

# **Public relations a fundraising jako nástroje snižování finančních rizik neziskové organizace**

Bc. Hana Kovářová Müllerová

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Hana Kovářová Müllerová
Osobní číslo:	L22706
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Rizikové inženýrství
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Public relations a fundraising jako nástroje snižování finančních rizik neziskové organizace

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice řízení neziskových organizací a k rizikům, která na tento typ organizací působí.
2. Na základě průzkumu literatury charakterizujte principy public relations a fundraisingu s akcentem na možnosti jejich uplatnění v neziskových organizacích.
3. Představte vybranou neziskovou organizaci a vytvořte její strategickou analýzu.
4. Posuďte možnosti uplatnění public relations a fundraisingu ve vybrané organizaci a následně zpracujte plán implementace alespoň jednoho z těchto nástrojů.
5. Zhodnotte rizika a limity předloženého plánu implementace.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4744-872.
2. HEJDUKOVÁ, Pavlína, Dita HOMMEROVÁ a Michaela KRECHOVSKÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
3. OSTROM, Lee T. a Cheryl A. WILHELMESEN. *Risk Assessment: Tools, Techniques, and Their Applications*. Second Edition. Hoboken, NJ: Wiley, 2019. ISBN 978-1-119-48346-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2024**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 26.4.2024

Jméno a příjmení studenta: Bc. Hana Kovářová Müllerová

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Předložená diplomová práce cílí do oblasti neziskového sektoru a vytváří podmínky ke snížení finančních rizik vybraného muzea. Za tímto účelem jsou v práci nastíněny možnosti implementace fundraisingu, jehož využití by analyzované organizaci umožnilo diverzifikovat zdroje financování. Vedle zásad tvorby literární rešerše, na kterých je postavena teoretická část, práce obsahuje rovněž SWOT analýzu a skórovací metodu s mapou rizik. Za hlavní výstup lze považovat podrobný plán začlenění fundraisingu do struktur organizace včetně rozpočtu, fundraisingové strategie a určení limitů tohoto záměru.

Klíčová slova: neziskové organizace, finanční rizika, Fundraising, SWOT analýza, Skórovací metoda

## **ABSTRACT**

The submitted thesis is aimed at the non-profit sector and creates conditions for reducing the financial risks of the selected museum. For this purpose, the thesis outlines the possibilities of implementing fundraising, the use of which would allow the analyzed organization to diversify its funding sources. In addition to the principles of creating a literature review, on which the theoretical part is based, the thesis also includes a SWOT analysis and a scoring method with a risk map. The main output can be considered a detailed plan for the integration of fundraising into the organization's structures, including a budget, fundraising strategy and determination of the limits of this project.

Keywords: Non-profit organizations, Financial risks, Fundraising, SWOT analysis, Scoring method

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou vyjádřila hlubokou vděčnost nejlepšímu vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. za jeho neocenitelné rady a neutuchající podporu během zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem hodnotitelům a zejména předsedovi spolku Muzea starých strojů a technologií v Žamberku Michalu Bednáři za jeho vstřícnost. Jejich ochota a entuziasmus byly pro mě inspirací a přispěly k dosažení vytyčených cílů. Současně bych ráda věnovala své poděkování rodině a blízkým za podporu během celé doby studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MANAGEMENT RIZIK</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROCES MANAGEMENTU RIZIK .....	13
1.2 KVALITNÍ DATA.....	14
1.3 METODA DELPHI.....	17
1.4 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK .....	21
<b>2 NEZISKOVÝ SEKTOR</b> .....	<b>23</b>
2.1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	24
2.2 ZISKOVÝ VERSUS NEZISKOVÝ SEKTOR .....	25
2.3 UDRŽITELNOST VE SMYSLU PŘEŽITÍ ORGANIZACE.....	27
2.4 VÝZVY, KTERÝM NEZISKOVÉ ORGANIZACE ČELÍ .....	27
<b>3 SPECIFIKA ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>30</b>
3.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ .....	30
3.2 FINANČNÍ ŘÍZENÍ .....	32
3.2.1 Finanční plánování .....	34
3.3 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	34
3.4 FUNDRAISING .....	35
3.4.1 Fundraising jako strategie financování neziskových organizací.....	37
3.4.3 Metody fundraisingu .....	41
<b>4 VÝCHODISKA TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>43</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>46</b>
<b>5 MUZEUM STARÝCH STROJŮ A TECHNOLOGIÍ, Z. S.</b> .....	<b>47</b>
5.1 POSLÁNÍ .....	47
5.2 FINANČNÍ RIZIKA.....	47
5.2.1 Identifikace rizik v předmětné organizaci.....	51
5.2.2 Ohodnocení rizik v předmětné organizaci .....	51
5.2.3 Návrh opatření v předmětné organizaci .....	53
5.3 ANALÝZA FUNDRAISINGU .....	53
5.4 SWOT ANALÝZA .....	56
5.5 MOŽNOST UPLATNĚNÍ FUNDRAISINGU.....	59
<b>6 PLÁN IMPLEMENTACE FUNDRAISINGU</b> .....	<b>60</b>
6.1 STANOVENÍ POSLÁNÍ ORGANIZACE.....	60
6.2 CÍL A ZÁSADY FUNDRAISINGU .....	61

6.3	SESTAVENÍ ROZPOČTŮ.....	61
6.4	FUNDRAISINGOVÁ STRATEGIE .....	63
6.5	ZHODNOCENÍ RIZIK A LIMITŮ .....	67
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Jakkoliv by se mohlo zdát, že ziskový a neziskový sektor nemají mnoho společného, v konečném důsledku směřují k celé řadě podobných cílů. U korporací z komerční sféry je samozřejmě klíčovou metou maximalizace zisku. Moderní teorie však už mnohokrát tuto mantru zpochybnila (např. Košturiak, 2016) a namířila pozornost na mnohem humánnější ukazatele, kupříkladu na tvorbu hodnoty pro zákazníka, bez kterých by generování zisku nebylo možné. Najednou tedy zjišťujeme, že organizace z komerčního i nekomerčního sektoru fungují na podobném základě, neboť nejprve musejí být schopny uspokojit něčí potřebu, aby vůbec měly právo na svou existenci.

Tím však podobnosti nekončí. Aby mohla jakákoliv organizace uspokojit něčí potřebu, musí se o jejích aktivitách v první řadě vědět. Platí to pro všechny – fakulta nemůže plnit svoji misi bez studentů, galerie postrádá jakýkoliv smysl bez svých návštěvníků a obdivovatelů umění. To pro neziskové subjekty znamená nelehký úkol propagovat svoji činnost – bez marketingového oddělení, bez odborných znalostí, často doslova „na koleni“. Důležitým tématem se tak pro běžnou neziskovou organizaci může stát třeba i aplikace vhodných marketingových nástrojů, které by k danému subjektu přilákaly širší veřejnost. Ačkoliv bývá marketing neziskových organizací výrazně užší než u velkých korporací (primárně se zaměřuje na public relations), jeho správné nastavení může být pro danou organizaci naprosto klíčové.

Ruku v ruce s otázkou propagace kráčí i další problém neziskových organizací, kterým jsou finanční zdroje. Neziskové subjekty sice nad sebou nemají „bič“ v podobě nutnosti dosahovat zisk, ale pokud si nedokáží vytvořit vlastní zdroje prostředků, bývají často závislé na veřejných zdrojích (dotacích a grantech). To je ovšem v době strukturálního deficitu a postupného redukování výdajů státních financí samo o sobě velkým rizikem. Proto vstupují do popředí moderní metody financování, které hledají cesty, jak peníze získat například od individuálních či firemních dárců.

V návaznosti na výše uvedené souvislosti je předložená diplomová práce zaměřena na aplikaci nástrojů public relations a fundraisingu ve vybrané neziskové organizaci. Pro tyto účely byl zvolen subjekt Muzeum starých strojů a technologií, z. s., tedy zapsaný spolek, který z hlediska členění právnických osob řadíme mezi veřejné korporace. Aplikace zmíněných nástrojů by mělo v neposlední řadě přispět ke snížení finančních rizik tohoto spolku.

## **CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu řízení vybrané neziskové organizace vytvořit plán implementace nástrojů PR nebo fundraisingu za účelem snižování finančních rizik organizace.

Ve snaze o podporu naplnění hlavního cíle byly naformulovány rovněž vedlejší cíle práce, jež mají vazbu na zásady pro vypracování:

- Zpracování teoretických východisek vztahujících se k problematice řízení neziskových organizací a k rizikům, která na tento typ organizací působí.
- Představení vybrané neziskové organizace a vytvoření její strategické analýzy.
- Zpracování plánu implementace public relations nebo fundraisingu ve vybrané organizaci a zhodnocení rizik a limitů předloženého plánu.

V rámci metodiky diplomové práce našly uplatnění zásady literární rešerše, které byly uplatněny v teoretické části, SWOT analýza jakožto nástroj strategické analýzy a skórovací metoda s mapou rizik jako technika sloužící k posouzení rizik předloženého plánu. Své uplatnění v práci našly i elementární vědecké metody jako analýza, syntéza, komparace či dedukce.

# **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MANAGEMENT RIZIK

Výzkumný záměr se soustředí na snižování finančních rizik v neziskové organizaci. Snižování rizik je důležité chápat komplexně ve smyslu procesu managementu (řízení) rizik dle ISO 31000:2018.

## 1.1 Proces managementu rizik

Do procesu managementu rizik spadá celá řada subprocessů, mezi nejznámější a často nejcitovanější lze zařadit: identifikaci, analýzu a hodnocení rizik.

Samotné identifikaci rizik by však dle Ostroma a Wilhelmsena (2019) mělo ideálně předcházet **stanovení cíle** posuzování rizika. Ve zmíněné normě je před identifikací rizika uvedeno ještě stanovení rozsahu, kontextu a kritérií. Doležal a kol. (2023) doporučují v této fázi stanovit, jaké metody budou použity a jak bude vypadat postup jejich aplikace a kdo bude za co zodpovědný. Ideálním výstupem je dle autora plán řízení rizik.

Po naplánování řízení rizik následuje jejich identifikace. **Identifikace rizik** je definována jako proces vyhledávání, rozpoznávání a zaznamenávání rizik či potenciálního nebezpečí (Popov et al., 2016; Ostrom a Wilhelmsen, 2019). Není podstatné vytvořit vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, ale spíše se zaměřit na ta relevantní a jejich kvalitní popis. Takový popis obsahuje informace počínající příčinou (zdrojem) až po efekt (dopad) na aktiva organizace či daný posuzovaný projekt. Nejdůležitější výstup z tohoto procesního kroku je registr rizik (Doležal a kol., 2016; Lacko, nezjištěno).

Následující kroky v postupu procesu řízení rizik, tedy analýza a hodnocení rizik, jsou velice provázané. **Analýza rizik** určí pravděpodobnost výskytu rizika a závažnost jeho dopadu, zatímco hodnocení rizik určí úroveň rizika a jeho ne/přijatelnost (Ostrom a Wilhelmsen, 2019). Doležal a kol. (2016) podotýkají, že kvalitativní analýza rizik by měla být provedena vždy. Poté může, ale nemusí, být provedena kvantitativní analýza rizik.

V rámci **hodnocení rizik** je zvažováno, jaké riziko jsme ochotni podstoupit? Popov et al., (2016) zdůrazňují důležitost si před samotným hodnocením rizik stanovit kritéria, na základě kterých bude riziko měřeno a vyhodnocováno. Ve fázi **hodnocení rizik** se stanovená *kritéria rizik* porovnávají s výsledky analýzy rizik, aby se určilo, zda jsou rizika přijatelná. Kritéria rizik jsou referenčními body, vůči nimž se hodnotí a měří významnost rizika. Taková kritéria jsou odvozena z kultury a odvětví organizace, externího a interního kontextu, platných zákonů, norem a dalších požadavků. Kritéria rizik by obecně měla obsahovat systém

bodování rizik, rizikové faktory, definované stupnice úrovní rizika a matici rizik pro organizaci k měření rizik za účelem stanovení priorit a přijímání správných rozhodnutí.

**Riziko** je chápáno jako odhadovaná pravděpodobnost výskytu nebezpečí a výsledná závažnost následků. Kritéria rizik musí tedy začínat těmito dvěma rizikovými faktory.

Důležitost dobře definovaných rizikových kritérií nelze přehnaně zdůrazňovat. Odborníci by měli mít vždy na paměti konečný účel hodnocení rizik, kterým je: snížit riziko na přijatelnou úroveň. Odkládání a prodlužování procesu získání dokonalých kritérií hodnocení rizik může ohrozit konečný účel. Provedené dobré posouzení rizik je lepší než plánované dokonalé posouzení rizik (Popov et al., 2016).

Jednotlivci vnímají nebezpečí a reagují na riziko na základě okolních vlivů, prostředí a předsudků. Při určování nejlepšího postupu, jak provádět hodnocení rizik, je obecně ideální sestavit tým (Ostrom a Wilhelmsen, 2019).

Po hodnocení rizik následuje jejich **ošetření**. To spočívá v hledání možností, jak se s riziky vypořádat a v případném vypracování konkrétního plánu (řízení rizik).

Ostrom a Wilhelmsen (2019) vhodně doplňují, že řízení čili management rizik není pouze o shromažďování a vyhodnocování dat, ale také o vytvoření plánu nakládání s riziky, jeho revizi a implementaci.

Popov et al. (2016) dále uvádějí, že úspěšné procesy hodnocení rizik jsou závislé na efektivní **komunikaci** mezi zúčastněnými stranami, která probíhá před procesem, během něj i po něm.

Prakticky všechny diskutované aspekty procesu hodnocení rizik by měly být také **zdokumentovány**. Vhodně poslouží již dříve zmíněný registr rizik (Doležal a kol., 2023).

Říká se, že jen jedna věc je jistá a to, že vždy nastane změna. Proto se jeví jako vhodné aktualizovat posuzování rizik, aby bylo možné zvážit tyto změny. Případně reagovat na nové technologie, které mohou nabídnout příležitosti k dalšímu snížení rizik. Sledování, aktualizace a další snižování rizik jsou procesem neustálého zlepšování. Některá rizika, která jsou dnes akceptována, nemusí být akceptována v budoucnu apod. Tato fáze lze označit jako **monitorování a přezkoumávání** a uzavírá proces managementu rizik (Popov et al., 2016).

## 1.2 Kvalitní data

Kvalitní management rizik se neobejde bez kvalitních dat, respektive jejich získávání a zpracování. Určení pravděpodobností výskytu rizik a závažnosti jejich dopadů jsou často založeny na znalostech a zkušenostech expertů z daných oblastí, kterých se rizika či faktory

rizik týkají. To je poměrně náročná úloha a existuje zde i možnost subjektivního zabarvení těchto odhadů. Proto je třeba věnovat velkou pozornost zvýšení kvality expertních výpovědí. Je tedy zřejmé, že není možné se spokojit s jediným expertem, ale je vhodnější pracovat se skupinou (týmem) vhodných expertů (Fotr a Hnilica, 2014).

V mnoha případech se bude tým skládat z několika členů na konzistentním základě, avšak může obsahovat i pár jednotlivců, kteří přispějí pouze ke konkrétní oblasti, účelu apod. Je důležité zahrnout členy z organizace i mimo ni, kteří však mají potřebné znalosti a mohou pozitivně přispět k hodnocení rizik. Každý člen by měl mít pocit, že může přispět svými nápady k posouzení rizik. Důležitým členem je facilitátor, který je obeznámen s procesem a technikou (respektive metodou) hodnocení rizik. Může se jednat o jednoho ze členů týmu, či další osobu. Zdá se, že tým pro analýzu rizik složený ze tří až deseti členů funguje dobře. Méně, než tři členové v týmu nemusí poskytovat dostatek úhlů pohledů na hodnocení rizik. Naopak týmy s více než deseti členy může být obtížné kontrolovat a soustředit na řešený problém. Tým musí být informován o rozsahu posuzování rizik, musí rozumět účelu proč se provádí a jak bude se získanými informacemi naloženo. Ideálně by měl být informován i o tom, jak hodnocení rizik přispěje k cílům a záměrům dané organizace. Tým by dále měl rozumět základním konceptům a metodám hodnocení rizik. Facilitátor může poskytnout základní jasné a stručné instrukce bezprostředně před hodnocením rizik (Popov et al., 2016).

Je vhodné, aby byly experti do týmu vybíráni na základě předem definovaných **výběrových kritérií**. Inspiraci, jak by taková kritéria mohla vypadat přináší Smolík (2018):

- Forma a intenzita sepětí odborníka s praxí, zda je potenciální expert pouze teoretik, nebo prokazuje svoji odbornost i v praxi, jak časté jsou jeho kontakty s praxí.
- Šířka specializace odborníka.
- Míra odpovědnosti za své názory, zda je dostatečně korektní a nepředkládá nekvalifikované názory jen proto, že za důsledky svých výpovědí nenese žádnou odpovědnost.
- Vyváženost zásadovosti a tolerance, zda odborník svoje názory nemění až příliš lehkomyšlně, nebo naopak, zda je tolerantní k racionální argumentaci a je ochotný korigovat vlastní už vyslovené názory.
- Další odborné znalosti a osobnostní předpoklady.

Fotr a Hnilica (2014) při tvorbě skupiny expertů doporučují brát v úvahu ještě tyto požadavky:

- Vzdělání experta, délka praxe v oboru, znalosti a zkušenosti v oboru = kompetence.
- Nezaujatost, nezainteresovanost.
- Kreativnost a tvůrčí myšlení.
- Schopnost prezentovat svoje názor nezávisle na ostatních.
- Sebekritičnost vlastních názorů.
- Konstruktivnost myšlení.
- Kladný přístup – ochota dát k dispozici své názory.

Reichel (2009) uvádí další neotřelé myšlenky a přístupy, na základě kterých lze vybírat experty:

- Dosažitelný expert, který je ochotný spolupracovat.
- Heterogenita panelu z hlediska pohlaví a věku (ve smyslu různorodost).
- Dekomponovat řešený problém i panel na jeho tematické, koncepční, procesuální, strukturální a jiné aspekty, dimenze roviny apod.
- Renomé, tedy ocenění odborníka relevantním odborným (profesním) okolím.
- Institucionální zařazení, zda se jedná o zástupce odpovídající instituce.

Další možností, jak dle Fotra a Hnilici (2014) zvýšit kvalitu expertních odhadů a výpovědí je volba **vhodné metody** jejich získání a zpracování. Mezi příklady metod získání expertních odpovědí zmínění autoři řadí následující:

- Anketa.
- Řízený (respektive expertní) rozhovor.
- Delfská metoda.

Anketa získává výpovědi expertů písemnou formou pomocí dotazníků. Obsahuje uzavřené i otevřené dotazy. Řízený rozhovor spočívá v přímém dotazování experta. Část dotazů je připravena předem a část vyplývá průběžně z odpovědí experta. V případě **expertního rozhovoru** je respondentem profesionál v dané oblasti. Mohou to být zástupci firem nebo podnikatelé, pro něž je objekt výzkumu předmětem či součástí jejich podnikání. Expertní

rozhovor probíhá formou individuálního setkání s každým respondentem. Experti obvykle z důvodu zachování firemního know-how nechtějí otevřeně hovořit ve skupině (Tahal a kol., 2022).

Řízený rozhovor oproti anketě umožňuje zpětnou vazbu dotazovatele a případnou změnu dalších dotazů v závislosti na průběhu rozhovoru. Nedostatkem ankety i řízeného rozhovoru je především fakt, že při odlišných názorech expertů je těžké dojít ke konsenzu (Fotr a Hnilica, 2014). Zajímavým kladným aspektem metody Delphi může být překonání nevýhody tradičních forem diskuze ve skupinách, konkrétně eliminovat dlouhé výměny názorů mezi jednotlivci. Místo toho dochází ke kontrolované diskusi probíhající anonymně ve více kolech (Pazour a Pokorný, 2019). Nejvhodnější z uvedených metod se tedy jeví metoda Delphi.

### **1.3 Metoda Delphi**

Metoda Delphi byla původně vypracována pro potřeby prognózování a využita v souvislosti s vojenskými účely. Aktuálně se však používá při rozhodování a řešení nejrůznějších problémů. Benkovič (2017), Reichel (2009), Sablatzky (2022) i Ostrom a Wilhelmsen (2019) ji zmiňují jako užitečnou při objasňování potenciálních rizik pro projekt. Může pomoci s mnoha odhady, zahrnující mimo jiné i kvantitativní rizikovou analýzu dopadu nebo pravděpodobnosti (Kendrick, 2014). Podobně jako brainstorming může být tato metoda využívána pro generování nových, zvláště neotřelých myšlenek nebo k odhadu možného vývoje určitého faktoru nebo situace či návrhu scénáře budoucího vývoje (Pazour a Pokorný, 2019).

Většina českých autorů ji nazývá jako Delfskou metodu a u Doležal a kol. (2016) se objevuje i označení metoda Team Delphi. Aplikace této metody je v současnosti rozšířena do velikého počtu států světa (Smolík, 2018). Dle Reichela (2009) se jedná spíše o techniku<sup>1</sup> než metodu a jako o Delphi technice o ní mluví i Kendrick (2014).

Delfská metoda je víceetapovitá procedura dotazování panelu expertů, kteří pracují nezávisle na sobě, přičemž po každém kole je předložena zpětná vazba (Fotr a Hnilica, 2014; Voborník, nezjištěno).

---

<sup>1</sup> Lacko (nezjištěno) technikou rozumí jednoduchý způsob, jak si pomoci při znázorňování nebo řešení určitého jednoduchého problému. Metodu autor vnímá jako popsany a ověřený postup řešení problému složitějšího.



Metoda se řídí pravidlem, že konsenzus skupiny je lepší než mínění jednotlivce (Soukopová, 2006). Cílem klasického přístupu je dosáhnout co nejvyšší shody v názoru expertů. Dle Reichela (2009) je důležité uvést, že zodpovědní experti své názory snadno nemění, neboť je mají podložené argumenty. Díky tomu, vedle názorové shody, může být součástí výstupů procesu Delphi i relativně bohatý arzenál argumentů zdůvodňující různé (resp. extrémní) postoje a názory. Modernější aplikace Delfské metody proto obvykle již takový důraz na maximální shodu panelu nekladou, na čemž se shoduje Reichel (2009) i Benkovič (2017). V opačném případě se může objevit problém s extrémními názory, které daný expert odborník raději změní, než aby je vysvětlil (Voborník, nezjištěno).

Na čem se však všichni autoři shodují je důležitost řízené zpětné vazby, zabezpečené informováním skupiny (panelu) o vyslovených názorech či hodnoceních.

Mezi další zásadu klasického přístupu patří prostorová dislokace, kdy komunikace (dotazování) probíhá písemnou formou, tedy poštou, e-mailem či jiným elektronickým kontaktem. Taková komunikace perfektně zajišťuje anonymitu panelistů (Reichel, 2009). Současně je tato zásada Fotrem a Hnilicou (2014) spatřována jako přednost, jelikož by shromažďování expertů v jednom čase na jednom místě mohlo být dosti obtížné až nemožné.

Výhodu této expertní metody lze spatřovat hlavně v její nezávislosti na osobnostech (osobních vlastnostech) expertů a systematické povaze, kterou zmiňují Ostrom a Wilhelmsen (2019). Při řešení problémů v uzavřených skupinách se může z hlediska sociální psychologie objevit problematický fenomén tzv. skupinového myšlení (Groupthink). Pokud však skupina pracuje anonymně, zbavuje ji to psychosociálních tlaků, tudíž mohou experti svá stanoviska formulovat svobodně, bez ohledu na to, zda takové názory budou oponovat či se vymykat názorům většiny. Umožní to eliminovat případnou osobní předpojatost či zaujatost mezi některými odborníky, napětí mezi představiteli protichůdných názorových skupin či obdobné spory. Snižuje se taktéž míra podvědomého přizpůsobování se (tzv. konformita) vůči názorům význačného experta, vysoce postaveného představitele nebo vůči sociálně dominantní osobnosti. Metoda je na anonymitě expertů, nebo alespoň na anonymitě jejich názorů vybudována (Smolík, 2018).

Žádný subjekt tedy nemůže konverzaci dominovat, což jako výhodu metody Delphi zdůrazňuje i Sablatzky (2022). Skupinový názor se statisticky identifikuje pomocí mediánu nebo aritmetického průměru (Benkovič, 2017).

Přestože je Delphi označována jako expertní metoda – vystupují zde experti, odborníci, přesněji jejich názory a postoje, Reichel (2009) podotýká, že účastníky mohou být také “normální lidé”. Konkrétněji třeba pracovníci firmy, studenti, či další, kteří z povahy výzkumného problému, jsou právě těmi vhodnými či dokonce nejpovolanějšími vyslovit se k řešení daného problému. Sablatzky (2022) spatřuje za klíčové, aby vybraní kvalifikovaní účastníci měli znalosti a dobře se orientovali alespoň v jednom aspektu řešeného problému.

I způsob komunikace s experty se v rámci posledních let aplikace metody vyvíjí a již se neomezuje pouze na písemný styk mezi realizátorem (respektive facilitátorem) a experty, ale hledají se například způsoby využití přednosti diskuzních metod (Benkovič, 2017). Nevýhoda v písemné komunikaci tkví zvláště v problematickém navození kreativní atmosféry vzájemné inspirace k neotřelým nápadům a tvůrčím řešením (Reichel, 2009).

Proces aplikace metody Delphi je časově náročnější a skládá se z těchto úkonů (upraveno dle Pazour a Pokorný, 2019; Voborník, nezjištěno; Ostrom a Wilhelmsen, 2019; Benkovič, 2017):

- Stanovení cílů (účelu) šetření.
- Výběr panelu expertů.
- Zformulování otázek, popřípadě vytvoření dotazníků.
- Oslovení expertů, představení téma a „zkalibrování“ panelu.
- Dotazování expertů (rozesílání dotazníků) – 1. kolo.
- Zpracování výsledků odpovědí.
- Prezentace zpracovaných výsledků (zpětná vazba) a 2. kolo dotazování.
- Případné opakování kol, dokud nebude dosaženo cílů (účelu) a konsenzu.
- Závěrečné zpracování a vyhodnocení výsledků.
- Případná interpretace výsledků zúčastněným panelistům.

Základním úspěchem realizace šetření metodou Delphi je stanovení jeho účelu, popřípadě konkrétních cílů. Je třeba odpovědět na otázky, jaké typy kvalitativních či kvantitativních odhadů se budou vyžadovat? Jak budou tyto odhady dále zpracovány a jak bude proces dotazování organizačně zajištěn (Benkovič, 2017)?

Následuje výběr expertů. Jednotliví odborníci na klíčové oblasti by měli být rozloženi tak, aby bylo možné získat co nejuvěrohodnější data. Dalším nepostradatelným členem je facilitátor, který celý panel provází a měl by rozumět procesu řízení rizik. Facilitátor by také měl umět vyvolat odpověď na dané téma a udržet skupinu zaměřenou na cíl a posouvat věci dál kupředu. Kendrick (2014) doporučuje shromáždit 5 nebo více lidí, kteří mají relevantní zkušenosti a znalosti (Ostrom a Wilhelmsen, 2019).

Pokládání otázek odborníkům musí být perfektně připraveny a ideálně i otestovány (pilotáž). Důraz by měl být kladen na jejich jednoznačnost a zodpověditelnost. Dokonce by měly být zformulovány tak, aby umožňovaly rozvinout individuální odpovědi do syntetických závěrů a současně aby umožnily expertům postupně upřesnit jejich názor. (Voborník, nezjištěno).

Následuje oslovení expertů a představení témat panelu, seznámení s průběhem metody Delphi. Kendrick (2014) doporučuje podělit se se svým týmem o jakékoli další relevantní informace, ale nesdělovat svůj názor, aby se předešlo zkreslení odpovědí.

V dotazování v prvním kole zpravidla převažují volné otevřené otázky. Pokud se zasílá dotazník, může se označovat jako tzv. nultý dotazník (Reichel, 2009). Kendrick (2014) označuje za nejlepší osobní schůzky, ale jako efektivní zmiňuje i komunikaci online.

Následuje náročný procesní krok, spočívající v porovnání a setřídění výsledků prvního kola, které jsou v přehledné podobě a se zachováním anonymity zpět zasílány panelistům. Každý účastník dostane kompletní přehled (souhrn) všech postojů ostatních účastníků a má tak možnost pozměnit svůj názor. Odborníci také mají možnost vyjádřit se k odpovědi ostatních (Pazour a Pokorný, 2019; Voborník, nezjištěno).

Zpracované odpovědi expertů do souhrnné podoby, které jsou jim zasílány zpět pro další vyjadřování, zpřesňování, rozvíjení názorů či inspiraci mohou být pro experty poměrně zajímavé, neboť dostávají sumarizovanou informaci o názoru vícero odborníků, případně svých kolegů (Reichel, 2009).

Tato prezentace zpracovaných výsledků slouží expertům jako podklad pro další kola hodnocení. Expert opakovaně znovu posuzuje své názory a může měnit svou odpověď, zatímco se učí další úhly pohledu. V dalších kolech dotazování bývají dotazníky mnohem obsáhlejší a zaměřeny například na určení pořadí důležitosti, určení míry pravděpodobnosti či dopadu (Reichel, 2009).

Dle Smolíka (2018) počet kol dotazování nelze taxativně vymezit, liší se případ od případu a je závislý na řadě faktorů, jako například výzkumných záměrech, které k aplikaci Delfské metody vedly. Reichel (2009) uvádí, že komunikace s panelem probíhá obvykle ve třech až pěti kolech. Ostrom a Wilhelmsen (2019) v souvislosti s počtem kol zmiňují hlavně důležitost směřování diskuze ke skutečnému konsenzu a pokud ho není dosaženo, pokračuje se. Fotr a Hnilica (2014) připouští jako úspěšný výsledek aplikace metody Delphi i dospění ke skupině dvou či tří odlišných názorů. Kendrick (2014) radí usilovat o konsenzus, nebo alespoň o odpověď, kterou všichni v týmu přijmou. Závěrečné zpracování a vyhodnocení výsledků procesu je řešeno za využití mediánu<sup>2</sup> nebo aritmetického průměru (Voborník, nezjištěno).

#### 1.4 Skórovací metoda s mapou rizik

Skórovací či bodovací metoda s mapou rizik patří mezi ne příliš rozšířené<sup>3</sup> metody. Umožňuje jednoduše hodnotit i měkká, ne právě přesně číselně vyjádřitelná rizika. Přehlednost metody je zajištěna využitím sady předem definovaných tabulek a grafického znázornění pomocí mapy rizik (Lacko, nezjištěno).

Skórovací metoda s mapou rizik obsahuje nejen identifikaci a ohodnocení rizika, ale i návrhy na opatření ke snížení rizika (Doležal a kol., 2016). Citovaný zdroj zmiňuje důležitost řízení rizik jako komplexního přístupu, nikoliv pouze zaměření na analýzu rizik, která je jen jednou ze součástí celého procesu. Řízení rizik zde může být chápáno obecně jako Risk Management Proces dle normy ISO 31000:2018 a je s jeho jednotlivými subprocessy provázána.

První etapa metody spočívá v identifikaci a zaznamenání rizik pomocí rizikových faktorů (Doležal a kol., 2016). Lacko (nezjištěno) upozorňuje, že je potřeba v týmu dohodnout způsob hodnocení rizikového faktoru. To bývá nejčastěji obsahem ve sloupci „Poznámka“ u příslušného rizikového faktoru.

Tabulka 1 – Tabulka rizikových faktorů skórovací metody (vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2016).

Poř. číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

<sup>2</sup> Zohlední extrémní hodnoty, ale nezkrslí výsledek jako průměr (Voborník, nezjištěno).

<sup>3</sup> Lacko (2017) objasňuje: metoda je málo rozšířená, jelikož ji autor L. Podmolík publikoval jen v rámci učebních materiálů Palackého univerzity v Olomouci.

Ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory je předmětem druhé etapy metody (Lacko, nezjištěno). Pro každý z faktorů se ohodnotí možnost jeho výskytu (pravděpodobnost) a závažnost jeho dopadu prostřednictvím desetibodové<sup>4</sup> stupnice (Doležal a kol., 2016).

Jednotlivá skóre se stanoví expertním odhadem za využití metody Team Delphi. Pro zajištění nezávislosti jednotlivých hodnocení se doporučuje, aby každý člen stanovil svůj odhad hodnoty na základě svého vlastního uvážení. Výsledné skóre je aritmetickým průměrem odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika je pak vypočítáno jako součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Výše ohodnocení rizika vychází v rozmezí hodnot 1-100. Na závěr se sestaví mapa rizik, jakožto dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu, kam se zaznamenají body pro jednotlivá rizika (Doležal a kol., 2016; Lacko, nezjištěno).

Tabulka 2 – Tabulka k ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody (vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2016).

Kvantifikace rizik členy týmu	1.	2.	3.	4.	5.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 – min. až 10 – max.)							X
Dopad (1 – min. až 10 – max.)							X
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu							

Návrhy na opatření ke snížení rizika tvoří třetí etapu skórovací metody. Metoda doporučuje zpracovat návrhy na snížení rizika jak pro kvadrant kritických rizik, tak i pro kvadrant rizik významných (Doležal a kol., 2016).

Tabulka 3 – Tabulka návrhu na opatření ke snížení rizika skórovací metody (vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2016).

Poř. číslo rizikového faktoru	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny

<sup>4</sup> Perfektně splňuje doporučení používat vždy sudý počet úrovní, aby neexistovala střední úroveň a bylo nutné pracovat s tím, že je něco spíše menší nebo spíše větší (Doležal a kol., 2016).

## 2 NEZISKOVÝ SEKTOR

V celosvětovém měřítku existuje statisíce neziskových organizací s miliony členů a jen obtížně lze nalézt jednotlivce, který by se s takovou organizací nesetkal. Někdo se díky neziskové organizaci vzdělává, jiný s ní spojí profesní dráhu. Další v rámci takové organizace realizuje své zájmy či dobrovolnictví, jinému zachrání zdraví či dokonce život.

Kořeny tohoto sektoru lze spatřovat jednak v charitě (filantropicky motivované činnosti), jednak v právu sdružovat se. **Filantropie**<sup>5</sup> označuje obecně lásku k lidem a leží v základech rozvoje neziskového sektoru, ve kterém představuje snahu pomoci lidem, motivovanou láskou k bližnímu. Takové aktivity jsou vyjádřením postoje určité skupiny (či komunity) lidí k některým veřejným otázkám. Opodstatnění existence neziskového sektoru nalézá svá východiska nejen ve filantropicky motivovaných aktivitách, ale také ve svobodě **sdružovat se**, jako jedné ze základních svobod demokratického státu (Hyánek, 2011).

Na neziskový sektor, někdy označován také jako třetí sektor, či nepodnikatelský, nezávislý nebo dobrovolnický sektor, nahlíží Bachmann (2011) jako na soubor institucionálně zakotvených organizací občanské společnosti. Neziskové organizace jsou v citovaném prameni chápány jako organizace, které produkují hodnoty přispívající velkou měrou společnosti a menší měrou výkonu státního hospodářství.

Typickým znakem neziskových organizací bývá označováno **dobrovolnictví**. Dobrovolnictví je činnost, pro kterou se jednotlivec rozhodl zcela dobrovolně. Jeho úmyslem je pomoci druhým. Tuto činnost dobrovolník vykonává bez nároku na odměnu, avšak obvykle může přispět k rozvoji jeho schopností a zkušeností, což může vést i k získání placeného pracovního místa. V naší společnosti je dobrovolnictví chápáno spíše jako právo každého než jako odpovědnost, která by měla platit pro všechny. Nemá všeobecnou podporu a někteří lidé se dokonce vysmívají tomu, že je někdo ochoten pracovat jen tak – dobrovolně. Rozšířenější pomocí u nás je spíše dárcovství. Lidé přispívají peněžitými i věcnými dary (Vašítková, 2014).

Dobrovolnický charakter neziskových organizací často motivuje k zapojení jednotlivců, kteří mají velké zanícení pro daný problém, ale dost často nemají dostatek odbornosti. Ať už s řízením organizace, či s hospodařením s jejími zdroji. Jindy zase schází zdroje pro dosažení poslání neziskové organizace (Bachmann, 2011).

---

<sup>5</sup> Finanční ředitel Světa neziskovek Jan Gregor označuje Českou republiku jako filantropicky vyspělou zemi (Novák, 2023).

V české republice aktuálně působí přes 138 tisíc neziskových organizací (Břešťan, 2023). Největšími a nejznámějšími reprezentanty neziskových organizací, které jsou s námi více než sto let, patří například Český červený kříž, dobrovolní hasiči, Junák či Sokol (Interaktivní mapa neziskového sektoru, 2020; Festival svobody, 2024).

## 2.1 Neziskové organizace

O roli neziskových organizací se vede rozsáhlá diskuze, která skýtá i množství protichůdných názorů. Vašítková (2014) jako výsledek takové diskuze vnímá přetrvávající podceňování neziskových organizací v rozvoji celé společnosti.

Krechovská a kol. (2018) zmiňují důležitost neziskových organizací, které přispívají k rozvoji společnosti. Autoři neziskové organizace vnímá jako **příležitost k tvorbě (společenských) hodnot**. Dle Vašítkové (2014) neziskové organizace, pomáhají budovat tzv. sociální kapitál, povzbuzují procesy vzájemné spolupráce a tvorbu důvěry, na čemž závisí fungování trhu i demokracie. V České republice však většina organizací v očích autorky plní spíše **funkci servisní** – poskytuje služby.

Krechovská a kol. (2018) tvrdí, že přesná definice neziskové organizace nelze nalézt v žádném právním předpisu České republiky, což potvrzuje i Novotná (2023). Šedivý a Medlíková (2017, s. 135) neziskovou organizaci definují jako: *„organizaci, která nevytváří zisk určený k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk vytvářet může ale musí ho vložit zpět do rozvoje organizace, plnění cílů nebo úhradě ztrát z minulých období.“*

Nejen, že je působení neziskových organizací značně rozličné, ale působí na základě různých právních předpisů a nabývají různých právních forem. Problematika fungování a řízení, a tedy i vymezení a definování takových organizací je poměrně složitou disciplínou (Krechovská a kol., 2018).

Boukal a kol. (2013) tuto rozmanitost potvrzují a uvádí, že nejpočetněji zastoupenou právní formou nestátních neziskových organizací v České republice byla občanská sdružení. V současné době již neexistující právní forma, od 1. 1. 2014 ji s účinností nového občanského zákoníku<sup>6</sup> nahradily **spolky** (Novotná, 2023).

---

<sup>6</sup> Nový občanský zákoník byl pro neziskový sektor zásadním momentem v posledních deseti letech. Kromě zániku některých právních úprav přinesl i diskuzi o veřejné prospěšnosti neziskových organizací. (Krechovská a kol., 2018)

Fakt, na kterém se shodují všichni autoři je ten, že neziskové organizace jsou založeny, aby plnily určitý společensky prospěšný účel a jsou důležitým prvkem občanské společnosti. Význam neziskového sektoru nespočívá pouze v jeho primární činnosti. Zdravý neziskový sektor lze dle Interaktivní mapy neziskového sektoru (2020) také považovat za jistý **indikátor kvality demokracie**.

Proč je role neziskových organizací v ekonomice nezastupitelná? Krechovská a kol. (2018) shledávají nejzásadnější skutečnost, že působí hlavně v oblastech, které nejsou pro ziskové organizace atraktivní. Takové oblasti zpravidla nepřinášejí zisk, či zde není možné poskytovat služby na tržním principu, anebo je vyžadován dohled státu. Dle citovaného zdroje význam neziskových organizací narůstá, a to jak na národní, tak i mezinárodní úrovni.

Mezi oblasti, ve kterých nejčastěji neziskové organizace v České republice působí, zmíněné autorkami Vašítková (2014) a Krechovská a kol. (2018), patří:

- **Kultura a umění.**
- Vzdělávání a školství.
- Zdravotní péče a sociální služby.
- Věda a výzkum.
- Sport a rekreace.
- Ekologie.
- Ochrana práv a obhajoba zájmů.
- Sdružování občanů (ve smyslu společenského i politického života).

## **2.2 Ziskový versus neziskový sektor**

Hranice mezi jednotlivými sektory jsou značně zamlžené, sektory se překrývají a existuje mnoho organizací, které alespoň částečně naplňují znaky více sektorů. Některé neziskové organizace poskytují své služby především za poplatky a současně existují ziskové organizace s rozsáhlými aktivitami neziskovými, které sice můžeme vnímat jako marketingovou strategii, ale také jako známku odpovědnosti vůči společnosti (Hyánek, 2011).

Oblíbené téma klasifikace neziskových organizací, hlavně z hlediska fenoménu neziskovosti mohou být dle Hyánka (2011) liché. Autor se přiklání k názoru, který spatřuje větší smysl



v zaměření se na zkoumání skupiny organizací působící v konkrétních oborech (zdravotnictví, sociální služby, vzdělávání, kultura apod.) a poté hledat odpovědi na otázky, jak tato konkrétní prostředí ovlivňují vznik a působení institucí různých právních forem. Tedy nezkoumat neziskový sektor jako celek, ale jednotlivé odvětví.

Zatímco u ziskových subjektů je tvorba zisku jejich primárním cílem, u neziskových organizací je zisk prostředkem k naplnění poslání (Krechovská a kol., 2018). Mít za cíl dělat něco jiného než peníze, v případě neziskových organizací **dobro**, stojí mnohdy dost peněz. A tak je dle Francírka (2017) třeba dělat dobro dobře. A tím je myšleno skutečně funkčně a úspěšně. Dle úvodního slova tohoto autora v knize Úspěšná nezisková organizace je řízení většiny neziskových organizací v porovnání se ziskovými dvojnásob obtížné, a ještě navíc dvojnásob podceňované. Obtížné řízení vychází z faktu, že „prodej neziskového produktu“ je rozdělen mezi skutečného příjemce a plátce, tedy skutečný příjemce dost často není současně tím, kdo platí, na rozdíl od ziskového sektoru. Neziskové organizace tak komunikují ke dvěma úplně jiným cílovým skupinám. Na rozdíl od ziskových organizací musí komunikovat nejen se zákazníky (cílovou skupinou), ale i s dárci. U nezisku tedy neplatí přímé propojení mezi produktem, zákazníkem a penězi (Francírek, 2017).

Krechovská a kol. (2018) vysvětlují neziskový princip organizací tak, že pokud daná organizace zisku (kladného hospodářského výsledku) dosáhne, nelze jej rozdělit mezi vlastníky či členy jako u ziskové organizace, ale musí být použit k naplňování účelu (resp. poslání) neziskové organizace. Nezisková organizace může dokonce provozovat vedlejší podnikatelskou činnost, ale zisk z ní opět míří zpět na náklady hlavní neziskové činnosti.

Šedivý a Medlíková (2017) potvrzují, že oblast financí u neziskových organizací je ve srovnání se ziskovým nejvíce specifickou součástí. Jako příklad uvádějí odhad a pravděpodobnost úspěchu. Zatímco podnikatelé jsou schopni ze všech možných statistik odhadnout budoucí příjmy, v neziskovém sektoru veškeré statistiky selhávají a je těžké cokoli predikovat.

Základním principem financování neziskových organizací je anebo by měla být vícezdrojovost. Tedy zajištění nezávislosti na jednom zdroji financování (Šedivý a Medlíková, 2017). To pro každý ziskový podnik typické není, dost z nich může mít jako zdroj pouze příjem z prodeje produktů<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Produkt je obecně chápán z marketingového pohledu dle Velkého slovníku marketingových komunikací jako jakákoliv nabídka, která uspokojí potřebu nebo přání zákazníka, tedy zboží i služby (Jurášková a kol., 2012).

Pánek (2023) zdůrazňuje, že představa, že neziskové organizace se sestávají ze skupiny zmatených, a ne příliš schopných dobrovolníků, kam padají miliardy do černé díry je lichá. Naopak jejich celková činnost může být ve výsledku levnější než u ziskových subjektů. I když i neziskové organizace musí zaplatit zaměstnance a provozní výdaje, tak v ziskové organizaci je vždy nějaký majitel, který přece jenom chce zisk. Existují však neziskové organizace, které lze z hlediska řízení jen těžko rozeznat od těch ziskových. Příkladem takové může být člověk v tísní. Tato organizace je velice digitalizovaná, možná více než kdejaký ziskový podnik, a to hlavně z toho důvodu, že musí obrovsky reportovat, a to by bez vysokého stupně digitalizace nebylo možné (Pánek, 2023).

Co umí dobře ziskové organizace a co se od nich mohou ty neziskové naučit? Zmiňováno bývá zejména **public relations**, marketing a efektivita. Naopak ziskové organizace se u neziskových mohou inspirovat prací s hodnotami a posláním organizace. Co je **udržitelné** a zároveň proveditelné? Neziskovky současně mohou svým fungováním ostatním přinášet inspiraci, jak naplňovat sociální, environmentální a ekonomický rozměr podnikání (Kavanová, 2022).

### 2.3 Udržitelnost ve smyslu přežití organizace

Pokud je nezisková organizace označena za udržitelnou, znamená to dle Krechovské a kol. (2018) její schopnost dlouhodobě plnit své poslání – účel za kterým byla založena. Udržitelnost neziskových organizací bývá většinou spojena s ekonomickými otázkami, a tedy s jejich financováním. Efektivní finanční řízení proto dle citovaného zdroje představuje významný předpoklad pro dlouhodobou existenci organizace.

Krechovská a kol. (2018) shledávají jednou z aktivit, zajišťující udržitelnost neziskové organizace, fundraising jakožto součást marketingového řízení. Významnost fundraisingu z hlediska udržitelnosti organizace potvrzuje i Havlenová (2023). Dle jejího názoru je fundraising o vztazích a také o vícezdrojovém financování a dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace.

### 2.4 Výzvy, kterým neziskové organizace čelí

Na neziskový sektor má nesporný dopad i nasměrování veřejného zájmu a trendy ve společnosti. Nezisková organizace může trendy sledovat, přejímat a reagovat na ně svou nabídkou služeb a projektů nebo může trendy dokonce sama vytvářet, což autoři Šedivý a Medlíková (2017) výslovně doporučují, jelikož trend většinou nese zisk. A jak vlastní trend

vytvořit? Dle citovaného pramene je nutné najít slabé místo u své cílové skupiny nebo se zaměřit na zcela novou cílovou skupinu a vytvořit poptávku. Jak toho docílit? Pomocí cíleného využívání nástroje **fundraisingu, marketingu a public relations**.

Dle Ledvinové (2013) je však fundraising v České republice stále v plenkách. I přes to, že ve světě je fundraising nedílnou součástí managementu většiny kulturních institucí a fundraiseři jsou součástí většiny profesionálních týmů a jejich práce je vysoce ceněna. Cesta k pozitivnímu přístupu a uvědomění si důležitosti fundraisingu je dle autorky správnou volbou.

Bohužel jsme dnes svědky toho, že veřejné mínění není neziskovým organizacím příliš pozitivně nakloněno, jak o tom svědčí některé průzkumy<sup>8</sup> (Interaktivní mapa neziskového sektoru, 2020). Toto tvrzení potvrzuje i Dorňáková (2021), která uvádí, že téměř šedesát procent obyvatel neziskových organizací nedůvěřuje. To by měla změnit nová společná kampaň Takoví jsme, kterou zaštiťuje Festival svobody. Tato kampaň si klade za cíl změnit pohled na neziskové organizace a osvětlit jejich činnost. Na webových stránkách <https://takovijisme.cz> přináší příběhy nejznámějších českých neziskových organizací (Dorňáková, 2021).

Další výzvou je rostoucí konkurence, kterou si uvědomuje stále více neziskových organizací<sup>9</sup>. Ty se musí podělit o téměř konstantní sumu finančních prostředků, které jsou pro ně určeny. Konkurenční organizace usilují o stejné veřejné prostředky a používají podobné zdroje financování. Organizace, které chtějí být úspěšné, tak na sobě musí více než kdy jindy pracovat a získat si významnou konkurenční výhodu, aby se díky ní staly životaschopnější a udržitelnější na trhu (Krechovská a kol., 2018).

Současně klesá reálná finanční podpora od státu. Nejvíce financí putuje na podporu sportu, následují organizace zaměřené na sociální služby a pomoc znevýhodněným (Břešťan, 2023).

Na což navazuje další výzva, kterou zmiňují Krechovská a kol., (2018): finanční udržitelnost neziskových organizací. Ta musí být dle kolektivu autorů zajištěna z důvodu naplňování jejího poslání, současně by měla korespondovat s dlouhodobými cíli organizace.

---

<sup>8</sup> V porovnání s předchozím šetřením z března 2019 byl zaznamenán pokles důvěry a zároveň vzestup nedůvěry vůči rádiu, televizi, tisku, odborům a neziskovým organizacím – více informací k nalezení: <https://cvvm.soc.cas.cz/tiskove-zpravy/politicke/politicke-ostatni/5015-duvera-k-vybranim-institucim-verejneho-zivota-zari-2019>.

<sup>9</sup> Z výzkumu realizovaného v roce 2015 v rámci tématu fundraising vyplývá, že 80 % dotazovaných neziskových organizací v České republice vnímá změnu konkurence jako rostoucí (Krechovská a kol., 2018 cit. dle Nový, 2015).

Rozvoj umělé inteligence někteří přirovnávají k průmyslové revoluci. I neziskové organizace by se k ní měly připojit, zaznělo na Česko-slovenské fundraisingové konferenci v Praze. Existují různé nástroje, které neziskovým organizacím mohou pomoci s psaním, grafikou nebo hledáním informací a značně tak usnadnit práci nejen fundraiserům. Jejich největší význam spočívá hlavně v ušetřeném čase, který by bylo možné efektivněji věnovat naplňování poslání. V rámci konference bylo neziskovým organizacím doporučeno, aby si začaly osvojovat nástroje jako je Chat GPT nebo MidJourney, aby nezůstaly pozadu (Novák, 2023).

### 3 SPECIFIKA ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Po vzoru ziskového prostředí je dle Hommerové (2015) v současné době i neziskový sektor nucen zajímat se o efektivní nástroje řízení. Narůstající konkurence a náročnější zákazníci způsobují tlak na hledání inovativních přístupů k dosažení úspěchu, a tak se ve 20. letech 21. století neziskové organizace již nezaměřují pouze na „přežití“, ale postupně si osvojují i oblasti finančního a marketingového řízení a strategického managementu. Právě dobře fungující principy řízení a kontroly uvnitř organizace podporují její důvěryhodnost a také schopnost přitáhnout zdroje rozličného charakteru (Hyánek, 2011).

Šedivý a Medlíková (2017) informují, že společenská poptávka po neziskových organizacích vyžaduje, aby fungovaly efektivně a transparentně. Na to reagují Krechovská a kol. (2018), kteří tvrdí, že stále více neziskových organizací se snaží odpovědně a efektivně hospodařit a postupně si osvojuje techniky strategického řízení a rozhodování a jeho role u těchto institucí stále roste. Nesmíme však zapomínat na to, že pro nestátní neziskové organizace je velmi obtížné vytvořit dlouhodobou strategii, pokud dárci podporují danou nevládní organizace buď pro určitý účel nebo na krátkou dobu obvykle na jeden rok, což způsobuje skutečné obtíže v plánování strategie a určitých kroků, pokud jejich financování nejisté (Krechovská a kol., 2018, cit. dle Svidroňová, 2013).

#### 3.1 Strategické plánování

Aby se nezisková organizace stala strategicky řízenou, je třeba nejdříve strategicky plánovat. Strategické plánování je velice efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Jeho smyslem je definovat, kde se organizace nachází a kam by se v budoucnu chtěla dostat a jaké konkrétní kroky a krátkodobé cíle vedou ke kýženému stavu (Šedivý a Medlíková, 2017).

Tento proces začíná **průzkumem poslání**, vize a hodnot neziskové organizace (Bachmann, 2011). V případě potřeby je dle Šedivého a Medlíkové (2017) možné v rámci procesu poslání a hodnoty i revidovat či redefinovat. Pokud je realizátorům strategického plánování zřejmé poslání a vize, přechází se k rozboru (resp. analýze) prostředí ve kterém je činnost organizace vykonávána. Jedná se o popis současné situace a analýzu vnějšího i vnitřního prostředí (Bachmann, 2011; Šedivý a Medlíková, 2017).

Následuje určení strategie organizace, jejich cílů, financování (sestavení rozpočtů) a marketingu. Závěrečnou etapou je implementace strategie a pravidelná kontrola (Bachmann, 2011).

Dlouhodobý strategický plán se může skládat z velkého množství pasáží (upraveno dle Hommerová, 2015, cit. dle SANEK Ponte, 2014):

- Vize, poslání, cíle a základní hodnoty organizace, ale i cíle strategického plánu.
- Organizační struktura.
- Konkrétní strategické úkoly s termíny.
- Charakteristika cílové skupiny a popis produktu.
- Kultura organizace.
- Zásady práce s dobrovolníky.
- **Pravidla PR a marketingu.**
- Zásady managementu (vedení a řízení lidí).
- Provozní náležitosti (prostory, vybavení, IT).
- Zásady **fundraisingu**, popřípadě i struktura financování organizace, zásady.

Ve většině zpracovaných strategických plánu (neziskové) organizace jsou téměř vždy zastoupeny charakteristiky jako vize, poslání, hodnoty, organizační struktura a finanční řízení. Poměrně málo však jsou zastoupeny pasáže, které nastavují pravidla pro PR a fundraising (Hommerová, 2015).

Důležitost zakomponování fundraisingu do procesu řízení a fungování neziskové organizace, za účelem rozvíjení (respektive diverzifikace) jejich zdrojů a zajištění její stability, se objevuje i u Ledvinové (2013).

Strategické plánování je významnou výhodou při vytváření žádostí o finance z fondů veřejné správy a Evropské unie (Vašítková, 2014). Hommerová (2015) potvrzuje, že kvalitní projektová žádost je téměř vždy spojena s kvalitní prezentací organizace, která má jednoznačně definované poslání.

Strategický plán by měl udávat důležitý, ale flexibilní směr. Nikoliv nezměnitelnou pravdu. Je zásadní, aby se nestal jen neživím dokumentem, který nakonec skončí pomalou smrtí (Bachmann, 2011).

### 3.2 Finanční řízení

Oblast finančního řízení u neziskových organizací je velice sledována veřejností, veřejnou správou i podnikatelským sektorem (Šedivý a Medlíková, 2017). Finanční řízení tvoří významnou součást managementu jakékoliv organizace, bez ohledu na její právní formu. I nezisková organizace potřebuje disponovat dostatečnou výší kapitálu na svůj provoz, realizaci projektů a plnění svého účelu. Finanční řízení u neziskových organizací je tedy zaměřené zejména na otázku získávání potřebného množství kapitálu a finančních prostředků z různých zdrojů a jejich efektivní využití k naplnění účelu organizace (Krechovská a kol., 2018).

Bachmann (2011) označuje finanční stabilitu neziskových organizací za velmi nízkou. Příčinou většinou bývá závislost na některém z dominantních zdrojů, který se sníží. Většina nestátních neziskových organizací nemá finanční rezervy, protože je nemá z čeho vytvořit. Finanční řízení v neziskových organizacích většinou nebývá systémově řešeno (Bachmann, 2011).

Konkrétní přístup k finančnímu řízení vychází z typu organizace a fáze jejího vývoje. **Strategické finanční řízení** se týká dlouhodobého časového horizontu obvykle 2 až 5 let a řeší provázanost mezi cíli a zdroji organizace v souvislosti s tržním prostředím. Reaguje tedy na změny vnějšího prostředí a týká se organizace jako celku. **Taktické finanční řízení** probíhá v kratším časovém horizontu zpravidla do 1 roku. Vychází ze stanové strategie organizace a snaží se o podrobnější rozpracování strategických plánů do ročních plánů, které se snaží realizovat co nejefektivnějším způsobem. **Operativní finanční řízení** se odehrává v horizontu měsíců, týdnů a dnů a je spojené s každodenním provozem organizace. Jeho podstatou je konkretizace a rozpracování úkolů ze strategického a taktického řízení (Krechovská a kol., 2018).

Hlavními úkoly finančního řízení, činnosti k jejich naplnění a případně nástroje sledávají (Krechovská a kol., 2018) následující:

- Zajistit potřebný kapitál a cash flow (tok hotovosti) → fundraising.
- Zajistit finanční stabilitu a soběstačnost (vícezdrojové financování) → finanční plánování vycházející ze strategického plánu organizace → nástroj finančního plánování: rozpočet.

- Zajistit finanční výkonnost organizace → hodnocení pomocí ukazatelů finanční analýzy, identifikace silných a slabých stránek hospodaření.

I když je pojetí výkonu u neziskovek složitější a hůře uchopitelný, přesto stojí za to se nad ním zamyslet, vede to k větší efektivitě (Kutáček, 2023). Informace o výkonnosti neziskové organizaci jsou nepostradatelné nejen pro její management, ale i pro všechny osoby, které v souvislosti s ní činí ekonomická rozhodnutí. Výkonnost u neziskové organizace Krechovská a kol. (2018, s. 65) definují jako: *“schopnost organizace naplňovat své cíle v daném časovém období, a to efektivně, účelně a hospodárně.”* Tato definice splňuje principy přístupu 3E – effectiveness, efficiency, economy. Oblast měření a řízení výkonnosti neziskových organizací je velice složitá, neboť jednotlivé organizace vykazují značná specifika a není možné plně převzít metody vytvořené pro ziskové podniky. Společné pro všechny neziskové organizace bude pravidlo, že výkonnost je třeba měřit ve vztahu k stakeholderům (Krechovská a kol., 2018).

Výkonnost neziskové organizace je závislá na lidském potenciálu a mají na ní vliv kromě zaměstnanců také dobrovolníci (Šedivý a Medlíková, 2017). Citovaní autoři navíc doplňují, že společenská poptávka vyžaduje, aby byly neziskové organizace co nejefektivnější a jejich efektivita je veřejností, veřejnou správou i podnikatelským sektorem velmi sledována. Finanční analýza, založená především na účetních datech, je tedy relevantní i pro neziskové organizace. Práce s výstupy této analýzy dle autorů pozitivně působí na zvyšování efektivnosti organizace.

Oproti ziskově orientovaným subjektům vykazuje finanční řízení neziskových organizací určitá specifika, která se prolínají už do nastavení finančních cílů, což odráží a dovysvětluje následující tabulka (Krechovská a kol., 2018).

Tabulka 4 – Finanční cíle ziskové vs neziskové organizace (upraveno dle Krechovská a kol., 2018).

	Neziskové organizace	Ziskové organizace
Dlouhodobý cíl	Financování účelu	Růst tržní hodnoty
Střednědobý cíl	Finanční soběstačnost, nezávislost	Maximalizace zisku
Krátkodobý cíl	Platební schopnost	Platební schopnost



K naplnění dlouhodobého cíle je žádoucí zformulovat finanční strategii, která určí strukturu zdrojů financování, způsob získávání kapitálu a využití dostupných zdrojů. Také je potřeba nezapomínat na **finanční plánování**, které se snaží predikovat budoucí vývoj financí ve formě plánovaných finančních výkazů – rozvahy, zisku a ztráty (Krechovská a kol., 2018).

### 3.2.1 Finanční plánování

Finanční plánování je velmi úzce navázáno na strategické řízení organizace (Krechovská a kol., 2018). Jak již bylo uvedeno, nástrojem finančního plánování je **rozpočet**. Pro hlavní činnost by se měl rozpočet sestavit jako vyrovnaný (náklady = výnosy). Pokud existuje vedlejší činnosti organizace, je třeba rozpočet členit na hlavní a vedlejší činnost. Rozpočet vedlejší činnosti by měl být sestavován jako přebytkový (výnosy převyšují náklady) a organizace by měla plánovat zisk. Pokud bude dlouhodobě vedlejší činnost ztrátová, doporučuje se ji ukončit (Krechovská a kol., 2018).

V USA se v rámci výuky fundraisingu často prezentuje, že vyrovnaný rozpočet tvoří 40 % podpory od ostatních subjektů a 60 % příjmů vygenerovaných vlastní činností. V praxi se s takovými čísly u neziskových organizací lze setkat jen opravdu málokdy (Ledvinová, 2013).

## 3.3 Financování neziskové organizace

*“Finance představují základní předpoklad pro úspěšnou a dlouhodobou existenci jakékoli organizace”* (Krechovská a kol., 2018, s. 55). I Kutáček (2023) potvrzuje, že jsou finance v neziskovém sektoru stále klíčovým tématem i dnes.

Financování neziskových organizací lze spatřovat jako unikátní a inovativní. To je dáno skutečností, že v sobě zahrnuje ekonomické, sociální, finanční, společenské i marketingové prvky. Zdroje financování nabývají různých forem, dle charakteru zdroje rozlišujeme finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje – věcné dary, know-how, poradenské služby zdarma<sup>10</sup>, dobrovolnictví (Krechovská a kol., 2018).

Mezi základní **principy financování neziskových organizací** řadí Krechovská a kol. (2018) tyto:

- Vícezdrojovost.

---

<sup>10</sup> Například právní služby, služby týkající se informačních technologií (IT) apod.

- Samofinancování.
- Fundraising.

Za základní princip financování neziskové organizace je často označována vícezdrojovost neboli zajištění nezávislosti na jednom zdroji financování. Šedivý a Medlíková (2017) zajištění vícezdrojovosti dokonce označují za nezbytnou životní nutnost organizace. Ideální je kombinace různých zdrojů, jako například individuální dárci, veřejná správa, mezinárodní instituce, nadace apod. Rozhodující však není pouze počet zdrojů, ale také jejich poměrné rozložení (procentuální zastoupení). Pokud je nezisková organizace financována ze 70 % z veřejných zdrojů, je tento zdroj financování dominantní a organizace je na něm závislá. Pokud by byla v následujícím období tato podpora drasticky snížena, tak organizaci hrozí riziko ohrožení existence (Krechovská a kol., 2018; Šedivý a Medlíková, 2017).

Samofinancování podporuje nezávislost organizace. Lze využít prodej vlastních výrobků, poskytování služby, příjem z nájmu (ne)movitého majetku či členské příspěvky. V praxi bohužel u většiny neziskových organizací příjmy z vlastní činnosti nejsou dostatečné, aby mohla organizace kvalitně a efektivně fungovat. V tom případě nastupuje **fundraising**, který představuje unikátní získávání nejen finančních prostředků a je typický pro nestátní neziskové organizace (Krechovská a kol., 2018).

### 3.4 Fundraising

Když se mluví o financích u neziskového sektoru, je velice často zmiňován fundraising<sup>11</sup> (Kutáček, 2023). Původ fundraisingu lze hledat ve 40. letech v USA, kde byl spojován především se získáváním prostředků pro nestátní neziskové organizace ze soukromých zdrojů. V evropském pojetí je však možné ho spojovat i s veřejnými rozpočty (Boukal a kol., 2013).

Co je to fundraising a jaké je jeho postavení ve strategickém řízení nestátních neziskových organizací? Boukal a kol. (2013, s. 15) fundraising definují jako: „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání*“. Omezení fundraisingového úsilí pouze na finanční zdroje je dle autora velká chyba. Mimo USA je tento pojem používán krátkou dobu a velmi různorodě. Ve spoustě jazyků včetně češtiny pro něj dokonce nebyl nalezen ekvivalentní pojem (Boukal a kol., 2013).

---

<sup>11</sup> Převzatý anglosaský termín, který je možné přeložit jako navyšování fondů či zdrojů (Šedivý a Medlíková, 2017).

Fundraising zaujímá ve finančním řízení klíčové místo, neboť zajišťuje finanční prostředky pro provoz, investice a rozvoj neziskové organizace. Spočívá v oslovování dárců, které by mělo ideálně vyústit v dlouhodobou spolupráci (resp. partnerství). Za úspěšný fundraising je považováno vedle získání financí i získání know-how, znalostí, zkušeností, informací, dobrovolníků nebo hmotné podpory (Krechovská a kol., 2018). Boukal a kol. (2013) doplňují, že lze získat také přímou pomoc v podobě služby. Nabízeno může být poradenství v oblasti financování, daní, vnější komunikaci či přímá pomoc při psaní projektu, vzdělávací programy.

Ledvinová (2013) podotýká, že fundraising není jen o psaní grantů a získávání zdrojů. Dle názoru autorky zdrojem fundraisingu nejsou primárně peníze, ale ti, kteří je mohou poskytnout (dárci). I Bachmann (2011) na chybu zaměření se více na peníze, než na dárcce upozorňuje ve svém seznamu “Sedmnáct chyb, na základě kterých vám nikdo nic nedá”. Dle Ledvinové (2013) se fundraising zabývá tím, jak dárcce správně vytipovat, vyhledat a navázat s nimi vztah motivující k dárcovství. Cílem fundraisingu Ledvinová (2013) shledává možnost probouzet, rozvíjet a kultivovat vlastnosti jako je solidarita, pomoc druhému, filantropie. Výsledkem fundraisingové aktivity by dle citovaného pramene měla být dlouhodobá podpora, stabilita a sdílená radost z užitečné a dobře vykonané práce.

I Šedivý a Medlíková (2012) potvrzují, že fundraising není o penězích, ale o lidech. Peníze jsou jen nástrojem, prostředkem. Zmínění autoři se svěřují, že opakovaně na svých kurzech řeší situace, kdy se fundraiseři cítí jako žebráci. Nejde však o žebrání, ale o nabízení možnosti lidem podílet se na naplňování poslání neziskové organizace.

Nejedná se o osamocný proces, fundraising musí prostupovat celou organizací (Šedivý a Medlíková, 2017). Fundraising nemusí být jen práce. Ledvinová (2013) v něm spatřuje součást životního stylu organizace a významnou složku jejího „image“ a označuje ho také jako tvůrčí a uměleckou činnost. Čím lépe se ho podaří propojit s hlavními hodnotami organizace, tím více podporovatelů se podaří získat. Ve fundraisingu jsou také velice důležité kontakty ředitele<sup>12</sup> a jeho schopnosti prezentovat organizaci (Šedivý a Medlíková, 2012).

V USA však používají slovo fundraising méně a méně. Místo něj používají **development (rozvoj)**. Místo zajišťování zdrojů pro neziskovou organizaci tedy zajišťují její rozvoj (Šedivý a Medlíková, 2012).

---

<sup>12</sup> V případě zapsaného spolku předsedy spolku.

A konečně klasické rčení fundraisingu, které uvádí Ledvinová (2013, s. 81): „*Dárce je třeba oslovit správným způsobem, ve správnou chvíli, na správném místě a požádat ho o správnou částku. Pak je úspěch zaručen.*“

Šedivý a Medlíková (2017) tvrdí, že každá úspěšná nezisková organizace potřebuje **fundraiser**. U menších neziskových organizací fundraiser jako samostatná profesní pozice však obvykle chybí. Fundraisingem se zabývá vedoucí organizace, případně projektový manažer. Takový zaměstnanec má na starosti zpravidla i administraci projektů, strategické plánování, marketing, propagaci a PR (Boukal a kol., 2013; Ledvinová, 2021). Havlenová (2023) také potvrzuje, že fundraiser má dost často na starosti i PR organizace. A Šedivý a Medlíková (2017) dodávají, že pokud by měl jeden člověk obsáhnout všechno co je třeba, tak by musel být odborníkem na psaní projektových žádostí, na přímou komunikaci s dárci a taktéž být zdárným marketérem.

Jednou ze základních vlastností dobrého fundraisera je vytrvalost (Šedivý a Medlíková, 2012). Pro fundraisera je důležitá i trpělivost a ochota splést se, protože často pracuje systémem pokus/omyl (Machálek, 2012). Je nutné přijmout skutečnost, že pouze 5 až 10 žádostí ze 100 je obvykle úspěšných, jelikož dárce podpoří jinou organizaci, projekt nebyl vybrán k financování. Boukal a kol. (2013) zdůrazňuje, že fundraiser se musí těšit úspěchů při získávání zdrojů a nehroutit se z neúspěchů a odmítnutí, přestože obvykle převažují. Proto se jako fundraiser lépe uplatní optimista, což potvrzují i Šedivý a Medlíková (2017). Současně se lépe shání peníze lidem, kteří k nim mají pozitivní vztah (Šedivý a Medlíková, 2012). Ledvinová (2021) přináší zajímavý pohled na roli fundraisera v neziskové organizaci: fundraiser je především obchodník, prodává dobro, změnu k lepšímu.

### **3.4.1 Fundraising jako strategie financování neziskových organizací**

Účel fundraisingu je různorodý. Boukal a kol. (2013) uvádí toto základní členění:

1. Fundraising pro přežití.
2. Fundraising k rozšíření a rozvoji neziskové organizace.
3. Fundraising k omezení závislosti neziskové organizace na podporovatelích.
4. Fundraising k vybudování podpory.
5. Fundraising k vytvoření udržitelné neziskové organizace.

Úkolem fundraisingu k omezení závislosti na podporovatelích je rozšířit počet dárců a dalších podporovatelů neziskové organizace. Úkolem fundraisingu k vybudování podpory je vytvoření stálého okruhu příznivců neziskové organizace tak, aby byla zajištěna její celková stabilita, včetně zdrojů potřebných pro realizaci jejího poslání. V obou ze zmíněných přístupů je důležité v co největší možné míře zajistit opakovanost a pravidelnost darů (Boukal a kol., 2013).

Stejně jako u strategického plánování, než se nezisková organizace pustí do fundraisingu, je potřeba se zastavit u strategie organizace (Havlenová, 2023). Je nutné popsat subjekt, jenž je jejím nositelem, tedy nestátní neziskovou organizaci (Boukal a kol., 2013).

Je daná organizace na fundraising připravená? Boukal a kol. (2013), Krechovská a kol. (2018) i Ledvinová (2013) se shodují, že východiskem pro zpracování fundraisingové strategie je fundraisingová analýza. Mezi vybrané nejpodstatnější oblasti, kterých se fundraising přímo týká, a na které by se měla fundraisingová analýza zaměřit, patří (upraveno dle Ledvinové, 2013):

- Stanovy a zakládací dokumenty organizace.
- Poslání, cíle a rozpočet.
- Výroční zpráva.
- Webové stránky, sociální sítě.
- Dobrovolníci a příznivci organizace.
- Marketing.
- Lidské zdroje a řízení fundraisingu.

Tato analýza může zahrnovat následující kroky (upraveno dle Ledvinové, 2013; Krechovská a kol., 2018; Havlenová, 2023):

- Analýza poslání neziskové organizace.
- Analýza finančních rizik.
- Analýza fundraisingu.
- SWOOT analýza současné situace uvnitř i vně neziskové organizace.

Po provedení analýzy je nutné stanovit cíle a strategie rozvoje fundraisingu (Ledvinová, 2013).

**Fundraisingový plán** vychází z finančního rozpočtu neziskové organizace a je vhodné ho rozpracovat podle metody SMART do jednotlivých činností a úkolů. V praxi jsou nejběžnější roční finanční rozpočty, které vznikají obvykle na podzim předchozího roku. Ideální je nejprve vytvořit nákladový rozpočet a zjistit, jaké množství finančních prostředků bude potřeba pro následující rok. Dále je vypracován rozpočet zdrojový, který obsahuje informace, z jakých zdrojů a v jaké výši budou stanovené náklady hrazeny. Dle vytipovaných zdrojů jsou následně nastaveny metody fundraisingu, využitelné pro získání zdrojů (Šedivý a Medlíková, 2017).

Filozofie zdrojového pokrytí spočívá v rozhodnutí, o jaké zdroje usilovat. Zda budou náklady pokryty z veřejných rozpočtů nebo se organizace rozhodne zapojit i předpokládaný zisk z vedlejší hospodářské činnosti a současně osloví další subjekty (Boukal a kol., 2013).

Získávání finančních prostředků je dlouhodobý proces, který by měl začít efektivním plánováním a končit podrobným zhodnocením, které umožní vyhodnotit, jaká metoda fundraisingu je pro danou organizaci nejvýhodnější (Vašítková, 2014).

Krechovská a kol. (2018) doporučuje, že je třeba fundraisingové techniky průběžně analyzovat, jak jsou efektivní vzhledem k nákladům. I úspěšnost fundraisingových aktivit tedy lze měřit.

### **3.4.2 Zdroje finančních prostředků**

Kde získávají neziskové organizace zdroje? Šedivý a Medlíková (2017) uvádí tyto možnosti či typy zdrojů:

- Veřejné zdroje od veřejných institucí (veřejná správa – státní správa a samospráva).
- Nadace a nadační fondy.
- Ostatní subjekty a instituce (zahraniční organizace, ambasády, obchodní komory).
- Individuální dárci (jednotlivci).
- Firemní dárci (soukromé organizace).
- Příjmy z vlastní činnosti (z prodeje služeb a výrobků).
- Dobrovolníci.

Bachmann (2011) ještě dodává:

- Příjem z investic/pronájmů.

- Daňové výhody.

Podporu ze státního rozpočtu na úrovni státu, kraje nebo obce má možnost získat mnoho neziskových organizací (Ledvinová, 2013). Oproti tomu Břešťan (2023) tvrdí, že drtivá většina neziskových organizací v České republice však žádnou státní podporu nepobírá. V roce 2024 by ze státního rozpočtu prostřednictvím mělo jít neziskovým a podobným organizacím 16,9 miliardy korun. V roce 2023 však bylo vyčleněno 19,2 miliardy a v roce předešlém 18 miliard. Pokud se vezme v potaz inflace, je pokles státní podpory ještě výraznější (Báštěcká, 2023).

Finance z veřejných zdrojů a institucí lze získat prostřednictvím dotace nebo grantu. Je třeba zpracovat projektový záměr, a ještě žádost o dotaci či grant. Komunikace probíhá s úředníky. Dle Šedivého a Medlíkové (2012) se při komunikaci a přípravě žádosti vyplácí:

- Sjednat si konzultaci, pokud to pravidla umožňují. Pokud se jedná o osobní schůzku, je vhodné mít s sebou výroční zprávu či nějaké prezentační materiály organizace
- Pozvat úředníka na akci organizace.
- Vždy jednat pozitivně.

U nadací a nadačních fondů, ač se také jedná o neziskové organizace, platí zde podobná pravidla jako při komunikaci s úředníky, většinou rozhodují o podpoře skupinově. Míra byrokracie bývá významně nižší. Základem je ale zpravidla dobře zpracovaný projekt, respektive žádost o grant (Šedivý a Medlíková, 2012).

Ostatní instituce a subjekty jsou velice různorodou skupinou potenciálních dárců, pro kterou lze jen těžko definovat konkrétní pravidla a doporučení. Klíčová je vždy příprava na jednání a seznámení se dopředu s danou institucí či organizací.

Obecně veřejné instituce a nadace a fondy jiných států (např. Norské) pravidelně rozdělují finanční prostředky prostřednictvím veřejně vyhlášených grantových soutěží. Každé z ministerstev má vlastní dotační strategii pro naplnění jejich specifických cílů. Ministerstva pokrývají i oblasti podporované evropskými strukturálními fondy a zpracovávají operační programy ke každému z fondů, které jsou schvalovány Evropskou komisí. Protože jsou finanční prostředky přidělovány na základě dobře zpracovaného projektu, označuje se tento typ fundraisingu jako **projektový** (Bachmann, 2011).

Jednotlivci, firmy a nadace v roce 2022 věnovali na dobročinné účely téměř stejně jako státní rozpočet: celkem 15,4 miliardy korun, což je o tři miliardy více než o rok dříve (Břešťan, 2023).

Dotační fondy Evropské Unie jsou vzhledem k jejich velikosti významným zdrojem příjmů některých neziskových organizací. Základním zdrojem informací o těchto dotacích poskytuje portál [www.dotaceeu.cz](http://www.dotaceeu.cz). Orientace v evropských grantech je velkým plusem každé neziskové organizace. Ledvinová (2013) však poukazuje na to, že je důležité, aby předkládaný projekt byl v souladu s cíli organizace a nevznikl pouze za účelem zisku evropské dotace. Dalším důležitým aspektem, který autorka zmiňuje, je náročnost administrace takového grantu, která odradí velkou spoustu neziskových organizací, které se o tuto možnost získávání finančních prostředků ani nezajímají.

Ač se příjmy z vlastní činnosti (prodej produktů) zařazují do fundraisingu, popisuje je a řeší marketing. Platí zde podobné komunikační zásady jako ve fundraisingu, ale celá strategie je zaměřená na prodej a uplatňuje se marketingový mix (Šedivý a Medlíková, 2012).

### **3.4.3 Metody fundraisingu**

Výběr metod nebo způsobů, jak k fundraisingu přistupovat je velice široký a je na každém fundraiserovi, jaký mix metod pro daný zdroj zvolí a zda budou pro danou organizace efektivní a současně budou sloužit k vytváření a budování vztahů s dárci (Šedivý a Medlíková, 2012; Šedivý a Medlíková, 2017).

Názvy metod má každá organizace upravené podle svých fundraisingových aktivit a není vhodné je svazovat do pevných pravidel. Přesto mezi autory nejčastěji zmiňované metody fundraisingu patří (upraveno dle Krechovská a kol., 2018; Ledvinová, 2013; Šedivý a Medlíková, 2017):

- Vypracování projektu.
- Mediální kampaň.
- Kampaní na sociálních sítích.
- Direct mailing.
- DMS.
- Sbírka.
- Online fundraising.



- Benefiční akce.
- VIP akce.
- Klub příznivců.
- Telefonická kampaň.
- Budování klubů.
- Merchandising.
- Darování ze závěti.
- Darovaná služba nebo zboží.
- Dobrovolnictví.
- Sponzoring.
- Prodej vlastních výrobků a služeb.

## 4 VÝCHODISKA TEORETICKÉ ČÁSTI

Závěrečná kapitola teoretické části shrnuje klíčové poznatky prezentované v předchozích částech diplomové práce. Současně se snaží identifikovat vzájemné vazby a propojení mezi jednotlivými koncepty a teoretickými přístupy. Cílem je porozumění celkovému rámci zkoumaného tématu.

V úvodu práce je představen koncept procesu managementu rizik v souladu s normou ISO 31000:2018. Dále je zdůrazněna důležitost kvalitních dat při identifikaci, analýze a hodnocení rizik. Jsou diskutovány metody sběru dat a techniky expertního zhodnocení, které jsou vhodné pro neziskové organizace.

Neziskové organizace nejsou založeny s cílem generovat zisk pro vlastníky nebo akcionáře, ale mají plnit určitý společensky prospěšný účel. V České republice jsou neziskové organizace důležitým prvkem občanské společnosti a plní klíčovou roli v řadě oblastí (sociální péče, zdravotnictví, vzdělávání, kultury, životního prostředí apod. - oblasti nepokryté soukromým sektorem ani státem). Někdy je tato část trhu označována jako třetí sektor, avšak vzhledem k prolínání činností všech organizací se od tohoto označení spíše upouští.

Neziskové organizace se od ziskového sektoru liší hlavně odlišnou strukturou, cíli, a tedy i prioritami. To se odráží v jejich přístupu právě k financím, vlastnictví a poslání (účelu).

Následuje charakteristika specifických rysů neziskového sektoru, které ho odlišují od ziskových subjektů. Jsou diskutovány faktory ovlivňující udržitelnost a úspěšnost neziskových organizací a výzvy, kterým neziskové organizace v České republice čelí.

Neziskovou organizaci označují Šedivý a Medlíková (2012) za úspěšnou tehdy, pokud více let po sobě transparentně a poctivě naplňuje své poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem. I Boukal a kol. (2013) úspěšností míní dlouhodobě udržitelnou neziskovou organizaci, která je schopna naplňovat své poslání, k čemuž je zapotřebí efektivní zajištění potřebných zdrojů.

Na základě vybraných aspektů, zmíněných jednotlivými autory<sup>13</sup> v souvislosti s neziskovými organizacemi, je možné sestavit seznam know-how úspěšné neziskové organizace.

---

<sup>13</sup> Krechovská a kol. (2018), Šedivý a Medlíková (2012), Boukal a kol. (2013), Novotný a kol. (2008, cit. dle Hommerová, 2015), Machálek (2012), Šedivý a Medlíková (2017), Hommerová (2015), Bachmann, (2011), Ledvinová (2021), Havlenová (2023).

Mezi klíčové faktory, které ovlivňují úspěšnost neziskových organizací, patří:

- Strategické plánování a řízení.
- Vícezdrojové financování a fundraising.
- Efektivní marketing a public relations<sup>14</sup>.
- Srozumitelné poslání a budování značky.
- Efektivní lobbying.

Z průzkumu SANEK Ponte, o. s. z roku 2013-2014 bohužel vyplývá, že si faktory budoucího úspěchu uvědomuje jen málo neziskových organizací (Hommerová, 2015). Autorka se podílela na vyhodnocení a komentáře k výsledkům průzkumu. Je reálné uplatňovat principy strategického managementu u neziskových organizací? Tento nástroj bohužel dle názoru autorky stále není v České republice u nestátních neziskových organizací zcela doceněn. To může mít několik důvodů: pracovníci organizace nemají ekonomické či žádné vysokoškolské vzdělání a strategický dokument je nad jejich síly. Také neexistuje jednoduchý odborný manuál pro přípravu a implementaci dlouhodobého plánu v neziskových organizacích. Jen velmi těžko lze najít srozumitelnou a uchopitelnou publikaci pro aplikaci plánu.

Dalším klíčovým faktorem je fundraising. Dle názoru Šedivého a Medlíkové (2017) vnímá akademická půda fundraising jako součást procesu marketingu. Fundraising je však daleko rozsáhlejší než marketing a je tomu tedy dle autorů právě naopak. Marketing a fundraising jsou velmi úzce provázány a nelze je uměle oddělovat. Pracují na podobných principech, kdy je důležitý koncový článek v celém procesu. U marketingu se jedná o klienta, který kupuje produkt a u fundraisingu je tímto koncovým článkem dárcem.

V odborných knihách se opravdu fundraising za variantu marketingu označuje, příkladem je například Boukal a kol. (2013), který tvrdí, že nezisková organizace musí svému specifickému “zákazníkovi” (respektive dárci) pozitivně představit svou nabídku (respektive poslání konkretizované do produktu). Důležitým úkolem fundraisingu dle citovaného pramene je i zviditelnění neziskové organizace.

---

<sup>14</sup> Marketing je zaměřený na propagaci produktů za účelem zvyšování prodeje, zatímco public relations se soustředí na budování dobrých vztahů s veřejností a posilování příznivého obrazu neziskové organizace (Institut umění – Divadelní ústav, © 2021). Další informace k nalezení na: <https://www.youtube.com/watch?v=KzhBVUByXM>.

Potenciál fundraisingu zajistit udržitelnost a stabilitu neziskové organizace je obrovský. Nejedná se však o izolovaný proces, je součástí strategického řízení neziskové organizace a je nutné ho chápat v souvislosti s marketingem, public relations a dalšími nástroji, které mohou zajištění finanční udržitelnosti znatelně napomoci. Je důležité nezapomínat ani na lobbying, jelikož oblasti public relations, fundraisingu, i lobbyingu se často překrývají a lidé si nejsou jistí, zda právě budují vztahy s veřejností, shánějí peníze nebo lobují (Šedivý a Medlíková, 2012). Fundraising přímo ovlivňuje a spoluvytváří značku, dobré jméno a image organizace (Šedivý a Medlíková, 2017). Důležitost budování tzv. **neziskové značky** zmiňuje i Krechovská a kol. (2018).

**Fundraising jako součást** marketingového řízení se zohledněním aktuálních vývojových trendů v marketingu i ve společnosti nabízí možnosti budování konkurenceschopnosti a pevného postavení či růstu neziskové organizace na trhu. Za problém autorka označuje neschopnost neziskových organizací tyto nástroje uchopit a efektivně implementovat do přístupu dané organizace (Krechovská a kol., 2018).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 MUZEUM STARÝCH STROJŮ A TECHNOLOGIÍ, Z. S.

Muzeum starých strojů a technologií, z. s. je neziskovou organizací zaměřenou na záchranu a renovaci historické techniky prezentující vývoj českého průmyslu v minulém a předminulém století. Jeho záměrem je prezentovat návštěvníkům historickou techniku autentickou, poutavou a interaktivní formou. Jedná se o právnickou osobu spolek, který vznikl 21. 2. 2008 se sídlem Betlém 506, 56401 Žamberk.

Dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se jedná o 9499 Činnosti ostatních organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů jinde nespécifikované. Z hlediska institucionálního sektoru podle ESA2010 patří do 15002 - Neziskové instituce sloužící domácnostem, národní soukromé (Ministerstvo financí ČR, 2024). Interaktivní mapa neziskového sektoru muzeum řadí do oboru Kultura, činnost: Ostatní kulturní služby.

### 5.1 Poslání

Stanovy spolku sice definují účel spolku jako: *„Cílem činnosti spolku je uspokojování kulturních a vzdělávacích zájmů svých členů a veřejnosti v oblasti starých strojů a technologií. K tomu provádí spolek komplexní dokumentační a prezentační činnost se zaměřením zejména na evropskou průmyslovou výrobu, dopravu a těžbu surovin v 19. a 20. století“.*

Poslání neziskové organizace Muzeum starých strojů a technologií, z. s. však doposud nebylo výslovně definováno.

### 5.2 Finanční rizika

Tato část je zaměřena na analýzu finančních rizik, která mohou negativně ovlivnit neziskové organizace. Celý proces posuzování rizik proběhl v listopadu roku 2023. **První hodnotitelkou** byla projektová manažerka Muzea starých strojů a technologií, z. s., která od roku 2019 řeší přípravu, realizaci, vyúčtování a reporting projektů regionálního významu. Zajišťovala také ve spolupráci s polským partnerem muzea realizaci a vyúčtování dvou přeshraničních evropských projektů. **Druhá hodnotitelka** pracuje v neziskovém sektoru čtvrtým rokem jako projektový koordinátor. V současné době působí v organizaci Tamjdem, o.p.s., kde je zodpovědná za plánování, organizaci a monitorování průběhu projektů, včetně řízení komunikace mezi členy týmu, školení organizátorů a jejich vedení. Jejím úkolem

je také sledovat dodržování časových a finančních rozpočtů a zajištění efektivního využití zdrojů.

Za využití brainstormingu byla jako relevantní finanční a s nimi související ekonomická rizika<sup>15</sup> vyhodnocena následující:

- Jednozdrojové financování → závislost na daném zdroji.
- Nestabilní kolísavé příjmy → fluktuace zaměstnanců.
- „Pouze“ vícezdrojové financování.
- Podceňování důležitosti finančního řízení.
- Změna legislativy omezující činnost organizace.
- Pouze osobní vazby – absence smluv.
- Nákladná administrativa, reportování u grantů.
- Sankce za nedodržení podmínek dotací či grantů.
- Nejistota dlouhodobého přísunu financí – dotace pouze na jeden rok.
- Projektové financování.
- Odchod klíčové osoby z organizace.
- Pokles/ztráta příjmů:
  - odpor zákazníků platit tržní cenu,
  - změna politického smýšlení ovlivňující dotace a
  - změny v myšlení dárců.
- Konkurenční nezisková organizace se silnou značkou.
- Absence rezerv.
- Ekonomická krize.
- Zvýšení nákladů na činnost.
- Inflace.

---

<sup>15</sup> Ekonomická rizika mohou být jedním ze spouštěčů (aktivátorů) finančních rizik. Zvážení ekonomických rizik je tedy očekávatelnou součástí celého procesu řízení finančních rizik.

Pokud má nezisková organizace jenom jeden zdroj příjmů a ten vypadne, tak nemůže financovat své fungování, což vede k ohrožení činnosti (až existence) organizace. Neziskové organizace mohou být často významně závislé na jenom dárci či grantu. Tato závislost může být riziková, neboť příjmy z těchto zdrojů nejsou stabilní a mohou kolísat v závislosti na ekonomické situaci, politickém klimatu nebo dokonce na preferencích dárců.

Potenciální sekundární riziko pro neziskovou organizaci vyplývající z nestabilních příjmů je velká míra nejistoty, která může následně vyvolat fluktuaci zaměstnanců.

U neziskové organizace z hlediska prevence finančních rizik nestačí mít vícezdrojové financování. Důležité vedle typů a druhů financování je i jejich poměrné zastoupení. Pokud má nezisková organizace příjmy ze 70 % z veřejných zdrojů a v daném roce či období bude tato podpora drasticky snížena, tak opět hrozí riziko neudržitelnosti ve smyslu existence organizace.

Neziskovými organizacemi často podceňovaná oblast finančního řízení je většinou naopak velmi sledována, a to zejména veřejností, veřejnou správou, ale i podnikatelským sektorem. Na neziskové organizace může být vyvíjen tlak, aby fungovaly efektivně a transparentně. Pokud nezisková organizace takto nefunguje, může působit nedůvěryhodně nebo nevýkonně a hrozí jí, že ztratí dárcce.

Aktivity neziskových organizací prostupují širokou škálu sektorů a v některých případech čelí riziku legislativního omezení. Například z důvodu progresivních přístupů k ochraně životního prostředí, či jiných faktorů, které by mohly vést k redukci, či dokonce zákazu jejich činnosti.

Pouze osobní vazby a absence dárcovské smlouvy způsobují obrovskou nejistotu pro neziskovou organizaci. Ta nemůže jistě kalkulovat s tím, zda slíbené peníze či jiné hmotné dary dostane a jaké budou konkrétní podmínky, četnost těchto darů apod.

Při čerpání grantů a financí z veřejných zdrojů se naopak neziskové organizace velice často setkávají s formálními smluvními dokumenty, avšak administrativa s nimi spojená je bohužel velice nákladná (dokladování velkého množství požadovaných dokumentů, reportování). V konečném důsledku tak administrativní výdaje mohou být neúměrně vysoké ve srovnání s výší získané podpory (příjmům).

Na to přímo navazuje riziko sankcí za nedodržení podmínek grantu – nedodržení termínů, publicity, problém v rámci veřejné zakázky apod.



Další riziko je spatřováno v systému dotací pouze na jeden rok, tudíž organizace nemá dlouhodobou jistotu přísunu financí a je pro ni velice těžké finančně plánovat.

V případě, kdy nejsou dotace omezeny na krátký časový horizont, mohou být vázány na konkrétní účel. Tudíž nemohou být použity na oblasti, kde je akutní potřeba (riziko projektového financování).

Odchod klíčové osoby z organizace může být pro danou organizaci fatální. Může se jednat o charismatickou osobnost, který byla schopná přitahovat dárcce nebo o úspěšného fundraisera. V neziskových organizacích často bývá stálých zaměstnanců pomálu, a tudíž neexistuje zastupitelnost. Pokud odejde fundraiser, mohou s ním odejít i příjmy pro organizaci a důležité know-how.

Ztráta příjmů může vzniknout i z důvodu odporu zákazníků platit tržní cenu za služby, které poskytuje nezisková organizace a dále z důvodu změny politiky (grantů) či změny v myšlení dárců, případně trendů ve společnosti.

Riziko konkurenčních neziskových organizací se silnou značkou spočívá v přetahování platících zákazníků či donátorů.

Mnoho neziskových organizací nemá dostatečné rezervy nebo kapitálové zdroje, na které by se mohly v případě potřeby spolehnout. To může být důsledkem omezených zdrojů nebo nutnosti věnovat většinu příjmů přímo projektům a plnění účelu organizace.

Poslední tři rizika (ekonomická krize, zvýšení nákladů na činnost, inflace) jsou relevantní pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost či právní formu.

**Práce s finančními riziky** může spočívat v důkladné finanční analýze. Neziskové organizace by měly pravidelně provádět finanční analýzu, aby identifikovaly potenciální rizika. Jako obecné základní opatření, chránící před výše uvedenými riziky, lze spatřovat diversifikaci příjmů. Neziskové organizace by měly diverzifikovat své příjmy, aby nebyly závislé na jednom zdroji. Taktéž důležitým opatřením platným pro ziskové i neziskové organizace je vytvoření finanční rezervy. Neziskové organizace by si měly vytvořit finanční rezervu, aby měly dostatek prostředků na vypořádání se s akutními a nečekanými či neovlivnitelnými finančními problémy. Posledním opatřením je transparentnost, který neziskovým organizacím naopak pomůže získat více finančních prostředků.

### 5.2.1 Identifikace rizik v předmětné organizaci

Po bližším prozkoumání finančních rizik, kterým neziskové organizace čelí, je přistoupeno ke specifické oblasti rizik relevantních pro Muzeum starých strojů a technologií, z. s. Cílem je identifikace potenciálních ohrožení finančními riziky, která by mohla negativně ovlivnit fungování muzea. Porozumění těmto hrozbám je klíčové pro účinné řízení a zajištění finanční stability neziskové organizace.

Pro další hodnocení byla pro Muzeum starých strojů a technologií, z. s. vybrána tato rizika:

1. Nevhodně nastavené rozložení vícezdrojového financování.
2. Podceňování důležitosti finančního řízení.
3. Sankce za nedodržení podmínek grantu.
4. Absence dlouhodobé strategie financování (dotace a projektové financování).
5. Odchod klíčové osobnosti z organizace.
6. Pokles/ztráta příjmů (návštěvníci, politické klima, myšlení dárců).
7. Konkurenční nezisková organizace se silnou značkou (alternativní nabídka pro návštěvníky).
8. Absence rezerv.

### 5.2.2 Ohodnocení rizik v předmětné organizaci

Vybraná relevantní rizika byla ohodnocena z hlediska:

1. Pravděpodobnosti výskytu daného rizika.
2. Dopadu rizika na neziskovou organizace.

Na základě umístění v matici se rizika dále klasifikují do kategorií:

- Nízká rizika – zvýrazněna zeleně.
- Střední rizika – zvýrazněna oranžově.
- Vysoká rizika, pro která jsou navržena opatření k jejich snížení – zvýrazněna červeně.

Tabulka 5 – Ohodnocení rizik (vlastní zpracování).

Pravděpodobnost/	Vzácná	Nepřavděpodobná	Možná	Pravděpodobná	Častá
------------------	--------	-----------------	-------	---------------	-------

Dopad					
Nepatrný					
Malý			8	4	6
Střední			7		2
Významný		5			1
Extrémní		3			

Posledních pět let bylo Muzeum starých strojů a technologií, z. s. financováno z velké části z veřejných zdrojů. V rámci jeho areálu docházelo k rozsáhlým investicím za účelem budování „standardnějšího“ muzea<sup>16</sup>. Nyní muzeum čeká fáze stabilizace s potenciálem růstu a dominující zdroje financování (riziko č. 1) jsou vysoce rizikové. Současně neexistuje systém sofistikovaného finančního řízení (riziko č. 2)

Sankce za nedodržení podmínek grantu (riziko č. 3) bývají velice vysoké a vzhledem k nedávné realizaci rozsáhlého projektu financovaného z fondů Evropské unie toto riziko bohužel stále hrozí, avšak je spatřováno vzhledem k fázi udržitelnosti projektu za nepravděpodobné.

Dopad rizika č. 4 (Absence dlouhodobé strategie financování) je oproti riziku č. 2 je stanoven nižší z důvodu, že existuje alespoň filozofická představa o dlouhodobé strategii financování, avšak riziko č. 2 je podceňováno téměř zcela.

Riziko č. 5 hrozí organizace v souvislosti se dvěma osobami. Předseda spolku jako charismatická osoba a inspirátor, který má velký potenciál přitáhnout potenciální dárci a projektovou manažerkou, jejíž práce není nikde systematicky definována ani specifikována a nenadálý odchod by mohl způsobit nedodržení podmínek dotací a grantů.

Pokles/ztráta příjmů (riziko č. 6) díky dokončení velkého investičního projektu ke konci roku 2023, financovaného hlavně z veřejných zdrojů, takovému riziku bude organizace v největší pravděpodobnosti čelit. Avšak vzhledem k již výše popsané fázi vývoje muzea by tato negativní situace mohla být vykompenzována přílivem nových návštěvníků či potenciálních dárců.

<sup>16</sup> Muzeum do konce roku 2023 fungovalo a otevíralo brány návštěvníkům hlavně po domluvě a za dobrovolné příspěvky, od roku 2024 však má již pravidelnou otevírací dobu s pevně stanovenou cenou vstupného.

Konkurenční nezisková organizace se silnou značkou, jako riziko označené číslem 6, hrozí hlavně v budoucích letech, jelikož budou příjmy muzea pravděpodobně ve velké míře záviset na příjmech právě ze vstupného.

Využití rezervy je hypoteticky zapotřebí primárně při sankci, či nenadálému výdaji. Stále je ale možné využít půjčky, aby prvotní dopad nebyl tak zásadní a aktuálně nehrozí žádná výrazná výše sankce.

### **5.2.3 Návrh opatření v předmětné organizaci**

Rozložení vícezdrojového financování a podceňování důležitosti finančního řízení, jakožto závažná rizika hrozící neziskové organizaci Muzeum starých strojů a technologií z. s., budou ošetřena vytvořením strategického plánu zaměřeného zejména na fundraising.

Riziko spočívající v sankci za nedodržení podmínek grantu bude vyřešeno důkladnou kontrolou a dáním do souladu všech činností provedených v rámci realizovaných projektů a odpovídajících požadavků a pravidel ze strany poskytovatele grantu (dotace). Dále bude interně prodiskutováno riziko, spočívající zejména v menších sankcích za menší projekty, které je možné ošetřit vytvořením odpovídající dosažitelné finanční rezervy v dlouhodobějším horizontu.

## **5.3 Analýza fundraisingu**

Účelem výzkumného šetření je zjistit, jakým způsobem je fundraising v předmětné organizaci řešen, identifikovat zodpovědné osoby, prozkoumat využívané strategie, přístupy a metody, a rovněž identifikovat oblasti, ve kterých se objevují nedostatky či potenciál pro zdokonalení. Za tímto účelem byl realizován expertní rozhovor s předsedou spolku, který proběhl v dubnu roku 2024.

### **Kolik zaměstnanců má organizace?**

Muzeum starých strojů a technologií, z. s. je velice malou organizací, spadající do kategorie počtu pracovníků: 1 až 5 zaměstnanců.

### **Existuje v organizaci pozice fundraisera?**

Roli fundraisera zastává projektová manažerka muzea, jejíž práce spočívá zejména v psaní žádostí o dotace, zajištění realizace projektů, jejich vyúčtování a případné reportování v době udržitelnosti. Jako fundraiser by bylo možné částečně shledat i předsedu organizace, který ji zastupuje a reprezentuje na veřejnosti.

### **Jakým způsobem jsou získávány zdroje pro zajištění činnosti organizace?**

Do roku 2017 byl rozvoj muzea financován zejména z prostředků jeho členů. Cca od roku 2016 se spoluprací dobrovolníka muzea a jeho předsedy dařilo získávat finanční podporu z veřejných zdrojů, zejména od kraje a obce, ve které muzeum sídlí. Významnější finanční podpora přišla v roce 2017 z Fondu mikroprojektů Euroregionu Glacensis. A v roce 2019 byl získán doposud největší grant od Evropské unie na rozsáhlou rekonstrukci muzea, který umožnil, že se muzeum v roce 2024 otevírá veřejnosti v pravidelné sezonní otevírací době. Pro potřeby realizace projektu byl v roce 2019 přijat vůbec první zaměstnanec muzea na pozici projektového manažera.

### **Před rokem 2024 muzeum veřejnosti otevřené nebylo?**

Ne. Zájemci (návštěvníci) však mohli zavolat našemu panu průvodci dobrovolníkovi, který je dle domluvy provedl. Vstupné bylo pouze dobrovolné. Dále muzeum pořádalo každý rok 1-2 velké výstavy, kde prezentovalo svoji činnost široké veřejnosti v řádu tisíců lidí, opět se vybíralo pouze dobrovolné vstupné. Organizovány byly i menší víkendové akce, které byly také zdarma.

### **Kolik dobrovolníků pomáhá s chodem muzea?**

V posledních třech letech nám s velkými akcemi jako Dny otevřených dveří (2x do roka) pomáhalo cca 50 dobrovolníků. Jedná se však o jednorázové akce. Na běžném provozu muzea se dobrovolně podílí do 10 jednotlivců. Žádný sofistikovaný přehled veden není.

### **Dříve zmíněné veřejné zdroje (dotace) jsou účelově vázané na konkrétní projekty, z čeho je financován provoz muzea?**

Provozní náklady byly dříve kryty z prostředků členů muzea a také z příjmů z pronájmů majetku a za externí prezentace exponátů. Dokud nebylo muzeum v „běžném provozu“ byly tyto náklady řádově nižší.

### **Kolik stojí provozní náklady muzea?**

Jedná se o vyšší stovky tisíc korun, cca přes 500 tis. Kč za rok provozu muzea. Spadají tam energie, vedení účetnictví a administrativa, nájemné části budov, které jsou v osobním vlastnictví. Osobní náklady na zaměstnance pro rok 2022 přesahovaly 1 mil. Kč, vzhledem k novým zaměstnancům budou pro další roky ještě vyšší.

### **Změní se toto financování nějak s pravidelnou otevírací dobou?**

Nyní se předpokládá, že snad bude většina provozních nákladů už v roce 2024 hrazena z příjmů ze vstupenek. Vzrostou ale náklady na mzdy, jelikož museli být vzhledem k pravidelné otevírací době muzea přijati další zaměstnanci, kteří budou zajišťovat chod muzea i kulturní akce.

### **Kdo má na starosti propagaci a PR muzea?**

Systematicky nikdo, prakticky se na ní podílí předseda muzea, všichni zaměstnanci i dobrovolníci.

### **Jak dále získáváte finance na svoji činnost?**

Velkou část práce odvedou dobrovolníci, kteří provozu muzea obrovsky pomáhají. Co se týká jednotlivých projektů, investic a restaurování exponátů, to se snažíme krýt z dotací a grantů. Také nás již několikrát finančně podpořil jeden firemní dárcce, který si nás dokonce sám našel a podporu nám nabídl. Jednalo se o dar v řádu vyšších statisíc korun.

### **Jakým způsobem oslovujete potenciální dárcce?**

Doposud jsme aktivně cílili pouze na finance z veřejných zdrojů (Evropská unie, kraj, obec a ministerstva). Individuální ani firemní dárcce jsme cíleně neoslovovali.

### **Má organizace nastaven systém a pravidla fundraisingu?**

Nemá.

### **Jaké metody fundraisingu jsou v organizaci využívány?**

Tabulka 6 – Využívané fundraisingové metody (vlastní zpracování).

	<b>Jednotlivci</b>	<b>Firmy</b>	<b>Veřejné zdroje</b>
Vypracování projektu	Není vhodná	Ne	Ano
Mediální kampaň	Facebooková prezentace muzea	Ne	Ne aktivně, ale o muzeum poutá pozornost medií
Direct mailing	Ne	Není vhodná	Není vhodná
DMS	Ne	Ne	Není vhodná
Sbírka	Ne	Ne	Není vhodná
Online fundraising	Ne	Ne	Není vhodná
Benefiční akce	Ne	Ne	Ne

Telefonická kampaň	Ne	Ne	Není vhodná
Budování klubů	Ne	Ne	Není vhodná
Merchandising	Ano	Ne	Není vhodná
Darování ze závěti	Ne	Není vhodná	Není vhodná
Darovaná služba nebo zboží	Ano	Ne	Není vhodná
Dobrovolnictví	Ano	Ne	Není vhodná
Sponzoring	Není vhodná	Ne	Není vhodná
Dobrovolné vstupné	Ano	Ano	Není vhodná
Prodej vlastních výrobků a služeb	Ano	Ano	Není vhodná

### **Jakým činností se bude muzeum v následujících 5 letech věnovat?**

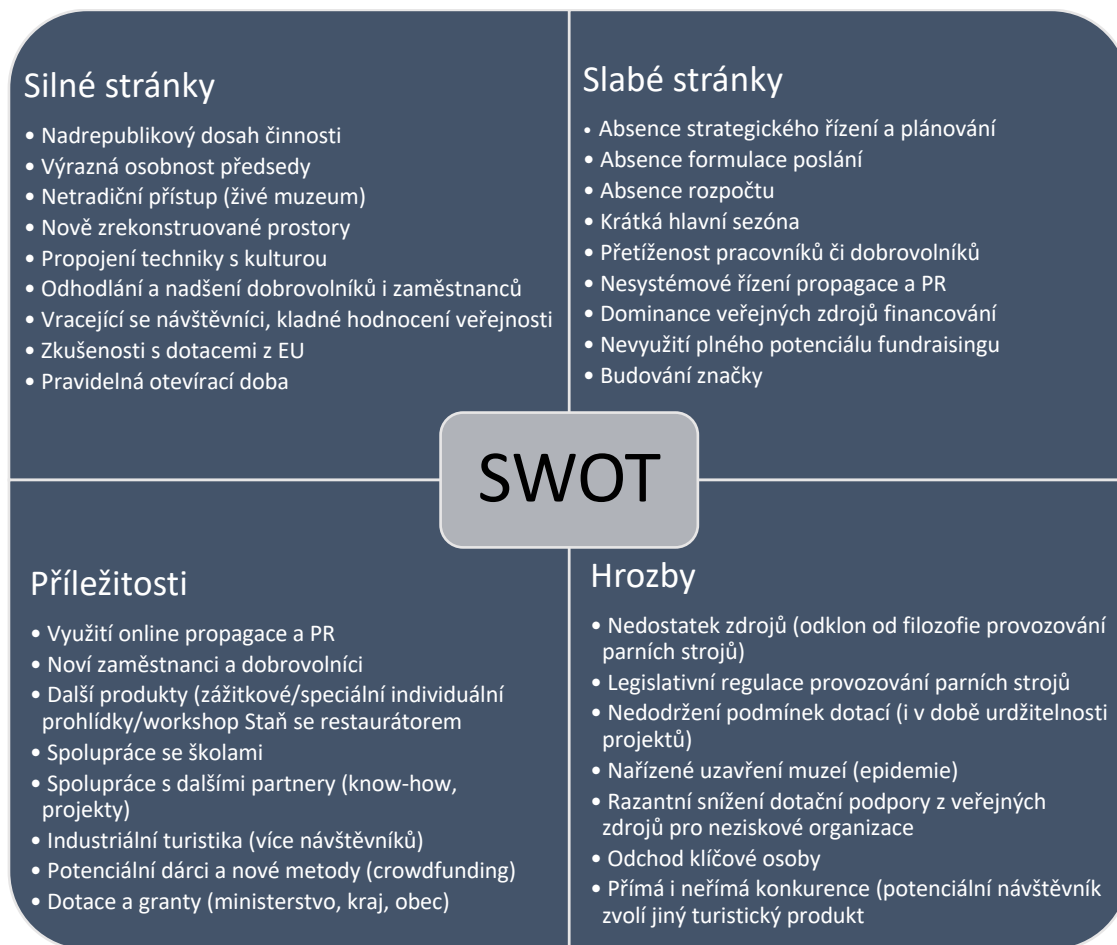
Muzeum v roce 2023 prošlo velkou změnou, došlo k otevření trvalého návštěvnického provozu. Tudíž se nyní bude soustředit na stabilizaci návštěvnického provozu a zajištění toho, aby byly prohlídky pro návštěvníky, pokud možno atraktivní. Muzeum je dílem o exponátech, o průvodci a o tom, jaký program a způsob prezentace je zvolen. Náš způsob prezentace kromě toho, že je to muzeum s průvodcem je i to, že chceme lidem ukazovat stroje, pokud možno funkční. Protože v tu chvíli mají největší výukovou hodnotu.

### **Může muzeum skutečně způsobit nějakou pozitivní změnu ve společnosti?**

Ano, to rozhodně! Od začátku jsme věděli, že chceme staré stroje a technologie nejenom zachraňovat, restaurovat, ale i prezentovat, protože bez toho to nemá smysl.

## **5.4 SWOT analýza**

SWOT analýza syntetizuje předchozí analýzy současného stavu neziskové organizace Muzeum starých strojů a technologií, z. s., doplněné informacemi z interních dokumentů muzea, expertního rozhovoru s předsedou spolku a znalostmi projektové manažerky muzea.



Obrázek 1 – SWOOT analýza (vlastní zpracování).

Při prvním pohledu nelze s jistotou konstatovat, zda ve vnitřním prostředí organizace převažují silné stránky nad slabými, ani zda převažují příležitosti nad hrozbami. Bude v případě Muzea starých strojů a technologií, z. s. možné využít ofenzivní strategii pro rozvoj silných stránek nebo bude naopak nutné postupovat opatrněji a vydat se cestou snižování hrozeb a posilování slabých stránek?

### Zhodnocení SWOT analýzy

Hodnotící tým se sestává ze tří odborníků. Prvním hodnotitelem je předseda spolku Muzea starých strojů a technologií, z. s., který se aktivně věnuje muzejní činnosti od roku 1996, kdy se zapojil do zakládání Průmyslového muzea v Mladějově na Moravě. Od roku 2010 úspěšně rozvíjí Muzeum starých strojů a technologií v Žamberku. Jeho úkoly zahrnují iniciování mezinárodní spolupráce s partnery (zejména v Polsku a na Slovensku) a řízení (nejen finančních) aktivit muzea. Předseda spolku má bohaté znalosti i dovednosti v oblasti historie parních strojů, techniky a technologií. Hodnotitel č. 2 je absolvent oboru Podniková ekonomika, který má na svém kontě devět let působení v akademické sféře a devět let



podnikání, v němž pokračuje i nadále. Do jeho odbornosti spadá zejména oblast manažerského účetnictví s akcentem na controlling. Posledním hodnotitelem je projektová manažerka Muzea starých strojů a technologií, z. s.

První hodnotící kritérium určuje váhu důležitosti kritéria a v součtu se rovná jedné (celku). Druhé kritérium určuje reálnost silné (resp. slabé) stránky, příležitosti či hrozby – její aktuální relevanci pro posuzovaný subjekt a nabývá hodnot od jedné do pěti.

Tabulka 7 – Silné stránky (vlastní zpracování).

SILNÉ STRÁNKY	Hodnotitel č. 1			Hodnotitel č. 2			Hodnotitel č. 3			VÝSLEDNÉ SKÓRE
	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	
veřejnosti	0,100	5	0,5	0,100	4	0,4	0,100	5	0,5	0,467
Netradiční přístup (živé muzeum)	0,200	5	1	0,150	4	0,6	0,200	3	0,6	0,733
Propojení techniky s kulturou	0,150	5	0,75	0,150	5	0,75	0,150	2	0,3	0,600
Nově zrekonstruované prostory	0,100	4	0,4	0,025	5	0,125	0,100	2	0,2	0,242
Výrazná osobnost předsedy	0,100	2	0,2	0,150	5	0,75	0,100	2	0,2	0,383
Nadrepublikový dosah činnosti	0,050	4	0,2	0,150	5	0,75	0,050	3	0,15	0,367
Zkušenosti s dotacemi z EU	0,100	3	0,3	0,150	5	0,75	0,100	1	0,1	0,383
Odhodlání a nadšení dobrovolníků i zaměstnanců	0,100	4	0,4	0,100	5	0,5	0,100	2	0,2	0,367
Pravidelná otevírací doba	0,100	3	0,3	0,025	3	0,075	0,100	1	0,1	0,158
<i>Kontrolní součet</i>	<i>1</i>			<i>1</i>			<i>1</i>			<b>3,700</b>

Tabulka 8 – Slabé stránky (vlastní zpracování).

SLABÉ STRÁNKY	Hodnotitel č. 1			Hodnotitel č. 2			Hodnotitel č. 3			VÝSLEDNÉ SKÓRE
	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	
Absence strategického řízení a plánování	0,050	1	0,05	0,175	4	0,7	0,100	3	0,3	0,350
Absence formulace poslání	0,100	1	0,1	0,025	5	0,125	0,025	4	0,1	0,108
Absence rozpočtu	0,150	1	0,15	0,125	5	0,625	0,100	2	0,2	0,325
Krátká hlavní sezóna	0,200	3	0,6	0,100	5	0,5	0,025	1	0,025	0,375
Přetíženost pracovníků či dobrovolníků	0,200	3	0,6	0,200	5	1	0,025	1	0,025	0,542
Nesystémové řízení propagace a PR	0,100	3	0,3	0,100	4	0,4	0,300	5	1,5	0,733
Dominance veřejných zdrojů financování	0,050	3	0,15	0,150	5	0,75	0,025	2	0,05	0,317
Nevyužití plného potenciálu fundraisingu	0,100	2	0,2	0,100	5	0,5	0,100	2	0,2	0,300
Budování značky	0,050	5	0,25	0,025	4	0,1	0,300	4	1,2	0,517
<i>Kontrolní součet</i>	<i>1</i>			<i>1</i>			<i>1</i>			<b>3,567</b>

Tabulka 9 – Příležitosti (vlastní zpracování).

PŘÍLEŽITOSTI	Hodnotitel č. 1			Hodnotitel č. 2			Hodnotitel č. 3			VÝSLEDNÉ SKÓRE
	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	
Využití online propagace a PR	0,100	4	0,4	0,125	5	0,625	0,300	5	1,5	0,842
Noví zaměstnanci a dobrovolníci	0,150	5	0,75	0,150	3	0,45	0,025	2	0,05	0,417
Další produkty	0,050	3	0,15	0,150	3	0,45	0,075	2	0,15	0,250
Spolupráce se školami	0,100	2	0,2	0,125	4	0,5	0,050	3	0,15	0,283
Spolupráce s dalšími partnery (know-how, projekty)	0,200	3	0,6	0,100	3	0,3	0,125	3	0,375	0,425
Industriální turistika (více návštěvníků)	0,100	2	0,2	0,100	4	0,4	0,175	4	0,7	0,433
Potenciální dárci a nové metody (crowdfunding)	0,100	1	0,1	0,125	4	0,5	0,200	5	1	0,533
Dotace a granty (ministerstvo, kraj, obec)	0,200	4	0,8	0,125	3	0,375	0,050	1	0,05	0,408
<i>Kontrolní součet</i>	<i>1</i>			<i>1</i>			<i>1</i>			<b>3,592</b>

Tabulka 10 – Hrozby (vlastní zpracování).

HROZBY	Hodnotitel č. 1			Hodnotitel č. 2			Hodnotitel č. 3			VÝSLEDNÉ SKÓRE
	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	Váha	Relevance	Skóre	
Nedostatek zdrojů (odklon od filozofie provozování parních strojů)	0,100	1	0,1	0,100	4	0,4	0,150	3	0,45	0,317
Legislativní regulace provozování parních strojů	0,200	3	0,6	0,100	3	0,3	0,150	3	0,45	0,450
Nedodržení podmínek dotací (i v době udržitelnosti projektů)	0,150	2	0,3	0,100	3	0,3	0,025	1	0,025	0,208
Nařízené uzavření muzeí (epidemie)	0,100	1	0,1	0,200	1	0,2	0,150	1	0,15	0,150
Razantní snížení dotační podpory z veřejných zdrojů pro neziskové organizace	0,200	2	0,4	0,200	3	0,6	0,175	2	0,35	0,450
Odchod klíčové osoby	0,200	3	0,6	0,200	3	0,6	0,300	3	0,9	0,700
Přímá i nepřímá konkurence (potenciální návštěvník zvolí jiný turistický produkt)	0,050	1	0,05	0,100	4	0,4	0,050	1	0,05	0,167
<i>Kontrolní součet</i>	<i>1</i>			<i>1</i>			<i>1</i>			<b>2,442</b>

Provedením expertního hodnocení jednotlivých položek SWOT analýzy bylo ověřeno, že silné stránky převažují nad slabými a příležitosti převažují nad hrozbami. Jako ideální volba se jeví agresivně-růstová strategie, kdy budou silné stránky využity k příležitostem na trhu, zejména k získání nových dárců a zajištění finanční stability organizace.

## 5.5 Možnost uplatnění fundraisingu

Na základě zhodnocení výzkumného šetření byly identifikovány v oblasti fundraisingu Muzea starých strojů a technologií, z. s. tyto nejzásadnější problémy:

- Organizace nemá definováno poslání.
- Neexistuje strategické plánování a řízení.
- Organizace nesestavuje nákladový ani výnosový rozpočet.
- Organizace nemá nastavený fundraising.

Neziskové organizaci Muzeum starých strojů a technologií, z. s. je proto doporučena fundraisingová strategie vedoucí k omezení finanční závislosti na veřejných zdrojích ve smyslu jejich dominance (nikoliv však snižování její výše) a na získání dostatku diverzifikovaných finančních zdrojů pro stabilizaci organizace a směřování k její dlouhodobé finanční udržitelnosti. K tomu vedou následující dílčí kroky:

- Definovat poslání organizace.
- Nastavit zásady fundraisingu.
- Pravidelně a strategicky plánovat výdaje a jejich pokrytí.
- Snižet závislosti na veřejných zdrojích pomocí vhodné fundraisingové strategie.

## 6 PLÁN IMPLEMENTACE FUNDRAISINGU

Východiskem pro plán implementace fundraisingu v neziskové organizaci Muzeum starých strojů a technologií, z. s. jsou syntetizované výsledky provedených analýz. Nejen fundraisingová strategie, ale i dlouhodobý strategický plán organizace vychází z jejího poslání, proto bude jako první vypracován návrh znění poslání organizace. Dále jsou nastaveny zásady fundraisingu a sestaveny rozpočty, aby mohla být navržena konkrétní fundraisingová strategie pro předmětnou neziskovou organizaci. Fundraisingová strategie je na závěr podrobena zhodnocení rizik a limitů.

### 6.1 Stanovení poslání organizace

Vzhledem k tomu, že poslání určuje nejen základ a směr fundraisingové strategie, ale i samotné činnosti neziskové organizace, byl o jeho definování v rámci expertního rozhovoru požádán předseda spolku Muzeum starých strojů a technologií. Dle jeho názoru by hlavní poslání mělo být: *„takové, že muzeum chce lidem ukazovat historickou techniku. Zdůraznit, že tato technika byla zajímavá, na výši a že i v dnešní době má co nabídnout. Některé hodnoty, které byly do starých strojů vloženy, se v současné době už neobjevují. Dříve se stroj nedělal jen proto, aby fungoval, ale aby měl i nějakou kulturní hodnotu. Aby se částečně jednalo i o umělecko-řemeslný předmět, což v dnešní spotřební době vymizelo. Dříve se věci dělaly pořádně, aby vydržely, hezky vypadaly a byly samozřejmě kromě toho plně funkční. Toto je věc, která by byla určitě fajn, kdyby se vrátila, ale není to reálné. Ve starých strojích je invence a spousta nápadů, bez kterých bychom dnes nebyli tam, kde jsme. Všechny věci, které dnes používáme měly nějaký vývoj a je důležité znát i to pozadí a nebýt pouze uživatel. Protože pokud znáte pozadí, tak na tom pozadí se dá stavět a dá se daná věc dál zdokonalovat. Ale bez znalosti jejího vývoje a původu to nelze, neporozumíte tomu.“*

Na základě výše uvedených informací bylo definováno poslání následovně:

Posláním Muzea starých strojů a technologií, z. s. je poutavě prezentovat široké veřejnosti historickou techniku v provozu a v přirozeném prostředí, a to tak, aby bylo umožněno zachování tohoto kulturního technického dědictví i pro budoucí generace. Zdůrazňovat jeho jedinečnost, krásu, kulturní hodnotu a přínos pro rozvoj lidstva. Inspirovat k zodpovědnému přístupu k technice i v budoucnosti a zvýšit zájem o toto řemeslo. Protože staré stroje představují nejen technické zázraky, ale i umělecká díla, symboly lidské dovednosti a invence.

## 6.2 Cíl a zásady fundraisingu

Cíl strategického fundraisingového plánu pro neziskovou organizaci Muzeum starých strojů a technologií, z. s. je zajistit 100% pokrytí provozních a osobních nákladů muzea do roku 2030.

Realizaci a průběžnou aktualizaci strategického plánu bude mít na starosti projektová manažerka muzea, která případně osloví s konkrétními úkoly i předsedu muzea a ostatní zaměstnance či dobrovolníky.

**Zásady** fundraisingu pro neziskovou organizaci Muzeum starých strojů a technologií, z. s. jsou nastaveny následovně:

1. Fundraiser bude komunikovat s dárcem pravidelně a dle jeho preferencí na základě předem vytvořeného komunikačního plánu.
2. Fundraiser vede přehled dárců, včetně informace o uskutečněném poděkování a průběžně ho aktualizuje.
3. „Ne“ pro fundraisera neznamena prohru, je třeba danou fundraisingovou činnost zkusit jinou cestou či s časovým odstupem.

## 6.3 Sestavení rozpočtů

Rozpočet, obsahující předpokládané výnosy a náklady, byl sestaven na období následujících sedmi let, aby bylo zjištěno, jaké množství finančních prostředků bude potřeba pro následující roky zajistit. Jedná se o optimistickou variantu, kdy většinu nákladů bude pokrývat výnos z vlastní činnosti muzea. Rozpočet je zaměřený pouze na provoz muzea a neobsahuje jednotlivé dílčí projekty a renovace strojů. Pro zajištění plánovaných výnosů z hlavní činnosti muzea bude muset být věnovaná velká pozornost **marketingu a public relations**.

Tabulka 11 – Rozpočet 2024-2027 (vlastní zpracování).

<b>VÝNOSY</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
vstupné muzeum	2 600 000 Kč	2 600 000 Kč	2 665 000 Kč	2 798 250 Kč
výstavy a mimořádné akce	130 000 Kč	130 000 Kč	130 000 Kč	136 500 Kč
prodej upomínkových předmětů	78 000 Kč	78 000 Kč	83 948 Kč	83 948 Kč
<b>celkem</b>	<b>2 808 000 Kč</b>	<b>2 808 000 Kč</b>	<b>2 878 948 Kč</b>	<b>3 018 698 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
vodné, stočné	93 600 Kč	96 408 Kč	99 300 Kč	102 279 Kč
vytápění objektu	136 500 Kč	140 595 Kč	144 813 Kč	149 157 Kč
elektřina	97 500 Kč	100 425 Kč	103 438 Kč	106 541 Kč
mzdové náklady	1 205 100 Kč	1 241 253 Kč	1 278 491 Kč	1 316 845 Kč
tisk vstupenek	52 000 Kč	54 899 Kč	56 546 Kč	58 242 Kč
pojištění budov a exponátů	41 340 Kč	42 580 Kč	43 858 Kč	45 173 Kč
servis, údržba a opravy stávajících exponátů	520 000 Kč	535 600 Kč	551 668 Kč	568 218 Kč
provoz expozic - provozní hmoty	104 000 Kč	107 120 Kč	110 334 Kč	113 644 Kč
Upomínkové předměty (výroba, nákup, ...)	52 000 Kč	53 560 Kč	56 546 Kč	58 242 Kč
údržba budov a expozic, nutné provozní opravy	390 000 Kč	401 700 Kč	413 751 Kč	426 164 Kč
internet/telefon/datové služby/webhosting apoc	31 200 Kč	32 136 Kč	33 100 Kč	34 093 Kč
pořádání výstav a mimořádných akcí	130 000 Kč	133 900 Kč	137 917 Kč	142 055 Kč
reklama a reklamní materiály	130 000 Kč	133 900 Kč	137 917 Kč	142 055 Kč
<b>celkem</b>	<b>2 983 240 Kč</b>	<b>3 074 076 Kč</b>	<b>3 167 678 Kč</b>	<b>3 262 708 Kč</b>
<b>Předpokládaný hospodářský výsledek -175 240 Kč -266 076 Kč -288 730 Kč -244 010 Kč</b>				

Tabulka 12 – Rozpočet 2028-2030 (vlastní zpracování).

<b>VÝNOSY</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
vstupné muzeum	2 798 250 Kč	2 798 250 Kč	3 003 000 Kč
výstavy a mimořádné akce	136 500 Kč	136 500 Kč	143 000 Kč
prodej upomínkových předmětů	87 945 Kč	87 945 Kč	94 731 Kč
<b>celkem</b>	<b>3 022 695 Kč</b>	<b>3 022 695 Kč</b>	<b>3 240 731 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
vodné, stočné	105 348 Kč	108 508 Kč	111 763 Kč
vytápění objektu	153 632 Kč	158 241 Kč	162 988 Kč
elektřina	109 737 Kč	113 029 Kč	116 420 Kč
mzdové náklady	1 356 351 Kč	1 397 041 Kč	1 438 952 Kč
tisk vstupenek	59 990 Kč	63 296 Kč	65 195 Kč
pojištění budov a exponátů	46 529 Kč	47 924 Kč	49 362 Kč
servis, údržba a opravy stávajících exponátů	585 265 Kč	602 823 Kč	620 907 Kč
provoz expozic - provozní hmoty	117 053 Kč	120 565 Kč	124 181 Kč
Upomínkové předměty (výroba, nákup, ...)	59 990 Kč	61 789 Kč	65 195 Kč
údržba budov a expozic, nutné provozní opravy	438 948 Kč	452 117 Kč	465 680 Kč
internet/telefon/datové služby/webhosting apoc	35 116 Kč	36 169 Kč	37 254 Kč
pořádání výstav a mimořádných akcí	146 316 Kč	150 706 Kč	155 227 Kč
reklama a reklamní materiály	146 316 Kč	150 706 Kč	155 227 Kč
<b>celkem</b>	<b>3 360 589 Kč</b>	<b>3 462 914 Kč</b>	<b>3 568 354 Kč</b>
<b>Předpokládaný hospodářský výsledek -337 894 Kč -440 219 Kč -327 623 Kč</b>			

Na základě expertních odhadů předsedy spolku a projektové manažerky muzea bylo stanoveno, že po první dvou letech provozu se zvýší počet návštěvníků muzea cca o 2,5 %. Poté se bude % zvyšování mírně rozměňovat a výsledný odhadovaný počet návštěvníků bude vykazovat pomalejší růst. Předpokládá se, že 5 % návštěvníků si koupí upomínkový předmět. Počet akcí muzea není v průběhu let provozu muzea záměrně zvyšován, vzhledem ke kapacitě muzea a počtu zaměstnanců a aktivních dobrovolníků. Zdražování vstupenek každý rok, alespoň o inflaci, nebude realizováno. K tomuto zdražení je plánováno přistoupit jednou za tři roky a to o 5 %. Reklamní předměty však budou zdražovány každé dva roky o 5 %. Výdaje jsou navyšovány v průběhu let o odhadovanou průměrnou výši inflace 3 % ročně. Tisk vstupenek je předpokládán vždy dopředu na další rok.

Předpokládaný hospodářský výsledek indikuje ztrátu, jejíž pokrytí vyřeší následná fundraisingová strategie.

## 6.4 Fundraisingová strategie

Fundraisingová strategie Muzea starých strojů a technologií, z. s. vychází především z identifikovaných příležitostí a silných stránek. Individuální a firemní dárcovství je pro Muzeum starých strojů a technologií, z. s. velkou příležitostí, proto je vybráno jako první zdroj, který bude v rámci fundraisingu muzea prioritně v horizontu následujících sedmi let zařazen. Zdrojové rozpočty jsou zpracovány pro sledované období 2024-2030.

Tabulka 13 – Zdroje financování (vlastní zpracování).

Zdroj financování	2024		2025		2026		2027	
	podíl	výnosy	podíl	výnosy	podíl	výnosy	podíl	výnosy
Výnos z vlastní činnosti	94%	2 808 000 Kč	91%	2 808 000 Kč	91%	2 878 948 Kč	93%	3 018 698 Kč
Firemní dárcovství	5%	145 240 Kč	8%	236 076 Kč	8%	258 730 Kč	7%	214 010 Kč
Individuální dárcovství	1%	30 000 Kč	1%	30 000 Kč	1%	30 000 Kč	1%	30 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>2 983 240 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>3 074 076 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>3 167 678 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>3 262 708 Kč</b>
Zdroj financování	2028		2029		2030			
	podíl	výnosy	podíl	výnosy	podíl	výnosy		
Výnos z vlastní činnosti	90%	3 022 695 Kč	87%	3 022 695 Kč	89%	3 240 731 Kč		
Firemní dárcovství	9%	299 894 Kč	12%	400 219 Kč	10%	350 000 Kč		
Individuální dárcovství	1%	38 000 Kč	1%	40 000 Kč	1%	40 000 Kč		
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>3 360 589 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>3 462 914 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>3 630 731 Kč</b>		
								62 377 Kč

Zdrojový rozpočet vychází z předpokladu, že získání firemních dárců bude jednodušší než získání daru od jednotlivce. Záměrně byly zvoleny pro muzeum pouze dva další zdroje finančních prostředků, a to z důvodu sestaveného rozpočtu nákladů a výnosů v optimistické variantě. Lze očekávat, že realita výnosů z vlastní činnosti nebude ve všech sledovaných letech odpovídat plánované výši, a proto bude třeba využít dalších zdrojů financování

a metod fundraisingu, aby byla zajištěna finanční stabilita Muzea starých strojů a technologií, z. s. To však již není předmětem této práce, ale nýbrž je to v rukou projektové manažerky a předsedy spolku muzea.

**Průzkum** potenciálních individuálních dárců bude probíhat jednak osobně, jednak budou využity sociální sítě, především Facebook, na kterém se nachází velká a aktivní komunita podporující Muzeum starých strojů a technologií, z. s. Je možné využít i náhodné hledání na sociálních sítích přes zájmy potenciálních dárců, které budou souviset s historickou technikou, industriální turistikou apod. Současně budou osloveni známí a přátelé muzea, zda se v jejich okruhu nenachází vhodný potenciální dárcé.

Potenciální firemní dárci budou vytipovávaní jednak na základě průzkumu geografického okolí muzea, jednak budou hledáni na profesní sociální síti LinkedIn. U zcela nových a neznámých podnikatelských subjektů je nutné ověřit zjištěné informace nejprve na veřejně dostupných rejstřících (obchodní, živnostenský apod.). Kontrolovány budou mimo základních údajů, jako správný název, identifikační údaje a údaje o majitelích a jednatelích, zejména výroční zprávy a závěrky.

Dle nastavené struktury zdrojů jsou pro vytipované potenciální dárcé určeny a aplikovány konkrétní metody fundraisingu, vše je zaznamenáváno a následně vyhodnocováno.

Tabulka 14 – Tabulka fundraisingu 1. část (vlastní zpracování).

Označení dárcé	Odhadovaná výše daru	% pravděpodobnosti poskytnutí daru	metoda fundraisingu
Jméno / Název firmy	Nyní pouze finanční prostředky, vzhledem k potřebě pokrýt plánované náklady muzea	Pravidelní dárci a příznivci 70–100 % / Potenciálních dárci (předchozí průzkum) 40–60 % / Potenciální dárci 0–30%	Vypracování projektu / Mediální kampaň / Kampani na sociálních sítích / Direct mailing / DMS / Sbirka / Online fundraising / Benefiční akce / VIP akce / Klub příznivců / Telefonická kampaň / Budování klubů / Merchandising / Darování ze závěti / Darovaná služba nebo zboží / Dobrovolnictví / Sponzoring / Prodej vlastních výrobků a služeb
Jan Novák	30 000 Kč	52%	Online fundraising



Tabulka 15 – Tabulka fundraisingu 2. část (vlastní zpracování).

<b>Využití silné stránky / příležitosti muzea</b>	<b>Garant (odpovědná osoba)</b>
<p>Silné stránky: Nadrepublikový dosah činnosti / Výrazná osobnost předsedy / Netradiční přístup (živé muzeum) / Nově zrekonstruované prostory / Propojení techniky s kulturou / Odhodlání a nadšení dobrovolníků i zaměstnanců / Vracející se návštěvníci, kladné hodnocení veřejnosti / Zkušenosti s dotacemi z EU / Pravidelná otevírací doba</p> <p>Příležitosti: Využití online propagace a PR / Noví zaměstnanci a dobrovolníci / Budování značky / Další produkty / Spolupráce se školami / Spolupráce s dalšími partnery (know-how, projekty) / Industriální turistika (více návštěvníků) / Potenciální dárci a nové metody (crowdfunding) / Dotace a granty (ministerstvo, kraj, obec)</p>	<p>V případě firemního dárce by měli prezentovat neziskovou organizaci ideálně předseda spolu i projektový manažer /</p> <p>V případě individuálního dárce (jednotlivce) je jako garant upřednostňován projektový manažer muzea alias fundraiser</p>
<p>Nadrepublikový dosah činnosti, Netradiční přístup (živé muzeum) / Potenciální dárci a nové metody</p>	<p>Projektový manažer muzea alias fundraiser</p>

### Návrh komunikačního plánu s dárci

Dle první stanovené zásady fundraisingové strategie Muzea starých strojů a technologií, z. s. bude fundraiser komunikovat s dárcem pravidelně, dle jeho preferencí a na základě předem vytvořeného komunikačního plánu. Zásadní body komunikačního plánu jsou stanoveny v následující tabulce.

Tabulka 16 – komunikační plán (vlastní zpracování).

Jméno dárce	Provázání s organizací	Očekávání od organizace	Preferovaná forma komunikace	Jak často komunikovat	Upřednostňovaná kontaktní osoba	Forma podpory
	Návštěvník člen, přítel, partner	Zábava, zážitky, dobrý pocit, prestiž, zkušenosti, know-how	Hovor, sms, email, konkrétní sociální síť, osobně	Denně, měsíčně, ročně, vůbec	Předseda, konkrétní zaměstnanec či dobrovolník	Jednorázový dar, pravidelný dar, dobrovolnictví, poskytnutí služby

Druhá zásada fundraisingu ukládá fundraiserovi povinnost vést přehled dárců, obsahující zejména informace o uskutečněném poděkování. Pro nižší desítky dárců perfektně poslouží



excelová tabulka, která bude obsahovat následující informace. Je důležité tabulku průběžně aktualizovat, což je opět v kompetenci fundraisera alias projektové manažerky.

Tabulka 17 – Přehled dárců (vlastní zpracování).

Jméno dáorce/firmy	Výše daru (resp. upřesnění formy)	Datum přijetí daru	Datum odeslání poděkování a potvrzení pro daňové účely

**Poslední dílčí úkol** fundraisingové strategie spočívá ve snížení závislosti organizace na veřejných zdrojích. Vzhledem k tomu, že v posledních letech je převažující část investic a restaurování exponátů muzea kryto především z dotací a grantů pocházejících z veřejných zdrojů, je dále navrženo zařadit do fundraisingové strategie crowdfunding<sup>17</sup>, který byl v rámci SWOT analýzy také definován jako příležitost. Je doporučeno první crowdfundingovou kampaň plánovat až v roce 2025, vzhledem k tomu, že v roce předchozím bude třeba primárně implementovat a aplikovat fundraisingovou strategii jako celek. Předpokládá se realizace jednoho projektu každý rok. V závislosti na úspěšnosti projektů je možné tuto četnost změnit. Crowdfundingová kampaň bude zaměřena na renovaci konkrétního exponátu či ucelený investiční projekt. Je důležité nepodceňovat název a prezentaci kampaně. Je důrazně doporučeno využít jednak fyzickou síť kontaktů, jednak sociální sítě (zejména facebook), kde má Muzeum starých strojů a technologií, z. s. stabilní a aktivní základnu fanoušků, čítající téměř 6 000 sledujících. Je možné využít desítky crowdfundingových platforem dostupných v České republice. Jako vhodný kandidát se jeví český crowdfundingový server <https://www.hithit.com/cs/home>. Zajímavé by bylo cílit na sekci komunita. Z ekonomického hlediska je však výhodnější platforma <https://www.donio.cz>, která je velice známá, avšak může být častěji spojována s podporou sociálního podnikání a silnými lidskými příběhy, což není primární směr muzea. Crowdfundingová kampaň bude ideální příležitostí k šíření nově definovaného poslání muzea mezi širokou veřejnost. Pokud to platforma bude umožňovat, kampaň by mohla zahrnovat krátký video spot, čímž by se poslání muzea prezentovalo atraktivní a srozumitelnou formou. Dosud nebylo poslání muzea výslovně komunikováno, a proto je tato kampaň skvělým nástrojem také k budování značky a celkovému povědomí o muzeu.

---

<sup>17</sup> Jedná se o online metodu, kdy přispívá velká skupina jednotlivců z řad veřejnosti zpravidla relativně malé částky v krátkém, časově omezeném období.

Vzhledem k velikosti neziskové organizace a počtu zaměstnanců se pro správu dat a komunikaci s dárci v současnosti využije běžný software, jako je například Microsoft Excel.

Pokud by organizace, počet pracovníků a dárců narůstal, bude vhodnější přejít na specializované databáze kontaktů a systémové nástroje pro komunikaci s dárci.

Vzhledem k potřebě plánování rozpočtu je nezbytné připravovat fundraisingovou strategii dopředu. Avšak v listopadu a prosinci je projektová manažerka, alias fundraiser, zaneprázdněn vyúčtováním dotací a reportováním. Proto bude strategie revidována a aktualizována na následující období alespoň jednou ročně v průběhu měsíců září-říjen. Tímto bude zajištěno, že fundraisingová strategie zůstane aktuální a bude možné ji přizpůsobit aktuálním potřebám a podmínkám muzea.

## 6.5 Zhodnocení rizik a limitů

Pro zhodnocení rizik a limitů plánu implementace fundraisingové strategie byla zvolena skórovací metoda s mapou rizik. První etapa skórovací metody spočívá v identifikaci a zaznamenání rizik, což prezentuje následující tabulka. Rizika byla identifikována projektovou manažerkou muzea a finančním expertem kreativní metodou brainstorming.

Tabulka 18 – Identifikace rizik (vlastní zpracování).

Pořadí	Rizikový faktor	Poznámka	Dopad (důsledek)
1. <b>(R1)</b>	Zaměření se pouze na finanční zdroje	Žádný rozvoj nefinančních zdrojů (věcné dary, know-how, poradenské služby zdarma, dobrovolnictví)	Nutnost hradit služby, které by mohly být zdarma /horší finanční bilance
2. <b>(R2)</b>	Nevhodně formulované posílání	Například délka a srozumitelnost	Menší zájem návštěvníků i podporovatelů
3. <b>(R3)</b>	Nevybrání cílové částky	Crowdfunding (určité platformy při nevybrání cílové částky vrátí vybrané příspěvky zpět dárcům)	Nulový konečný příjem
4. <b>(R4)</b>	Snižování reálných příjmů	V tomto případě lze předpokládat, že jednotlivci jako první omezí své dary neziskovým organizacím	Snižování počtu návštěvníků a podporovatelů
5. <b>(R5)</b>	Nedostatečná propagace a public relations	-	Snižování počtu návštěvníků a podporovatelů

V rámci aplikace druhé etapy metody byla pro každý rizikový faktor ohodnocena možnost jeho výskytu (pravděpodobnosti) a závažnost jeho dopadu prostřednictvím desetibodové

stupnice). Hodnotící tým se skládal z předsedy spolku, finančního experta a projektové manažerky muzea.

Tabulka 19 – Riz. faktor č. 1 - Zaměření se pouze na finanční zdroje (vlastní zpracování).

Kvantifikace rizik členy týmu (R1)	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 – min. až 10 – max.)	6	9	10	8,33	X
Dopad (1 – min. až 10 – max.)	5	6	6	5,67	Y
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu					<b>47,23</b>

Tabulka 20 – Riz. faktor č. 2 - Nevhodně formulované posláni (vlastní zpracování).

Kvantifikace rizik členy týmu (R2)	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 – min. až 10 – max.)	2	3	1	2,00	X
Dopad (1 – min. až 10 – max.)	2	8	8	6,00	Y
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu					<b>12,00</b>

Tabulka 21 – Riz. faktor č. 3 - Nevybrání cílové částky (vlastní zpracování).

Kvantifikace rizik členy týmu (R3)	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 – min. až 10 – max.)	5	9	8	7,33	X
Dopad (1 – min. až 10 – max.)	6	7	2	5,00	Y
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu					<b>36,65</b>

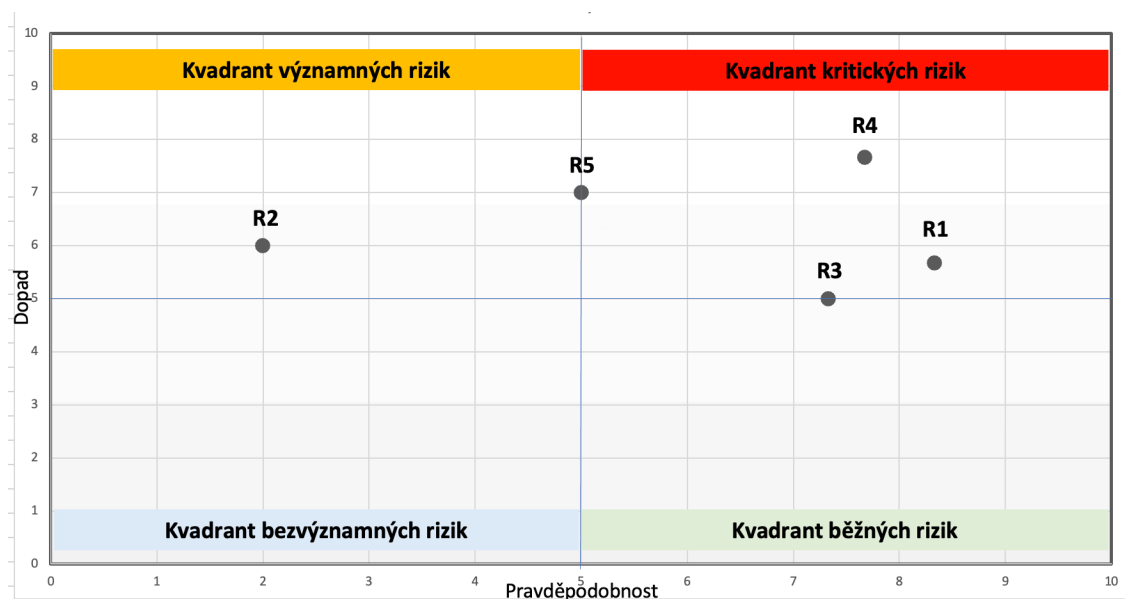
Tabulka 22 – Riz. faktor č. 4 - Snižování reálných příjmů (vlastní zpracování).

Kvantifikace rizik členy týmu (R4)	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 – min. až 10 – max.)	7	7	9	7,67	X
Dopad (1 – min. až 10 – max.)	7	8	8	7,67	Y
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu					<b>58,83</b>

Tabulka 23 – Riz. faktor č. 5 - Nedostatečná propagace a public relations (vlastní zpracování).

Kvantifikace rizik členy týmu (R5)	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (1 – min. až 10 – max.)	3	8	4	5,00	X
Dopad (1 – min. až 10 – max.)	8	7	6	7,00	Y
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti * skóre dopadu					<b>35</b>

Na závěr je sestavena mapa rizik, jakožto dvojrozměrná matice ve tvaru bodového grafu, která přehledně zobrazuje rizika v definovaných kvadrantech.



Obrázek 2 – Mapa rizik (vlastní zpracování)

Třetí etapa metody je zaměřena na navrhování opatření ke snížení rizika pro kvadrant rizik kritických i významných.

Tabulka 24 – Návrh opatření (vlastní zpracování)

Pořadí	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny
1. (R1)	Vytipování, jaké služby muzeum v rámci své činnosti vykonává a hledání potenciálního dárce, který poskytne nefinanční zdroje a následné zpracování do fundraisingové strategie.	Projektový manažer září-říjen 2024
2. (R2)	Poslání bude podrobena důkladné analýze a předpokládá se vytvoření kratší zvučnější verze	Projektový manažer a předseda spolku Květen 2024
3. (R3)	Pokud v rámci crowdfundingové kampaně nebude vybrána potřebná částka, projekt restaurování exponátu či drobné investice nebude realizován, případně budou hledány další varianty financování.	-
4. (R4)	Riziko snížení příjmů z prodaných vstupenek či z jiných produktů muzea bude v rámci fundraisingové strategie kompenzováno jiným zdrojem a bude kladen větší důraz na diverzifikaci zdrojů příjmu.	Projektový manažer a předseda spolku září-říjen 2024
5. (R5)	Zaměřit se na budování značky muzea a merchandising, diskuze zřízení e-shopu.	Projektový manažer Duben 2024

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu řízení vybrané neziskové organizace vytvořit plán implementace nástrojů PR nebo fundraisingu za účelem snižování finančních rizik organizace. Podpůrnými nástroji při naplňování hlavního cíle se staly SWOT analýza a skórovací metoda s mapou rizik.

Teoretická část nabídla nejen charakteristiku neziskového sektoru, ale i syntézu poznatků, jak se specifika této sféry projevují při řízení organizace a při aplikaci vybraných finančních či propagačních nástrojů. Na základě nasbíraných podkladů byly pro praktickou část této práce vytipovány jako potenciálně vhodné nástroje public relations a fundraising. Po zvážení reálných možností analyzovaného subjektu, Muzea starých strojů a technologií, z. s., došlo k upřednostnění fundraisingu, u kterého lze v případě úspěchu předpokládat okamžité uplatnění finančních přínosů, které jsou s ním spojeny.

Právě plán implementace fundraisingu se stal středobodem praktické části a zároveň vyvrcholením analýzy současného stavu, pro kterou byla použita zejména SWOT analýza. Její výstup, tedy strategie agresivně-růstová, potvrdila vhodnost soustředit se na rozšíření činnosti muzea o potenciálně růstový nástroj. Celý záměr aplikace fundraisingu je zde uveden do širšího kontextu, zejména z finančního hlediska, a podroben rizikové analýze. Při hodnocení výstupů lze brát jako limitující faktor snad jen poměrně úzký okruh hodnotitelů, kteří se na výstupech rizikové analýzy podíleli.

Na základě výše uvedených skutečností se lze domnívat, že stanovený cíl dosáhl svého naplnění.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BACHMANN, Pavel. Management neziskové organizace. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.

BÁŠTĚCKÁ, Barbora. Fundraising je jako párty. Je třeba zapojit lidi, aby neodešli s pocitem ztraceného času, říká Jan Gregor. Online. In: Svět neziskovek. 2023. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/fundraising/fundraising-je-jako-poradani-party-je-treba-zapojit-lidi-aby-je-to-bavilo-a-neodesli-s-pocitem-ztraceneho-casu-rika-jan-gregor>. [cit. 2024-04-26].

BENKOVIČ, Peter. Metoda delfská. Online. In: Sociologická encyklopedie. 2017. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda\\_delfská](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_delfská). [cit. 2024-04-26].

BOUKAL, Petr a kol. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4744-872.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. Projektový management podle IPMA. Online. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-podle-ipma-744/>. [paywall]. [cit. 2024-04-26].

DOLEŽAL a kol., Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Online. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-2518/>. [paywall]. [cit. 2024-04-26].

DOLEŽAL a kol., Jan. Projektový management. Online. 2. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-11286/>. [paywall]. [cit. 2024-04-26].

Forbes BrandVoice #073 - Digitální účtenky, AI, chatboti. Jak Člověk v tísní adaptuje moderní technologie. In: Forbes Česko. [Podcast]. 8. listopadu 2023. Host: Šimon Pánek a HanaSoučková. Dostupné z: <https://podcasts.apple.com/cz/podcast/forbes-%C4%8Desko/id1228652112?l=cs&i=1000634142322>.

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Online. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/aplikovana->

[analiza-rizika-ve-financnim-managementu-a-investicnim-rozhodovani-2368/](#). [paywall]. [cit. 2024-04-26].

HOMMEROVÁ, Dita. Branding neziskových organizací. Žatec: Ohře Media, 2015. ISBN 978-80-905122-8-3.

HYÁNEK, Vladimír. Neziskové organizace: teorie a mýty. Online. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/neziskove-organizace-teorie-a-myty-5201/>. [paywall]. [cit. 2024-04-26].

JINDROVÁ, Monika. Monika Kavanová: Business a nezisk mají společného skoro všechno. In: Nahlídni. [Podcast]. 7. června 2022. Host: Monika Kavanová. Dostupné z: <https://podcasts.apple.com/cz/podcast/nahl%C3%ADdni/id1530006811?i=1000565480603>. [cit. 2024-04-26].

JOKL, Lukáš. Podcast pro neziskovky #13 S Janou Ledvinovou o roli fundraisera v organizaci. In: Podcast pro neziskovky. [Podcast]. 17. května 2021. Host: Jana Ledvinová. Dostupné z: <https://podcasts.apple.com/cz/podcast/podcast-pro-neziskovky-13-s-janou-ledvinovou-o-rolu/id1524277369?i=1000522072567&l=cs> [cit. 2024-04-26].

JOKL, Lukáš. Podcast pro neziskovky #28 S Alešem Kozákem o šíření osvěty v památkové péči Podcast pro neziskovky. In: Podcast pro neziskovky. [Podcast], 30. ledna 2023. Host: Aleš Kozák. Dostupné z: <https://podcasts.apple.com/cz/podcast/podcast-pro-neziskovky/id1524277369?i=1000597264446>. [cit. 2024-04-26].

JOKL, Lukáš. Podcast pro neziskovky #29 Se Stanislavem Kutáčkem o finančním řízení organizace. In: Podcast pro neziskovky. [Podcast], 27. února 2023. Host: Stanislav Kutáček. Dostupné z: <https://podcasts.apple.com/cz/podcast/podcast-pro-neziskovky/id1524277369?i=1000601963192>. [cit. 2024-04-26].

KENDRICK, Tom. The project management tool kit : 100 tips and techniques for getting the job done right. Online. Third edition. New York: AMACOM, 2014. ISBN 9780814433461. Dostupné z: <https://app-knovel-com.proxy.k.utb.cz/kn/resources/kpPMTKE002/toc>. [paywall]. [cit. 2024-04-26].

KOŠTURIÁK, Ján, 2016. Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášeň. Praha: PeopleComm. ISBN 9788087917213.



KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-802-4730-752.

LACKO, Branislav. Projektový manažer 250+: Řízení rizik a příležitostí v projektech. Dostupné také z: <https://docplayer.cz/421892-G5-rizeni-rizik-a-prilezitosti-v-projektech.html>. [cit. 2024-04-26]

LEDVINOVÁ, Jana. Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti. Management umění - umění managementu. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. ISBN 978-80-7331-294-7.

MACHÁLEK, Petr a NESRSTOVÁ, Jitka. Základy fundraisingu a projektového managementu. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.

MRÁZKOVÁ, Eva. Standa Kutáček: Přemýšlejte o svých financích odvážněji! Online. In: SVĚT NEZISKOVEK. 2023. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/lide/standa-kutacek-premyslejte-o-svych-financich-odvazneji>. [cit. 2024-04-26].

NOVÁK, Anna. Strategie vedoucí k cíli: O tom, jak rozjet fundraising, s Janou Havlenovou. Online. In: Svět neziskovek. 2023. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/fundraising/zapisky-zacinajici-fundraiserky-navod-na-fundraising-neexistuje-hledala-jsem-ho-ver-mi>. [cit. 2024-04-26].

OSTROM, Lee T. a WILHELMSSEN, Cheryl A. Risk assessment: tools, techniques, and their applications. Second edition. Hoboken: Wiley, 2019. ISBN 978-0-470-89203-9.

PAZOUR, Michal a POKORNÝ, Ondřej. Identifikace prioritních témat ve vzdělávání: Šetření metodou Delphi. 2019. Dostupné také z: [https://skav.cz/wp-content/uploads/2019/06/SKAV-TC\\_Delphi\\_vystup-1.pdf](https://skav.cz/wp-content/uploads/2019/06/SKAV-TC_Delphi_vystup-1.pdf). [cit. 2024-04-26]

POPOV, Georgi; LYON, Bruce K. a HOLLCROFT, Bruce, 2016. Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-11-189-1104-4.

PR a marketing. Online. In: INSTITUT UMĚNÍ – DIVADELNÍ ÚSTAV. Akademie IDU. © 2021. Dostupné z: <https://akademie.idu.cz/manazerska-temata/marketing>. [cit. 2024-04-26].

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Online. Sociologie (Grada). Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6. [cit. 2024-04-26].

SABLATZKY, Tenley. Delphi Method. Online. Hypothesis: Research Journal for Health Information Professionals. 2022, roč. 34, č. 1. ISSN 2688-1268. Dostupné z: <https://doi.org/10.18060/26224>. [cit. 2024-04-26].

SMOLÍK, Josef. Prognostické metody bezpečnostních fenoménů. Online. *Vojenské rozhledy*. 2018, roč. 27, č. 1, s. 3-24. ISSN 12103292. Dostupné z: <https://doi.org/10.3849/2336-2995.27.2018.01.03-24>. [cit. 2024-04-26].

SOUKOPOVÁ, Jana. Manažerské metody hodnocení. Online. 2006. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1456/podzim2006/PVMHVP/um/pr/P8.pdf>. [cit. 2024-04-26].

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Online. 2. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketingovy-vyzkum-11228/>. [cit. 2024-04-26].

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Online. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-sluzeb-efektivne-a-moderne-1121/>. [cit. 2024-04-26].

VOBORNÍK, Petr. Prognostické metody. [2024]. Dostupné také z: [http://uhk.mikmik.cz/1/azs\\_1.pdf](http://uhk.mikmik.cz/1/azs_1.pdf). [cit. 2024-04-26]

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IT Informační technologie

PR Public relations

USA Spojené státy americké

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – SWOOT analýza (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 2 – Mapa rizik (vlastní zpracování).....	69

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Tabulka rizikových faktorů skórovací metody (vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2016).	21
Tabulka 2 – Tabulka k ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody (vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2016).	22
Tabulka 3 – Tabulka návrhu na opatření ke snížení rizika skórovací metody (vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2016).	22
Tabulka 4 – Finanční cíle ziskové vs neziskové organizace (upraveno dle Krechovská a kol., 2018).	33
Tabulka 5 – Ohodnocení rizik (vlastní zpracování).	51
Tabulka 6 – Využívané fundraisingové metody (vlastní zpracování).	55
Tabulka 7 – Silné stránky (vlastní zpracování).	58
Tabulka 8 – Slabé stránky (vlastní zpracování).	58
Tabulka 9 – Příležitosti (vlastní zpracování).	58
Tabulka 10 – Hrozby (vlastní zpracování).	59
Tabulka 11 – Rozpočet 2024-2027 (vlastní zpracování).	62
Tabulka 12 – Rozpočet 2028-2030 (vlastní zpracování).	62
Tabulka 13 – Zdroje financování (vlastní zpracování).	63
Tabulka 14 – Tabulka fundraisingu 1. část (vlastní zpracování).	64
Tabulka 15 – Tabulka fundraisingu 2. část (vlastní zpracování).	65
Tabulka 16 – komunikační plán (vlastní zpracování).	65
Tabulka 17 – Přehled dárců (vlastní zpracování).	66
Tabulka 18 – Identifikace rizik (vlastní zpracování).	67
Tabulka 19 – Riz. faktor č. 1 - Zaměření se pouze na finanční zdroje (vlastní zpracování).	68
Tabulka 20 – Riz. faktor č. 2 - Nevhodně formulované poslání (vlastní zpracování).	68
Tabulka 21 – Riz. faktor č. 3 - Nevybrání cílové částky (vlastní zpracování).	68
Tabulka 22 – Riz. faktor č. 4 - Snižování reálných příjmů (vlastní zpracování).	69
Tabulka 23 – Riz. faktor č. 5 - Nedostatečná propagace a public relations (vlastní zpracování).	69
Tabulka 24 – Návrh opatření (vlastní zpracování)	70