určených k plnění cíle organizace. Fundraising nemá jednu platnou a obecně přijímanou definici. Všechny se ale shodují na tom, že cílem fundraisingu není získat jednorázový obnos peněz, ale dlouhodobá práce se zdroji pro zajištění chodu organizace a naplňování jejích cílů.

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických východisek a na základě analýzy současného stavu vybrané neziskové organizace zpracovat fundraisingový plán vybrané neziskové organizace na následující období.

Práce se skládá z úvodu, teoretické části, praktické části a závěru. Teoretická část nejprve uvádí do problematiky neziskového sektoru, konkrétně se zaměřuje na spolek. Dále se pak zabývá fundraisingem, a to konkrétně vymezením pojmu, zásadami, zdroji a metodami fundraisingu. Je popsána i role fundraisera. Zabývá se také crowdfundingem. Teoretická část je pak zakončena přiblížením problematiky strategického plánování a tvorby fundraisingového plánu, což je stěžejní pro praktickou část práce.

V praktické části je představena vybraná nezisková organizace. S autorkou se rozhodla spolupracovat organizace Život bez krutosti, z.s. Konkrétně je popsána činnost organizace, její mise a vize, hodnoty a cíle. Dále je pak provedena analýza současného stavu organizace, konkrétně analýza vnějšího prostředí, SWOT analýza a analýza skladby zdrojů financování. Jsou také popsány dosavadní fundraisingové zdroje a metody organizace. V poslední kapitole bakalářské práce je pak představen konkrétní fundraisingový plán pro následující období, který je sestaven na základě výsledků z provedených analýz a aktivit organizace z minulých let.

1 Teoretická část

V teoretické části bude nejprve přiblížen neziskový sektor, více budou představeny spolky, protože tímto typem společnosti je organizace vybraná autorkou. V dalších kapitolách se již práce zaměří na samotný fundraising.

1.1 Neziskový sektor

Dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) mají neziskové organizace nezastupitelnou roli v ekonomice. Mezi nejzásadnější důvody patří to, že působí zejména v oblastech, které nepřinášejí primárně zisk, a proto jsou pro subjekty ziskového sektoru neatraktivní. Dalším důvodem pak může být to, že v některých oblastech ani poskytovat služby nelze, protože stát chce mít nad danými službami zásadní dohled. Jsou nepostradatelné a mají pro společnost důležitou roli. Působí například v oblasti vzdělávání, sociálních služeb, zdravotní péče, vědy a výzkumu, obrany nebo justice. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Neziskový sektor má zejména funkci ekonomickou, sociální a politickou. Ekonomickou funkcí je myšleno působení na trhu, nabízení výrobků a služeb a také tvorbu pracovních míst. Sociální funkce znamená, že uspokojuje potřeby společnosti a zasahuje do jejího života. Politickou funkcí je pak myšleno, že dává občanům možnost mít vliv na politiku a veřejné mínění. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

S tímto souhlasí Stejskal (2010), který také popisuje funkce neziskového sektoru jako ekonomickou, sociální a politickou. Funkci sociální pak dále dělí na funkci servisní neboli poskytování specifických statků a funkci participační, což je uspokojení potřeby sdružovat se. Politickou funkci rozděluje na funkci ochránářskou, ta má zajistit ochranu lidských práv, a funkci demokratizační, která má přispět k rozvoji demokracie. (Stejskal, 2010)

Bačuvčík (2011) popisuje pojem neziskovost tak, že organizace byly založeny za jiným účelem, než je dosažení zisku. Neznačená to, že by organizace zisk netvořila, nemůže ho ale rozdělit mezi své vlastníky. Namísto toho zisk dále používá k dosažení svého poslání. Normálně je peněžní zisk chápán jako cíl podnikatelského úsilí, u neziskových organizací je to spíš zisk v rovině morální či etické. (Bačuvčík, 2011)

V České republice je možné najít státní a nestátní neziskové organizace. Státní organizace jsou založeny veřejným sektorem a financovány ze státních rozpočtů. Zajišťují pro obyvatelstvo veřejné služby ve formě čistých či smíšených veřejných statků. Mezi státní organizace patří organizační složky a příspěvkové organizace. V České republice jsou početnější skupinou nestátní neziskové organizace, ty jsou zřizovány soukromými subjekty. U nestátních organizací je hlavním zdrojem samofinancování a fundraising. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Dle Stejskala (2010) jsou organizace soukromého neziskového sektoru většinou instituce zajišťující služby v oblasti sociálního zabezpečení, humanitární pomoci, životního prostředí či kulturní, tělovýchovné a sportovní organizace. Často se věnují ochraně lidského života a živé či neživé přírody. (Stejskal, 2010)

V České republice je základním právním předpisem definujícím právní formy nevládních neziskových organizací zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Tento zákon pak doplňují zvláštní předpisy. Nestátní neziskové organizace se dělí dle právních forem na spolky a pobočné spolky, fundace, které se dále dělí na nadace a nadační fondy, a ústavy. (Hobzová, 2019)

1.1.1 Spolky

V rámci této práce se autorka více zaměří na spolky, této právní formě neziskové organizace bude věnován prostor i v praktické části.

Spolek je nevládní neziskovou organizací, která sdružuje nejméně tři osoby. Je založen k uspokojování zájmu svých členů. Členy družstva mohou být fyzické i právnické osoby v jakémkoliv poměru, a to jak české, tak i zahraniční. Spolky vznikají na základě svobody sdružování. Právní úprava spolků často dovoluje odchýlit se od zákona, například upravovat orgány spolků. Spolek může vykonávat jak hlavní, tak vedlejší činnost. Hlavní činnost spolku nesmí být výdělečná činnost, sankcí za porušení může být zrušení spolku soudem. Vedlejší činnost může být podnikání či jiná výdělečná činnost, musí ale podporovat činnost hlavní. (Vít, 2015)

Spolek je upraven v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění. Spolek musí být veřejně prospěšný či vzájemně prospěšný pro členy spolku. Je tedy možné, aby spolek naplňoval jen potřeby členů, a ne celé společnosti. Spolek je založen dohodou členů na znění stanov, nebo svoláním schůze, která usnesením schválí stanovy. Stanovy

musí obsahovat název spolku, sídlo, účel založení spolku, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu. Členové spolku neručí za jeho dluhy. Spolek vzniká zápisem do veřejného rejstříku. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Dle Víta (2015) není situace týkající se orgánů spolku jednoduchá. Dle zákona má spolek statutární a nejvyšší orgán. Statutárním orgánem může být buď předseda, nebo výbor. Statutární orgán za spolek jedná a řídí ho. Nejvyšším orgánem je členská schůze, ta určuje hlavní zaměření činnosti spolku, rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření, hodnotí práci ostatních orgánů a členů spolku, rozhoduje o zrušení spolku a také o přijetí a vyloučení členů. Již bylo zmíněno, že právní úprava spolku je do značné míry dispozitivní, dovoluje tedy odchýlit se od zákona. Jedinou opravdovou povinností spolku je zřídit statutární a nejvyšší orgán. Spolek může mít také kontrolní komisi, rozhodčí komisi a další orgány určené stanovami. (Vít, 2015)

Jak uvádí Vít (2015), pravomoci těchto dvou orgánů lze ale zaměňovat a mohou se prolínat, statutární orgán ale vždy jedná jménem spolku navenek. Orgány lze libovolně pojmenovávat a spojovat, je dokonce možné vytvořit orgány úplně jiné. Demokratické uspořádání, kde členové volí výbor a ten pak vybírá předsedu, je nejběžnější, ale není jediné možné. Spolek může mít například i strukturu absolutní diktatury. (Vít, 2015)

Pokud se spolek rozhodne ukončit svou činnost, nastává zrušení a zánik spolku. Spolek může být zrušen dobrovolně, což se děje typicky rozhodnutím členů spolku. Spolek také může být zrušen soudem na základě porušování jeho zákonných povinností. Hlavním důvodem bývá vyvíjení zakázané činnosti a podnikání v rámci hlavní činnosti spolku. Před zánikem spolku se provádí majetkové vyrovnání. Spolek zaniká výmazem ze spolkového rejstříku, ten provede soud. (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

1.2 Pojem fundraising

„Fundraising je systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů.“ (Boukal, 2013)

Pojem fundraising je složeninou dvou anglických slov „fund“ a „raise“. Podstatné jméno „fund“ je možné přeložit jako fond, jistinu či kapitál, sloveso „raise“ je pak přeloženo jako zvyšovat. Pojem je tedy možné doslovně přeložit jako zvyšování fondů.

Českých ekvivalentních překladů je možné najít více, všechny jsou do jisté míry pravdivé.

Šedivý a Medlíková (2011) uvádí, že fundraising je činnost, která slouží k zajištění zdrojů potřebných k naplnění cílů a poslání organizace. Fundraising je proces, a to takový, který prostupuje celou organizací. Upozorňují na to, že aby byla nezisková organizace úspěšná, potřebuje právě fundraisingové řízení. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Boukal (2013) navrhuje pro pojem překlad „pěstování fondů“. Je důležité, že fundraising je činnost dlouhodobá a systematická. Zdroje by měly být jak finanční, tak nefinanční. Mezi nefinanční zdroje, které mohou organizace získat, patří hmotné zdroje, práva, informace, práce a služby. (Boukal, 2013)

Hmotné zdroje mají na rozdíl od peněz jednoznačný způsob využití a mnohdy se díky tomu jedná o vítanější druh podpory. Zajímavou možností hmotné podpory jsou bartery, při nichž dochází ke směně zboží nebo služby přímo za jiné zboží nebo službu. V praxi tedy dochází často k tomu, že podnik podpoří neziskovou organizaci a ta mu na oplátku pošle svůj produkt. U nehmotného zdroje v podobě práv se často jedná o poskytnutí určitého reklamního prostoru zadarmo či za symbolickou cenu. Podpora ve formě práce je tvořena dobrovolníky, u služeb se pak nejčastěji jedná o poradenství či přímou pomoc s tvorbou projektů. (Boukal, 2013)

Naopak dle Bačuvčíka (2011) jsou kromě finančních darů poskytovány také dary hmotné, lidská práce a čas, jméno nebo značka, případně také prostory a zázemí. Doporučuje o všech těchto možnostech uvažovat jako o komplementárních a nezaměřovat se jen na některé z nich. (Bačuvčík, 2011)

Z výše uvedených definic vyplývá, že fundraising není pouze získání financí, ale že se jedná o dlouhodobý a koordinovaný proces. Je také patrné, že by organizace neměly usilovat jen o získávání finančních prostředků, ale i hmotných zdrojů a dalších možností podpory.

1.3 Pozice fundraisera

Každá nezisková organizace potřebuje k získávání zdrojů fundraisera. U menších neziskových organizací většinou roli fundraisera zastává vedení organizace, ty větší pak mají zaměstnance, který pracuje na pozici fundraisingového specialisty.

Dle Boukala (2013) je fundraiser člověk, který se fundraisingem zabývá profesionálně, a to buď jako kmenový zaměstnanec, nebo externí specialista. Externí specialista může být najatý jen na určitý projekt, nebo na dlouhodobou spolupráci. (Boukal, 2013)

Šedivý a Medlíková (2011) popisují fundraisera jako člověka, který pracuje s různými typy zdrojů a používá různé metody, jak tyto zdroje získat. Upozorňují ale, že ideální fundraiser by musel být skvělým projektovým manažerem, marketérem i odborníkem na přímou komunikaci. Nikdo však nedokáže vykonávat všechny tři tyto pozice současně při požadované kvalitě. Proto si každá nezisková organizace musí uvědomit, co od fundraisera očekává. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Bray (2013) popisuje situaci týkající se práce fundraiserů následovně. V ideálním případě by nezisková organizace měla tým fundraisingových odborníků, kdy každý z nich má své povinnosti a oblast, na kterou se specializuje. Na tuto úroveň organizace a profesionality ale většina neziskových organizací nemá finance. Často jeden člověk zastává více pozic a tým je tvořen částečně i z dobrovolníků. Je zde několik možností, kdo může fundraising vykonávat:

- fundraiser specialista na plný či částečný úvazek,
- ředitel – částečný úvazek,
- členové statutárních orgánů,
- dobrovolník,
- externě najatý specialista,
- najatá agentura,
- všichni v organizaci. (Bray, 2013)

S tímto v podstatě souhlasí Boukal (2013). Ten uvádí, že pokud organizace nemá fundraisera jako samostatnou pozici, pak jeho funkci vykonává většinou ředitel organizace nebo projektový manažer. Často jsou fundraisery také všichni zaměstnanci v organizaci. Vyzdvihuje v tomto ohledu také správní radu. Ta může být tvořena veřejně známými osobnostmi, které mají dostatek kontaktů na firemní a individuální dárce. Součástí organizace se stávají většinou výměnou za vylepšení své image. (Boukal, 2013)

Fundraiser by měl umět dobře komunikovat s dárci. Měl by si umět udržet dobré vztahy a umět získávat nové kontakty. Musí dobře znát své dárce, protože tím líp odhadne jejich potřeby. Společensky se angažuje a je zvyklý na setkávání se s lidmi a na

schůzky. Často pracuje mimo kancelář, kde tráví většinou jen 20–40 procent ze svého úvazku. Toto se týká fundraisera, který se věnuje firemním a individuálním dárcům, ne například projektového fundraisera, u něj by bylo rozložení času jiné. Práce fundraisera je také většinou specifická nepravidelnou pracovní dobou. (Šedivý & Medlíková, 2011)

1.4 Zásady fundraisingu

Úspěšný fundraising vyžaduje, aby byla dodržena etická pravidla neboli zásady. Dle Boukala (2013) se jedná o osm následujících zásad:

- zásada komplexnosti,
- zásada začlenění,
- zásada aktivity,
- zásada strategičnosti,
- zásada vzdělávání okolí,
- zásada poděkování,
- zásada optimismu,
- zásada výsledku. (Boukal, 2013)

Zásada komplexnosti popisuje, že fundraising závisí na vztazích mezi lidmi, a to konkrétně na budování vztahů mezi dárcem a obdarovaným. Obdarovaný by měl být vnitřně přesvědčený o správnosti svého jednání. Vnitřní přesvědčení, nadšení a zápal přitahuje donátory, tedy jen nadšený fundraiser může zajistit odpovídající podporu pro svou organizaci. (Boukal, 2013)

S tímto souhlasí Hruška (2014), který zásadu komplexnosti také zmiňuje. Vyzdvihuje především to, že vztahy s lidmi a rozšiřování okruhu podporovatelů jdou ruku v ruce s hledáním materiální podpory. (Hruška, 2014)

Zásada začlenění je základní zásadou pro fundraising. Říká, že je nutné vědět, proč fundraising probíhá. Účely fundraisingu mohou být následující:

- fundraising pro přežití,
- fundraising k rozvoji neziskové organizace,
- fundraising k omezení závislosti neziskové organizace na jedné variantě zdroje,
- fundraising k budování podpory,
- fundraising k vytvoření udržitelné organizace. (Boukal, 2013)

Zásada aktivity říká, že ve fundraisingu je důležité být neustále iniciativní. Fundraiseri se aktivně snaží neustále nacházet nové způsoby a metody, díky kterým získají podporu pro svou organizaci. Jde o nezbytnou zásadu, protože i v neziskovém sektoru se organizace setkává s neustálou konkurencí a musí o své zdroje bojovat. Zásadní roli zde hraje osobnost fundraisera, ten by měl být extrovertní a asertivní. (Boukal, 2013) Dle Lahnerové (2009) asertivní chování spočívá v překonání působení emocí a efektivním vyjádření svých zájmů, potřeb a postojů. Základem asertivního jednání je otevřená a přímá komunikace, schopnost pochopit druhé a schopnost neustupovat v podstatných věcech. (Lahnerová, 2009)

S důležitostí role fundraisera souhlasí i Škarabelová (2007), která uvádí, že jednou ze dvou základních zásad fundraisingu je fakt, že přesvědčit dárce může jen ten, který je sám přesvědčený. (Škarabelová, 2007)

Že je ve fundraisingu zásadní strategické řízení, popisuje **zásada strategičnosti**. Již při založení organizace se formuluje poslání a filozofie zdrojového pokrytí, ze kterých pak vyplývají fundraisingové projekty a aktivity. Již na začátku své existence by si měla nezisková organizace stanovit, o jaké zdroje bude usilovat. Některé neziskové organizace čerpají z veřejných rozpočtů, jiné naopak spoléhají čistě na individuální a firemní dárcovství. (Boukal, 2013)

Zásadu strategičnosti popisuje také Novotný (2004). Dle něj fundraising vychází z poslání neziskové organizace. Fundraising by měl zapadat do kontextu celkové činnosti organizace, na jehož vrcholu je právě její poslání. (Novotný, 2004)

Zásada vzdělávání okolí popisuje důležitost komunikace s veřejností. Součástí komunikace by mělo být pravidelné vysvětlování poslání a činností organizace. Organizace by se měla veřejnost neustále snažit vzdělávat a dosáhnout tak toho, aby ji společnost přijala a chtěla ji podpořit. Měla by prezentovat hlavně proč vynakládá úsilí, jaké je její poslání, jaké jsou její projekty a pro koho jsou určeny výstupy projektů a aktivit. (Boukal, 2013)

S důležitostí zásady vzdělávání okolí souhlasí Novotný (2004). Ten vysvětluje, že přestože si fundraiser myslí, že okolí organizace ví o její činnosti a poslání, často tomu tak není. Je proto důležité pravidelně vysvětlovat okolí, jaké je poslání organizace a jakou prospěšnou činnost vykonává. Opět se zde projevuje důležitost role fundraisera,

který by měl být schopný věrohodně vysvětlovat, o co organizaci jde. Měl by být o jejím poslání vnitřně přesvědčený. (Novotný, 2004)

Zásada pravdivosti popisuje důležitost pravdivých informací ve fundraisingu. Pro získání důvěry veřejnosti je nutná transparentnost. Dárce by měl vždy vědět, jak budou použity prostředky, které organizaci poskytl. Organizace by měla zveřejňovat finanční závěrky a výroční zprávy. Zveřejňování výroční zprávy není u spolků vynuceno legislativní normou, ale předpokladem úspěšného fundraisingu je otevřenost. Pro ostatní právní formy neziskových organizací je výroční zpráva povinná. Výroční zpráva poskytuje informace hlavně zainteresovaným skupinám, vytvoření zprávy je jakousi nabídkou pro stakeholdery. Je také nástrojem veřejné kontroly. Organizace se uchází o zdroje poskytované dárci, a proto by měla zveřejňovat, jak s těmito dary nakládá. Výroční zpráva je důležitá hlavně pro velké dárcce a sponzory, individuální dárci darují spíše na základě osobní zkušenosti a výroční zprávy nesledují. Zpráva by měla být pravidelně a včas zveřejňovaná, spolehlivá, úplná, přehledná a mezinárodně srovnatelná. (Boukal, 2013)

S tím souvisí i zásada, kterou zmiňuje Novotný (2004). Zdůrazňuje, že fundraising organizace musí dodržovat etické principy. Do této zásady je možné zařadit i nutnost poskytování pravdivých informací a transparentnost. Fundraiser by také měl být opatrný s tím, koho osloví. Jako příklad nevhodného dárce je možné si představit výrobce alkoholu či tabákových výrobků. Nevhodný dárce pro organizaci zachraňující zvířata, které se práce věnuje, je například výrobce uzenin či cirkus. (Novotný, 2004)

Hruška (2014) naopak tyto dvě zásady rozlišuje na zásadu pravdivosti a zásadu etiky. Zásada etiky popisuje problematiku přijetí daru a morálních hranic organizace. Žádný obecný návod na to neexistuje, tyto hranice si musí každá organizace určit sama ještě, než se fundraisingu začne věnovat. Zásada pravdivosti pak zdůrazňuje důležitost sdílení pravdivých informací. (Hruška, 2014)

Zásada optimismu popisuje, že jako fundraiser se lépe uplatní optimista. Dle Boukala (2013) mají tuto vlastnost hlavně sangvinici, a proto doporučuje neziskovým organizacím na pozici fundraisera přijímat uchazeče s tímto temperamentem. (Boukal, 2013) Sangvinika lze popsat následovně. Jsou to na lidi orientovaní extroverti, jsou otevření, vstřícní a mají rádi společnost. Snadno si vytvářejí nová přátelství a získávají důvěru ostatních. Jsou poutavými vypravěči a bývají vřelí, dobromyslní a veselí. Mají

samozřejmě i negativní vlastnosti jako například to, že často nedotahují věci do konce a často nejsou schopni přiznat svoje vlastní chyby. (Janáčková, 2014)

Důležitost poděkování popisuje **zásada poděkování**. Jedná se o prosté vyjádření slušnosti, ale také se tím zvyšuje šance, že se dar bude opakovat. Poděkování by mělo být odesláno nejpozději do 14 dnů. Doporučuje se, aby společně s poděkováním bylo posláno i potvrzení o daru pro daňové účely. Poděkovat by se mělo vždy, včas a vhodným způsobem. Boukal také upozorňuje na to, že by fundraiser neměl s dárcem komunikovat jen, když od něj organizace získá dar. Vhodné je například přání k životnímu jubileu. Tato zásada je důležitá pro vybudování dlouhodobého vztahu s dárcem. (Boukal, 2013)

S tímto souhlasí Novotný (2004), který zdůrazňuje, že poděkování je pro fundraisera klíčové. Jedná se o základy slušného chování a výrazně se tím zvyšuje šance, že dárcem bude svůj dar opakovat. Je také vhodné, aby měl fundraiser vytvořený seznam dárců včetně informace o poděkování. (Novotný, 2004)

Poslední zásadou je **zásada výsledku**, která říká, že je nutné vždy zvážit výši získaných prostředků a vynaložených nákladů jednotlivých fundraisingových metod. Fundraising je primárně o získávání zdrojů, a pokud se některá z metod nevyplatí, nemá cenu v ní dál pokračovat. (Boukal, 2013)

Na zásadu výsledku upozorňuje také Hruška (2014). Připomíná, že by organizace měla vyhodnocovat efektivitu fundraisingu. U každé fundraisingové aktivity by měla organizace zvážit výši shromážděných prostředků a nákladů, které z provozování dané aktivity plynou. Onen výsledek ale nemusí být hned viditelný, protože fundraising souvisí s budováním dlouhodobých vztahů. (Hruška, 2014)

1.5 Zdroje financování neziskových organizací

Potenciální dárci se vyskytují v podstatě všude kolem nás. Organizace potřebuje vědět, kdo jsou její možní podporovatelé a měla by skupiny dárců dobře znát. Potenciální dárcem je možné rozdělit dle Šobáňové (2010) do následujících kategorií:

- individuální dárci,
- firemní dárci,
- nadace a nadační fondy,
- veřejné instituce,

- ostatní instituce. (Šobáňová, 2010)

Jak uvádí Škarabelová (2020), **individuální dárci** jsou pro organizace velmi zajímavým zdrojem. Získávání peněz od individuálních dárců se vyplatí nepodceňovat, snadno se z prvotního nadšence může stát jen příležitostný podporovatel. Pokud si organizace dárci získá, je možné, že se z něj stane pravidelný a věrný dárci, který může na konci svého života dokonce odkázat organizaci část svého jmění. Individuální dárci si může hodnotu daru odečíst od základu daně z příjmů. (Škarabelová, 2002)

Mezi firmami a neziskovými organizacemi dochází k časté interakci, přestože každý z těchto sektorů má své zájmy. **Firemní dárci** tak dávají najevo, že jsou společensky odpovědní a podporují aktivity prospěšné pro společnost. Trendem do budoucna bude pravděpodobně stále společenská odpovědnost firem, a to na strategické úrovni. To znamená, že spolupráce firem a neziskových organizací bude pravidelná a dlouhodobá. Existují různé druhy spolupráce mezi firmou a neziskovou organizací, a to firemní nadace, firemní filantropie, dohody o využití loga a názvu, propagace spojená s obchodním účelem, společná propagace, společné podniky a sponzoring. (Adámek, 2019)

Přestože se **nadace** také řadí mezi neziskové organizace, mohou s ní jiné neziskové organizace spolupracovat. Je důležité, aby fundraiser hledal vhodnou nadaci a vyhradil si na to dostatek času, aby se nedostal do časové tísně. Potom, co fundraiser vybere konkrétní nadaci, je nutné, aby nadaci oslovil a vypracoval stručný projektový záměr. Nadační podpora je vždy účelová. Nadace stanovuje jednoznačné podmínky, které je nutné splnit pro získání jejích prostředků. (Boukal, 2013)

Dle Rektořika (2007) jsou do **veřejné správy** zařazovány především jednotlivá ministerstva. Ministerstva mají grantové systémy a obvykle jednou za rok vyhlašují soutěže, kterých se mohou neziskové organizace zúčastnit a získat tak dotace. Některé typy organizací, jako jsou například církve či politické strany, mají ze zákona nárok na státní příspěvek. Dále jsou do této kategorie dárců řazeny státní fondy a Grantová agentura České republiky. Je také možné získat zdroje od městských a krajských úřadů. (Rektořík, 2007)

Poslední kategorií dárců jsou **ostatní instituce**. Do této skupiny dárců je možné zařadit například zahraniční ambasády v ČR, Rotary kluby, obchodní komory a podobně. Skupina je velmi různorodá, a proto lze jen těžko uvést nějaké doporučení, jak s ní

jednat. Je důležité, aby se fundraiser na jednání vždy připravil a dobře znal kulturu organizace, se kterou má jednat. Podle toho pak zvolí formu komunikace s touto organizací. (Šedivý & Medlíková, 2012)

Kromě dárců může organizace své aktivity financovat i sama příjmy z vlastní činnosti. **Samofinancováním** se rozumí hlavně příjmy z vlastních aktivit neziskové organizace. Tato forma financování je mezi organizacemi stále populárnější, protože nejsou závislé čistě na zdrojích od podporovatelů. K nejčastějším činnostem samofinancování patří:

- prodej vlastních výrobků a služeb,
- příjmy z vybíraných členských příspěvků,
- příjmy z pronájmu dlouhodobého majetku,
- příjmy z nehmotného majetku,
- příjmy z úroků z vkladů či jiné finanční aktivity. (Boukal, 2013)

1.6 Fundraisingové metody

Ve fundraisingu jsou definovány metody a způsoby, díky kterým může organizace získat potřebné zdroje. Způsobů, jak zaujmout místní komunitu, existuje celá řada. Může se jednat o nejrůznější společenské akce, plesy, sportovní události, výstavy a podobně. Tyto metody slouží k představení neziskové organizace, což napomáhá k získání zdrojů ať už finančních, či jiných. Mezi nejvyžívanější metody fundraisingu patří následující:

- veřejná sbírka,
- přímé oslovení poštou,
- inzerce,
- členské příspěvky,
- events neboli akce,
- prodej,
- zapojení dětí, mládeže a škol,
- testament. (Poláčková, 2005)

Mezi metody fundraisingu je možné zařadit také crowdfunding, této metodě se práce věnuje v samostatné kapitole.

Veřejnou sbírku je vždy potřeba dobře naplánovat a mít dostatek dobrovolníků, pak může být velmi úspěšnou metodou fundraisingu. Existují tři varianty, jak veřejnou sbírku provést, a to dobrovolníci navštěvující domácnosti, dobrovolníci oslovující kolemjdoucí a kasičky na veřejných místech. Při návštěvě domácností dochází většinou ke dvěma návštěvám, aby si potenciální dárci mohli darování promyslet. U oslovování lidí na veřejnosti je třeba opravdu dobře promyslet lokalitu a také je zapotřebí více dobrovolníků. Sběrka pomocí kasiček je nejanonymnější a je z ní typicky získáno nejméně financí, protože potenciální dárci nikdo aktivně o dar nežádá. (Poláčková, 2005)

Jak uvádí Mutz a Murray (2010), **přímé oslovení poštou** neboli direct mailing je mezi organizacemi jedna z nejoblíbenějších metod fundraisingu. Za pomoci dopisu je možné představit organizaci novým dárčům, sdělit stávajícím dárčům, jak je jejich dar použit nebo informovat dárci o plánovaných aktivitách a kampaních. Je důležité mít na paměti, že přímým oslovením poštou je možné oslovit široké publikum podporovatelů, ale není to doporučováno. Je lepší zacílit na ty dárci, kteří již v minulosti darovali a je u nich pravděpodobnost, že darují znovu. Přímé oslovení poštou nemůže nahradit osobní setkání s dárce, ale udržuje dárci v obraze. (Mutz & Murray, 2010)

Dle Šobáňové (2010) může být **inzerce** použita jako samostatná metoda získávání finančních prostředků, nebo jako způsob, jak lépe upozornit na jinou techniku. Často se používá v krizových situacích. Je důležité ji použít ve chvíli, kdy lidé soucítí s oběťmi a chtějí pomoci. Důležitý je i výběr vhodného média. Inzerát také musí být stručný a výstižný, a to hlavně kvůli ceně mediálního prostoru. (Šobáňová, 2010)

Poláčková (2005) uvádí, že **členské příspěvky** považuje mnoho organizací za efektivní metodu fundraisingu. Pro vybírání příspěvku je nutné nejdříve rozšířit členskou základnu, ta by ale neměla být rozšiřována za účelem získání prostředků. Počet členů je spíše brán jako vizitka, kterou organizace ukazuje společnosti. Faktem ale zůstává, že členské příspěvky jsou pro organizaci pravidelným příjmem. Organizování členské základny se soustředí na tři aktivity, a to informování členů, obnovování členství a záznamy členů. (Poláčková, 2005)

Events neboli akce se stávají stále populárnější metodou fundraisingu. Tato metoda je typická hlavně pro USA, oblíbená je ale po celém světě. Může se jednat o jakoukoliv sportovní, kulturní či společenskou akci. Výhoda akcí je v tom, že fundraiser může

komunikovat s dárci osobně, ale zároveň jich oslovit více najednou. Akce jsou veřejností považovány za zábavu a volnočasovou aktivitu, proto mohou přilákat velký počet lidí. Nevýhodou akcí je, že vyžadují více času na plánování a poměrně mnoho lidských zdrojů. Můžou být také velmi snadno ovlivněné vnějšími vlivy, například počasím. (Jha, 2020)

Boukal (2013) zmiňuje další metodu získávání zdrojů, kterou je **prodej** vlastních výrobků či služeb. Organizace mohou prodávat například výrobky z chráněných dílen či jiných programů. Může se jednat v podstatě o jakékoliv upomínkové předměty, například pohlednice, hračky, hrnky či textil. Organizace také často prodávají výrobky spojené s jejich činností, například občanské sdružení Ekodomov nabízí nádoby na bioodpad či kompostéry. Z poskytovaných služeb jsou nejčastější poradenské a konzultační služby. (Boukal, 2013)

Zapojení dětí a mládeže je v podstatě synonymem spolupráce se školou. Práce s dětmi je specifická, je třeba k nim přistupovat s ohledem na jejich věk. Organizace by se neměla snížit k tomu, aby děti využívala jako snadný prostředek k získání zdrojů. Práce s dětmi je důležitá spíše z dlouhodobého hlediska, protože tak organizace v podstatě získává budoucí dárci. Nejčastější aktivity uskutečnitelné s dětmi jsou například uspořádání trhů, sběr odpadu, závody, karneval či příměstské tábory. (Poláčková, 2005)

Získávání prostředků metodou **závěti** popisuje Gregor (2019). Znamená, že dárci odkáže část svého jmění neziskové organizaci. Tato metoda je populární například ve Velké Británii. V roce 2018 zde byl objem závěťových darů 3,4 miliardy liber, což je přibližně stejná částka, jakou Česká republika investuje ročně do infrastruktury. V České republice není závěť veřejným dokumentem, proto je obtížnější o těchto darech získat data. Za nejaktuálnější je momentálně považován průzkum fondu UNICEF ve spolupráci s agenturou STEM/MARK. Z něj vyplývá, že zatímco v Rakousku 35 procent respondentů starších 50 let deklarovalo, že má sepsanou závěť, v Česku se tak vyjádřilo pouze 7 procent lidí. Na svou oblíbenou organizaci pak v závěti hodlají pamatovat 2 procenta Čechů. Pokud jde o téma závěti, je důležité, aby se organizace zaměřily hlavně na komunikaci s dárci. (Gregor, 2019)

1.6.1 Crowdfunding

Dle Krechovské, Hejdkové a Hommerové (2018) crowdfunding patří mezi metody fundraisingu a je to získávání finančních zdrojů na internetu ve formě darů, nebo

výměnou za produkt či službu. Pomocí crowdfundingu se realizují projekty či podnikatelské záměry a je jednou z nejnovějších a stále oblíbenějších metod získávání prostředků. Spočívá v tom, že velké množství dárců přispěje poměrně malou částkou. Celý tento proces probíhá v internetovém prostředí. Crowdfunding využívají většinou začínající firmy nebo neziskové organizace. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Kuti a Madarász (2014) nepopisují jen jednu formu crowdfundingu, existuje několik typů. **Investiční crowdfunding** umožňuje investorům investice do společností prostřednictvím koupě cenných papírů. Umožňuje tedy podpořit začínající firmy a podílet se na jejich potenciálním úspěchu. **Úvěrový crowdfunding** umožňuje získat úvěr firmám i spotřebitelský úvěr jednotlivcům. Smluvně zastřešuje poskytnutí úvěru obvykle provozovatel crowdfundingové platformy, který také zajišťuje správu úvěru a inkasuje splátky úvěru a úroků. **Odměnový crowdfunding** může pomoci startupům či kreativním projektům. Jedná se o druh crowdfundingu, kde dárci dostanou výměnou za dar skutečný produkt či službu. Pro účely této práce je nejpodstatnější **dárcovský crowdfunding**. Ten podporuje charitativní projekty a neziskové organizace. Příspěvatelé v tomto případě neočekávají žádné finanční ani jiné výnosy. Odměna pro příspěvatele je spíše dobrý pocit a příjemci nemají vůči svým podporovatelům žádné závazky. (Kuti & Madarász, 2014)

Mezi **hlavní výhody** crowdfundingu patří například to, že organizace mají zejména v počáteční fázi podnikání možnost získat finanční prostředky bez vzniku závazků. Umožňuje financovat i nezvyklé, kreativní a inovativní projekty, které by neměly šanci získat finance z jiných zdrojů. Díky crowdfundingu má organizace možnost získat nejen finanční podporu, ale i zjistit, jestli je ze strany veřejnosti o projekt zájem. Zajistí si také velmi nenákladný marketing. Díky crowdfundingovým portálům je projekt představen široké veřejnosti. Naopak **největší nevýhodou** je riziko podvodu ze strany zákazníků crowdfundingových portálů. Dalším rizikem pro investory je nesplácení finančních prostředků a nedodržení termínů ze strany tvůrců projektu. Hlavní nevýhodou pro tvůrce je pak to, že investoři částečně nedůvěřují tomuto relativně novému způsobu financování. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Joe Garecht (n.d.) na svém webu uvádí čtyři pravidla, kterých by se nezisková organizace v rámci crowdfundingu měla držet. První doporučení je uvažovat o crowdfundingu jako o kampani, a ne jako o jednorázové akci. Organizace by se měla

snažit kampaň co nejvíce propagovat a udržovat své podporovatele v obraze. Další doporučení je dělat crowdfundingovou kampaň na uspokojení konkrétní potřeby organizace. Crowdfunding je mnohem úspěšnější, když dárci vědí, na co budou jejich peníze použity. Třetím doporučením je udržet kampaň spíše kratší, ale aktivně s dárci komunikovat. Doporučuje se délka maximálně 30 dní. Posledním doporučením je věnovat se novým dárcům, které organizace z kampaně získá. Můžou se z nich později stát dlouhodobí podporovatelé, kteří organizaci podporují pravidelně. (Garecht, n.d.)

Nejnámějšími crowdfundingovými portály v České republice jsou Hithit.cz, Fundlift.cz či Startovac.cz. Z portálů určených přímo pro neziskové organizace je to například Darujspravne.cz.

1.7 Plánování a cíle organizace

Strategickým plánováním by se měla zabývat každá organizace, a to jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru. Strategické plánování je zaměřeno do budoucnosti a slouží k určení směru, jakým by se organizace chtěla ubírat. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Strategické plánování je možné rozdělit do tří oblastí:

- Formulaci strategie a strategického záměru – v této fázi by si organizace měla stanovit cíle a provést analýzu současného stavu. Každá organizace by se měla porovnat se svými konkurenty, analyzovat vnitřní a vnější prostředí a zhodnotit své finanční a lidské zdroje. Na základě těchto analýz pak zvolí strategii a strategický záměr.
- Stanovení vize – vize by měla vyjadřovat, proč organizace dlouhodobě existuje a měla by jasně definovat budoucí hodnotu podniku.
- Naplnění strategického plánu – strategie je pak uplatňována prostřednictvím strategického plánu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020)

Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018) rozdělují strategické plánování na následující kroky:

- Dlouhodobá vize – je prvním důležitým krokem strategického plánování. Vize udává, kde se organizace vidí v časovém horizontu přibližně 10 let.
- Integrace udržitelnosti napříč organizací – všechny projekty a aktivity organizace je nutné řídit s ohledem na udržitelnost. Zapojení udržitelnosti pomáhá zlepšovat vztahy se zájmovými skupinami.

- Komunikační strategie – veškerá činnost a úspěchy organizace by měly být komunikovány se stakeholdery pro získávání více prostředků.
- Dialog s klíčovými stakeholdery – je vhodné klíčové zájmové skupiny zapojovat do aktivit organizace.
- Diverzifikace zdrojů financování – je důležitým krokem udržitelného rozvoje. Organizace by se neměla spoléhat jen na tradiční zdroje financování. Čím více různých zdrojů, tím lépe.
- Vnitřní potenciál a zdroje organizace – kromě finanční zdrojů je nutné starat se i o hmotné a nehmotné zdroje, jakými jsou například materiál, práce, služby či informace. (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Cílově orientované plánování začíná formulací vize, mise a strategických cílů. (Bačuvčík, 2011)

Vize je dle Bačuvčíka (2011) představa toho, čeho by v budoucnu organizace nebo její část chtěla dosáhnout. Naplnění vize může znamenat to, že není nutné, aby organizace nadále existovala. Vizi je vhodné formulovat písemně a umístit do veřejně přístupných dokumentů. (Bačuvčík, 2011)

Podle Taušl Procházkové (2015) vize ukazuje, jak by mělo vypadat budoucí podnikání organizace a jak se bude organizace vyvíjet. Vize by měla být zdrojem pro určení dlouhodobých cílů, být jasná a srozumitelná. Vize na rozdíl od poslání je časově ohraničená. (Taušl Procházková et al., 2015)

Poslání neboli mise podniku podle Kotlera a Kellera (2013) definuje důvod existence organizace. Poslání se může časem měnit s tím, jak společnost získává nové příležitosti, nebo pokud již svého původního poslání dosáhla. Pokud chce organizace správně definovat své poslání, měla by si umět odpovědět na několik základních otázek, jako například co je podnikáním organizace, kdo je její zákazník nebo jaká je hodnota pro zákazníka. Mise by měla být jasná a výstižná, taková, aby ji organizace mohla sdílet jak se zaměstnanci, tak se zákazníky. Poslání určuje směr minimálně pro dalších 10 až 20 let. (Kotler & Keller, 2013)

Dle Bačuvčíka (2011) poslání organizace říká, komu a jak má organizace sloužit. V případě neziskových organizací se poslání týká spíše veřejných zájmů. Poslání navazuje na vizi a mělo by hovořit spíše o tom, co chce organizace dokázat, ne jak to chce dokázat. Bačuvčík (2011) upozorňuje také na to, že někdy se kromě vize a poslání

definuje ještě filozofie organizace. Její definice ale není zcela jasná a v praxi často splývá právě s posláním. Jistý rozdíl mezi posláním a filozofií je ten, že filozofie popisuje spíše principy, kterých se chce držet. (Bačuvčík, 2011)

Dlouhodobé cíle vycházejí z vize, ale také hodnot organizace, cílové skupiny nebo například výstupů provedených analýz. Správný cíl by měl být definovaný podle techniky SMART. Tato technika znamená, že stanovené cíle musí být:

- Specifické – cíle by měly být dostatečně podrobné a jasné.
- Měřitelné – cíle musí být stanoveny tak, aby bylo možné zjistit, jestli byly naplněny. Je nutné, aby existovaly metriky, pomocí kterých se toto dá měřit.
- Akceptovatelné – to znamená, že cíle musí být přijatelné pro pracovníky a musí s nimi být seznámeni.
- Reálné – cíle by měly být splnitelné, ať už co se týče času, tak lidských zdrojů.
- Termínované – cíle by měly být časově ohraničené a s tímto termínem jsou všichni srozuměni. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Taušl Procházková (2015) upozorňuje, že ke konceptu SMART lze nalézt rozšířenou verzi SMARTER, kde E neboli Ethical znamená etický přístup k podnikání a R neboli Resourced znamená zaměřený na zdroje. Upozorňuje také, že jednotlivé zkratky pravidla SMART mohou být vykládány i jinak, než je uvedeno výše a koncept se tedy může částečně lišit. (Taušl Procházková et al., 2015)

1.7.1 Tvorba fundraisingového plánu

Fundraisingová strategie je nutná pro správné fungování fundraisingu v organizaci. Slouží jako základní východisko k tvorbě ročního fundraisingového plánu. Strategický plán fundraisingu je velmi podobný strategickému plánu organizace.

Sestavování strategie fundraisingu začíná **stanovením potřeb organizace**. Je nutné zamyslet se nad tím, v jaké fázi se organizace v dané chvíli nachází. Pokud má společnost vytvořený strategický plán, stává se v této fázi jejím hlavním zdrojem informací. Z něj je možné zjistit, jaké finanční potřeby bude mít organizace v následujících letech a které aktivity mají fundraisingový potenciál. (Michálek & Nesrstová, 2011)

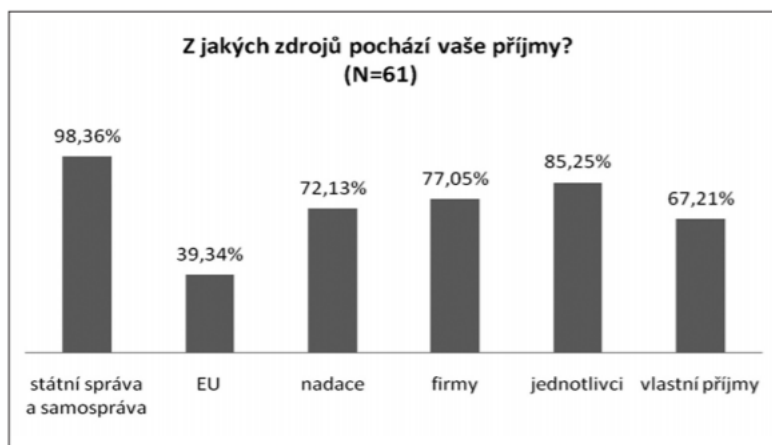
Dalším krokem při tvorbě fundraisingové strategie je **analýza příležitostí**. K analýze příležitostí nejlépe slouží dílčí analýzy, jakými jsou například PEST analýza a SWOT analýza. (Michálek & Nesrstová, 2011)

Dle Petřtyla (2017) je SWOT analýza marketingovým nástrojem, který má strategický význam. SWOT analýza analyzuje vnitřní i vnější prostředí organizace. Jejimi výhodami je hlavně to, že je přehledná, stručná a má zásadní význam pro formulaci strategie a z ní vyplývajících dalších kroků. Základním principem pochopení SWOT matice je to, že silné a slabé stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí a že příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího prostředí. (Petřtyl, 2017) Jednou z účinných metod vyhodnocení SWOT analýzy je plus minus matice. Ta porovnává váhu a vzájemné působení jednotlivých faktorů a vyhodnocuje tak nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. (Škarabelová, 2007)

PEST analýza je analýzou vnějšího prostředí organizace, tedy příležitostí a hrozeb. Jednotlivá písmena názvu této analýzy znamenají různé typy vnějších faktorů, které organizaci ovlivňují. Jsou jimi politické, ekonomické, sociální a technické faktory. Je možné použít i rozšířenou verzi této analýzy PESTLE. Ta navíc uvažuje ještě legislativní a environmentální faktory. Podstatou této analýzy je pro každou skupinu těchto faktorů definovat ty nejdůležitější, které ovlivňují nebo v budoucnu budou ovlivňovat organizaci. (ManagementMania, 2015)

Po analýze příležitostí přichází **analýza zdrojů**. V podstatě to znamená, že organizace musí prozkoumat, jaké jsou možné typy dárců a jestli může u těchto dárců se svými aktivitami uspět. Organizace by si také měla sestavit tabulku se skladbou jejich dosavadních příjmů. Snadno tak uvidí, jestli má dostatečně diverzifikované portfolio, nebo je závislá na jednom dominantním zdroji. Jak je možné vidět na obrázku 1, nejvyužívanějším zdrojem obecně jsou granty státní správy a samosprávy, na druhém místě jsou pak individuální dárci a na místě třetím firemní dárci. Tato data jsou výsledkem průzkumu, který na konci roku 2009 provedla koalice Za snadné dárcovství. Průzkumu se zúčastnilo celkem 61 organizací, z nichž většinu tvořily pokročilejší organizace s vlastními zaměstnanci. (Michálek & Nesrstová, 2011)

Obrázek 1: Zdroje příjmů neziskových organizací



Zdroj: Michálek & Nesrstová (2011, str. 16)

Posledním krokem je pak **určení strategie**. Z provedené analýzy zdrojů by organizace měla vyhodnotit, jak chce, aby vypadalo její příjmové portfolio v následujících letech. Měla by se zaměřit hlavně na to, jaké budou hlavní zdroje a hlavní změny. Dále by si organizace měla určit prioritní oblasti, na které se blíže zaměří, a na základě určených priorit vytyčit strategické cíle. (Michálek & Nesrstová, 2011)

Fundraisingový plán vychází z fundraisingové strategie a představuje popis konkrétních projektů a aktivit ve vymezeném období, obvykle to bývá jeden rok. Jeho úkolem je zajištění prostředků, včetně lidských zdrojů, potřebných ke splnění stanovených cílů. (Hloušek, Hloušková, & Hanuš, 2013)

2 Praktická část

V této části práce bude představena nezisková organizace, se kterou se autorka rozhodla spolupracovat. Jedná se o spolek, konkrétně o organizaci Život bez krutosti, z.s. Tato organizace je azyl pro týraná, nemocná či opuštěná hospodářská zvířata. Nejprve bude poskytnuto více informací o samotné organizaci a odvětví, kterému se věnuje. Poté bude přiblížena mise, vize a cíle organizace. Následně bude základě veřejně dostupných informací a dat poskytnutých společnostmi vypracována situační analýza organizace, dále pak analýza fundraisingových zdrojů a metod, které organizace využívá. Tato část je zakončena vytvořením fundraisingového plánu na následující období a dalšími doporučeními.

2.1 Představení vybrané organizace

V České republice stále roste počet azylů pro hospodářská zvířata. Takovýchto farem či statků už je na našem území více než desítka a přibývají další. Každá z farem se stará o desítky zachráněných hospodářských zvířat. Majitelé farem musí spolupracovat se státní správou a upozorňují, že často zasahuje příliš pozdě. Je pro ně tedy velmi těžké získat týraná zvířata do své péče. Jedná se často o zvířata z velkochovů nebo mláďata, která by zemřela bez péče matky. Některé ze statků jsou specializované, jedná se například o Domov pro koně nedaleko Votic. Těmto organizacím je věnována stále větší pozornost a upozorňují na problém péče o hospodářská zvířata v České republice. Azyly zvířata chovají pro radost, ne jako užitková. Majitelé často dodržují poměrně přísné etické zásady, na statcích se žije ekologickým způsobem života a obvykle podporují veganství či vegetariánství. (Brodníčková, 2019)

Neziskové organizace tohoto typu vznikají po celém světě a jsou stále populárnější. Nejznámější organizací tohoto typu je americká Farm Sanctuary založená Genem Bauerem v roce 1986. Největším úspěchem této organizace je prosazení Zákona o prevenci týrání hospodářských zvířat v Kalifornii a Zákon o fois gras, který zakazuje násilné krmení kachen a hus. Organizace může být považována za kontroverzní, ale dlouhodobě usiluje o lepší podmínky pro hospodářská zvířata a snaží se vzdělávat další generace v této oblasti. (Johnson, 2009)

Tomuto typu organizace se bude práce věnovat v následujících kapitolách.

2.2 Popis organizace

Spolek Život bez krutosti, z.s. byl založen 4. 7. 2016 a oficiálně pak vznikl 12. 7. 2016, kdy byl zapsán do obchodního rejstříku. Zakládajícími členy spolku jsou Hana Klvanová, Jakub Klvan a Hana Kotoučková. Sídlo spolku se nachází v Kralupech nad Vltavou. Zakladatelé spolku před jeho založením vedli facebookovou stránku se stejnojmenným názvem. V roce 2016 konečně objevili vhodné prostory pro založení azylu pro hospodářská zvířata. Takto se zrodil statek Život bez krutosti. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Azyl se nachází ve vesničce Třebihošť ležící v Podkrkonoší blízko města Dvůr Králové nad Labem. Majitelé statku jsou manželé Klvanovi. Statek je domovem jak zakladatelů, tak hospodářských zvířat s nepřívětivým osudem. Do azylu se dostala týraná zvířata, zvířata, kterým hrozila smrt nebo žila v nevhodných podmínkách. (Život bez krutosti, n.d.)

2.3 Poslání, cíle a hodnoty organizace

Posláním organizace Život bez krutosti je zachraňovat zvířecí životy a poskytovat azyl hospodářským zvířatům, která žijí v nevyhovujících podmínkách, jsou týraná nebo jim hrozí smrt. Organizace se momentálně stará o 70 hospodářských zvířat. Kromě trvalého azylu poskytuje zvířatům i dočasnou péči a aktivně se zapojuje při hledání nových majitelů. (Život bez krutosti, n.d.)

S posláním souvisí hodnoty, které organizace zastává a její etický kodex. Ten se skládá ze šesti etických pravidel, kterými se organizace řídí. Při pobytu na statku se těchto pravidel musí držet i návštěva. Jedná se o následující pravidla:

1. Na statku nejsou množena zvířata, každé volné místo je využito pro zvíře v nouzi.
2. Zvířata na statku nejsou nijak využívána ku prospěchu člověka.
3. Živočišné produkty v žádném případě organizace neprodává. V případně dočasné péče nový majitel zvíře adoptuje na základě adopční smlouvy.
4. Z lásky a úcty k zachráněným zvířatům se na celém pozemku statku nekonzumují žádné živočišné produkty.
5. Organizace nepřijímá dary od firem přímo se podílejících na utrpení zvířat.

6. Organizace vystupuje proti všem formám útlaku – nadřazenosti rasové, druhové i pohlavní. (Život bez krutosti, n.d.)

Organizace dodržuje zásadu etiky velmi striktně. Kromě dodržování etického kodexu také nikdy zvířata nevykupuje, protože nechce finančně ani jinak podporovat předchozí majitele zvířat.

Vizi organizace je svět bez krutosti, a to jak pro lidi, tak pro všechny živé bytosti.

Hlavním cílem spolku je zachraňovat zvířecí životy. Spolek má každoročně stanovené dílčí cíle, kterých bych chtěl za daný rok dosáhnout. Jedná se většinou o cíle týkající se rozšiřování statku, jeho oprav a budování nových prostor, ve kterých se zvířata budou cítit dobře. Na rok 2021 si organizace stanovila následující cíle:

1. postavit ohradu horní pastviny,
2. pořídit rohože proti bahnu ve výběhu koz a ovcí,
3. dokončit výběh pro králíky,
4. postavit přístřešek pro ovce a kozy,
5. postavit seník.

Na všechny tyto cíle má organizace momentálně prostředky a chtěla by jich do konce roku 2021 dosáhnout. Dlouhodobějším cílem je pro organizaci pořízení malotraktoru, který potřebuje k usnadnění práce na statku, momentálně na něj však finanční prostředky nemá. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Jelikož má organizace definované poslání, vizi i cíle, kterých by chtěla dosáhnout, splňuje tak zásadu strategičnosti.

2.4 Analýza prostředí organizace

K vytvoření fundraisingového plánu je nejprve potřeba provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí neziskové organizace a na základě analýzy provést jeho hodnocení. Součástí situační analýzy bude PESTLE analýza a SWOT analýza.

2.4.1 PESTLE analýza

Již bylo řečeno, že PESTLE analýza zkoumá vnější prostředí organizace. Původní zjednodušenou verzí je analýza PEST, autorka se však rozhodla pro účely analýzy vnějšího prostředí využít rozšířený model. Analýza se zaměřuje celkem na šest různých

typů faktorů, a to politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické faktory

Ochrana zvířat v České republice je v politické sféře dlouhodobě spíše upozaděována. Například v roce 2019 došlo v poslanecké sněmovně k hlasování o novele trestního zákona, která obsahovala zvýšení trestu za týrání zvířat z pěti na šest let. To by znamenalo například i to, že by soudy nemohly vydávat alternativní tresty a pachatelům by opravdu hrozilo vězení. Zpřísnit trest tehdy odmítla většina poslanců ANO, ODS, KSČM a KDU-ČSL. (Novinky.cz, 2019)

Některé politické strany se snaží prosadit zákony, které by lépe zvířata chránily a zajišťovaly jim lepší podmínky pro život. Dlouhodobou snahu o boj za práva zvířat je možné najít například u TOP09 nebo Strany zelených. Strana zelených jako jediná tento problém řeší velmi komplexně a neopomíjí ani životní podmínky hospodářských zvířat. (Zelení, n.d.)

Ekonomické faktory

Pandemie nového typu koronaviru, která vypukla na začátku roku 2020, a přijatá epidemiologická opatření způsobila v roce 2020 hluboký propad světové ekonomiky. Zasažené země přijaly fiskální a monetární stimuly, které měly krátkodobě omezit negativní dopad pandemie a napomocť minimalizovat dopady na dlouhodobý růst. (Ministerstvo financí České republiky, 2021)

Nejlepším obdobím v roce 2020 byla pro Českou republiku krátká přestávka mezi první a druhou vlnou koronavirové epidemie. Díky této pauze vzrostl reálný hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí mezičtvrtletně o 6,9 %. Spotřeba domácnostní klesla meziročně o 3,9 %. Pokles je způsoben poklesem reálného objemu mezd a platů, ale také zvyšování úspor z důvodu nejistoty vzniklé pandemií. Vývoj trhu práce je ovlivněn fiskálními opatřeními, jejichž cílem je udržet nezaměstnanost co nejnižší. V roce 2020 nezaměstnanost dosáhla hodnoty 2,6 %. V roce 2020 došlo k propadu celkového ekonomického výkonu, a to o 6,1 %. K propadu došlo ve všech oblastech s výjimkou výdajů sektoru vládních institucí na konečnou spotřebu. (Ministerstvo financí České republiky, 2021)

Predikce pro rok 2021 předpokládají, že vakcinace povede postupně ke zlepšení epidemiologické situace a ekonomická aktivita se tak bude od druhého čtvrtletí opět zvyšovat. Během roku 2021 by mělo podle predikcí docházet k ožívování globální ekonomické aktivity, která ale ve většině zemí nebude stačit na to, aby vyrovnala propad z roku 2020. I tento rok s sebou nese nejistoty a značná rizika, mezi ty patří například zpoždění zmiňované vakcinace obyvatelstva. (Ministerstvo financí České republiky, 2021)

Tato ekonomická situace není příliš příznivá pro individuální a firemní dárcovství, ze kterého většina malých neziskových organizací získává nejvíce zdrojů. Stále zde zůstává možnost získání potřebných zdrojů z veřejných rozpočtů.

Sociální a kulturní faktory

Vliv na neziskovou organizaci má samozřejmě společnost, ve které organizace působí, a její kulturní aspekty. Je možné mezi ně zařadit například úroveň vzdělání, životní styl, způsob trávení volného času či módní trendy.

Co se týče úrovně vzdělání, v roce 2019 studovalo střední školu celkem 424 tisíc žáků, z nichž 21 % zakončovalo studia pouze výučním listem. Na 58 vysokých školách studovalo celkem 289 tisíc studentů. Počet českých studentů na vysokých školách klesl téměř o třetinu, zatímco počet zahraničních studentů studujících v Česku stále roste. Důvodem je hlavně poměr kvality a finanční dostupnosti vysokoškolského vzdělání v České republice. Dle názoru autorky práce méně vzdělaná část obyvatelstva tíhne k podceňování problému ochrany hospodářských zvířat. (BusinessInfo, 2020)

Ochrana hospodářských zvířat úzce souvisí s filozofií vegetariánství a veganství. Časopis *The Economist* označil rok 2019 za rok veganství a veganů stále přibývá. Z dostupných zdrojů vyplývá, že za dodržováním veganské stravy většinou stojí snaha o ochranu životního prostředí. Dle statistických šetření se v České republice 1 % lidí stravuje vegansky a až 3 % lidí vegetariánsky, trend je stále vzestupný. (Havranová, 2019)

Zájem široké veřejnosti o ochranu hospodářských zvířat se zvyšuje. Podle studií EU má na tento zájem více vliv míra vzdělanosti než ostatní sociální a demografické faktory. 43 % respondentů odpovědělo, že při výběru masa je ovlivňuje blahobyt zvířat a podmínky, ve kterých žijí. Oproti tomu pouze 2 % dotázaných odpověděly, že pro ně toto při výběru nerozhoduje. (Cornish, Raubenheimer, & McGreevy, 2016)

Technologické faktory

Pravděpodobně nebude možné najít mnoho technologických faktorů ovlivňujících ochranu hospodářských zvířat. Za zmínku ale určitě stojí to, že veganské náhražky masa jsou budoucností potravinářské technologie. Veganské maso je považováno za budoucnost masa. V roce 2016 Eric Schmidt, výkonný ředitel společnosti Alphabet, vyhlásil rostlinné proteiny za důležitější trend v technologiích než například 3D tisk nebo virtuální realitu. Vysvětlil, že pokud se bude vývoj v potravinářských technologiích soustředit na veganské maso, sníží se cena produkce jídla v rozvojových zemích. Vývoj veganského masa řeší jak problém globálního oteplování, tak hladomor v rozvojových zemích se stále rostoucí populací. (Ettinger, 2018)

Přestože veganské maso je v České republice stále poněkud kontroverzní téma, i zde se trh s veganským masem stále rozšiřuje. Veganské maso v českých supermarketech nabízí například firma Nestlé. S variantou bezmasého burgeru pak přišly řetězce fastfoodů Burrito Loco a Burger King. (E15.cz, 2019)

Legislativní faktory

Co se týče legislativních faktorů, v České republice je ochrana zvířat zakotvena v řadě právních předpisů. Přímo upravuje ochranu zvířat zákon č. 246/1992 Sb. Zákon na ochranu zvířat proti týrání. Tento zákon definuje požadavky na chov a provádění činností se zvířaty, ať se jedná o zvířata hospodářská, zájmová, laboratorní, zvířata zoologických zahrad či zvířata cirkusů. Nepřímou ochranu zvířat vymezují předpisy upravující zacházení se zvířaty a ochranu jejich pohody a zdraví. Jejich hlavním cílem není ochrana zvířat, ale přesto k ochraně přispívají. Jedná se například o veterinární zákon, zákon o krmivech či zákon o ochraně krajiny a přírody. (Státní veterinární správa, n.d.)

Evropská unie má jedny z nejvyšších standardů v péči o zvířata na světě. Právní opatření EU samozřejmě zahrnují i hospodářská zvířata. První zákon EU o podmínkách hospodářských zvířat pochází ze 70. let, standardy chovu určila směrnice z roku 1998. Zahrnuje ochranu všech zvířat chovaných na maso, mléko či jiné produkty, a to včetně ryb, obojživelníků a plazů. V Evropské unii dále platí nařízení o ochraně zvířat během přepravy a také regulace antibiotik v zemědělství. (Evropský parlament, 2020)

Environmentální faktory

Je samozřejmé, že ochrana zvířat obecně souvisí se životním prostředím, protože jsou jeho součástí. Člověk do tohoto přirozeného prostředí vstupuje a svou činností ho ovlivňuje právě například velkochovem hospodářských zvířat. Chov hospodářských zvířat produkuje podle Organizace pro výživu a zemědělství Spojených národů více emisí skleníkových plynů než doprava. Je také příčinou poškozování půdy a znečištění vody. Zvířata chovaná na maso a mléko tvoří 20 % veškerého objemu zvířat žijících na pevnině. Živočišná strava má na globální klima dvakrát větší vliv než strava rostlinná, z environmentálního hlediska je tedy lepší volbou veganství. Jak již bylo řečeno, veganství jde s ochranou zvířat ruku v ruce. Organizace, které chrání hospodářská zvířata toto stanovisko také zastávají. (Matthews, 2007)

2.4.2 SWOT analýza

V následující SWOT analýze jsou zhodnoceny příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky neziskové organizace. Analýza vznikla na základě veřejně dostupných informací, poznatků autorky a rozhovoru se zakladatelkou organizace.

Silné stránky

Za silnou stránku autorka považuje marketingové a komunikační schopnosti organizace. Organizace má webové stránky, Instagram, Facebookovou stránku, Twitter, Youtube kanál a Instagram prasátka Kvida. Dále pak nabízí možnost odběru zpravodaje ve formě emailu. Webové stránky jsou přehledné, obsahují všechny důležité informace, aktuality a kontakty. (Dále S1)

Organizace částečně získává zdroje samofinancováním, konkrétně prodejem výrobků skrz e-shop. Nabídka e-shopu je proměnlivá, momentálně nabízí magnetky, různé druhy textilu, ručně vyrobené výrobky a certifikáty o daru. U certifikátů mohou kupující rozhodnout, na co svým nákupem přispějí, například na krmivo pro různé druhy zvířat. Organizace tak není závislá pouze na darech a může získávat finance i z vlastních zdrojů. (Dále S2)

Majitelům Života bez krutosti není cizí zápal pro dobrou věc a vysoké pracovní nasazení. Organizace není pouze jejich zájmem, ale je součástí životního stylu. Mají na starosti všechny pozice, které se týkají chodu organizace, včetně fundraisingu. K vlastnostem správného fundraisera patří mimo jiné nadšení, zápal pro věc a

odhodlání, které majitelé rozhodně mají. Je tak naplněna fundraisingová zásada optimismu. (Dále S3)

Organizace má jasně definované své poslání a cíle na každý rok. Správně definované poslání a určení dílčích cílů je důležitým krokem plánování. Bez určení cílů by nezisková organizace nebyla schopná vytvořit roční fundraisingový plán ani naplňovat svoje poslání. (Dále S4)

Organizace vystoupila v několika místních i celostátních médiích. Jedná se například o televizní pořad Chcete mě, seriál Síla soucitu nebo deník Mladá fronta DNES. Přestože se dnes část pozornosti přesouvá k online médiím, některé cílové skupiny lze oslovit přes média klasická. Je dobře, že s nimi organizace spolupracuje. (Dále S5)

Organizace nabízí možnost virtuální adopce zvířat z azylu. Je možné si vybrat jedno ze zachráněných zvířat a ve formě trvalého příkazu minimálně půl roku finančně přispívat na jeho spokojené živobytí. To zajišťuje stálý příjem, který může vystačit alespoň na základní potřeby zvířat. (Dále S6)

Přestože v České republice je možné najít více azylů pro hospodářská zvířata a jejich popularita stoupá, konkurence stále není veliká. Organizace si mezi sebou předávají zkušenosti a spolupracují spolu. (Dále S7)

Slabé stránky

Organizace nemá vypracovaný fundraisingový plán. Majitelka se jednotlivé aktivity snaží plánovat dopředu, ale roční fundraisingový plán není z důvodu časové tísně vypracován, proto se podle něj nelze ani řídit. (Dále W1)

Trvalý tým organizace tvoří pouze její zakladatelé. Se statkem jim sice jezdí pomáhat dobrovolníci a přátelé, ale celoročně se mohou spolehnout jen na sebe. S momentálním omezením pohybu se jedná o velký problém, protože mají vše na starost sami. (Dále W2)

Malé procento darů pochází od pravidelných dárců, většinu prostředků organizace získává z jednorázových darů. Tato skutečnost může přinášet značnou finanční nejistotu. (Dále W3)

Organizace nevyužívá zdrojů poskytnutých z nadačních fondů ani zdrojů z veřejných dotací. Pestřejší skladba zdrojů by mohla organizaci přinést větší finanční stabilitu. (Dále W4)

Organizace nemá dostatek finančních prostředků na výrazné rozšíření fundraisingových aktivit. Většina získaných finančních zdrojů je použita na opravy a zvelebování prostor, ve kterých zvířata žijí, a také samozřejmě na veterinární péči. (Dále W5)

Hrozby

Jako velkou hrozbu pro organizaci autorka jednoznačně vidí opatření spojená s pandemií viru covid-19. Organizaci tak hrozí, že bude muset nadále veškeré své aktivity odložit či změnit na distanční podobu. (Dále T1)

Ztráta firemních i individuálních podporovatelů v důsledku ekonomické krize způsobené pandemií viru covid-19 může organizace přinést problémy s jejím financováním. (Dále T2)

Počet vysokoškolských studentů postupně klesá. Je možné, že v důsledku distanční výuky by mohl klesat ještě více. Hrozbou tedy může být pokles vzdělanosti mladé generace potenciálních podporovatelů. Dle dostupných zdrojů se až 14 % amerických studentů vysokých škol stravuje vegansky či vegetariánsky, což je o 10 % více než u pracujících dospělých. Důvody jsou environmentální, etické, ale i ekonomické. (Chu, 2020) (Dále T3)

Celoročně se o statek starají jen majitelé, na některé úkony si ale zvou dobrovolníky z řad přátel a podporovatelů. Pokud by se jejich počet snížil například v důsledku pandemie viru covid-19, mohl by nastat problém v chodu organizace, na který by majitelé sami nestačili. (Dále T4)

Za poslední hrozbu autorka považuje fakt, že kvůli pandemii viru covid-19 bude tento typ neziskových organizací spíše upozadován. Zájem potenciálních dárců bude spíše zaměřen na zdravotnické či sociální typy neziskových organizací a podporu lékařů a zdravotnického personálu. (Dále T5)

Příležitosti

Za příležitost autorka považuje možnost získání státní dotace či finanční podpory od některé z nadací. To by mohlo organizaci přinést větší jistotu, a dokonce možnost růstu. (Dále O1)

Příležitostí by pro spolek mohl být trend influencer marketingu. Organizace by měla zvážit nové metody propagace. Na sociálních sítích je sice velmi aktivní, ale navázat spolupráci například s influencerem nebo známou osobností by jí mohlo pomoci získat

nové podporovatele. Tato forma propagace je momentálně trendem, nicméně je nutné spolupráci pečlivě vybírat. (Dále O2)

Příležitostí je také stále se zvyšující povědomí o ochraně zvířat. Také veganství se stává stále větším trendem v oblasti stravování, to s ochranou zvířat souvisí, protože většina veganů se k této stravě uchyluje z etického nebo environmentálního důvodu. (Dále O3)

Stále populárnějším se stává i firemní dárcovství, které úzce souvisí se společenskou odpovědností firem. Organizace firemní dárce má, ale určitě by bylo možné získat více firemních dárců a zároveň dodržet etický kodex organizace. (Dále O4)

Souhrn všech vnitřních a vnějších faktorů je možné vidět v Tabulce 1.

Tabulka 1: SWOT analýza

Interní faktory	<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>Komunikační schopnosti organizace Částečné samofinancování Zápal pro dobrou věc, nadšení Jasně definované poslání a cíle Spolupráce s médii Virtuální adopce Vzájemná spolupráce azytlů</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>Absence fundraisingového plánu Trvalý tým tvoří pouze majitelé Málo pravidelných dárců Nedostatek zdrojů na fundraisingové aktivity Nevyužívání zdrojů z nadací ani veřejných rozpočtů</p>
Externí faktory	<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>Získání státní dotace či podpory od nadace Trend influencer marketingu Zvyšující se popularita veganství Zvyšující se popularita firemního dárcovství</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>Opatření spojené s pandemií viru covid-19 Ztráta podporovatelů v důsledku ekonomické krize Klesající počet vysokoškolských studentů Nižší zájem dobrovolníků Upozadování tohoto typu organizací</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Vyhodnocení analýzy pomocí plus minus matice

Plus minus matice je metoda, která umožňuje vyhodnotit SWOT analýzu tím, že jednotlivým silným a slabým stránkám, příležitostem a hrozbám přiřazuje váhu. Postup je takový, že všechny faktory jsou postupně očíslovány, je z nich vytvořena matice a následně je posuzován jejich oboustranný negativní či pozitivní vliv. Silná vazba je označena dvěma plus či dvěma minus, žádný vzájemný vztah se značí nulou. Největší váhu má pak ta daná silná či slabá stránka, příležitost nebo hrozba, která má po sečtení nejvíce plus, respektive minus. (Škarabelová, 2007)

Tabulka 2 představuje plus minus matici vytvořenou autorkou pro danou organizaci.

Tabulka 2: Plus minus matice SWOT analýzy

	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5	Suma	Pořadí
S1	+	++	+	+	0	0	0	--	0	5	1.
S2	0	+	+	0	0	--	-	-	-	-1	7.
S3	++	++	0	+	-	0	-	--	-	1	4.-5.
S4	++	0	0	+	--	0	0	0	-	1	4.-5.
S5	++	+	+	+	-	0	0	0	--	2	2.-3.
S6	0	+	++	+	0	--	-	0	-	0	6.
S7	0	+	+	0	0	0	0	-	0	2	2.-3.
W1	0	0	0	0	0	-	0	--	0	-3	1.
W2	+	0	++	+	0	0	-	--	-	0	4.
W3	+	+	+	+	0	--	-	0	--	-1	2.-3.
W4	++	+	++	0	0	0	0	-	--	2	5.
W5	+	+	+	+	0	--	-	0	--	-1	2.-3.
Suma	12	11	12	8	-4	-9	-6	-11	-13		
Pořadí	1.-2.	3.	1.-2.	4.	5.	3.	4.	2.	1.		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z plus minus matice SWOT analýzy vychází tyto klíčové vnější a vnitřní faktory:

Silné stránky: 1. S1; 2.-3. S5, S7

Slabé stránky: 1. W1; 2.-3. W3, W5

Příležitosti: 1.-2. O1, O3

Hrozby: 1. T5; 2. T4

Ze SWOT analýzy organizace Život bez krutosti tedy vyplynulo, že klíčové jsou následující faktory. Za nejdůležitější silnou stránku je možné považovat marketingové a komunikační dovednosti organizace, za nejdůležitější slabou stránku pak absenci existence fundraisingového plánu. Hlavními příležitostmi pro organizaci jsou možnost získání státní dotace či podpory z nadačního fondu a stále rozšiřující se povědomí o ochraně hospodářských zvířat. Hlavní hrozbou pro organizaci je upozad'ování organizací na ochranu zvířat v důsledku pandemie viru covid-19.

2.4.3 Shrnutí analýz

Cílem analýz prostředí bylo zjistit reálný stav neziskové organizace, z něhož je možné dále vycházet. Byl analyzován možný vliv vnějšího prostředí na organizaci, dále byly vyzdvíženy její silné stránky a odhaleny její slabé stránky. Výstup z analýz je možné shrnout následovně.

Z analýzy vnějšího prostředí bylo zjištěno, že ekonomická situace České republiky není pro organizaci příznivá. Kvůli dopadům krize způsobené pandemií viru covid-19 nelze očekávat výrazný nárůst dárcovství. Ani politika není ochraně hospodářských zvířat příliš nakloněna, většinou se lze setkat spíše s negativním názorem a toto téma bývá upozadováno. Z analýzy sociálních faktorů naopak vyplynulo, že trend veganství může mít na fundraising azylu pozitivní vliv. Stejně tak environmentální a technologické faktory mohou mít na organizaci kladný vliv.

Ve SWOT analýze byly popsány všechny podstatné vnější i vnitřní vlivy. Dále byly tyto faktory zhodnoceny pomocí plus minus matice. Mezi nejvýznamnější silné stránky organizace patří marketingové a komunikační schopnosti organizace, dále pak spolupráce s médii a spolupráce a sdílení zkušeností s ostatními azyly. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří absence fundraisingového plánu, dále pak málo pravidelných dárců a nedostatek finančních prostředků na výrazné rozšíření fundraisingu. Jako významná příležitost se ukázalo získání státní dotace či podpora od nadace a zvyšující se povědomí o ochraně hospodářských zvířat. Jako největší hrozba bylo vyhodnoceno upozadování organizací na ochranu zvířat kvůli pandemii viru covid-19 a dále pak hrozba nedostatku dobrovolníků.

Výsledky analýz budou sloužit jako podklad pro kapitolu, ve které bude vytvořen konkrétní fundraisingový plán pro danou organizaci.

2.5 Analýza financování Života bez krutosti

Spolek na pozici fundraisera nikoho nezaměstnává. O získávání zdrojů pro azyly se starají sami majitelé. Finanční plány na následující období v organizaci nejsou připravovány. Následující kapitoly se věnují analýze nákladů a výnosů spolku Život bez krutosti. Data a informace pro tuto část jsou čerpány z rozhovoru s majitelkou a z účtů zisku a ztráty z let 2017 až 2020, které byly autorce práce majitelkou poskytnuty.

2.5.1 Skladba současných finančních zdrojů

Skladba finančních zdrojů organizace nám ukazuje, v jakém poměru je možné najít zastoupení jednotlivých skupin dárců. Skladba finančních zdrojů azylu Život bez krutosti není tak pestrá, jak by měla být, a organizace je tak odkázána primárně na individuální dárce. Individuální dárce jsou v tomto případě ti, jejichž příjmy dokážou zajistit chod organizace.

Procentuální srovnání zdrojů je možné vidět v tabulce 3. Z ní je možné vidět, že celkové příjmy organizace v roce 2020 byly 960 955 Kč. Jak již bylo zmíněno, nejvyšší procentuální zastoupení na celkových příjmech mají individuální dárci. Na jejich darech je organizace závislá a pravidelní dárci tvoří zhruba třetinu všech individuálních dárců. Dalším podstatným zdrojem financování je samofinancování v podobě prodeje propagačních výrobků, to činí přes 15 % celkových příjmů. Posledním zdrojem příjmů organizace jsou firemní dárci, jejich dary tvoří téměř 6 % celkových příjmů. Jiné zdroje příjmů v této chvíli organizace nemá. Vzhledem k tomu, že je organizace momentálně finančně závislá na individuálních dárcích, autorka doporučuje oslovovat i firemní dárcce a zažádat o grant u některé z nadací či o státní dotaci. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Tabulka 3: Skladba finančních zdrojů

Finanční zdroj	Částka v Kč	%
Individuální dárci	760 588,30	79,15
Firemní dárci	54 966,70	5,72
Samofinancování	145 400,00	15,13
Celkem	960 955	100

Zdroj: Klvanová, osobní rozhovor (2021), zpracováno autorkou

Co se týče výdajů organizace, největší výdaje organizace jsou každoročně ty, které se týkají oprav a zvelebování prostor, kde žijí zvířata. Celkové výdaje roku 2020 byly 782 258 Kč. Největším výdajem roku 2020 byla nová ohrada, která stála 250 000 Kč. K dalším velkým výdajům patří veterinární péče a dále pak krmivo pro zvířata. Spolek má také výdaje plynoucí z fundraisingových aktivit, ty by neměly být vyšší než fundraisingové příjmy, aby byla splněna zásada výsledku.

2.5.2 Výnosy a náklady organizace

Spolek Život bez krutosti tvoří účetní závěrku pouze ve zkráceném rozsahu. Autorka dostala od organizace k dispozici účty zisku a ztráty jednotlivých let, ze kterých lze vyčíst celkové náklady a výnosy, a tedy i výsledek hospodaření. Vývoj výnosů a nákladů v jednotlivých letech je možné vidět v Tabulce 4, čísla jsou uvedena v korunách. Z tabulky vyplývá, že výnosy ve všech letech jsou vyšší než náklady, tudíž organizace dosahuje kladného výsledku hospodaření. Nejslabším rokem je rok 2017, protože v tomto roce byla nezisková organizace na začátku své činnosti. Z tabulky je

také vidět, že výnosy i náklady každým rokem rostou společně s tím, jak se organizace rozrůstá.

Tabulka 4: Náklady a výnosy jednotlivých let

V Kč	Rok			
	2017	2018	2019	2020
Náklady	131 168	370188	418 735	782 258
Výnosy	236 827	593 168	594 887	960 955
Výsledek hospodaření	105 659	222 980	176 152	178 697

Zdroj: Život bez krutosti, z.s. (2021), zpracováno autorkou

Již bylo uvedeno, že podnikání či výtěžná činnost nikdy nemůže být hlavní činností spolku. Vedle hlavní činnosti může spolek provozovat vedlejší činnost, která může být výtěžná. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku. Hospodářský výsledek může také sloužit pro krytí případné ztráty v následujících letech. Organizace tedy kladný výsledek hospodaření použije pro rozvoj spolku nebo z něj může hradit případnou ztrátu způsobenou například pandemií viru covid-19.

2.6 Fundraisingové zdroje a metody organizace

Jednotlivé způsoby získání finanční i jiné podpory a skupiny dárců byly popsány v kapitolách výše, konkrétně v kapitolách 1.5 a 1.6. Nyní budou přiblíženy fundraisingové zdroje a metody, které využívá spolek Život bez krutosti. Jsou popsány na základě informací získaných rozhovorem s majitelkou azylu.

2.6.1 Fundraisingové zdroje

Hlavním zdrojem, který spolek využívá jsou **individuální dárci**. Ti přispívají hlavně na základě výzev na transparentní účet či přes internetovou platformu Darujme.cz. Příspěvky od dárců z této platformy tvoří až dvě třetiny celkových příjmů organizace. Jako pozitivum lze vnímat fakt, že příspěvky od individuálních dárců nejsou obvykle vázány na konkrétní účel, jak je tomu obvykle u grantů získaných od nadací či státní správy. Nevýhodou je naopak to, že pořádání akcí pro veřejnost je časově i finančně náročné. Další nevýhodou je to, že dárci mohou přispívat anonymně, nebude tedy nikdy možné vytvořit úplný seznam těchto dárců a oslovit je všechny znovu. Individuální dárci jsou velmi heterogenní skupinou a velká část z nich přispívá pouze jednorázově.

Pravidelní dárci azylu darují zhruba jednu třetinu celkových příjmů organizace. O tyto pravidelné dárcce by měla organizace co nejlépe pečovat a zůstat s nimi v kontaktu. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Organizace má i řadu **firemních dárců**. V minulých letech to byly například dvě firmy vyvíjející softwarové produkty, a to konkrétně Imagine Anything s.r.o. a Asamm Software s.r.o. Dále je nutné zmínit společnost Nemléko s.r.o., výrobce českých rostlinných nápojů a dezertů. Společnost Boldwear, vyrábějící ponožky a spodní prádlo, poskytuje dar organizaci každoročně již tři roky díky prodeji benefiční kolekce ponožek. Na začátku roku 2021 získala organizace příspěvek v hodnotě 100 000 Kč od společnosti Lush GmbH. Tato částka tvoří zhruba desetinu příjmů z předchozího roku. Tento příspěvek byl poskytnut ve formě grantu v rámci projektu Charity Pot. Jedná se o prodej krému na ruce a tělo s názvem Charity Pot. Všechny tržby z prodeje produktu kromě DPH pak putují na podporu pečlivě vybraných projektů, sdružení a organizací působících v oblasti ochrany práv zvířat, lidí a přírody. Organizace tento grant použije na rohože proti bahnu do výběhu pro ovce a kozy. Organizace také spolupracuje například se spolkem Vegan Sport Club, který sdružuje veganské sportovce a sportovkyně. Ten v minulosti pomohl organizaci finančně, ve formě benefičních akcí, ale také ve formě poskytnutí pracovní síly, konkrétně brigád na statku. Organizace sice není závislá pouze na jednom firemním dárci, přesto by bylo jistě dobré snažit se najít i nové firemní dárcce. Je dobré kontaktovat firmy v blízkém okolí, mohlo by se jednat například o veterinární kliniky v Královéhradeckém kraji. Dále by bylo možné oslovit podniky spojené s ochranou zvířat, a to například výrobce veganské kosmetiky nebo výrobce veganských potravinových produktů. Výhodou firemního dárcovství je to, že většinou není anonymní a bývá dlouhodobé. Společenská odpovědnost firem je stále diskutovanějším tématem, proto je dobré právě mezi firmami hledat nové dárcce. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Třetím zdrojem prostředků je pro spolek **samofinancování**, a to konkrétně příjmy z prodeje vlastních výrobků. Spolek má na svých webových stránkách e-shop, kde prodává drobné předměty, textil a výrobky vyrobené ruční prací. Na e-shopu lze najít také sekci s dárkovými poukazy a certifikáty. Na těch je možné se dočíst pro jaké zvíře a na jaký účel dárcce daroval. Nabídka e-shopu je stále obměňována a většina produktů je prodávána pouze v limitovaných edicích. Textil je vyroben z kvalitní ekologické bavlny, i zde organizace myslela na ochranu přírody. Ručně vyráběné výrobky

poskytují přátelé a podporovatelé azylu do e-shopu jako dar. Přes internetový portál Darujme.cz jde do prodeje každoročně také kalendář na následující rok. Kromě prodeje přes e-shop spolek prodává své výrobky i na akcích, kterých se účastní. Nevýhoda samofinancování je to, že vyžaduje finanční investici a může být časově náročné. Výhodou je to, že organizace nemusí být závislá pouze na darech a také se jedná o jistou formu propagace. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Příjmy z **veřejných rozpočtů** ani od **nadací** nedostává organizace momentálně žádné. Autorka doporučuje snažit se příspěvky i z těchto zdrojů získat. Například organizace Farma Naděje s podobným posláním jako má spolek Život bez krutosti spolupracovala v minulosti s nadačním fondem Lidé a zvířata. Autorka doporučuje i zažádat o některou ze státních dotací, které jsou pro nestátní neziskové organizace každoročně vypisovány. Tuto dotaci už spolek pro tento rok získat nemůže, měl by ale v termínu zažádat o dotaci na příští rok. Dotační programy jsou každý rok vyhlašovány na konci srpna a žádost o dotaci je možné podat do konce září. Spolek by mohl zažádat například v rámci dotačního programu Ochrana životní prostředí a udržitelný rozvoj vyhlášeného Ministerstvem zemědělství, který podporuje mimo jiné péči o hospodářská zvířata. Je nutné myslet na to, že nadační příspěvky i státní dotace jsou většinou poskytnuty na určitý účel a nelze je utratit za cokoliv.

2.6.2 Seznam potenciálních dárců

Potenciální dárci se většinou vyskytují všude. Pro fundraising organizace je důležité snažit se tyto dárcy vytipovat, protože je tak výrazně zefektivněna činnost získávání finančních prostředků. Potenciální dárcy je možné rozdělit jednoduše do několika skupin:

- stát a státní správa,
- nadace,
- podnikatelé, podniky a obchodní společnosti,
- individuální dárci, příznivci, veřejnost. (Šobáňová, 2010)

Při hledání možných dárců je dobré soustředit se na všechny výše uvedené skupiny, protože čím pestřejší je výčet dárců, tím lépe organizace zvládne případnou krizi. Největší příležitostí získat organizaci nové dárcy je v blízkém okolí organizace. Nemusí ale hledat jen v okolí, je dobré se poohlédnout i jinde. Důležitým faktorem je také fakt, jestli dárcy vůbec disponuje finančními prostředky, které by mohl organizaci

poskytnout. V případě azylu Život bez krutosti je také podstatné, aby činnost dárce probíhala v souladu s etickým kodexem organizace. Toto je důležité hlavně u firemních dárců.

V tabulce 5 je představen seznam dárců vytvořený autorkou, který byl vytvořen metodou brainstormingu. Návrh zobrazuje zdroje rozdělené do jednotlivých kategorií a měl by být pro organizaci inspirací k tomu, na jaké potenciální dárce se může obrátit.

Tabulka 5: Seznam potenciálních dárců

Stát a státní správa	Ministerstvo zemědělství (Název programu: Ochrana životního prostředí a udržitelný rozvoj) Obec Třebihošť Královohradecký kraj
Nadace a nadační fondy	Nadace Veronica (Brno) Nadace Ochrana zvířat (Praha) Nadační fond Slza zvířat (Teplice) Nadace Partnerství (Brno) Nadační fond Lidé a zvířata (Frýdlant nad Ostravicí)
Podnikatelé a obchodní společnosti	Havlíkova přírodní apotéka s.r.o. (https://havlikovaapoteka.cz/cs/) COUNTRY LIFE s.r.o. (https://www.countrylife.cz/) Yves Rocher s.r.o. (https://www.yves-rocher.cz/) BIOOO.cz s.r.o. (https://www.biooo.cz/) Centrum veterinární péče s.r.o. (https://www.rajkrmiv.cz/) Veterinární klinika HKVet s.r.o. (https://www.hkvet.cz/) Veterina Rosnice (https://www.veterina-rosnice.cz/) Vegan Store (https://www.veganstore.cz/) Veganobchod.cz (https://veganobchod.cz/) Veterinární centrum Viva (http://www.vivavet.cz/cz/) Krmiva Štěrbá (https://www.krmiva-sterba.cz/) Natures Care CZ s.r.o. (https://www.purityvision.cz/) Vaše-krmivo.cz (https://www.vase-krmivo.cz/) Dinomarket chovatelské potřeby (http://www.dinomarket.cz/)
Individuální dárce, příznivci, široká veřejnost	Členové facebookové skupiny Vegan CZ & SK (23 tisíc členů) Členové facebookové skupiny Vegani Hradec Králové, Pardubice a okolí (713 členů) Členové facebookové skupiny Azyly sobě - pomoc azylům pro (nejen) "hospodářská" zvířata (474 členů)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.6.3 Fundraisingové metody

V minulých kapitolách již byly analyzovány fundraisingové zdroje, které spolek využívá i zdroje potenciální. Nyní je nutné zhodnotit i fundraisingové metody, které spolek Život bez krutosti využívá.

Nejvyužívanější fundraisingovou metodou spolku je **veřejná sbírka**. Nejvíce příjmů organizace získává přes internetový portál Darujme.cz. Na tomto portálu organizace jednoduše vytvoří kampaň, která může a nemusí být časově omezená, a získává tak dárce v online prostředí. Příspěvky z Darujme.cz chodí organizaci na účet týdně, může je tak hned využít tam, kde jsou potřeba. Organizace má v současné době aktivní dvě kampaně na tomto portálu, a to *Nakrm zvíře* a *Zachraňuj zvířecí životy*. Jsou to dlouhodobé kampaně, které běží již přes tři roky. V roce 2020 spolek spustil i kampaň *Daruj zvířatům bezpečí – postav jim pevnou ohradu*, v této kampani se vybralo 198 720 Kč. Dále v roce 2020 bylo vybráno 56 539 Kč na kampani *Pomáhej zvířatům i v době karantény*. Spolek také pravidelně pořádá sbírku *Dvacka pro zvířata*, která slouží hlavně k získání nových dárcovských kontaktů. Kromě sbírek v rámci této platformy je spolek už dva roky součástí charitativní sbírky *Den zvířat*, ze které v minulém roce získal 10 500 Kč. Spolek by jistě měl této metodě i nadále věnovat pozornost, protože mu přináší většinu příjmů a výdaje při pořádání internetové sbírky jsou nízké. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Direct mailingu organizace využívá ve formě emailu, dopisy poštou neposílá. Toto autorka nevidí jako problém vzhledem k tomu, že naprostá většina dárců email používá a je jednoduché ho od dárce získat, na rozdíl od adresy bydliště. Organizace pravidelně rozesílá zájemcům newsletter v podobě zpravodaje ze statku, ve kterém se odběratelé dozví informace navíc a mohou získat nepublikované fotky nebo tipy na veganské recepty. Organizace by se měla více soustředit na pravidelné dárce a častěji je oslovovat přímo. Pokud organizace žádá o pomoc přímo ty, kteří už jí v minulosti přispěli, je velká šance, že přispějí znovu. Nesmí také zapomenout dárce poděkovat, protože se jedná o klíčovou zásadu fundraisingu, která zvyšuje šance na to, že se dar zopakuje.

Z **Benefičních akcí** sama organizace pořádá aukce rukodělných výrobků darovaných od podporovatelů. Momentálně aukce probíhají v internetovém prostředí. Pravidelně se ale účastní akcí jako je VeganFest, Vegan burger fest, Veganské hody a Vegan Street Food, kde je možné organizaci přispět a koupit si některý z jejích reklamních předmětů.

V roce 2019 také ve spolupráci s veganskou restaurací Moment uspořádala výstavu obrazů zvířat z azylu, které bylo možné zakoupit a podpořit tak Život bez krutosti. Obraz prasátka Kvída zakoupil zpěvák Ben Cristovao. Co se týče jiných akcí, tak azyl také pořádá pravidelně Dny otevřených dveří a brigády. Brigády fungují nejen jako pomoc od dobrovolníků s prací na statku, ale také jako společné setkávání nejužšího jádra podporovatelů organizace. Pořádání benefičních akcí je fundraisingová metoda, která je více náročná na výdaje i personální zajištění. Tato metoda je tedy pro menší organizace jako je Život bez krutosti jedna z nejtěžších, autorka proto doporučuje spíše akce menšího rozsahu, kterých by mělo být více do roka. Kromě aukcí lze uspořádat například tombolu. Pokud by organizace našla vhodného sponzora, bylo by možné uspořádat **dotovanou akci**. Ideální by v tomto případě byl například „Běh pro Život bez krutosti“, měřící jednotkou by byly uběhnuté kilometry. Částka, kterou by se sponzoři zavázali darovat, by se odvíjela od celkového počtu uběhnutých kilometrů zúčastněných. Takovouto akci lze po úpravách uspořádat i při opatřeních, která momentálně platí na území České republiky z důvodu pandemie viru covid-19. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Spolek se věnuje i **prodeji**, a to vlastních výrobků. Prodej reklamních předmětů je pro azyl sice stále spíše doplňkovou metodou, ale organizace se ho snaží rozšiřovat. K nákupu slouží zejména e-shop, dále je možné předměty zakoupit na různých akcích a festivalech, kterých se spolek účastní. Nabídka zboží je pravidelně obměňována. Do budoucna autorka určitě doporučuje e-shop stále rozšiřovat a snažit se přicházet s originálními výrobky. Na webových stránkách se nachází několik veganských receptů, jako originální nápad se jí tedy jeví například poskládat více takovýchto receptů do kuchařky. Každoročně v říjnu je také spuštěn pře prodej benefičního kalendáře na následující rok skrz portál Darujme.cz. (Život bez krutosti, n.d.)

Co se týče **inzerce**, organizace se několikrát objevila v tištěných i televizních médiích. Organizace se objevila v dokumentárním seriálu Síla soucitu a v pořadu České televize Chcete mě. Z tištěných médií je určitě nutno zmínit týdeník 5plus2, deník Mladá Fronta DNES a internetové zpravodajství iDNES.cz. Článek o azylu se objevil také ve zpravodaji Svoboda zvířat. Úplně poprvé byla organizace zmíněna na webových stránkách zpravodajství Masarykovy univerzity. Určitě by bylo dobré tyto vztahy s médii udržet. Autorka doporučuje pokusit se navázat spolupráci s některými lokálními médii jako je například Hradecký deník, Krkonošský deník nebo regionální televize.

Organizace často oslovuje dárce i nepřímou skupinově, a to hlavně na svých sociálních sítích, kde má vybudovanou základnu podporovatelů. I v tomto by měla samozřejmě dále pokračovat, směřuje tak hlavně na mladší dárce. Článkem v novinách nebo televizní reportáží se naopak může představit i jiným skupinám dárců než těm pro ni klasickým. Bylo by také možné navázat spolupráci s influencerem, který by informace o organizaci šířil mezi svými sledujícími. (Život bez krutosti, n.d.)

Spolupráci se školami a dětmi obecně organizace využívá často, chce děti vzdělávat a učit je, jak ke zvířatům přistupovat. Organizace má za sebou již návštěvy několika škol a dětských skupin. Díky spolku děti poznávají zvířata a přirozeně se k nim chovají s láskou a respektem. Organizace říká dětem, odkud zvířata pocházejí, a s ohledem na věk a domluvu s učiteli s nimi řeší i etickou stránku věci. Pokud chce škola či jiná dětská skupina azyl navštívit, stačí napsat majitelům statku a domluvit se na termínu. Ideální velikost jedné dětské skupiny je maximálně 25 dětí. Azyl každoročně navštíví několik základních škol, navštívily ho také děti z nízkoprahového zařízení. Tato činnost úzce souvisí se zásadou vzdělávání okolí, organizace se snaží seznamovat děti se zvířaty v rámci osvětové činnosti. Dále je možné zmínit sbírku, kterou v loňském roce uspořádala Základní škola T. G. Masaryka v Poděbradech. Ta vybrala prodejem magnetek a odznáčků pro azyl 3057 Kč. V momentální situaci samozřejmě není možné azyl s dětskou skupinou navštívit, spolek se proto rozhodl pro natáčení edukativních videí pro děti. Tato videa budou prezentována prostřednictvím YouTube kanálu spolku Život bez krutosti. Tuto metodu organizace využívá velmi dobře, snaží se tak přispět ke vzdělávání ohledně této problematiky již od útlého věku a zároveň si tak může získat budoucí podporovatele a dárce. Autorka doporučuje zahájit spolupráci s vysokoškolskými studenty, nejvíce připadá v úvahu Univerzita Hradec Králové, která se nachází ve stejném kraji. Dále by bylo možné například uspořádat dražbu dětských obrázků, které by děti tvořily na téma „Život na statku“. Autorka také navrhuje uspořádání dětského dne. (Klvanová, H., osobní rozhovor, 31. 3. 2021)

Členské příspěvky organizace nevybírání, ani v budoucnu neplánuje vybírat. Tato metoda by v současné době ani nedávala smysl, jelikož členy spolku jsou pouze jeho zakladatelé. Pokud by se v budoucnu spolek rozhodl členskou základnu rozšířit, mělo by smysl členské příspěvky zavést.

Stejně tak je tomu v případě **závěti**, organizace momentálně tuto metodu nevyužívá a v České republice ani není nijak běžná. V posledních letech tato forma darování ale

nabírá na popularitě. V Česku myslí na dárcovství přibližně 2 % lidí sepisující závěť. Dary ze závěti většinou získávají spíše tradiční neziskové organizace, nejvíce závětí získává dlouhodobě Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové. Přestože se jedná o citlivé téma, bylo by dobré, kdyby se do budoucna organizace i tomuto tématu věnovala. Může na toto téma zaměřit svou komunikaci, sdělovat svým dárcům příběhy o tom, proč a jak organizace pomáhá. Organizace musí dát dárci vědět, co má udělat, pokud ji chce ve své závěti zahrnout, a koho má kontaktovat. Toto téma je možné nastínit například v rámci Mezinárodního dne závětí, který je 13. září. (Gregor, 2019)

Ani **granty a dotace** organizace momentálně nevyužívá. V případě podání žádosti by mohla získat grant od některé z nadací nebo dotaci z veřejných rozpočtů. Dotační programy státu a strukturálních fondů Evropské unie se otázkou opuštěných zvířat v současné době nezabývají. Lze ale získat dotaci na ochranu životního prostředí a udržitelného rozvoje, která se mimo jiné vztahuje i na péči o hospodářská zvířata. Tato dotace spadá konkrétně pod Ministerstvo zemědělství, byla vypsána na podporu spolkové činnosti a je určená na podporu systémových i jednorázových aktivit. Je nutné upozornit, že žádat o dotaci Ministerstvo zemědělství může být pro organizaci na hraně přijatelnosti, vzhledem k etickému kodexu. Dále je možné získat grant od některé z nadací, podobné typy organizací běžně spolupracují například s Nadací na ochranu zvířat nebo s nadačním fondem Lidé a zvířata.

2.7 Fundraisingový plán pro azyl Život bez krutosti

Na základě získaných teoretických poznatků a provedených analýz lze pro organizaci sestavit konkrétní roční fundraisingový plán. Ten se odvíjí od plánované činnosti a zvolených cílů. Je to vlastně souhrn plánovaných aktivit na dané období, obvykle to je jeden rok. Jeho primárním úkolem je tedy zajištění potřebných prostředků k dosažení stanovených cílů. Plán by měl obsahovat minimálně tyto údaje:

- popis organizace v oblasti získávání zdrojů,
- definování fundraisingových aktivit,
- časový harmonogram v rámci plánovacího období,
- způsob vyhodnocení plánu. (Hloušek, Hloušková, & Hanuš, 2013)

Návrh tohoto plánu vychází z aktivit organizace v minulých letech a je doplněn o nově navržené fundraisingové aktivity. Budou navrženy dvě varianty fundraisingového

plánu, a to optimistická a pesimistická. Dvě varianty autorka navrhuje z důvodu opatření a zákazů způsobených pandemií viru covid-19. Optimistická varianta počítá s rozvolněním opatření před červnem roku 2021, které potrvá až do konce roku. Naopak pesimistická varianta počítá pouze s částečným rozvolněním a s nutností přesunu většiny aktivit do online prostředí.

Hlavními účastníky fundraisingu v organizaci jsou majitelé azylu, o finance a získávání zdrojů se starají sami. Na pomoc s pořádáním a realizací menších akcí je možné počítat i s dobrovolníky z řad přátel a podporovatelů organizace.

Pro následující období je hlavním cílem fundraisingu pro optimistickou variantu plánu udržet příjmy minimálně tak velké jako v minulém roce, tedy 960 555 Kč. V případě pesimistické varianty je cílem přežití organizace a pokrytí ročních nákladů. Ty činily v loňském roce 782 258 Kč, proto je cílem získat alespoň tuto částku.

K vyhodnocení fundraisingového plánu dochází po skončení období, na které je plán tvořen, tedy na začátku roku 2022. Jsou zpětně hodnoceny jednotlivé aktivity a celkové příjmy z fundraisingu. Toto hodnocení provedou majitelé azylu a bude součástí výroční zprávy za rok 2021, kterou mají v plánu vytvořit.

2.7.1 Realizační a časový plán

Tato kapitola shrnuje a popisuje všechny fundraisingové aktivity, které by se v jednotlivých měsících měly dle autorky uskutečnit. Jejich realizace pak závisí hlavně na epidemiologické situaci v České republice a opatřeních s ní spojených.

Tento plán počítá s náklady jako s náklady účetními. Z teoretického hlediska lze do celkových nákladů zahrnout i náklady obětované příležitosti. Ty odpovídají hodnotě nejhodnotnější alternativní činnosti, které se musejí majitelé vzdát, pokud chtějí tyto fundraisingové aktivity vykonávat. Stejně lze uvažovat i o dobrovolné pracovní síle, se kterou organizace počítá. Jsou ale těžko zjistitelné, protože se jedná o náklady subjektivní, vycházející z preferencí majitelů a každého jednotlivého dobrovolníka. Odkaz v textu: (Česká bankovní asociace, n.d.)

Leden

Na měsíc leden jsou opět naplánované **kampaně Nakrm zvíře a Zachraňuj zvířecí životy** na internetovém portálu Darujme.cz. Tyto kampaně jsou každoročně nejvyšším zdrojem příjmů organizace a běží po celý rok. Je možné darovat jak jednorázově, tak

zvolit pravidelné dárcovství. Odkazy na tyto kampaně budou uvedeny na webu organizace a pravidelně i na jejích sociálních sítích. Jediným nákladem zde je provozní poplatek za zprostředkování daru společností Darujme.cz ve výši 2 % z darované částky a očekávaný zisk vychází ze zisku minulého roku.

Únor

Na únor autorka naplánovala **přípravu veganské kuchařky**. Ta by byla tvořena ze sladkých i slaných veganských receptů, které majitelé za roky veganského stravování nasbírali. Kniha by mohla být dostupná jak tištěná, tak ve formě e-booku. Za předpokladu, že samotný obsah knihy by organizace vytvořila sama za pomoci přátel a dobrovolníků, pak by náklady na 200 výtisků byly zhruba 10 000 Kč. Při ceně 250 Kč za jeden výtisk by pak celkový zisk z kuchařky mohl být 40 000 Kč.

Březen

V březnu by přes portál Darujme.cz měla být spuštěna **kampaň Dvacka pro zvířata**. Je typická darováním dvaceti korun pro azyl, jak už název napovídá. Spolek ji používá hlavně pro získávání nových dárcovských kontaktů. V minulosti se na kampani vybralo skvělých 65 000 Kč a darovalo téměř 450 dárců. Náklady jsou opět ve výši 2 % z darované částky ve prospěch portálu Darujme.cz.

Tento měsíc by také mohla odstartovat crowdfundingová kampaň **Traktor pro azyl**. Ke kampani by mohl být využitý například crowdfundingový portál Hithit. Je nutné sepsat návrh na projekt, který následně schvaluje společnost Hithit. Až bude projekt schválen, je vhodné sdílet informace o něm na webu, sociálních sítích a kontaktovat i tradiční média. Pokud bude vybrán dostatek peněz, pak bude projekt úspěšně dokončen a je nutné zaplatit portálu Hithit základní provizi 9 %, dále DPH z provize a bankovní poplatky ve výši 1,5 % z částky projektu. Při ceně traktoru 300 000 Kč tedy budou náklady 31 500 Kč. Pokud se v rámci projektu nevybere stanovená částka, pak organizace žádný příjem nezíská, ale nemusí ani nic platit.

Duben

V dubnu bude spolek pořádat aukci rukodělných výrobků a umění, které dostal darem od podporovatelů azylu. Autorka tuto aukci pojmenovala **Povelikonoční aukce**. Aukce proběhne online buď v komentářích facebookové stránky nebo formou streamu na facebookové stránce. Pokud je pominut čas strávený na aukci, tak náklady jsou na tuto

aktivitu nulové, protože předměty aukce byly darovány. Je těžké odhadnout, jaký bude celkový zisk z této akce, autorka ale předpokládá částku do 10 000 Kč.

V dubnu by se také mohl zahájit **předprodej omalovánek pro děti**, které by měly být dárkem ke Dni dětí. Mohly by být vytvořeny ve spolupráci s nadačním fondem Lidé a zvířata, který omalovánky na toto téma již v minulosti vytvořil pro jiné neziskové organizace. Pokud by organizace nespolupracovala s nadačním fondem, může oslovit vybraného ilustrátora a vytvořit omalovánky sama. Náklady na jedny omalovánky odhaduje autorka podle dostupných cen na 20 Kč, cena omalovánek by byla 50 Kč. Při prodaných 300 kusech by tedy celkový zisk mohl být 9000 Kč.

V dubnu se také bude konat akce **Vegan burger fest**, které se spolek každoročně účastní. Na stánku spolku je možné zakoupit i předměty z e-shopu, účast na tomto typu akcí má ale spíše propagační charakter. Místo pro stánek je poskytnuto zdarma nebo za symbolickou částku, bývá to zhruba 500 Kč. Příjmy z akce bývají až 10 000 Kč a jsou započítány do příjmů e-shopu. V případě nepříznivé epidemiologické situace se akce neuskuteční.

Květen

Květen je ideální měsíc pro uspořádání **benefičního běžeckého závodu**, který ponese název *Běh pro Život bez krutosti*. Nabízí se 5 kilometrů dlouhá trasa vedoucí z obce Třebihošť, přes hradiště Šluspárk, kolem obory Úhlejev a zpět. Nutné by bylo vše vyjednat s obcemi Třebihošť a Úhlejev. Při této aktivitě by spolek měl zkusit kontaktovat Krkonošský deník, který by mohl o akci informovat. Na pořádání závodu je třeba sehnat několik dobrovolníků a je nutné, aby byl přítomen zdravotník. Dále je nutné zajistit pití a lehké občerstvení. Celkové náklady jsou odhadem 2 500 Kč. Startovné je stanoveno na 200 Kč, při účasti 50 závodníků by byl celkový zisk z akce 7 500 Kč. Závod je možné v různých úpravách uspořádat i za předpokladu vládních opatření. Každý běžec pak běží 5 kilometrů po své vlastní trase a výsledky sdílí přes běžeckou aplikaci. Při této variantě je počítáno s nižším zájmem, ale také nulovými náklady, zisk by tak zůstal přibližně stejný.

Červen

Pokud tomu situace dovolí, budou se v červnu konat **návštěvy dětských skupin**, nejčastěji základních a mateřských škol. Pro každou skupinu je vždy připraven program závislý na věku dětí. Za náklady zde autorka považuje pouze vynaložený čas majitelů.

Tato aktivita není provozována s vidinou zisku, může ale sloužit jako prostředek propagace organizace.

V červnu by se také poprvé mohl konat na statku **Dětský den** v rámci Mezinárodního dne dětí. Na pořádání takovéto akce je důležité hlavně s dostatečným předstihem zajistit dostatek dobrovolníků. Pro děti budou připraveny hry a soutěže, seznámí se samozřejmě i se zvířaty. Bude uspořádána tombola, jeden lístek do tomboly bude stát 30 Kč. V areálu bude umístěná i kasička na případné finanční dary. Akce má opět význam propagační. Předpokládané náklady jsou přibližně 3 000 Kč, zahrnují cenu za občerstvení, diplomy pro děti a brigádně najatého zdravotníka. Organizace předpokládá, že ceny do tomboly získá hlavně darem. Předpokládaný konečný zisk z akce je přibližně 7 000 Kč.

Červenec

Červenec je ideální měsíc na uspořádání vůbec prvního **příměstského tábora**. Jednalo by se o jeden červencový termín v délce 4 dny. Kapacita jednoho termínu by byla 15 dětí. Taková akce není upravena Zákonem o ochraně veřejného zdraví. Pořadatel ale přebírá odpovědnost za dítě i za jeho majetek, který na místo přiveze. Vzhledem k tomu, že pořadatel přebírá za dítě zodpovědnost, doporučuje autorka najmout zdravotníka. Je zapotřebí 3 až 4 dobrovolníků, kteří se budou o děti starat. Cena za jedno dítě byla stanovena na 1 500 Kč, započítány jsou náklady na stravu, zdravotníka a další náklady na přípravu programu pro děti.

Srpen

V srpnu se spolek zúčastní **akce Veganské hody**. Zde bude mít svůj stánek, kde bude představovat činnost organizace. Na stánku je možné zakoupit i předměty z e-shopu, účast na tomto typu akcí má ale spíše propagační charakter. Místo pro stánek je poskytnuto zdarma nebo za symbolickou částku. V případě nepříznivé epidemiologické situace se akce neuskuteční.

Září

Hned první zářijový den se spolek zúčastní **akce Vegan Streetfood**. Tato akce bude probíhat ve stejném duchu jako akce Veganské hody a Vegan burger fest, a to včetně nákladů.

V září bude opět probíhat celorepubliková **charitativní sbírka Den zvířat**, kterou pořádá spolek Běhejme a pomáhejme útulkům. Akce je určená pro psy a kočičí útulky, ale také pro zařízení, která pomáhají týraným koním nebo hospodářským zvířatům. Celkový výtěžek je pak rozdělen rovným dílem mezi 112 organizací z celé republiky. V loňském roce obdržela každá organizace 10 500 Kč.

Do konce září je také třeba podat **žádost o dotaci od Ministerstva zemědělství**. Dotace je poskytnutá na konkrétní projekt a při podání žádosti se musí postupovat dle zadaných pokynů ministerstva. Dotace je poskytována až do 70 % celkových nákladů projektu. Jako ideální projekt se jeví celková rekonstrukce chlévů. Ta je finančně velmi nákladná a organizace si ji za jiných okolností nemůže dovolit. Chlévy je nutné odizolovat kvůli vlhkosti a plísní, je třeba na to najmout spolehlivou firmu. Celková oprava se pohybuje v řádu statisíců, v případě celkových nákladů 400 000 Kč by organizace mohla získat dotaci až 280 000 Kč. Žádost nijak neovlivní příjmy za rok 2021, protože se jedná o dotaci na rok 2022.

Říjen

V říjnu odstartuje již tradiční **předprodej benefičního kalendáře na rok 2022**. Jedná se o prodej stolního kalendáře, ve kterém jsou na fotografiích zachyceni všichni obyvatelé azylu. Je mimo jiné ideálním vánočním dárkem pro každého milovníka zvířat. Jeden kalendář je možné pořídit za 200 Kč. Předprodej probíhá přes portál Darujme.cz. Náklady na výrobu jednoho kalendáře jsou dle dostupných cen přibližně 35 Kč. K nim je nutné připočítat poplatek portálu Darujme.cz, což je 2 % z vybrané částky. V loňském roce bylo z kampaně vybráno 85 400 Kč, pro rok 2021 je předpokládána stejná částka.

Listopad

V listopadu by měla proběhnout **aukce dětských obrázků**. V optimistickém případě by se mohla konat i vernisáž obrázků na základní škole. Autorka doporučuje kontaktovat Základní školu Bílá Třemešná, do které chodí i děti z obce Třebihošť. Děti můžou kreslit hospodářská zvířata v rámci hodin výtvarné výchovy. Obrázky vystavené na vernisáži by pak bylo možno zakoupit. V případě nepříznivé epidemiologické situace by bylo možné obrázky dražit na facebookové stránce spolku, případně by se akce vůbec nekonala. Náklady na akci nejsou žádné a předpokládaný zisk z akce je zhruba 5 000 Kč.

Prosinec

V prosinci by mohl proběhnout **Vánoční benefiční koncert**. Ten by mohl být zorganizován ve spolupráci s některou z blízkých základních uměleckých škol. Autorka nedoporučuje pořádat koncert přímo v obci, kde se azyl nachází, protože by nemusel dorazit dostatek lidí. V blízkosti se nachází město Dvůr Králové nad Labem, kde působí i Základní umělecká škola Dvůr Králové nad Labem, kterou by bylo možné kontaktovat. Koncert by se mohl konat v kostele sv. Jana Křtitele. Jeho pronájem stojí 1000 Kč pro kulturní a hudební akce, na kterých je vstupné dobrovolné, a při konání charitativní či školní akce může být vstupné odpuštěno. O pronájem kostela je nutné zažádat skrz předepsaný formulář. Hudební program už závisí na vybrané škole. Náklady na akci jsou zhruba 2 000 Kč, je do nich počítáno hlavně občerstvení a tisk letáků informujících o akci. Při účasti 100 osob je předpokládáný celkový zisk 8 000 Kč. V případě nepříznivé epidemiologické situace by mohl koncert proběhnout v podobě streamu na Facebooku s možností příspěví na transparentní účet, předpoklad je ale takový, že v prosinci 2021 už bude možné koncert uspořádat.

2.7.2 Optimistická varianta plánu

Optimistická varianta fundraisingového plánu zahrnuje všechny aktivity, které byly zmíněny v předchozí kapitole. Tato varianta vychází z předpokladu, že se zlepší epidemiologická situace v České republice a budou zrušena stávající opatření. Počítá s tím, že od června roku 2021 budou povolené i hromadné akce a spolek bude moci provozovat všechny aktivity jako v minulých letech. Tento plán dokonce počítá i s návratem dětí do škol a jejich zapojením v aktivitách organizace.

Tabulka 6 zobrazuje plánované aktivity v jednotlivých měsících a příjmy a výdaje, které z aktivit plynou. Účetní náklady v případě všech aktivit splývají s výdaji. Příjmy z akcí Veganské hody, Vegan Streetfood a Vegan Burger Fest jsou uvedené jako nulové, protože příjmy z prodeje propagačních materiálů jsou započítány v příjmech e-shopu. Příjmy z žádosti o dotaci jsou nulové, protože se jedná až o příjem následujícího roku. Z tabulky je patrné, že celkové příjmy z plánovaných aktivit činí 873 900 Kč. K příjmům z plánovaných aktivit je nutné připočítat dary individuálních a firemních dárců zasílaných přímo na transparentní účet a také příjmy ze samofinancování. V minulém roce tyto příjmy tvořily souhrnně 344 000 Kč. Celkové příjmy by při realizaci tohoto plánu měly být 1 217 900 Kč, výdaje při realizaci tohoto plánu jsou

102 610 Kč. Byl by tak naplněn fundraisingový cíl neziskové organizace pro optimistický plán, a to mít minimálně takové příjmy jako v přechozím roce.

Tabulka 6: Příjmy a výdaje plánovaných aktivit

Měsíc	Aktivity	Příjmy	Výdaje
Leden	Kampaně Nakrm zvíře a Zachraňuj zvířecí životy	280 500	5 610
Únor	Příprava veganské kuchařky	50 000	10 000
Březen	Kampaň Dvacka pro zvířata	65 000	1 300
	Crowdfundingová kampaň Traktor pro azyl	300 000	31 500
Duben	Povelikonoční aukce	10 000	0
	Předprodej omalovánek pro děti	15 000	6 000
	Akce Vegan Burger Fest	0	500
Květen	Benefiční běžecký závod	10 000	2 500
Červen	Návštěvy dětských skupin	0	0
	Dětský den	10 000	3 000
Červenec	Příměstský tábor	22 500	22 500
Srpen	Akce Veganské hody	0	500
Září	Akce Vegan Streetfood	0	500
	Charitativní sbírka Den zvířat	10 500	0
	Žádost o dotaci od Ministerstva zemědělství	0	0
Říjen	Předprodej benefičního kalendáře	85 400	16 700
Listopad	Aukce dětských obrázků	5 000	0
Prosinec	Vánoční benefiční koncert	10 000	2 000
Celkem		873 900	102 610

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2.7.3 Pesimistická varianta plánu

Pesimistická varianta plánu zahrnuje pouze část aktivit představených v kapitole 2.7.1. Tato varianta vychází z předpokladu, že epidemiologická situace v České republice bude stejná nebo horší a bude nutné dodržovat zavedená vládní opatření. Počítá se zákazem hromadných akcí, omezením pohybu osob a online výukou ve školách minimálně do konce roku. Z tohoto důvodu byly z plánu vyřazeny akce Vegan Burger Fest, Veganské hody a Vegan Streetfood a dále pak dětský den, návštěvy dětských skupin a příměstský tábor. Tyto akce mají hlavně propagační účel a jejich vyřazení by nemělo způsobit organizaci výrazné finanční problémy. Kromě zrušení některých aktivit je ale nutné počítat i s nižším zájmem veřejnosti. U aktivit, které spolek organizoval v loňském roce, je počítáno s téměř stejnými příjmy. U nových aktivit

navrhovaných autorkou jsou pak příjmy z nich výrazně nižší, u crowdfundingové kampaně je příjem nulový.

Tabulka 7 zobrazuje plánované aktivity v jednotlivých měsících a příjmy a výdaje, které z aktivit plynou. Účetní náklady v případě všech aktivit splývají s výdaji. Příjmy z žádosti o dotaci jsou nulové, protože se jedná až o příjem následujícího roku. Výdaje na kuchařku zůstanou stejné i při nižších příjmech, ale výdaje na kalendář a omalovánky budou nižší, protože se objednávají až dle počtu předobjednávek. Výdaje některých aktivit klesly na nulu, protože je organizace uspořádá distančně. Z tabulky je patrné, že celkové příjmy z plánovaných aktivit činí 484 500 Kč a celkové výdaje činí 36 100 Kč. Opět je k těmto příjmům nutné přičíst příjmy z darů individuálních a firemních dárců zasílaných přímo na transparentní účet a příjmy ze samofinancování. Ty tvořily v loňském roce celkem 344 000 Kč. Příjmy z vlastní činnosti budou pravděpodobně nižší z důvodu zrušených akcí, autorka tedy odhaduje, že tyto příjmy za rok 2021 budou zhruba 300 000 Kč. Celkové příjmy by tedy při realizaci pesimistické verze plánu byly 784 500 Kč. To znamená, že i tato verze plánu splnila cíl, který byl pro ni stanoven, a to udržet příjmy organizace alespoň ve výši nákladů minulého roku.

Tabulka 7: Příjmy a výdaje plánovaných aktivit

Měsíc	Aktivity	Příjmy	Výdaje
Leden	Kampaně Nakrm zvíře a Zachraňuj zvířecí životy	270 000	5 400
Únor	Příprava veganské kuchařky	35 000	10 000
Březen	Kampaň Dvacka pro zvířata	55 000	1 100
	Crowdfundingová kampaň Traktor pro azyl	0	0
Duben	Povelikonoční aukce	7 000	0
	Předprodej omalovánek	10 000	4 000
Květen	Benefiční běžecký závod	7 000	0
Září	Charitativní sbírka Den zvířat	10 500	0
	Žádost o dotaci od Ministerstva zemědělství	0	0
Říjen	Předprodej benefičního kalendáře	80 000	15 600
Listopad	Aukce dětských obrázků	3 000	0
Prosinec	Vánoční benefiční koncert	7 000	0
Celkem		484 500	36 100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obě varianty plánu přináší výrazně vyšší příjmy než výdaje na ně vynaložené. Je tedy možné říct, že obě varianty splňují fundraisingovou zásadu výsledku.

2.7.4 Další doporučení

V předchozích kapitolách byly představeny fundraisingové plány včetně plánovaných aktivit. Kromě plánovaných aktivit by se organizace v rámci fundraisingu měla držet následujících doporučení.

Po celý rok by měla organizace přidávat **příspěvky na sociální sítě** a aktuality na web. Měla by dále natáčet **vlogy** ze života na statku na svůj YouTube kanál, může si tak udržet blízký kontakt se svými podporovateli a ukázat jim každodenní fungování spolku. Komunikace na sociálních sítích je v případě této organizace velmi důležitá, protože zde oslovuje většinu svých podporovatelů i veřejnost. Oslovuje takto dárce, kteří darují přímo na transparentní účet. Sdílení obsahu na sociálních sítích je jednou z nejúčinnějších metod online fundraisingu, proto by mělo probíhat pravidelně a po celý rok. Pravidelná komunikace souvisí se zásadou komplexnosti a posiluje vztah mezi organizací a dárce. Autorka také doporučuje oslovit některé mikroinfluencery, kteří se ztotožňují s posláním organizace. Spolupráce s mikroinfluencery nestojí mnoho a může ovlivnit spoustu lidí, mikroinfluenceri jsou totiž autentičtí a mají loajální publikum.

Organizace by také měla rozšířit svou **emailovou kampaň**. Kromě rozesílání newsletteru by měla pravidelně oslovovat své dárce s tím, jaké jsou její momentální potřeby a jak dárce mohou v této situaci organizaci podpořit. Zpráva tohoto typu by měla být stručná, úderná a apelovat na konání dárce. Je velmi levným a efektivním způsobem, jak oslovit dárce.

Také se předpokládá, že se organizace bude snažit udržet dobrý **vztah a kontakt s médii**. Mimo udržení stávajícího kontaktu s médii by se mohla pokusit o navázání nové spolupráce. Právě spolupráce s médii jí může pomoci s propagací jejích fundraisingových aktivit a zvýšit tak příjmy z nich.

Autorka také doporučuje, aby organizace přímo oslovila potenciální dárce, a to hlavně z řad firemních dárců, nadací a nadačních fondů. Může tak získat prostředky z jiných zdrojů než od individuálních dárců a nemusí být závislá pouze na nich.

Všechna tato doporučení mají za úkol hlavně podpořit fundraisingové aktivity neziskové organizace, získávat nové dárce a apelovat na stávající dárce. Toto tvrzení vychází i z výsledků SWOT analýzy, ze které vyplynulo, že se pozornost veřejnosti obrací na jiné typy neziskových organizací z důvodu pandemie viru covid-19. Prosté darování na transparentní účet tvoří poměrně velkou část příjmů organizace, a proto by

se měla na správnou komunikaci stále soustředit a snažit se v tomto ohledu i nadále zlepšovat. Aby organizace nebyla ve ztrátě, měla by také sledovat náklady na svůj provoz a snažit se udržet tyto náklady na co nejnižší úrovni.

Závěr

Většina neziskových organizací je mimořádně zapálená pro svou činnost. Jedná se většinou o skupinu nadšenců, kteří chtějí pomáhat dobré věci. Faktem bohužel zůstává, že většina menších neziskových organizací kvůli snaze o naplnění svého poslání nevědomky přehlíží ostatní činnosti. Jednou z takových aktivit může být právě i fundraising a jeho plánování. To může způsobovat organizaci značné problémy, protože fundraising dokáže nejen zajistit stabilní přísun finančních zdrojů, ale i pomoci organizaci udržet její dlouhodobé podporovatele.

Důležitým poznatkem je nezastupitelnost neziskových organizací v ekonomice. K úspěšnému řízení takové neziskové organizace je pak nutný fundraising. Klíčové v ziskovém i neziskovém sektoru je strategické plánování. Fundraisingová strategie zahrnující potřebné analýzy slouží jako vodítko k tvorbě ročního fundraisingového plánu. Tyto poznatky pak byly využity v praktické části práce, kde je autorka aplikovala na konkrétní neziskovou organizaci.

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit roční fundraisingový plán pro vybranou neziskovou organizaci na základě teoretických východisek a na základě analýzy současného stavu organizace. Výstupem jsou dvě varianty fundraisingového plánu vytvořené pro soukromou neziskovou organizaci Život bez krutosti, z. s. Aplikace těchto fundraisingových plánů závisí na vývoji epidemiologické situace v České republice. Obě verze fundraisingového plánu splnily cíl, který pro ně byl stanoven. Autorka také kromě aplikace těchto plánů doporučuje dlouhodobou a pravidelnou komunikaci s dárci v podobě emailové kampaně, oslovování skrze mikroinfluencery, příspěvků na sociálních sítích a udržování kontaktu s médii. Účelem této komunikace je podpora fundraisingových aktivit organizace a udržování kontaktu s dárci.

Tato práce by měla mít přínos především pro neziskovou organizaci Život bez krutosti, se kterou se autorka rozhodla spolupracovat proto, aby se jí dostalo užitečných rad ohledně fundraisingu, a bylo tak usnadněno získávání prostředků pro její činnost. Zároveň by tato práce měla sloužit jiným neziskovým organizacím či jednotlivcům, kteří se o fundraising zajímají.

Seznam použitých zdrojů

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

Odkaz v textu: (Adámek, 2019)

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

Odkaz v textu: (Bačuvčík, 2011)

Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Boukal, 2013)

Bray, I. (2013). *Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work*. Berkeley, USA: Nolo.

Odkaz v textu: (Bray, 2013)

Brodníčková, K. (8. 9. 2019). *Přibývají azylové farmy pro zvířata v nouzi*. Novinky.cz. Dostupné 30. 3. 2021 z: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/pribyvaji-azylove-farmy-pro-zvirata-v-nouzi-40295775>

Odkaz v textu: (Brodníčková, 2019)

BusinessInfo (30. 9. 2020). *Školství – statistický přehled*. Dostupné 17. 3. 2021 z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/skolstvi-statisticky-prehled/>

Odkaz v textu: (BusinessInfo, 2020)

Cornish, A., Raubenheimer, D., & McGreevy, P. (2016). What We Know about the Public's Level of Concern for Farm Animal Welfare in Food Production in Developed Countries. *Animals*, 6(11), 74. doi: 10.3390/ani6110074

Odkaz v textu: (Cornish, Raubenheimer, & McGreevy, 2016)

Česká bankovní asociace. (n.d.). *Náklady příležitosti*. Dostupné 19. 4. 2021 z: <https://cbaonline.cz/naklady-prilezitosti-oportunitni-naklady>

Odkaz v textu: (Česká bankovní asociace, n.d.)

Dobrozemský, V., & Stejskal, J. (2015). *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.

Odkaz v textu: (Dobrozemský & Stejskal, 2015)

E15.cz (12. 11. 2019). *České fastfoody už slyší na veganské trendy. Burgery bez masa nabídne Burger King*. Dostupné 15. 3. 2021 z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/ceske-fastfoody-uz-slysi-na-veganske-trendy-burgery-bez-masa-nabidne-burger-king-1364113>

Odkaz v textu: (E15.cz, 2019)

Ettinger, J. (23. 8. 2018). *Vegan Meat is Now the Biggest Trend in the Tech Industry*. Medium. Dostupné 15. 3. 2021 z: <https://jilletter.medium.com/vegan-meat-is-now-the-biggest-trend-in-the-tech-industry-d6b604f88b5c>

Odkaz v textu: (Ettinger, 2018)

Evropský parlament (3. 7. 2020). *Životní podmínky a ochrana zvířat: Jaké jsou zákony EU?* Dostupné 15. 3. 2021 z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/priorities/dobre-zachazeni-se-zviraty/20200624STO81911/zivotni-podminky-a-ochrana-zvirat-jake-jsou-zakony-eu>

Odkaz v textu: (Evropský parlament, 2020)

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020)

Garecht, J. (n.d.). *How to Use Non-Profit Crowdfunding... the Right Way*. Joe Garecht Fundraising. Dostupné 17. 3. 2021 z: <https://garecht.com/non-profit-crowdfunding/>

Odkaz v textu: (Garecht, n.d.)

Gregor, J. (20. 8. 2019). *Darování ze závěti je stále na vzestupu Začleňte ho do své fundraisingové strategie*. Svět neziskovek. Dostupné 25. 3. 2021 z: <https://svetneziskovek.cz/fundraising/darovani-ze-zaveti-je-stale-na-vzestupu>

Odkaz v textu: (Gregor, 2019)

Havranová, H. (26. 12. 2019). *Veganů v Česku přibývá. Daleko silnější je ale trend reduktariánství, říká lékař*. Aktuálně.cz. Dostupné 15. 3. 2021 z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/veganu-v-cesku-pribyva-daleko-silnejsi-je-ale-trend-reduktar/r~a8ca82ec1d9b11ea24cac1f6b220ee8/>

Odkaz v textu: (Havranová, 2019)

Hloušek, J., Hloušková, Z., & Hanuš, P. (2013). *Fundraising*. Hradec Králové, Česko: Gaudeamus.

Odkaz v textu: (Hloušek, Hloušková, & Hanuš, 2013)

Hobzová, D. (17. 9. 2019). *Co je to ta nezisková organizace?* Mylaw. Dostupné 15. 2. 2021 z: <https://mylaw.cz/clanek/co-je-to-ta-neziskova-organizace-761>

Odkaz v textu: (Hobzová, 2019)

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

Odkaz v textu: (Hruška, 2014)

Chu, S. (2020). *14 % Of College Students Are Vegans Or Vegetarians, Study Finds*. The University Network. Dostupné 18. 4. 2021 z: <https://www.tun.com/blog/14-of-college-students-are-vegans-or-vegetarians-study-finds/>

Odkaz v textu: (Chu, 2020)

Janáčková, Z. (25. 12. 2014). *Kdo je sangvinik?* O psychologii. Dostupné 25. 3. 2021 z: <http://www.opsychoologii.cz/clanek/152-kdo-je-sangvinik/>

Odkaz v textu: (Janáčková, 2014)

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/>

Odkaz v textu: (Jha, 2020)

Johnson, B. M. (2. 3. 2009). Farm Sanctuary. *Journal of Agricultural & Food Information*, 10(1), 81-86. doi: 10.1080/10496500802656628

Odkaz v textu: (Johnson, 2009)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Kotler & Keller, 2013)

Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018)

Kuti, M., & Madarász, G. (2014). Crowdfunding. *Public Finance Quarterly*, 59(3), 355-356.

Odkaz v textu: (Kuti & Madarász, 2014)

Lahnerová, D. (2009). *Asertivita pro manažery*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Lahnerová, 2009)

ManagementMania (30. 7. 2015). *PESTLE analýza*. Dostupné 17. 4. 2021 z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Odkaz v textu: (ManagementMania, 2015)

Matthews, Ch. (1. 7. 2007). *Chovy hospodářských zvířat jsou největším nebezpečím pro životní prostředí*. EnviWeb. Dostupné 15. 3. 2021 z: <http://www.enviweb.cz/64749>

Odkaz v textu: (Matthews, 2007)

Michálek, P., & Nesrstová, J. (2011). *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno, Česko: Munipress.

Odkaz v textu: (Michálek & Nesrstová, 2011)

Ministerstvo financí České republiky (20. 1. 2021). *Makroekonomická predikce – leden 2021*. Dostupné 14. 3. 2021 z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

Odkaz v textu: (Ministerstvo financí České republiky, 2021)

Mutz, J., & Murray, K. (2010). *Fundraising For Dummies*. Wiley Publishing.

Odkaz v textu: (Mutz & Murray, 2010)

Novinky.cz (18. 12. 2019). *Zvířata nejsou lidé, řekli poslanci a odmítli zpřísnit tresty za jejich týrání*. Dostupné 13. 3. 2021 z: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/za-tyrani-zvirat-nebudou-hrozit-tvrdsi-tresty-rozhodli-poslanci-40307497>

Odkaz: (Novinky.cz, 2019)

Novotný, J. (2004). *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha, Česko: Oeconomica

Odkaz v textu: (Novotný, 2004)

Petrtyl, J. (18. 12. 2017). *SWOT analýza*. Marketing Mind. Dostupné 17. 4. 2021 z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

Odkaz v textu: (Petrtyl, 2017)

Poláčková, Z. (2005). *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha, Česko: Portál.

Odkaz v textu: (Poláčková, 2005)

Rektořík, J. (2007). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha, Česko: Ekopress.

Odkaz v textu: (Rektořík, 2007)

Státní veterinární správa (n.d.). *Ochrana pohody zvířat – welfare*. Dostupné 16. 3. 2021 z: <https://www.svs-cr.cz/zdravi-zvirat/ochrana-pohody-zvirat-welfare/>

Odkaz v textu: (Státní veterinární správa, n.d.)

Stejskal, J. (2010). *Ekonomika neziskové organizace*. Pardubice, Česko: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum.

Odkaz v textu: (Stejskal, 2010)

Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Šedivý & Medlíková, 2011)

Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Šedivý & Medlíková, 2012)

Škarabelová, S. (2002). *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno, Česko: Masarykova univerzita.

Odkaz v textu: (Škarabelová, 2002)

Škarabelová, S. (2007). *Marketing ve veřejném sektoru: distanční studijní opora*. Brno, Česko: Masarykova univerzita.

Odkaz v textu: (Škarabelová, 2007)

Šobáňová, P. (2010). *Fundraising*. Ostrava, Česko: Ostravská univerzita.

Odkaz v textu: (Šobáňová, 2010)

Taušl Procházková, P., & kolektiv. (2015). *Podniková ekonomika 1*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.

Odkaz v textu: (Taušl Procházková et al., 2015)

Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Odkaz v textu: (Vít, 2015)

Zelení. (n.d.). *Dlouhodobý program*. Dostupné 12. 3. 2021 z: <https://www.zeleni.cz/dlouhodoby-program/>

Odkaz v textu: (Zelení, n.d.)

Život bez krutosti (n.d.). *E-shop*. Dostupné 1. 4. 2021 z: <https://www.zivotbezkrutosti.cz/?p=e-shop>

Odkaz v textu: (Život bez krutosti, n.d.)

Život bez krutosti (n.d.). *Etický kodex*. Dostupné 19. 4. 2021 z: <https://www.zivotbezkrutosti.cz/about/eticky-kodex>

Odkaz v textu: (Život bez krutosti, n.d.)

Život bez krutosti (n.d.). *Kdo jsme*. Dostupné 12. 3. 2021 z: <https://www.zivotbezkrutosti.cz/about/kdo-jsme>

Odkaz v textu: (Život bez krutosti, n.d.)

Život bez krutosti (n.d.). *Napsali o nás*. Dostupné 1. 4. 2021 z: <https://www.zivotbezkrutosti.cz/about/napsali-o-nas>

Odkaz v textu: (Život bez krutosti, n.d.)

Život bez krutosti, z.s. (2021). *Účty zisků a ztrát z let 2017-2020*. Interní dokument organizace Život bez krutosti, z. s. se sídlem v Kralupech nad Vltavou.

Odkaz v textu: (Život bez krutosti, z.s., 2021)

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza	36
Tabulka 2: Plus minus matice SWOT analýzy.....	37
Tabulka 3: Skladba finančních zdrojů.....	39
Tabulka 4: Náklady a výnosy jednotlivých let.....	40
Tabulka 5: Seznam potenciálních dárců.....	43
Tabulka 6: Příjmy a výdaje plánovaných aktivit.....	54
Tabulka 7: Příjmy a výdaje plánovaných aktivit.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje příjmů neziskových organizací.....	26
--	----

Abstrakt

Randová, H. (2021). *Fundraisingový plán vybrané neziskové organizace* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: fundraising, nezisková organizace, fundraisingový plán, azyl pro hospodářská zvířata

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou tvorby fundraisingového plánu pro nestátní neziskovou organizaci. V teoretické části práce jsou popsány pojmy nutné k pochopení dané problematiky. Zaměřuje se na neziskové organizace obecně, dále pak na samotný fundraising, jeho zásady, metody, pozici fundraisera a zdroje financování organizace. Teoretická část také popisuje fundraisingovou strategii a tvorbu fundraisingového plánu. V praktické části práce je představen azyl Život bez krutosti, jeho poslání a cíle. Jsou vypracovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, dále analýza jejích finančních zdrojů a využívaných fundraisingových metod. Na závěr praktické části jsou navrženy dvě varianty fundraisingového plánu na další rok pro vybranou neziskovou organizaci.

Abstract

Randová, H. (2019). *Fundraising plan of selected non-profit organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: fundraising, non-profit organization, fundraising plan, farm sanctuary

This bachelor's thesis deals with the issue of creating a fundraising plan for a non-governmental non-profit organization. In the theoretical part of the thesis terms needed for understanding of the issue such as non-profit organizations, fundraising, fundraising methods and principles, position of fundraiser and fundraising resources are described. The theoretical part also describes fundraising strategy and creation of fundraising plan. In the practical part of this thesis farm sanctuary Život bez krutosti, its mission and goals are introduced. It also contains analysis of its external and internal environment and analysis of its financial resources and fundraising methods. At the end of the practical part, two versions of fundraising plan for selected non-profit organization are created.