



Projektový management a fundraising

Modul 12 Plánování fundraisingu

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

MODUL 12

Plánování fundraisingu

Jan Kroupa, Jana Ledvinová



Strategie, situační analýza, plán fundraisingu, dlouhodobý rozvoj zdrojů, dlouhodobé cíle, krátkodobé cíle, plán zdrojů, SWOT analýza, PEST analýza

Po prostudování byste měli:

- rozeznat, zda je vaše organizace na fundraising připravená,
- být schopni připravit se na fundraising ve vaší organizaci,
- umět analyzovat vnitřní a vnější faktory připravenosti vaší organizace,
- znát typy fundraisingových plánů,
- umět vytvořit fundraisingový plán.

Obsah:

1 Přípravenost organizace na fundraising.....	3
1.1 Marketing.....	3
1.2 Management organizace.....	3
1.3 Fundraising.....	3
1.4 Dárci	3
2 Situační analýza	4
2.1 SWOT analýza.....	4
2.2 PEST analýza.....	5
3 Části strategického plánu fundraisingu.....	6
4 Plán fundraisingu	6
4.1 Kategorie podpory.....	6
4.2 Typy plánů fundraisingu.....	7
Shrnutí:	9

1 Přípravenost organizace na fundraising

Pokud se chcete pustit do dlouhodobého fundraisingu, musí na něj vaše organizace být řádně připravena. Následující seznam obsahuje to nejdůležitější, bez čeho se profesionální fundraising neobejde.

1.1 Marketing

1. Jaké je poslání vaší organizace? Proč existujete a čeho chcete dosáhnout?
2. Kdo jsou vaši klienti (zákazníci), komu vaše organizace slouží a kdo má prospěch z vaší činnosti?
3. Jakou oblast postihuje vaše organizace? Jedná se o činnost regionální (v jakých regionech), republikovou, mezinárodní...?
4. Je někdo, kdo vykonává stejnou nebo podobnou činnost jako vy a koho si může s vámi někdo splést?
5. Jak se od těchto podobných organizací lišíte?

1.2 Management organizace

1. Máte dlouhodobý strategický plán a je propojený s vašimi krátkodobými projekty?
2. Slouží tyto plány jako reálný základ vašeho fundraisingu, nebo prostě „sháníte peníze kde se dá“?
3. Máte dobrý systém rozpočtování a účetnictví?
4. Jaké jsou vaše momentální finanční zdroje? Jsou určeny pouze na některé části rozpočtu, nebo je můžete využívat všude?
5. Jaké jsou vaše materiální zdroje?
6. Jaké jsou vaše lidské zdroje?

1.3 Fundraising

1. Kolik lidí se ve vaší organizaci věnuje fundraisingu?
2. Kdo vám ještě může pomoci (cílová skupina, počet osob...)?
3. Jak byste hodnotili svoji zkušenost s fundraisingem z minulosti? Kolik jste získali, na co, kdo se podílel na práci?
4. Kolik peněz potřebujete? Je třeba podpořit celou organizaci či konkrétní projekt(y)? Účel využití? Kolik? Kdy?
5. Kolik peněz můžete na fundraisingovou kampaň vynaložit?

1.4 Dárci

1. Kdo jsou vaši potenciální dárci? Cílové skupiny, které jsou pro vás perspektivní?

Stát a veřejná správa:

Nadace:

Soukromý sektor („podnikatelský“):

Individuální dárci:

Jiní:

2 Situační analýza

Situační analýza je kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání vnitřní situace organizace a zkoumání postavení organizace ve vnějším prostředí. Snaží se podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání. Na základě provedení situační analýzy může organizace pochopit své postavení v prostředí, které jej obklopuje, identifikovat vnitřní silné a slabé stránky a vnější příležitosti a ohrožení. Pro tyto účely využijí následující analýzy:

1. Analýza vnitřních faktorů, příležitostí a hrozeb – SWOT analýza
2. Analýza vnějších faktorů – PEST analýza

2.1 SWOT analýza

Analýza vnitřního prostředí podniku zachycuje silné a slabé stránky (Strengths and Weaknesses). Rozbor faktorů vnějšího prostředí analyzuje příležitosti a hrozby podnikání (Opportunities and Threats). Těmi rozumíme příznivé a nepříznivé vlivy z vnějšího prostředí, které pravděpodobně budou ovlivňovat podnik v průběhu plánovaného období. Je třeba brát na zřetel dynamický charakter analýzy - tedy systematické zpracovávání a vyhodnocování SWOT matice, které umožní zkoumat a porovnávat minulý vývoj, současnou situaci a předpokládaný vývoj v budoucnosti.

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších metod, která umožňuje vyhodnotit marketingovou pozici podniku. SWOT analýza by měla označit zásadní faktory, tzn. takové, které mají pro danou oblast rozhodování klíčový význam. Problémem při jejím použití je schopnost reálně identifikovat a objektivně ohodnotit silné i slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby.

SWOT	Co s tím budeme v nadcházejících 3 letech dělat?
Silné stránky	
Slabé stránky	
Příležitosti	
Hrozby	

2.2 PEST analýza

PEST analýza vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj vnějšího okolí podniku v minulosti, sleduje změny těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na danou organizaci. Organizace sama má na faktory vnějšího obecného okolí velmi malý vliv, přičemž tyto faktory mají velký vliv na výkon organizace.

Název PEST vznikl z počátečních písmen sledovaných oblastí, které jsou předmětem analýzy:

- *Politické faktory* – politické prostředí se podílí na fungování ekonomiky, ovlivňuje zákony a kontrolu jejich dodržování, stát je také významným zaměstnavatelem i zákazníkem.
- *Ekonomické faktory* – vývoj ekonomiky silně ovlivňuje nejen situaci podniků, ale i kupní sílu obyvatel a strukturu jejich výdajů.
- *Sociologické faktory* – sem patří mj. velikost populace, věková struktura obyvatel a její změny, životní styl a životní úroveň, hodnoty a postoje lidí.
- *Technologické faktory* – je třeba zkoumat technologické podmínky v daném oboru, přizpůsobovat se novým technologiím a investovat do technického rozvoje, současně klást důraz na ekologické faktory.

Při aplikaci metody PEST je třeba se vyvarovat „zahlcení“ informacemi, které jsou pro rozhodování nevýznamné. Současně je třeba brát v úvahu dynamické hledisko, tzn. zvažovat vývoj faktorů v čase a proměnlivost jejich vlivu v rámci celkového působení vnějšího prostředí na podnik.

<i>Politické aspekty</i>	<i>Ekonomické aspekty</i>
<i>Společenské a sociální aspekty</i>	<i>Technologické aspekty</i>

3 Části strategického plánu fundraisingu

Co je „strategické“, má dlouhodobý charakter. I ve fundraisingu platí, že strategie vychází z dlouhodobějšího rozvrhu, netýká se jen okamžitých a krátkodobých řešení či úvah a má zásadní význam (tedy zabývá se pouze a jen „prioritami“, čili otázkami, jež jsou pro rozvoj zdrojů organizace stěžejní, někdy dokonce životně důležité).

Strategický plán organizace lze sestavit z těchto částí:

- Úvod
- Poslání organizace
- Situační analýzu (např. SWOT, PEST, analýzu aktérů, atp.)
- Analýzu příjmů (určení cílových částek)
- Priority pro plánované období (nejčastěji 3 roky)
- Dlouhodobé cíle fundraisingu
- Zvolené strategie a záložní strategie pro jednotlivé dlouhodobé cíle
- Krátkodobé cíle fundraisingu (zpravidla 1 rok)
- Volba odpovídajících metod pro jednotlivé cíle
- Analýza a popis metody
- Akční a časový plán
- Rozpočet na realizaci fundraisingových aktivit
- Analýza rizik atd.

Názvy jednotlivých kapitol samozřejmě nejsou závazné

4 Plán fundraisingu

Důvodů, proč plánovat fundraising, je celá řada. Jedním z těch základních je, že organizace potřebuje mít přehled a kontrolu nad tím, v jaké situaci se rozvoj jejích zdrojů nachází, kam směřuje a zda se jí daří dosahovat cílů – a takový přehled bez měřitelného plánu, díky kterému je možné nasměrování a postup neustále sledovat a vyhodnocovat, nelze získat a udržet.

4.1 Kategorie podpory

"Volné peníze" (Operating)

- nejsou limitovány žádným omezením a je možné je vložit do libovolné činnosti organizace včetně režie.

Peníze na projekty (Special project)

- určené pro zahájení nebo realizaci různých projektů.

Investice (Capital/Equipment)

- využívají se na rekonstrukce, velké opravy, nákup vybavení apod.

Fondy (Endowments)

- speciální zdroje určené pro dlouhodobou tvorbu příjmů, zejména formou uložení fondu na dlouhodobý účet.

4.2 Typy plánů fundraisingu

Plán zdrojů

- vhodný zejména pro pracovníky, kteří FR prakticky provádějí a pro tvorbu ročního plánu.

Roční plán fundraisingu

- důležitý pro finanční řízení v organizaci a průběžné hospodaření.

Dlouhodobý plán fundraisingu

- nezbytný pro dlouhodobé strategické plánování.

Plán zdrojů

Následující tabulka slouží zejména pro zmapování vašich zdrojů (stávajících či potenciálních). Začněte ji vyplňovat, jako byste se snažili vyplnit pyramidu fundraisingu pro vaši organizaci. Začněte dárce (zdroji), kteří vám poskytují největší objem prostředků, a postupujte k těm, kteří poskytují menší částky (těch by mělo být podstatně více). Po dárcech stávajících (tedy těch, kteří vám již v minulosti poskytli podporu) do tabulky vyplňte i dárce potenciální (které se chystáte v plánovaném období oslovit).

Pravděpodobnost úspěchu je dána zejména tím, zda vám uvedený zdroj poskytl podporu v minulosti či ne, jestli je to dárce „jistý“, potenciální nebo si prostě „jenom myslíte“, že by vám mohl něco dát. Na různé kategorie pravděpodobnosti si můžete vytvořit i různé tabulky (reálnou nebo výhledovou).

Snažte se napoprvé tuto tabulku vyplnit co nejvíce zdroji. Jednotlivé kolonky si samozřejmě můžete upravit podle svého tak, aby co nejlépe odpovídaly vašim individuálním potřebám. Jejím cílem je přehledně zobrazit objem a rozložení vašich dárců a ukázat místa, kde ještě máte nějaké rezervy.

Tato zdrojová tabulka může být vašim každodenním pomocníkem při práci, kontrolou, zda jste udělali vše, co jste slíbili, i například „výkazem práce“ pro ty, kteří nemají o profesionálním fundraisingu ponětí a třeba si myslí, že to je procházka růžovým sadem.

Plán zdrojů - příklad

Cílová skupina dárců	Jména /počet dárců	Dar - průměr	Pravděpodobnost 100%	Pravděpodobnost 70%	Pravděpodobnost 40%	Celkem	Kdy	Poznámky
Individuální dárci:								
Členové VIP klubu čtenářů	15	500,-		500 x 70% = 350,-		350x15 = 5.250,-	březen	Má na starosti Maruška
Vybrání rodiče dětí z kroužku spisovatelů	5	1000,-			1000x40% = 400,-	400x5 = 20.000,-	červen	Při příležitosti oslav dne dětí
Významní podporovatelé	Pan Dvořák	3000,-	3000,-			3.000,-	září	Oslovuje paní ředitelka
	Pani Jurodivá	1500,-	1500,-			1500,-	srpen	Také paní ředitelka
	Pan Jurášek				1000x40% = 400,-	400,-	září	Soused Marušky, má nás rád.
Členové Mahenova klubu	30	240,- (20,- měsíčně)	240,-			240x30 = 7.200,-	měsíčně	Má na starosti Milada
Podnikatelé:								
	Pan Novotný – dodavatel nábytku	4000,-		4000x70% = 2800,-		2.800,-	červen	Při příležitosti dokončení vybavení čítámy
Nakladatelé a prodejci knih ve městě	5	2000		2000x70% = 1400,-		1400x5 = 7.000,-	březen	Při benefiční akci: měsíci knihy.
	Sportovní klub Amanti	10.000,-		10.000x70% = 7.000,-		7.000,-	červen	Spolupořádání dne dětí
Celkem:						54.150,-		

Roční plán příjmů - příklad

Roční příjem	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Celkem Kč
Členové VIP klubu čtenářů			5.250,-										5.250,-
Vybrání rodiče dětí z kroužku spisovatelů						20.000,-							20.000,-
Pan Dvořák									3.000,-				3.000,-
Pani Jurodivá								1.500,-					1.500,-
Pan Jurášek									400,-				400,-
Členové Mahenova klubu	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	600,-	7.200,-
Pan Novotný – dodavatel nábytku						2.800,-							2.800,-
Nakladatelé a prodejci knih ve městě			7.000,-										7.000,-
Sportovní klub Amanti						7.000,-							7.000,-
Celkem Kč	600,-	600,-	12.850,-	600,-	600,-	30.400,-	600,-	2.100,-	3.400,-	600,-	600,-	600,-	54.150,-



Shrnutí:

- Než se pustíme do fundraisingu, musíme se na něj v organizaci dobře připravit. Změříme se na marketing a management organizace, zjistíme, jaký je dosavadní stav fundraisingu v organizaci a zaměříme se také na potenciální dárce.
- Situaci v organizaci můžeme analyzovat díky situační analýze, např. SWOT analýze nebo PEST analýze.
- Chceme-li se fundraisingu v naší organizaci věnovat dlouhodobě, je dobré si vytvořit strategický plán fundraisingu, což je podrobný rozvrh, jak bude fundraising v organizaci probíhat. Takový strategický plán obsahuje mimo jiné situační analýzu, analýzu příjmů (určení cílových částek), priority pro plánované období (nejčastěji 3 roky), dlouhodobé cíle fundraisingu, zvolené strategie a záložní strategie pro jednotlivé dlouhodobé cíle, krátkodobé cíle fundraisingu (zpravidla 1 rok), akční a časový plán, analýzu rizik apod.
- Mezi typy plánů fundraisingu patří plán zdrojů, roční plán fundraisingu, dlouhodobý plán fundraisingu.