

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE
DIVADELNÍ FAKULTA / KATEDRA PRODUKCE



Profesionální fundraising

**Jak se osvobodit od
finanční závislosti**

Jana
Ledvinová



Tato publikace vznikla v rámci institucionální podpory MŠMT na dlouhodobý koncepční rozvoj AMU.

Toto dílo je licencováno pod licencí Creative Commons BY-SA (Uveďte původ – Zachovejte licenci).

Licenční podmínky najdete na adrese
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

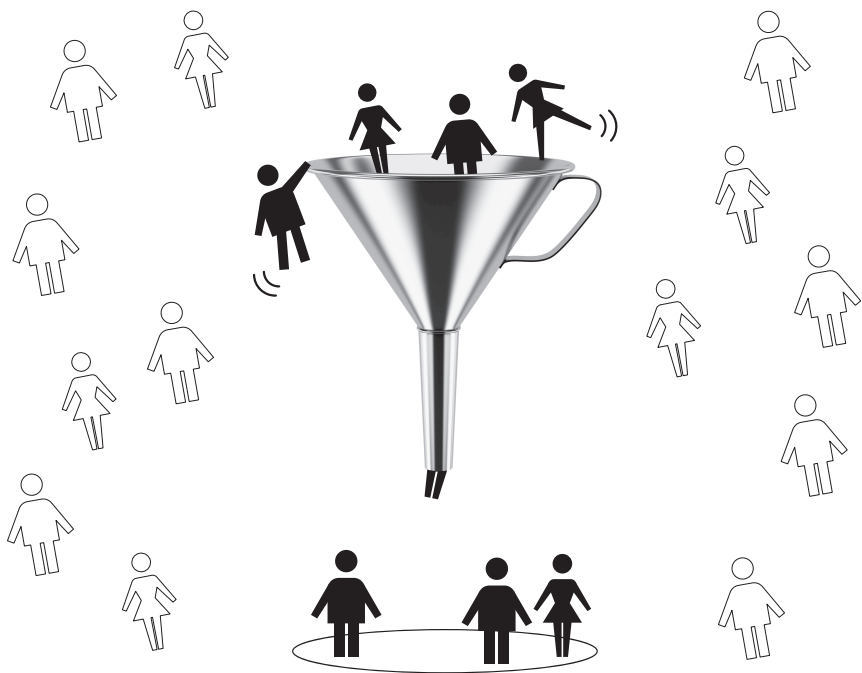
Recenze Inq. Ondřej Valsa, CSc. MBA

Copyright © Ing. Jana Ledvinová
© BcA. Petra Kašparová - kapitola 7.

Grafika a design © MgA. Zdeněk Häckl

© Akademie múzických umění v Praze

ISBN 978-80-7331-790-4 (iPDF)



Profesionální fundraising

**Jak se osvobodit od
finanční závislosti**

Jana **Ledvinová**

2013

7

— **Předmluva**

9

— **Současná situace financování v kultuře**

- 9 Krize veřejných zdrojů
- 12 Diverzifikace zdrojů a fundraising

17

— **Analýza připravenosti organizace na fundraising**

- 18 Základní předpoklady
- 19 Řídící orgán organizace
- 21 Marketing
- 24 Management organizace

27

— **Stanovení cílů a strategie rozvoje fundraisingu**

- 28 Historie a tradice
- 29 Skladba zdrojů
- 32 Analýza současné situace
- 40 Trendy rozvoje fundraisingu do budoucna

51

— **Vytipování a průzkum potenciálních dárců**

- 51 Segmentace trhu dárců
- 54 Kruhy dárců
- 57 Průzkum dárců
- 61 Metody průzkumu dárců



0
b s a h :

65

Motivace dárců a fundraisingový argument

65 Osobní motivace dárců

67 Motivace firem

72 Motivace nadací a dalších institucionálních dárců

81

Metody fundraisingu

81 Plán komunikace s dárcem

84 Přehled metod fundraisingu

112 Kultura jako marketingový nástroj

111 Kritéria hodnocení účinnosti metod fundraisingu

113

Fundraising v kulturním prostředí ČR – inspirace z USA

127

Anotace

129

Abstract

Předmluva

Kniha je určena každé organizaci, která se potýká s nedostatkem peněz nebo závislostí na jednom finančním zdroji. Je zaměřená na neziskové a příspěvkové organizace, které se zabývají rozvojem kultury, ale snadno se dá aplikovat i pro ostatní obory a činnosti a při troše nadsázky třeba i do běžného života. „Fundraising“ je vykládán nejrozumnějšími způsoby. Mnozí žijí v přesvědčení, že jeho obsahem je psaní grantů (resp. žádostí o grant) na nejrozumnější instituce. Jiní si pod ním představují postávající hloučky studentů na ulicích, kteří za drobný dárek prosí o podporu nejrozumnějších bohulibých činností. Nadšenci pak po vzoru Jánošíka předpokládají, že je fundraising především o tom, že by firmy měly poskytovat své prostředky těm „chudším“, byť třeba za umístění loga na jejich tričku nebo čepici.

Fundraising není jen o tom, „jak z koho vytáhnout pár korun“ nebo „jak napsat úspěšnou žádost o podporu“. Zdrojem zde nejsou primárně peníze, ale ti, kteří je mohou poskytnout – lidé s dobrým srdcem, pochopením a podobnými potřebami – „dárčí“. Fundraising se zabývá tím, jak takové dárce správně vytipovat, vyhledat a navázat s nimi pozitivní vztah motivující k dárcovství. Filantropie, pomoc druhému, solidarita a soucit jsou důležitou součástí lidství. Cílem fundraisingu je tyto vlastnosti probouzet, rozvíjet a kultivovat. Výsledkem pak dlouhodobá podpora, stabilita a také, nebo především, sdílená radost z užitečné a dobře vykonané práce.

Kniha si klade za cíl provést zájemce krok za krokem přípravou na zavedení profesionálního fundraisingu do organizace a jeho úspěšným zahájením. Prvním krokem je revize připravenosti organizace na fundraising a výčet hlavních oblastí managementu, které nelze opomenout. V další kapitole se kniha zabývá podrobným rozbořem nástrojů pro stanovení hlavních strategií

a cílů fundraisingu. Na něj navazuje metodika vytipování a vyhledávání dárců a dárcovských skupin vhodných pro konkrétní organizaci. Kapitoly o motivaci dárců a sestavení fundraisingového argumentu se již věnují konkrétním dárcovským kategoriím. Následuje přehled metod fundraisingu a příklady jejich využití v kulturních organizacích. Poslední kapitola nabízí zajímavé srovnání fundraisingu pro kulturní instituce v USA a v České republice. I když je postavení kultury a její financování v obou zemích velmi odlišné, poskytuje tato kapitola mnoho námětů k zamyšlení.

Těm, kteří se nemohou dočkat, až uspořádají svůj první benefiční koncert nebo sbírku, se možná obsah knihy bude zdát zdoluhavý a příliš náročný. Zavedení profesionálního fundraisingu do organizace se však nedá udělat za pár týdnů a vyžaduje pečlivou a leckdy dlouhou přípravu. Fundraising sice je především o nadšení a zaujetí pro věc. Ale bez systematické práce se ani v něm nedá dosáhnout dlouhodobých úspěchů. Stejně rychle, jako umí pominout počáteční zápal, odcházejí i dárci, kteří se mohou nadchnout, ale pro dlouhodobý vztah a podporu to nestačí. Nabízená metodika vede čtenáře k tomu, jak celý systém fundraisingu nastavit a vyladit tak, aby dárci s organizací zůstávali a podporovali ji častěji a více.

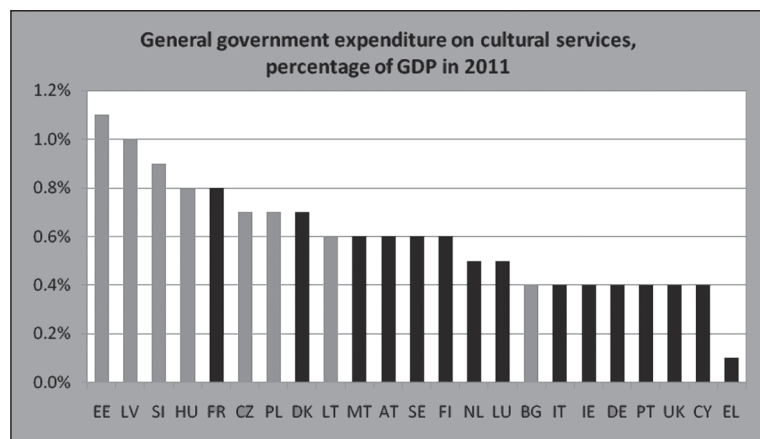
Jana Ledvinová

Současná situace financování v kultuře

Krise veřejných zdrojů

Financování kulturních institucí a akcí v České republice a v celé Evropě je dlouhodobě spojeno především s podporou z veřejných zdrojů. Státní instituce stejně jako samosprávné celky mají ve svých rozpočtech položky na kulturu stabilně zavedeny a různými způsoby financují potřebné (dle svého výběru) kulturní akce a instituce. Z následujícího grafu je zřejmé, že financování kultury z veřejných zdrojů (zahrnuje centrální a místní zdroje) v evropských zemích tvoří znatelnou část HDP.

Státní výdaje na služby v kultuře v Evropě vyjádřené v procentech HDP v roce 2011¹



1 REGIONAL OBSERVATORY ON FINANCING CULTURE IN EAST-CENTRAL EUROPE: Memo July 2013 [online].[cit. 2013-11-02]. Dostupné z: <http://www.budobs.org/narchive/14-memo/412-memo-august-2013.html>.

Bohužel, tento segment tzv. „kulturních služeb“ nezahrnuje jen „kulturu“ v tom rozsahu, v jakém bychom ji možná vidět chtěli, a obsahuje širší oblast financování „rekreace, kultury a náboženství“ (relevantnější statistiky nejsou k dispozici). V průměru jsou výdaje (podle statistik OSN) v rámci této kategorie členěny následujícím způsobem (údaje z roku 2011):

• Sport a rekreace	37 %
• Služby v kultuře	46 %
• Státní vysílání a vydavatelské služby	9 %
• Náboženství a komunitní služby	5 %
• Jiné	3 %

Z porovnání s ostatními oblastmi státních výdajů jsou kulturní výdaje sice na konci pomyslného žebříčku pěti vybraných priorit, ale na druhou stranu stále zůstávají prioritou, jak ukazují údaje z roku 2004 (průměr 27 zemí EU v % HDP):

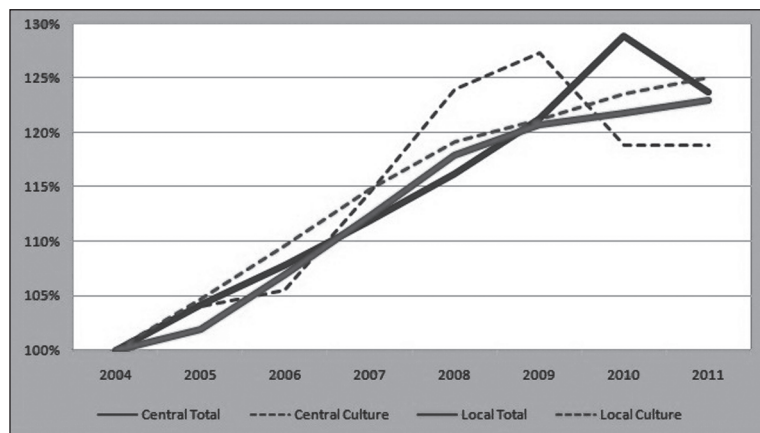
• Zdravotnictví	6,6 %
• Vzdělávání	5,2 %
• Veřejný pořádek a bezpečnost	1,8 %
• Obrana	1,6 %
• Rekreace, kultura a náboženství	1,1 %

Do roku 2008 sice výdaje na kulturu ve srovnání s ostatními oblastmi výrazněji stoupaly a tvořily jasnou prioritu rozvoje. Od roku 2008 lze však zaznamenat jejich znatelný pokles jak relativní (ve srovnání s ostatními prioritami, zejména pak s oblastí zdravotnictví), tak i absolutní (v celkově vynaložených částkách).

Ekonomická krize vyžadovala a vyžaduje stále větší intervence ze státních zdrojů pro udržení funkčního trhu. Zvyšující se nároky na další části státního rozpočtu (zejména v sociální a zdravotnické oblasti) způsobily určitý odklon od kultury jako priority programů vládnoucích stran a vyústily ve snížení rozpočtů. Z výzkumu 16 zemí střední a východní Evropy vyplývá, že se centrální

ní (státní) zdroje na kulturu snižují a malý (možná krátkodobý) nárůst z místních (samosprávních) zdrojů ubývajících zdroje není schopen nahradit.

Jak ovlivnila ekonomická krize financování kultury ze státních zdrojů²



Graf ukazuje vývoj financování kulturních institucí a projektů v Evropě (průměr 16 zemí) v posledních deseti letech. Je z něj zřejmé, že zejména v letech 2007–2009 byl nárůst kulturních výdajů z centrálních zdrojů poměrně výrazný. Poté však převážily jiné priority a od roku 2009 zaznamenaly kulturní výdaje výrazný pokles (zejména v oblasti financování centrálních kulturních institucí). Mnohé kulturní instituce a akce se díky tomuto trendu dostaly do finančních potíží a panuje mezi nimi všeobecná nejistota, „co bude dál“. Rozhodně nejsou samy, kdo se v takové situaci ocitly.

2 REGIONAL OBSERVATORY ON FINANCING CULTURE IN EAST-CENTRAL EUROPE: Memo July 2013 [online]. [cit. 2013-11-02]. Dostupné z: <http://www.budobs.org/narchive/14-memo/412-memo-august-2013.html>.

Diverzifikace zdrojů a fundraising

Všechny organizace občanské společnosti (OOS) v České republice a v celém středo- a východoevropském prostoru procházejí v současnosti významným transformačním obdobím. Po dlouhých letech finanční podpory z různých zahraničních zdrojů (USA, GB, Severské státy a zejména EU) dochází k postupnému, zato citelnému úbytku institucionální podpory, a to jak ze soukromých zdrojů, tak z veřejných rozpočtů. Možnosti státní podpory činnosti těchto organizací jsou limitované a v mnoha případech se snižují též. OOS, které se zabývají rozvojem kultury, nejsou výjimkou. Mnohé z nich se tak ocitají ve finanční tísní či přímo krizi. Zejména ty organizace, které dlouhodobě nerozvíjely jiné než institucionální zdroje, řeší akutní hrozbu nedostatku zdrojů v nadcházejících letech. Mnoho cest řešení jim nezbyvá – buď omezí svoji činnost podle možností zdrojů stávajících (s reálnou hrozbou, že zaniknou společně s nimi) nebo si prostředky vydělají vlastní činností a zároveň se zaměří na rozvoj profesionálního fundraisingu a dlouhodobé plánování rozvoje soukromých zdrojů.

Podpora OOS ze soukromých zdrojů (tedy vesměs od individuálních dárců a od firem) je v České republice mírně na vzestupu a navzdory dlouhodobé finanční krizi dokonce v posledních třech letech roste, v roce 2010 o 2,27 % a v roce 2011 o 5,39 %, kdy dosáhla celkové evidované výše 3 806 642 000 Kč. Evidované darcovství jednotlivců, kteří svůj daňový základ snížili o poskytnuté dary, dokonce dosáhlo v roce 2012 svého historického maxima a přesáhlo 1,5 miliardy korun. U firem byl naopak zaznamenán mírný odliv počtu dárců. Rostou průměrné dary u jednotlivých dárců i u firem. Zejména potenciál rozvoje individuálního fundraisingu v České republice je vysoký. Většina potenciálních významnějších dárců dosud nebyla oslovena (pomineme-li plošné a anonymní typy fundraisingových metod, jako jsou sbírky či mediální kampaně). Vztahy s dárci nejsou profesionálně kultivovány.

Fundraising ze soukromých zdrojů v České republice (2000–2012)³

Počet daňových subjektů, které uplatnily v daňovém přiznání k dani z příjmu za zdaňovací období roků 2000 až 2012 odčitatelnou položku „hodnota daru/darů“				
rok	Daňové subjekty			
	Fyzické osoby		Právnícké osoby	
	Počet DS	Celková výše hodnoty darů v Kč	Počet DS	Celková výše hodnoty darů v Kč
2000	71 496	669 873 274	9 419	746 389 302
2001	78 191	759 839 513	10 626	1 017 522 284
2002	102 811	994 675 138	13 888	1 950 402 719
2003	89 275	911 562 640	12 223	1 545 325 983
2004	92 886	981 806 435	13 947	2 068 487 263
2005	121 480	1 192 078 432	15 997	2 158 619 224
2006	132 474	1 341 090 197	16 814	2 508 014 912
2007	141 096	1 469 092 117	18 845	2 508 883 799
2008	110 615	1 425 191 599	19 251	2 415 230 148
2009	113 952	1 493 323 148	17 106	2 383 775 172
2010	116 960	1 510 644 604	17 586	2 460 657 776
2011	121 216	1 466 341 688	17 776	2 644 566 577
2012*	121 361	1 504 721 754	15 978	2 475 343 095

* dle stavu k 10.2013

OOS pracující v České republice mají výborné výchozí podmínky pro rozvoj profesionálního fundraisingu a „trh dárců“ je připravený. Soukromé zdroje mohou vhodně dorovnávat zdroje institucionální, a zvyšovat tak celkovou výši prostředků pro realizaci programů. Hlavním problémem tohoto řešení jsou OOS samotné. Velice často vyčkávají se zahájením profesionálního fundraisingu „na poslední chvíli“ a doufají, že instituce výši své

3 Zdroj: Praha: Ministerstvo financí ČR a Generální finanční ředitelství, 2013.

podpory udrží, nebo dokonce budou zvyšovat. Fundraiser a činnosti související s dlouhodobým zajišťováním zdrojů jsou do značné míry podceňovány, organizace do nich neinvestují dostatek lidských i finančních zdrojů. I když je už řadu let více než zřejmé, že nezávislé a efektivní OOS musí pro svoji dlouhodobou činnost profesionálně rozvíjet všechny typy zdrojů a snižovat tak svoji finanční závislost a nestabilitu, jako kdyby stále většina z nich věřila, „že se stane zázrak“.

Finanční nezávislost a samostatnost je cíl, který by si kulturní instituce, která chce působit kvalitně a dlouhodobě, měla vytyčit. Diverzifikace zdrojů je jednoznačně nejúčinnější a nejefektivnější cestou, jak tohoto cíle dosáhnout. Přináší nejen finanční prostředky, ale také (a možná zejména):

- snížení závislosti na jednom či několika málo dárcích a větší svobodu při rozhodování o budoucnosti organizace, konkrétních programech a rozpočtu,
- možnost plánování příjmů do budoucna s vyšší jistotou, než když je organizace závislá na několika málo velkých zdrojích (nebo dokonce jen na jednom),
- možnost získávání kvalitní zpětné vazby od návštěvníků a diváků, kteří jsou zároveň (někteří) i dárci a mají osobní zájem na zkvalitnění služeb organizace,
- narůstající „kruh přátel“ organizace, dárců a podporovatelů, partnerů i mecenášů, které spojuje jeden zájem – totiž to, aby organizace vzkvétala a co nejlépe naplňovala svoje poslání,
- větší jistotu v dobách krize, ať již vnitřní (vyplývající z problematické situace v organizaci) nebo způsobené vnějšími vlivy – dlouhodobí dárci mají tendence v krizových dobách organizaci „držet nad vodou“
- a v neposlední řadě i radost z dobře udělané práce ve společenství lidí, kteří s organizací sdílejí své hodnoty (i prostředky).

Tím, jak docílit toho, aby organizace disponovala stabilními a dlouhodobými zdroji, se zabývá obor zvaný „fundraising“. V překladu se dá vyjádřit jako „rozvoj zdrojů“ s tím, že zdrojem v tomto případě nejsou jen finanční prostředky nebo hmotná výpomoc, ale zejména lidé, dárci, jejich nadšení a motivace pomáhat a podporovat poslání a činnosti organizace. I když je tento obor v České republice stále v plenkách a řada pracovníků v kultuře (a nejen v ní) se domnívá, že není třeba jej profesionálně rozvíjet, ve světě je to nedílná součást managementu většiny kulturních institucí. „Fundraiseři“ – odborníci na rozvoj zdrojů – jsou součástí většiny profesionálních týmů a jejich práce je vysoce ceněna. Nejen výší finanční odměny, která souvisí s finanční situací v organizaci. Tým si je cení především za neúnavnou a pozitivní práci s dárci i nelehkou odpovědnost za naplňování rozpočtu organizace.

Analýza připravenosti organizace na fundraising

Jestliže organizace dospěje do okamžiku, kdy se rozhodne, že chce rozvíjet a diverzifikovat své zdroje, postupně navyšovat příjmy a vytvořit si stabilní skupinu dlouhodobých dárců, musí komponovat fundraising do svých procesů řízení a fungování. Nestačí udělat benefiční akci nebo jednorázovou sbírku, oslovit pár kamarádů z firem či poslat stovku mailů s nabídkou reklamy. Úspěšný a efektivní fundraising je plánovaná, dlouhodobá činnost, která kombinuje a propojuje nejružnějšími metodami činnosti, výstupy, lidský potenciál a zejména hodnoty v organizaci s cílem dárci nabídnout právě to, co ho zajímá a nadchne natolik, že se rozhodne ji podpořit. Fundraising není jen „práce“, je to součást životního stylu organizace a významná složka jejího „image“. Jestliže jednou tváří organizace jsou její produkty, služby, akce, umělecká díla apod., další tváří je bezesporu to, jak tyto produkty nabízí nejen svým klientům, ale i dárcům a podporovatelům. Jiný fundraising „sluší“ mladému alternativnímu divadelnímu klubu a jiný třeba klasické opeře. S mírnou nadsázkou se dá říci, že fundraising je také tvůrčí a uměleckou činností. Čím lépe se podaří jej propojit s hlavními hodnotami organizace, tím více dlouhodobých příznivců a podporovatelů se podaří získat.

Prvním krokem k rozvoji profesionálního fundraisingu je zjistit, jak si na tom organizace s ohledem na fundraising stojí, zda a jak je na jeho rozvoj připravena. Analýza zahrnuje všechny důležité součásti managementu a řízení organizace. Obecně platí, že pokud v některé ze sledovaných oblastí organizaci něco chybí nebo je na nedostatečné úrovni, tak je třeba se věnovat pečlivé nápravě před zahájením fundraisingových činností nebo (v dobře vyhodnocených situacích) současně s nimi. Následující přehled

komentovaných otázek zahrnuje ty nejpodstatnější oblasti záze-
mí organizace, kterých se fundraising přímo týká:

Základní předpoklady

Stanovy a zakládací dokumenty organizace

- Obsahují možnost realizace fundraisingu (a lépe i rozvoje vlastních příjmů)?
- Obsahují limity, které rozvoji fundraisingu brání?

Zejména u tzv. příspěvkových organizací bývá často s fund-
raisingem problém právě z těchto důvodů. Zakládací listiny vět-
šinou fundraising nezahrnují, nebo jej dokonce zamítají. Organi-
zace mnohdy nemá možnost samostatně získávat jakékoli zdroje,
nebo jen v symbolické výši. V některých případech dokonce pla-
tí, že když organizace získá finance z jiných zdrojů, zřizovatel jí
o tuto částku sníží rozpočet (což je velmi demotivující pro jaký-
koli fundraising). Nastavení vhodného interního legislativního
prostředí je pro rozvoj fundraisingu nezbytné a mělo by se řešit
před tím, než se do něj organizace pustí.

Výroční zpráva

- Je dostatečně dostupná, srozumitelná a transparentní?
- A existuje vůbec?

Výroční zpráva se stala standardním výstupem činnosti ja-
kékoli organizace občanské společnosti. Vůbec se nemusí jednat
o mnohastránkovou publikaci v elegantním stylu. Výroční zprá-
va vypovídá i svým designem a formou. Co však musí obsahovat,
jsou základní informace o činnosti, výstupy (nejlépe kvantifiko-
vané) v daném roce, souhrn toho, kdo se na činnosti organizace
podílel (od správní rady po dárce a dobrovolníky) a srozumitel-
ný přehled hospodaření a účetní uzávěrku. Na škodu samozřejmě

není audit (u některých OOS povinný), reference vybraných klientů nebo doporučení významných osobností.

Webové stránky, sociální sítě

- Jsou atraktivní, dostupné, srozumitelné a snadno ovladatelné?

Webové aplikace a internetové kampaně se staly pro jakoukoli úspěšnou organizaci nutností. Bez nich jako kdyby neexistovala. Bez osobité přítomnosti na webu je organizace odkázána na obsah volně tvořený jinými uživateli rozsypaný po virtuálním prostoru. Tento obsah lze jen těžko sledovat a většinou je nemožné ho korigovat. Prezentace na sociálních sítích nebo webové stránky budou pravděpodobně to první, co potenciální dárci a zájemci uvidí. Přesto je však web jen jakousi „vizitkou“ nebo „nástěnkou“ organizace a nemůže v budování dlouhodobých vztahů nahradit promyšlenou osobní komunikaci.

Veřejná účetní uzávěrka

- Je srozumitelná i laickému čtenáři?
- Jsou z ní zřejmé všechny zdroje a náklady organizace?

Veřejná účetní uzávěrka, eventuálně veřejný audit jsou již dnes nutností. Transparentní nakládání s prostředky (ať veřejnými nebo soukromými) výrazně zvyšuje důvěryhodnost organizace a pro většinu dárců je samozřejmým předpokladem k tomu, aby organizaci poskytli podporu. Podle typu dárce je třeba pečlivě volit i formu. Často nestačí jen obvyklá účetní uzávěrka. Je vhodné ji doplnit srozumitelnými grafy, podrobným seznamem dárců a nákladů na jednotlivé programy a projekty.

Řídící orgán organizace

- Má organizace funkční správní radu, výbor, předsednictvo podle stanov?

- Podílí se svojí činností na fundraisingu?
- Žádá aktivně potenciální dárce a pracuje s těmi stávajícími?
- Vyhledává nové možnosti financování a plánuje fundraisingové kampaně?

Řídící orgány organizací se ne vždy na fundraisingu aktivně podílejí a někdy dokonce rozvoji diverzifikovaného financování brání. Mají pocit, že taková činnost jim nepřísluší a že se mají zabývat pouze směřováním činnosti programové či odborným rozvojem organizace s ohledem na její poslání. Fundraising považují za nedůležitou oblast managementu. Opak je přitom pravdou. Rozvoj zdrojů je nedílnou součástí jejich práce a nelze očekávat, že se tato činnost profesionálně rozvine bez jejich aktivní pomoci. Pro ostatní jsou významným příkladem toho, jak se budou zdroje v organizaci rozvíjet. Jak se k fundraisingu staví oni, tak se budou stavět i ostatní (včetně dárců).

Dobrovolníci a příznivci organizace

- Zajímají se o rozvoj zdrojů a pomáhají při fundraisingových kampaních?
- Rozumějí dobře poslání organizace a osobně jej sdílejí?
- Jsou zapojeni do činnosti a pracují pro organizaci rádi a s nadšením?

Lidé kolem organizace většinou pomáhají při nejrůznějších programech (včetně kampaní fundraisingu). Dobrovolná práce (tedy neplacená, ale vyčíslená v běžných cenách) tvoří u „zdravě“ fungující organizace kolem 30 % obrátu a je významnou úsporou v rozpočtu. Dobrovolníci či příznivci organizace však mají další, neméně významnou úlohu (a možná významnější). Velmi silně ovlivňují to, jak je organizace vnímána ostatními (včetně potenciálních a stávajících dárců). Jsou doslova vizitkou toho, jak si organizace stojí. Mluví-li o ní se zaujetím nebo dokonce s nadšením,

šíří se dobré jméno organizace mnohem účinněji než „tradičními“ formami reklamy či marketingu (a naopak). Tato „pozitivní nákaza“ se tak dostává i k potenciálním dárcům a tvoří podstatnou část motivace k poskytnutí prvního daru.

Poslání, cíle a rozpočet

- Jsou schválené statutárními orgány?
- Rozumějí jim a sdílejí je pracovníci a dobrovolníci organizace?
- Umí každý z nich kvalifikovaně odpovědět na otázky: „Čím se zabýváte? Jaké jsou vaše cíle? Kolik to všechno stojí?“

Zmíněné dokumenty má organizace schvalovat většinou dle stanov. V mnoha případech se však jedná o více či méně formální akt, který už chtějí mít účastníci schůze rychle za sebou. Dokumenty pak sice slouží jako základní vodítko pro vedení organizace, ale většina pracovníků o nich nemá tušení. Pro dlouhodobý rozvoj zdrojů je nutné, aby všichni zúčastnění brali organizaci za svou. To je možné, jen když všichni sdílejí základní hodnoty, vědí, kudy a kam se organizace ubírá a proč. A také vědí, že to „něco stojí“ a kolik. Z prostých zaměstnanců a účastníků se tak stávají zainteresováni ambasadoři poslání organizace. Umí vysvětlit ostatním (třeba potenciálním dárcům), o co jde, a tím je vtáhnout do problematiky. Bonusem je často i to, že osobní zájem přirozeně zvyšuje jejich motivaci a efektivitu v práci.

Marketing

Správně formulované poslání

- Je srozumitelné všem zainteresovaným lidem?
- Je snadné jej sdílet nebo se pro něj nadchnout?

Poslání organizace (někdy také členěné podrobněji na vizi/poslání/základní hodnoty/hlavní cíle) je klíčovým sdělením. Informuje o tom, proč organizace existuje, jakými problémy se zabývá a jak je řeší. Může se jednat o krátké sdělení, motto nebo heslo, nebo má klasickou podobu srozumitelného krátkého textu. Může být vizuálně zpracováno, nebo třeba vyjádřeno zvuky, ... – tvořivosti se meze nekladou. To nejdůležitější je, že mu všichni zainteresovaní dobře rozumějí a sdílejí ho. Dobře formulované poslání je stavebním kamenem úspěšného fundraisingu. A naopak, bez silného a srozumitelného poslání se fundraising dělá velice těžko.

Klienti

- Kdo jsou vaši klienti (zákazníci, návštěvníci, ...)?
- Komu dalšímu organizace slouží a kdo má z činnosti organizace prospěch?

Pečlivé a co možná nejpresnější vymezení cílové skupiny či skupin, kterým organizace slouží, je naprosto nutným předpokladem k tomu, aby byl její program kvalitní a naplňoval jejich očekávání a potřeby. Zároveň slouží jako pevné vodítko k vyhledávání potenciálních dárců. Zejména v počátku vztahu dárce s organizací bývají klienti tím nejdůležitějším motivačním faktorem k dárcovství (nebo odmítnutí). Podporu pak dárce (v případě prvních darů) vesměs poskytují ne primárně organizaci, ale ve prospěch klientů (například pro vzdělávání dětí, vytvoření kulturního zázemí pro obyvatele obce, pro rozvoj mladých lidí apod.). Z nějakého důvodu (osobní zkušenost, účast členů rodiny, zaměstnanců, místní sounáležitost, obchodní zájmy, ...) jsou jim klienti organizace „blízcí“, zajímají se o ně a chtějí, aby byli spokojení. Tím, že podpoří činnost nebo program, který jim slouží, uspokojí i své zájmy.

Dosah činnosti

- Jakou plochu postihuje vaše organizace?
- Jedná se o činnost regionální (v jakých regionech), republikovou, mezinárodní, ...?

Pro vyhledávání potenciálních dárců je třeba se pohybovat ve stejném prostoru, v jakém funguje i organizace. Dárce musí být ve vymezeném prostoru nějakým způsobem zainteresován (bydlí tam nebo se tam narodil, podniká, odpovídá za rozvoj v regionu, zajímá se o něj nebo ho má prostě rád). Bez této zainteresovanosti lze jen těžko očekávat nějakou podporu. Investice do dárců, kteří s organizací sdílejí společný prostor nějakým způsobem nesdílejí, je neefektivní a často zbytečná.

Konkurence nebo partnerství

- Je někdo, kdo vykonává podobnou činnost jako vy a koho si může s vámi někdo splést?
- Jak se organizace liší? Čím je jedinečná?

Některé organizace jsou svým posláním jedinečné a vymezení konkurence pro ně není tak podstatné. Mnohé však v daném prostoru sdílejí stejné poslání jako někdo jiný. Tito aktéři vyhledávají, oslovují a motivují v podstatě totožné potenciální dárce. Ti snadno mohou být zmateni a nemusí dobře porozumět tomu, „kdo je kdo“, a koho a co vlastně mají podpořit. Nezřídka se pak uchylují k tomu, raději podporu neposkytnout vůbec. Poznání a vymezení vztahů s podobnými organizacemi je pro dlouhodobý rozvoj zdrojů strategickým krokem. Je třeba dobře zvážit, s kým lze usilovat o partnerství nebo spolupráci a kdo je a zůstane konkurenčním subjektem. Někdy je výhodnější to a podruhé ono. Kritériem výběru by měly být nejen osobní vztahy, ale zejména to, co nejlépe prospěje klientům obou organizací (často totožným) a co činnost organizací včetně fundraisingu může zefektivnit.

Management organizace

Strategický plán

- Má organizace funkční dlouhodobý strategický plán a je spojený s krátkodobými projekty?

Nutnost existence strategického plánu před tím, než se organizace pustí do profesionálního rozvoje fundraisingu, je zřejmá. Prostě je třeba nejprve vědět, „co chci dělat a kdy“. Jen tak je možné zjistit, „kolik to bude stát“, a následně, „kde lze tyto zdroje získat“. Bez tohoto základního předpokladu nelze plánovat rozvoj zdrojů odpovědně a celý systém fundraisingu se pak omezí na to, že organizace prostě „shání peníze, kde a na co se dá“. Celá řada organizací takto funguje dlouhá léta a často se diví, proč se jim nedaří zdroje navyšovat nebo udržet dárce v dlouhodobém vztahu. Rok za rokem žijí v nejistotě, co bude dál, a věří, že to „nějak dopadne“. Tuto nejistotu samozřejmě předávají dál svým příznivcům i dárčům. Radost z konání užitečných věcí se mění v obavy, sebejistota a víra v úspěch v uplakané „žebření“. Kdo by chtěl dobrovolně v takové organizaci dlouhodobě setrvávat nebo ji dokonce podporovat?

Finanční plánování a rozpočet

- Má organizace dobrý systém rozpočtování a účetnictví?
- Existuje podrobný rozpočet, ze kterého je snadné vyčíst, co, kdy a proč bude potřeba získat?
- Víte, kolik peněz potřebujete?

Největší šance na získání finančního daru má ten, kdo požádá o konkrétní částku na konkrétní věc, ve vhodné chvíli, na vhodném místě, pečlivě vybraného potenciálního dárce motivující formou. Pravděpodobnost úspěchu se ještě zvyšuje v případech, že se nejedná o dar finanční, ale o poskytnutí služby, věci, rady nebo

osobní pomoc. Podrobný finanční plán a rozpočet slouží k tomu, přesně vědět kdy, co bude organizace potřebovat a kolik to bude stát. Důležité je také vědět, které zdroje jsou omezeny, co se využít týče (vázány na konkrétní projekt, časově omezené čerpání apod.), a které lze využívat v rámci rozpočtu na základě aktuálních potřeb bez většího omezení (tyto zdroje jsou také důležité pro financování samotného fundraisingu). Fundraiser s rozpočtem pracuje vlastně každý den a váží možnosti, kterého dárce nebo potenciálního dárce o co, kdy a jak požádá. Pokud to neví, nemá šanci na úspěch. Žádosti typu „dejte nám, co nejvíc můžete“ jsou sice časté, ale naprosto neúčinné a většinou potenciální dárce spíš odradí, než motivují.

Materiální zázemí pro fundraising

- Jaké jsou vaše materiální zdroje pro fundraising?

Při plánování fundraisingových kampaní je vhodné vyjít i z prostorových a materiálních možností, kterými organizace disponuje. Jedná se nejen o základní zázemí pro fundraisera (pracovní stůl s vybavením), ale o další možnosti, jak využít zázemí organizace. Nejrůznější prostory (sály, školicí prostory, galerie, kavárna, dílna, rekreační objekty, ...), vybavení (kostýmy, obrazy, knihy, technika, výtvarné potřeby, ...), to vše se dá velmi vhodně zakomponovat do fundraisingového plánu a využívat pro rozvoj vlastních příjmů a realizaci fundraisingových kampaní (zejména pak nejrůznějších benefičních akcí, programů pro firemní dárce apod.).

Lidské zdroje a řízení fundraisingu

- Máte fundraising začleněný do pracovních náplní?
- Je fundraising vhodně začleněný do systémů řízení?
- Kolik lidí se v organizaci věnuje fundraisingu a kdo ještě může pomoci?

Fundraising patří mezi klíčové činnosti managementu organizace a v systému řízení musí mít náležité místo a prioritu. Dokud jej bude vedení organizace odsouvat na úroveň „služby pro ostatní“ (například na úroveň účtárny), zůstane nadále neoblíbenou a do značné míry i neefektivní činností. Použijeme-li průměr s firemním sektorem, dá se fundraising pokládat za jakési „obchodní oddělení“ organizace a má mít podobná privilegia. Společně s marketingem a propagací vytváří zdroje pro činnost organizace, pro to, aby ji ostatní mohli vykonávat. Je stejně důležitý jako činnost programová a v žádném případě by jí neměl být podřízen. Věty typu: „Potřebujeme za měsíc 50 000,- na novou premiéru, tak je sežeň!“ by měly z komunikačních stereotypů v organizaci zcela vymizet.

Pro realizaci úspěšných kampaní je třeba součinnosti všech dalších složek organizace. Fundraiser čerpá argumenty z aktuální programové činnosti a potřebuje průběžně informovat dárce o tom, co organizace dělá, hojně využívá pro motivaci dárců nejrozličnější příběhy klientů, aktuální odborné informace apod. Při realizaci fundraisingových kampaní, zejména benefičních akcí, potřebuje pomoc všech pracovníků, a jejich přítomnost na akci je důležitá i pro samotné dárce, respektive výrazně zvyšuje jejich motivaci k dárcovství. Při psaní různých projektových žádostí programoví pracovníci zpracovávají podklady ke svým projektům a programům, finanční zázemí přizpůsobuje rozpočty a řízení organizace váží, kam a jak nejlépe projekt zasadit, aby byly prostředky (často vázané) využity co nejefektivněji. Proto je důležité začlenit fundraising v podstatě do všech náplní práce zaměstnanců organizace a popsat, o jakou činnost se jedná. I kdyby šlo o 1 den v měsíci (tedy 5 % náplně práce), je to důležité proto, aby zaměstnanec tuto činnost zodpovědně vykonával a cítil se za ni ohodnocen.

Stanovení cílů a strategie rozvoje fundraisingu

Druhým základním krokem k dlouhodobému rozvoji zdrojů je rozhodnutí o tom, jakým směrem se bude fundraising rozvíjet. Kolik prostředků a z jakých zdrojů bude organizace čerpat a jaké zvolí metody? Toto rozhodnutí je velice závažným krokem z několika důvodů:

- Rozvoj nových zdrojů trvá poměrně dlouhou dobu – v podstatě u všech typů zdrojů je třeba počítat s horizontem minimálně 2–3 roky, než se metoda plně rozvine a organizace dosáhne plánovaných cílů.
- Zejména v počátku stojí nová metoda fundraisingu více peněz, než kolik z ní lze získat (většinou), a vyžaduje kvalifikovanou práci v dostatečném objemu. Je třeba počítat s tím, že investovaný čas a finance budou v počátečních letech větší než získané zdroje.
- Fundraisingové kampaně a styl jednání s dárci jsou nedílnou součástí tváře a hodnot organizace, stejně jako realizované programy. Pro dosažení úspěchu a získání důvěry je třeba, aby byly navzájem dobře provázané a jednotné.
- Fundraising je významně etická záležitost a dosažené výsledky plně závisejí na důvěryhodnosti organizace i fundraiserů (nebo jiných pracovníků, kteří se fundraisingem zabývají). Od začátku je proto vhodné stanovit si základní principy, etický řád, kterými se budou řídit.

Stanovení cíle fundraisingu je zdánlivě snadné. Cíl fundraisingu je prostě částka, kterou bude organizace potřebovat v příštím roce, 3 letech apod. Má-li dobře zavedený systém plánování a tvorbu rozpočtů, pak je tato částka jasná. Zejména v situaci, kdy

se organizace rozhodne změnit radikálně svoji skladbu zdrojů (oprotit se od dominantních zdrojů, zaplnit zvětšující se prázdnotu při ubývání veřejné podpory apod.), je třeba tento cíl poctivě revidovat a konfrontovat se situací, ve které se organizace nachází, a podle toho jej náležitě upravit, bohužel často směrem dolů.

Fundraisingová strategie je pro rozvoj zdrojů naprosto klíčová. Určuje, jakým směrem se fundraising organizace bude ubírat, a to na mnoho let dopředu. Společně s posláním, skladbou základních hodnot a tváří (image) tvoří páteř organizace. Je známo, že bez páteře se sice existovat dá, ale není to ani uspokojivé ani perspektivní. Zejména větší a zavedené organizace by proto měly věnovat volbě strategie náležitou pozornost a vydat se tím správným směrem. Menší, ještě neetablované organizace si sice mohou dovolit i trochu experimentovat a zkoušet různé směry a metody fundraisingu na základě nadšení nebo intuitivního rozhodování. Je ale třeba vědět, že špatná pověst (byť neprávem získaná díky chybě z neznalosti nebo dobrému úmyslu) se napravuje mnohem déle, než se získává, a stojí to často nemalé prostředky a energii.

Pro stanovení strategie fundraisingu je dobré se zabývat následujícími oblastmi:

- historie a tradice organizace,
- skladba zdrojů v minulosti (3–5 let),
- analýza současné situace rozvoje zdrojů.

Historie a tradice

Historie organizace hraje při volbě strategie fundraisingu klíčovou roli. Pokud má organizace zavedenou tradici, je to pro rozvoj zdrojů jednoznačně velkou výhodou (samozřejmě v případě, že se jedná o tradici dobrou a veřejně uznávanou). Organizace má v tom případě jakýsi bonus důvěryhodnosti a nemusí dokazovat své kvality od základu. Je třeba dobře prozkoumat, jakým způso-

bem rozvíjela organizace své zdroje od samého začátku. Kdo a jak přispíval? Jak byli dárči oslovoováni? Co bylo jejich hlavní motivací k dáváni?

Většina organizací nemá takové možnosti těžit ze své dlouhodobé historie. I tak se ale dají najít různé příklady dárcovství. I když se třeba nejednalo o velkou fundraisingovou kampaň, vždy tu jsou jednotlivci, kteří organizaci pomáhali, podporovali ji, eventuelně zachraňovali v těžších obdobích. Pokud organizace vlastní historii a tradici ještě nemá, s úspěchem se lze obrátit na historii obdobných organizací v prostoru, kde působí, a navázat na možné tradice dárcovství a podpory. V neposlední řadě lze navázat i na dlouhodobou tradici podpory kultury v Českých zemích. Kulturní „mecenášství“, odkazy sbírek i financí, tradice podpory ochotnických spolků, knihoven, sbírky na kostely, zvonny, ... – příkladů k následování se najde dost. Říká se, že „doba se mění, ale povahy zůstávají“. Stejně tak i motivace původních dárců může být dobrým vodítkem k nastavení budoucích metod oslovení dárců nových.

Skladba zdrojů

Skladba zdrojů organizace v průběhu uplynulých 3–5 let může dobře posloužit k nastavení plánu zdrojů do budoucna a vyvarování se chybných rozhodnutí. Pro analýzu je vhodné zdroje rozdělit do příslušných kategorií. Nejčastěji to jsou:

Veřejné zdroje – stát, státní správa, samospráva, státní fondy, nadace s majoritním podílem peněz z veřejných zdrojů, ...

Soukromé zdroje – nadace a fondy, firmy a firemní nadace, individuální dárči, eventuelně významní individuální dárči („mecenáši“) jako samostatná kategorie v rámci individuálního dárcovství, ...

Zahraniční zdroje – vládní fondy a související nadace a v dnešní době zejména nejružnější programy Evropské Unie, ...

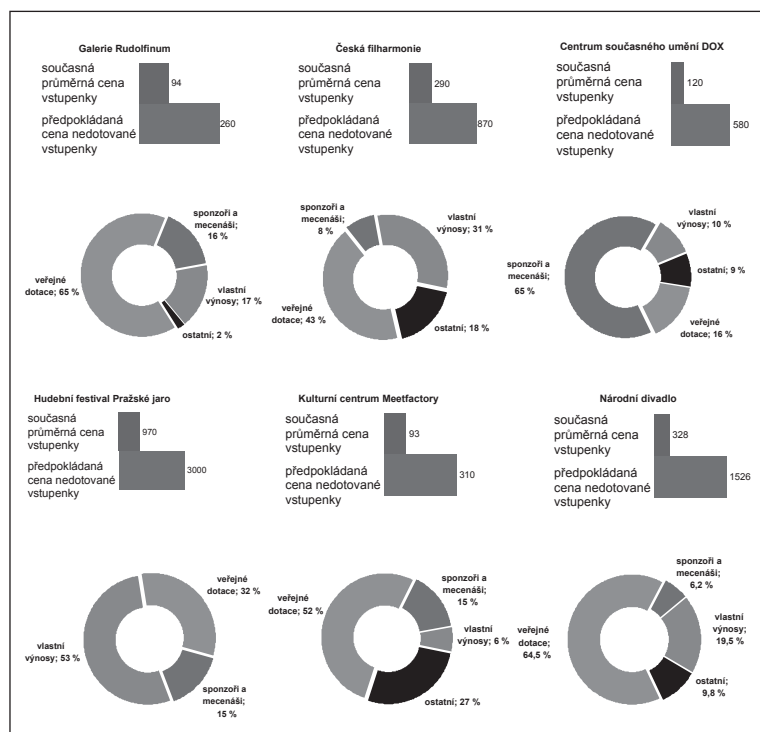
Vlastní zdroje – někdy též pojmenované jako vlastní příjmy, příjmy z podnikání, ...

Zdroje od zřizovatele – u tzv. „příspěvkových organizací“ tvoří většinou největší a nejstabilnější část zdrojů.

Kategorie zdrojů si každá organizace většinou mírně upravuje podle svých konkrétních potřeb. U zdrojů, které jsou četnější a rozvinuté, dochází k dalšímu členění (například na sbírky, benefiční akce apod.), u vlastních zdrojů se většinou evidují významné zdroje zvlášť (prodej vstupenek, provoz kavárny, prodej služeb firmám, ...).

Skladba zdrojů se u jednotlivých organizací může významně lišit a do velké míry je dobrým vodítkem k posouzení jejich nezávislosti a životaschopnosti. V České republice lze u kulturních organizací sledovat dlouhodobé trendy, kdy nejvýznamnějším a neobjemnějším zdrojem je stát nebo státní správa či samospráva. Zejména knihovny, mnohá divadla, ale i některé galerie a řada dalších jsou z veřejných zdrojů podporovány již desítky let jako tradiční kulturní instituce. Určitě je správné, že se stát tímto způsobem „stará o rozvoj kultury“, a je třeba se zasazovat o to, aby tomu tak zůstalo i do let budoucích. Ale bohužel se nedá říci, že je to „obvyklé“. Jestliže v rámci Evropské unie si „kultura“ udržuje svoji pozici ve státních rozpočtech na poměrně uspokojivé úrovni, v jiných částech světa tomu tak zdaleka není. I v tak rozvinuté zemi, jako je USA, je podpora kulturních institucí ze strany státu nebo státní správy významně omezena, skladba zdrojů se od naší reality významně liší a vlastní příjmy a soukromé zdroje tvoří na prostou většinu příjmů. Zajímavé srovnání skladby zdrojů divadel v USA a v České republice je v poslední kapitole této knihy.

Pro stanovení cílů fundraisingu je nutné stávající skladbu zdrojů respektovat. Nejčastěji se fundraisingové cíle stanovují tak, že se prostě postupně navyšují částky čerpané z jednotlivých typů zdrojů. Na druhou stranu, pokud se organizace některým typem zdrojů dosud vůbec nezabývala (nebo jen v minimální míře), neznamená to, že tento typ zdroje pro ni není vhodný a efektivní. Jen je třeba počítat s tím, že vytvoření nového typu zdroje má svá pravidla, nějakou dobu trvá (většinou kolem 3 let), než se plně využije jeho potenciál, a vyžaduje dostatečnou energii, kapacitu a také finance na úspěšný rozvoj.



Jednotlivé zdroje se navzájem ovlivňují a při plánování strategie fundraisingu toho lze dobře využít. Například pro rozvoj fi-

remního dárcovství je vhodné zařadit do plánu vlastních příjmů nabídku služeb pro firmy (akce na zakázku, pronájmy, benefity pro zaměstnance apod.). Při zakládání nejrůznějších klubů příznivců, diváků nebo čtenářů lze počítat i s rozvojem vlastních příjmů z prodeje propagačních předmětů a s postupným nárůstem potenciálu významných dárců, kteří se z členské základny mohou rekrutovat. Zajímavá je například lišící se skladba základních zdrojů u divadel, která ve větší nebo menší (či žádné) míře využívají jako jeden ze zdrojů významné individuální dárce („mecenáše“)⁴.

Analýza současné situace

Skladba zdrojů není však jediným vodítkem pro nastavení strategií fundraisingu. Stejně důležité je analyzovat současnou situaci v organizaci. Fundraising je komplexní činnost a jeho úspěšná realizace závisí na chodu celé organizace. Analytických nástrojů je celá řada a zabývá se jimi mnoho specializovaných publikací zaměřených například na marketing nebo strategické plánování. Pro účely fundraisingu většinou postačí tři následující nástroje – SWOT analýza zaměřená na rozbor situace uvnitř i vně organizace, PEST analýza (nebo též STEEP analýza) pro revizi vnějších podmínek a příležitostí k rozvoji a Bostonská matice vhodná pro výběr priorit strategie fundraisingu v situaci, ve které se organizace nachází.

SWOT

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (angl.: Strengths) a slabé (angl.: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl.: Opportunities) a hrozby (angl.: Threats) spojené s fundraisingem. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Hum-

4 KONRÁD, Daniel. Kulturní mecenášství je na vzestupu. Praha: Hospodářské noviny, 24. 11. 2011, 2011.

phreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě.

	Současný stav
Silné stránky	Jaké jsou silné stránky vaší organizace s ohledem na realizaci fundraisingu: • mladý a dobrý tým lidí (spolupráce, flexibilita), • výrazná osobnost ve vedení organizace, na kterou je navázána spousta dalších kontaktů, • jednotný dramaturgický styl, • kvalitní, vypovídající a lákavý grafický vizuál, kvalitní webové stránky, • jasné poslání, souznění stylu, týmu lidí, v myšlení, • dlouhodobý mecenáš, který organizaci finančně podporuje, • dlouhodobá skupina partnerů, kteří organizaci podporují nefinančními, ale významnými dary, • propojení divadla s významnými osobnostmi a projekty, • kontinuální podpora od státní správy, • atypická divadelní sezóna, • netradiční a oblíbená scéna.
Slabé stránky	Co uvnitř organizace ohrožuje dlouhodobý rozvoj zdrojů: • pouze jedna výrazná osobnost, „vůdce“, bez kterého nemůžeme existovat, • všechna administrativa stojí na jednom dobrovolníkovi, • významné osobnosti a projekty utlačují značku organizace, • vše stojí jen na osobních vazbách, většinou neexistují ani smlouvy, • nemáme dlouhodobou vizi – co bude za 10 let, • máme větší sny než prostředky k dispozici, • nestabilní návštěvnost (někdy plno, někdy nikdo), • nestálý prostor a krátká sezóna, • nepravidelný režim hraní, • nákladná výprava představení, • špatná propagace, • nedostatečné personální zázemí pro propagaci a fundraising.
Příležitosti	Co je možné dobře využít pro úspěšný rozvoj zdrojů: • lépe využít specifickou divadelní sezónu, • zviditelnit a využít potenciál atraktivního tématu a tváře divadla, • efektivněji využít stávající cesty propagace, • dostavět stálou divadelní scénu s možnostmi prodloužení sezóny, • vytvořit dlouhodobý strategický plán rozvoje, • budovat loajalitu diváků, stabilní diváckou základnu, • vytvořit a částečně profesionalizovat produkční tým, • udržet stávající síť podporovatelů a rozvíjet přes ně další vztahy, • zapojit mecenáše do tvorby plánu rozvoje, • využít kontakty vedení organizace pro fundraising.
Hrozby	Co může rozvoj zdrojů a existenci organizace ohrozit: • z divadla odejdou klíčové osobnosti (zestárnou, otěhotní, vyhasnou, ...), • dojde ke konfliktu s realizátory souvisejících projektů a významnými osobnostmi, • počasí – návštěvnost je na něj výrazně vázána, • snížení příjmů ze zadaných představení (hospodářská krize).

Pro získání potřebných informací je třeba pečlivě zvolit otázky, na které bude analýza odpovídat. Také je velice vhodné přizvat k procesu celý tým organizace nebo alespoň všechny, kteří se budou, byť dílčím způsobem, na fundraisingu podílet. Jako příklad vhodně zvolených témat může posloužit SWOT analýza provedená v jednom z pražských divadel v roce 2012 (s ohledem na ochranu dat jsou vynechána jména a další identifikační informace).

Z příkladu je zřejmé, že jednotlivé oblasti analýzy jsou vzájemně provázány a do značné míry na sobě závisejí. Také z ní vyplývá fakt, že fundraising jednoznačně souvisí s ostatními složkami managementu organizace a při jeho rozvoji je třeba rozvíjet je současně s ním. Analýza tak nabízí celou řadu možností, jak některé činnosti zlepšit, propojit, využít příležitostí, které se nabízejí, a snížit hrozby. Z předloženého příkladu například vyplynuly následující návrhy řešení:

- Organizace bude systematicky vyhledávat nové osobnosti a navazovat nové kontakty s ohledem na rozvoj skupiny potenciálních dárců.
- Dojde k profesionalizaci produkčního a fundraisingového týmu (alespoň jeden profesionál na plný úvazek a aktivní skupina dobrovolníků).
- Dojde k formálnímu uzavření partnerství s hlavním partnerem organizace a budou domluvena pevná pravidla spolupráce.
- Se stávajícími partnery, dárci a dodavateli budou uzavřeny náležité smlouvy.
- Organizace začne proces strategického plánování.
- Bude vytvořen jednoduchý produkt – levné, atraktivní představení, které bude možné hrát i mimo stabilní scénu i jako výjezdní.

- PR a propagace budou posíleny tak, aby vznikla pevná divácká základna, zároveň organizace začne budovat atraktivní „klub diváků“.
- Divadelní prostory budou upraveny tak, aby bylo možné prodloužit sezónu nebo (v případě, že se tento plán ukáže jako ne-reálný) bude organizace hledat jiné stabilní prostory.

Propojením jednotlivých oblastí SWOT analýzy mohou vzniknout zajímavé a nosné náměty k rozvoji. Pro zpřehlednění a zjednodušení lze pro tento proces využít i následující model.

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<i>S-O strategie:</i> Využití příležitostí pro rozvoj silných stránek organizace.	<i>W-O strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T strategie:</i> Využití silných stránek pro omezení hrozeb.	<i>W-T strategie:</i> Snížení nebo eliminace hrozeb, které posilují slabé stránky organizace.

PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial and **T**echnological Analysis neboli pro analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Analýza nebývá součástí pravidelného plánování a většinou se v organizaci provádí nepravidelně v souvislosti se zaváděním nějakého většího inovativního kroku, významného projektu, velké investice apod. Zahájení profesionálního fundraisingu většinou takovým krokem bývá.

PEST analýza má mnoho variant a vždy se upravuje podle aktuálních potřeb v organizaci. Nezkoumá se tedy komplexní vnější prostředí (to by bylo velice náročné, nákladné a často nemožné), ale jen aspekty, které se vybraného projektu nebo směru rozvoje přímo dotýkají. Z tohoto důvodu se někdy původní části PEST analýzy dělí na více dílčích oblastí a pro snadné zapamatování či prostě z čiré marketingové hravosti se písmenka nejrozličněji přehazují. Například ve Velké Británii se dnes častěji setkáváme se SLEPT analýzou, která přidává písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. To už je však v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím P. V současné zelené době pak přibýlo ještě písmeno E jako Environmental (pak vznikne PESTEL nebo též PESTLE). Také oblast životního prostředí však byla už zahrnuta v původní PEST analýze, a to opět pod písmenem P a svým způsobem i pod T neboli technologickými faktory. Existuje také STEEPLE a STEEPLED analýza a další.

Není až tak důležité, které oblasti analýzy organizace zahrne, ale to, aby byly pokryty ty, které jsou pro ni důležité. V prvním kroku je vhodné vymezit si u jednotlivých písmen relevantní oblasti. Často se jich tak drtivá většina eliminuje. V dalším kroku je dobré si stanovit požadovanou hloubku analýzy. Tady lze doporučit takový postup, že do detailu se jde až tehdy, když se naráží na něco nepředpokládaného či zvláštního. Ve třetím kroku se připraví samotná analýza, která může klidně zabrat i pár desítek stran. Ve čtvrtém kroku se pak z analýzy udělá výtah, ideálně ve formě bodů (podobně jako u analýzy SWOT). U PEST analýzy nejde ani tak o to, aby byla detailní, ale spíš o to, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rizikové nebo pro fundraising využitelné faktory. Podstatou PEST analýzy je nalézt odpovědi na 3 otázky:

- Které z faktorů mají vliv na dlouhodobý rozvoj zdrojů v organizaci?

- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější (stanovení priorit)?

Pro účely rozvoje profesionálního fundraisingu mohou být relevantní následující oblasti analýzy:

Politicko-legislativní vlivy

- Daňová politika (daňové úlevy),
- politická stabilita,
- vztah vlády / státní správy a samosprávy k organizaci,
- legislativní prostředí pro existenci organizace a fundraising,
- ochrana osobních dat
- apod.

Ekonomické faktory

- Financování kultury z veřejných zdrojů,
- hospodářské cykly,
- trendy HDP,
- průměrná mzda,
- ceny v kultuře
- apod.

Sociálně-kulturní faktory

- Kulturní zvyklosti a tradice,
- změny životního stylu,
- mobilita,
- úroveň vzdělávání,
- přístup k práci a volnému času,
- společenské preference v kultuře
- apod.

Technologické vlivy

- Rozvoj sociálních sítí,
- platební portály a další možnosti on-line plateb,
- mobilní operátoři a jejich služby,
- celkový stav technologie v organizaci
- apod.

Bostonská matice

BCG matice je pojem marketingu a managementu označující portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud *BCG*). Matice se využívá pro vyhodnocení skladby organizace při marketingovém a prodejním plánování. Ve fundraisingu ji lze v plné míře využít pro plánování rozvoje stávajících i potenciálních metod fundraisingu s ohledem na jejich produkční potenciál (výnosy z metody) a předpokládaný vývoj. Využití matice probíhá ve třech krocích:

1. Rozdělení dárců a metod fundraisingu na strategické fundraisingové jednotky – SFJ (jednotliví významní dárci (individuální, firemní nebo z veřejné správy), konkrétní kampaně, benefiční akce, sbírky, direct-mail apod.).
2. Zařazení SFJ do matice a jejich vzájemné porovnání, zejména pak porovnání efektivity a výnosů.
3. Vývoj strategických cílů a postupů pro jednotlivé SFJ a stanovení priorit zájmu (které SFJ jsou pro organizaci aktuální nebo zásadní).

Podle Bostonské matice jsou strategické fundraisingové jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jakou pozici jednotlivé SFJ zaujímají v celkových výnosech organizace z fundraisingu (FR obratu) a jaký od nich lze očekávat vývoj (zvýšení výnosů). Jednotlivé segmenty jsou neobvykle, ale výstižně pojmenovány jako Otazníky, Vycházející hvězdy, Dojné krávy a Bídni psi (s omluvou všem hodným pejskům, kteří nemohou za to, že je autoři matice využili).

	Vysoký podíl na FR obratu	Nízký podíl na FR obratu
Vysoká míra růstu	Vycházející hvězdy Jsou doslova „hvězdami“ fundraisingu organizace, mají vysoké výnosy a další potenciál růstu. Jejich realizace bývá finančně náročná, ale zároveň přináší velký „zisk“. V případě, že se přestávají dynamicky rozvíjet (výnosy se stabilizují a jsou již nějakou dobu (většinou cca 3 roky) stejné), je vhodné je přeřadit do segmentu „dojných krav“.	Otazníky Mezi otazníky patří metody a dárci, o kterých ještě není jasné, zda budou přinášet plánované výnosy. Před rozhodnutím o jejich uplatnění je třeba je dobře prozkoumat, otestovat a poté do nich náležitě investovat, aby se mohly stát vycházejícími hvězdami (nebo je z plánu fundraisingu vyřadit).
Nízká míra růstu	Dojné krávy Tvoří (nebo by měly tvořit) hlavní oporu organizace. Přináší stabilní a vysoké výnosy, nevyžadují větší investice a náklady na jejich realizaci jsou stabilní a často nízké. Umožňují tak rozvoj nových aktivit nebo mohou vytvářet stabilní polštář zdrojů v dobách krize zdrojů nebo neúspěšné větší investice. Je třeba se o ně dobře starat, ale také pravidelně vyhodnocovat, jestli jsou výnosy stále vysoké anebo jestli se pozvolna nemění v „bídny psy“ a organizace si je neudrzuje jen ze zvyku.	Bídny psi Sem patří dárci a metody, které svoji „kariéru“ v organizaci zakončují, výnosy z nich jsou malé a stále se snižují a náklady je často převyšují. Ve fundraisingovém plánu je drží nostalgie, zvyk, ale například i tradice organizace. Je třeba pečlivě zvážit, co tyto metody a dárci organizaci přinášejí a zda se vyplatí nadále do nich investovat (třeba proto, že jsou oblíbené, vytvářejí dobré jméno, reklamu apod.). Pokud bilancování vyjde v neprospěch metody či dárce, je třeba se „bídnych psů“ zbavit a ušetřené prostředky investovat jinde.

Zdravě založený fundraising v organizaci by měl mít dostatek zdrojů v segmentu „dojných krav“ jako stabilní dlouhodobou základnu a dostatek nových nápadů („otazníků“) a z nich „vycházejících hvězd“, které tvoří základ finanční stability v budoucnosti organizace. „Bídny psi“ by měli tvořit minimum z celkového objemu fundraisingu a organizace by měla mít nastaveny dobré systémy vyhodnocování efektivity tak, aby je včas rozeznala a eliminovala.

Jednotlivé SFJ své pozice v matici v průběhu času dynamicky mění. Většinou se z nového nápadu po náležitém průzkumu a otestování stává nadějná vycházející hvězda. Její potenciál (výnosy) se zvyšuje (3–7 let) a poté se stabilizuje na určité výši. SFJ se stane „dojnou krávou“ a může organizaci sloužit celou řadu let (10–15 i více). Většina SFJ však časem upadá, výnosy z nich se snižují a dříve nebo později bude třeba se s nimi rozloučit. Vý-

jimky však potvrzují pravidlo, a proto je třeba každou SFJ zkoumat individuálně. Může se podařit během jednoho roku vyvinout „supernovu“, která přinese velké výnosy a druhý rok se z ní může stát „bídny pes“. I již zavedené dlouhodobé „dojné krávy“ mohou zažít znovuzrození a se zvyšujícími se výnosy se přesunou do „vycházejících hvězd“. A někteří „bídny psi“ možná stojí za další prozkoumání a možnou inovaci v rámci „otazníků“.

Trendy rozvoje fundraisingu do budoucna

Pro stanovení základních trendů je nutné vyjít z výsledků předchozích analýz a zvolit takové strategie, které, pokud možno, vyhovují co nejvíce požadavkům, které z nich vyplynuly. Je vhodné připravit si vlastní seznam otázek a po provedených analýzách je vyhodnotit (nejlépe v týmu relevantních pracovníků). Následující soubor otázek může k sestavení takového seznamu dopomoci.

- Které historické události v dějinách organizace mohou zvyšovat motivaci dárců a partnerů k tomu, aby ji podpořili?
- Které z tradičních akcí a činností organizace mohou být využity pro fundraising?
- Jaká je současná skladba zdrojů organizace a jaká by měla být v horizontu 3–5–10 let, aby organizace dosáhla stability a udržitelného rozvoje?
- Které jsou největší příležitosti pro rozvoj fundraisingu?
- Jaká jsou největší rizika pro rozvoj fundraisingu a jak se jim lze vyhnout?
- Které limity vnějšího prostředí je nutné respektovat a přizpůsobit se jim?
- Které potenciální výhody z vnějšího prostředí pro rozvoj fundraisingu lze předpokládat?
- Které hlavní metody fundraisingu a dárce je potřebné udržovat/rozvíjet a které je možné/vhodné eliminovat?

- Které metody a dárci („otazníky“ z Bostonské matice) mají pravděpodobně nejvyšší potenciál růstu?
- Kolik peněz může organizace v současné době investovat do fundraisingu?
- Které metody fundraisingu (plánované nebo stávající) jsou nejzábavnější a které naopak budí nechuť a nezájem?
- Atd.

Pokud se organizace rozhodne navyšovat podíl ze stávajících zdrojů fundraisingu a mírně upravit svoji skladbu zdrojů (například navýšením výnosů ze soukromých zdrojů – firemního nebo individuálního dárcovství), postačí pro vymezení trendů většínou vyplnění tabulky rozvoje zdrojů.

Jestliže se organizace doposud zabývala pouze několika hlavními zdroji (většinou granty a příspěvky ze zdrojů veřejných) a rozhoduje se pro zavedení zcela nových metod získávání zdrojů soukromých, je na místě se nad skladbou budoucích zdrojů zamyslet komplexněji. Tento postup je vhodné zvolit zejména v případě, kdy se jedná o větší objem prostředků (jednotek nebo desítek milionů ročně). V tom případě je nutné si před zpracováním tabulky rozvoje zdrojů vymezit hlavní oblasti rozvoje – segmenty fundraisingového obratu a směry fundraisingu, kterými je bude organizace naplňovat.

V obou případech je při plánování směrů, hlavních metod a kampaní nutné vycházet především z výsledku předchozích analýz a nenechat se strhnout sny a nepodloženými představami. Fundraising je dlouhodobá a zejména zpočátku velmi nákladná činnost a nesprávné rozhodnutí může pro organizaci znamenat vážné ohrožení existence v budoucnosti. Na druhou stranu, pokud organizace nevykročí vůbec a zůstane závislá na několika stávajících a snižujících se zdrojích, zanikne téměř určitě.

Vymezení směrů fundraisingu v hlavních segmentech fundra-

isingového obratu

1. Stanovení fundraisingového cíle v horizontu 3–5 let (například 10 000 000 Kč ročně)
2. Stanovení nejvyššího potenciálního daru/příspěvku – může vycházet ze stávající zkušenosti, když jeden nebo více dárců stabilně (nejméně 3 roky) poskytuje dar/příspěvek v dané výši nebo z kvalifikovaného odhadu nejvyššího možného daru podle dosavadních analýz (například 1 000 000 Kč od městského úřadu, 500 000 Kč od „mecenáše“ organizace nebo 250 000 Kč od hlavních firemních dárců, „sponzorů“ apod.).
3. Výpočet potřebného množství dárců v jednotlivých segmentech pro naplnění potřebného obratu. Tento výpočet vychází z dlouhodobé zkušenosti rozložení darů v rámci fundraisingové pyramidy (tradičního a funkčního nástroje pro plánování fundraisingu). Základní logikou je, že malé množství dárců poskytuje největší dary a velké množství dárců dary malé. Počet dárců se směrem dolů zvyšuje (násobí přibližně 2x) a celkové výnosy od nich snižují (krátí přibližně na polovinu), jak ukazuje následující tabulka (sloupce 1 a 2).
4. Zařazení současných stabilních zdrojů do tabulky – je vhodné využít stejné členění na SFJ jako v Bostonské matici (sloupec 5).
5. Vymezení dominantních směrů fundraisingu v hlavních segmentech (sloupec 6).

Příklad

1	2	3	4	5	6
Počet dárců	Průměrná výše daru (ročně)	Celkem	Segmenty FR obratu	Stávající zdroje	Vymezení hlavních směrů fundraisingu
1	1 000 000	1 000 000	15 dárců výnos 4 miliony dary od 125 000 do 1 000 000 Kč	Mecenáš Jarda	Státní správa a samospráva Klub mecenášů Nadace
2	500 000	1 000 000		Krajský úřad (1x)	
4	250 000	1 000 000		Hlavní firemní partneři (2x)	
8	125 000	1 000 000		Nadace a fondy (3x)	
16	60 000	1 000 000	116 dárců výnos 3 miliony dary od 15 000 do 60 000 Kč		Firemní dárcovství Sponzoring Prodej představení Významní individuální dárci
33	30 000	1 000 000		Drobní firemní přispěvatelé (10x)	
67	15 000	1 000 000		Paní Borůvková Pan Kaňka	
125	8 000	1 000 000	875 dárců výnos 3 miliony dary od 2 000 do 8 000 Kč	5 VIP členů klubu	Klub diváků Benefiční akce Premiérové sbírky
250	4 000	1 000 000		10 VIP členů klubu	
500	2 000	1 000 000		150 členů klubu diváků	
1006	Celkem	10 000 000			

Z příkladu vyplývá, že pro dosažení fundraisingového cíle (10 milionů korun) a dlouhodobé stability zdrojů organizace bude třeba docílit hladiny celkového počtu dárců cca 1 000. Z toho bude většina drobných přispěvatelů, individuálních dárců (87 %) s výší ročního příspěvku od 2 do 12 000 Kč, cca 10 % by měli tvořit významní individuální dárci a firmy s potenciálem od 15 do 60 000 Kč ročně a 2–3 % budou vymezena pro zdroje ze státní správy a samosprávy, mecenáše a nadace (s rozsahem příspěvků od 125 000 do 1 milionu).

Po zvážení stávající situace organizace plánuje založit „Klub mecenášů“ v čele se stávajícím dlouhodobým mecenášem Jaradou, pokračovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy zejména s krajským úřadem a pravidelně oslovovat relevantní nadace. Pro naplnění středního segmentu bude organizace profesionálně rozvíjet firemní fundraising, zejména rozšiřovat nabídku možností podpory o další produkty (představení na zakázku, možnosti reklamy apod.). Také chce využít potenciálu dlouhodobých přátel organizace a individuálně s nimi pracovat. Pro navýšení počtu drobných individuálních dárců a přispěvatelů rozšíří svůj zatím neformální klub diváků nabídkou lákavých produktů (speciální benefiční akce, sbírka apod.).

Rozvoj zdrojů organizace

Plán rozvoje zdrojů je základním dokumentem pro praktické naplňování plánu fundraisingu a realizaci jednotlivých kampaní. Na jeho základě se organizace rozhoduje, jaké dárce osloví, jakou zvolí metodu, vytvoří akční plán, plán personálního zapojení pracovníků organizace do jednotlivých akcí a rozpočet pro fundraising. Pro plánování rozvoje zdrojů je praktické využít například následující tabulky.

Tabulky je praktické od začátku vést odděleně pro základní typy dárců (systém dělení se může lišit podle aktuální situace v organizaci). Tabulky je doporučeno vyplňovat tak, že se začíná s dárči stávajícími (na základě analýzy dárců) a poté se vepisují dárči potenciální (na základě analýzy trendů rozvoje fundraisingu v organizaci).

Plán rozvoje individuálních dárců

Cílová skupina dárců	Počet potenciálních dárců ve skupině nebo konkrétní dárce	Průměrný dar na 1 dárce	Dar celkem	% pravděpodobnosti	Korigovaný výsledek	Metoda	Garant

Cílová skupina dárců – charakterizuje, o jaké stávající nebo potenciální dárce se jedná. Mohou to být například členové klubu příznivců, diváci z konkrétního období nebo představení, sousedé, stávající pravidelní dárce nebo vytipovaná skupina dárců potenciálních (například budoucí návštěvníci výstavy apod.). Je vhodné vymezit si i skupiny osob, se kterými se předpokládá, že bude fundraiser pracovat individuálně (například správní rada, poradní sbor, VIP klub apod.).

Počet dárců nebo potenciálních dárců ve skupině nebo konkrétní dárce – vymezuje, o kolik osob se v dané cílové skupině jedná. Pokud organizace plánuje pracovat se členy skupiny individuálně, nebo se výše darů jednotlivých osob významně liší, doporučuje se zapsat do této kolonky konkrétní jméno (zejména se jedná o skupiny tzv. „major donors“ – významných dárců, mecenáše a další osobnosti, které vyžadují individuální péči).

Průměrný dar na jednoho dárce – je částka, kterou lze od dárců této skupiny průměrně čekat v daném plánovacím období (většinou to bývá rok). Například, pokud členové klubu přispívají

každý rok cca 500–1 000 Kč ročně, bude se průměr pohybovat někde kolem 700 Kč. U jednotlivců se zapisuje do této kolonky částka, kterou organizace plánuje od daného dárce získat.

Dar celkem – je násobek počtu dárců a průměrného daru. Součet všech plánovaných darů pak slouží jako „strop“, maximální výše prostředků, které organizace plánuje (a často i může) získat.

% pravděpodobnosti – je vhodným nástrojem pro zpracování rozpočtů organizace na následující období a také pro vyhodnocování kampaní a celkové efektivity fundraisingu. Vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou organizace předpokládá, že se plánovanou částku od daného dárce podaří získat. U dlouhodobých pravidelných dárců, opakovaných benefičních akcí či členů zavedeného klubu příznivců se bude pohybovat někde mezi cca 70–100 %, u potenciálních dárců, doposud neoslovených, ale již prozkoumaných a otestovaných spíše mezi 40–60 % a u potenciálních dárců, kteří zatím neprošli průzkumem a testováním, může být někde mezi 20–30 %. Svoji roli při odhadu pravděpodobnosti může hrát i to, že organizace například nemá dostatečné kapacity pro realizaci plánované metody fundraisingu nebo s ní nemá zkušenosti.

Korigovaný výsledek – je násobkem celkového daru a % pravděpodobnosti. Součet všech řádek tohoto sloupce dobře slouží jako podklad pro reálný, optimální (ev. minimální) rozpočet organizace.

Metoda – specifikuje, jakým způsobem budou dárce opečováni a osloveni. Může to být konkrétní benefiční akce, kampaň na sociálních sítích, klub příznivců, VIP akce, individuální komunikace apod. Názvy metod má každá organizace upraveny podle škály svých fundraisingových aktivit a není vhodné je „svazovat“ do nějakých pevných pravidel.

Garant – zde je zapsána osoba z organizace, která je za konkrétní skupinu dárců a realizaci plánovaných metod odpovědná. Tento sloupec je nutný pro naplánování aktivit fundraisingu v průběhu roku a rozdělení úkolů mezi členy týmu. Také je užitečnou korekcí v případě, že se u mnoha metod opakuje stále jedna osoba a i bez podrobnějšího rozboru náplně práce je zřejmé, že není reálné, aby stihla všechny aktivity zajistit.

Plán rozvoje firemních dárců

Cílová skupina dárců	Dárce	Projekt/projekt	Plánovaná podpora			% pravděpodobnosti	Korigovaný výsledek	Garant
			Věc/ služba	V hodnotě (Kč)	Finanční podpora			

Plánování rozvoje zdrojů od firemních dárců je postaveno na podobném principu jako plánování od dárců individuálních. Více však akcentuje fakt, že firemní dárce většinou spolupracují s organizací na konkrétním programu nebo projektu a jejich podpora je více či méně k tomuto programu vázána. Tabulka také zahrnuje přehled tzv. „In Kind“ darů (věcí nebo služeb), které jsou u firemních dárců většinou běžné jako součást celkového objemu darů.

Cílová skupina dárců – slouží obdobně jako u individuálních dárců k přesnějšímu vymezení. Pokud organizace nemá některé firemní dárce rozdělené do skupin a pracuje s nimi individuálně, tak je možné prostě tuto kolonku vynechat.

Dárce – je název firmy, ev. k firmě vázané konkrétní osoby, se kterou organizace jedná.

Projekt/produkt – určuje hlavní oblast zájmu spolupráce firemního dárce či partnera. Může to být jeden z programů organizace nebo konkrétní projekt, premiéra, místo, osoba v organizaci, která potřebuje podporu, klient apod. Termín „produkt“ je použit záměrně proto, aby si organizace snáze uvědomila, že u firemních dárců více než jinde platí, že fundraising je proces směny a spolupráce na konkrétní věci, a komunikaci o jednotlivých programech nebo projektech je třeba tomuto faktu přizpůsobit.

Plánovaná podpora – je rozdělena na dvě skupiny. Dar věcí nebo služeb, kam se zapisují dary, které organizace plánuje získat pomocí „In Kind“ metody (tedy místo peněz dostat konkrétní věci nebo služby, které potřebuje). Tyto dary je užitečné i vyčíslit v penězích (ať již na základě cen, za které dárce tyto věci nabízí, nebo cen, které nabízejí podobné firmy, ev. prostým odhadem nebo dohodou s dárce). I když se většinou tyto získané zdroje neodrazí v účetnictví, jsou velmi důležitou součástí strategie pro jednání s konkrétním dárce a rozvoj vztahu s ním. Zároveň mohou být zajímavou položkou (která někdy i převyšuje dary finanční) například ve výroční zprávě organizace nebo v prezentačních materiálech pro účely fundraisingu. Finanční podpora pak vyjadřuje plánovanou částku, kterou by dárce mohl poskytnout.

% pravděpodobnosti, korigovaný výsledek a garant jsou tožné s předchozí tabulkou dárců individuálních.

Plán rozvoje dárců ze státní správy, samosprávy, nadací a EU

Typ zdroje	Zdroj	Projekt	Pánovaný požadavek		% pravděpodobnosti	Korigovaná suma		Garant
			Personální výdaje	Ostatní výdaje		Personální výdaje	Ostatní výdaje	

Pro institucionální dárce je možné tabulku opět upravit. V tomto příkladu jsou zvlášť evidovány části grantů určené na personální výdaje a na ostatní výdaje (příklad vychází ze zkušenosti s plánováním podpory od institucionálních dárců, kde personální výdaje bývají velice často snižovány nebo neposkytovány vůbec).

Vytipování a průzkum potenciálních dárců

Pro úspěšnou realizaci jakýchkoli fundraisingových kampaní je naprosto nezbytné oslovit tu správnou cílovou skupinu nebo konkrétního dárce a účinně ho požádat o podporu. Rozesílky desítek nebo dokonce stovek (a někdy i tisíců) mailů a dopisů „na slepo“ k úspěchu nevedou, bývají nákladné a navíc často odradí organizaci od rozvoje fundraisingu a demotivují fundraisera. Ani překotné žádosti při prvním setkání s dárce většinou nevedou k dobrému výsledku. Nikdo nedává peníze nikomu jen tak, pro nic za nic, ale má k tomu svůj důvod. Dr. John Geier z katedry mezilidských vztahů univerzity v Minnesotě popisuje základní principy motivace takto:

- Nikoho nelze motivovat.
- Lidé už jsou motivováni.
- Pro to, co dělají, mají vlastní důvody, ne vaše důvody.
- Tyto důvody jsou často jejich přednostmi.

Klíčem k úspěchu je najít takové potenciální dárce, kteří mají svůj důvod, aby organizaci podpořili, dobře jejich důvody analyzovat a najít vhodný argument, kterým je lze úspěšně oslovit a požádat o pomoc. Jednoduchý návod však většinou neznamená snadnou cestu. Proces vytipování, průzkumu a navázání kontaktu je na celém procesu fundraisingu nejnáročnější (časově nebo finančně) a je třeba mu věnovat náležitý čas (ten se liší dárce od dárce a metodu od metody).

Segmentace trhu dárců

Zdroje bývají většinou členěny na veřejné (státní a samosprávné instituce a některé nadace a fondy) a soukromé (tedy posky-

tované ze soukromých zdrojů dárce – firmy či jednotlivce). Ve fundraisingu jsou dárce tradičně zařazováni do některé z následujících kategorií:

- nadace, nadační fondy,
- stát a státní správa,
- podnikatelé, podniky, obchodní společnosti, banky, ...,
- individuální dárce, příznivci a členové, veřejnost,
- občanská sdružení, církve a další nevýdělečné organizace.

Tyto kategorie jsou vhodné pro základní plánování fundraisingu v organizaci, členění databází nebo pro volbu vhodných metod. Nepostačují však v žádném případě jako nástroj pro „segmentaci trhu“ dárců organizace. Dalším nutným krokem je dárce v organizaci rozdělit takto:

- potenciální – ještě organizaci žádnou podporu neposkytli, ale existuje předpoklad, že by mohli,
- jednorázoví – podpořili organizaci jednou nebo dvakrát, vždy jednorázově,
- opakovaní – poskytli tři a více darů v průběhu minulých 3 let, většinou na základě oslovení,
- pravidelní – podporují organizaci pravidelně v daných intervalech (denně, týdně, měsíčně apod.), oslovení nebylo nutné u každého daru,
- významní – organizaci podpořili opakovaně, nejrozumnější formou a pro ně významnými částkami (cca kolem 1–2 % jejich ročního příjmu).

Toto členění není samozřejmě dogma a organizace si jej může upravit podle svých potřeb. Zásadní však je volit strategie komunikace s jednotlivými kategoriemi podle míry zainteresovanosti dárce v organizaci. Již oslovení, styl textu nebo telefonátu a obsah mohou potěšit, ale i urazit. Stejně tak je vhodné volit formu žádané podpory podle zapojení dárce. Například nebývá vhodné potenci-

álního dárce desít žádostí o okamžitou finanční výpomoc v případě krize v organizaci, ale u pravidelného dárce to naopak může být ku prospěchu a pomůže to dále rozvíjet jeho vztah k organizaci.

Ani dělení dárců podle toho, jestli, kdy a kolik nám dali, není pro vytipování potenciálních dárců postačující (i když je výborným zdrojem informací pro práci s dárci stávajícími). Aby bylo možné vytipovat ty, kteří se zajímají o činnost organizace, je třeba se zamyslet nad tím, co může být onou společnou motivací, tématem, impulzem a důvodem k dávání.

Jak poznat, zda má potenciální dárce zájem o to, co organizace dělá a k čemu její činnost směřuje? Rozhodně je dobré při vyhledávání nových dárců využít dárců stávajících a analyzovat, proč s organizací jsou a proč ji podporují. Lidé podobní budoucím dárcům (a nezdá se, že sami potenciální dárce) jsou k nalezení i mezi diváky, návštěvníky, zájemci o služby a informace. Obchodní partneři, známí, přátelé, odborníci, všichni, kdo organizaci „fandí“ a mají ji rádi, jsou klíčovým zdrojem informací vedoucích k nalezení dalších dárců. Možná je spojuje nějaký společný rys, věk, životní styl, status, povolání, zájmy nebo místo bydliště či podnikání. Nebo mají zájem o některou ze služeb organizace (například vzdělávání zaměstnanců, pořádání kulturních akcí, setkání s obchodními partnery apod.). Čím více společných rysů a možností spolupráce se najde, tím je naděje na úspěšné oslovení potenciálního dárce vyšší.

Potenciální dárce však nemusí mít prvotní vazbu nezbytně k podporované organizaci. Stejně podstatný a někdy možná důležitější je jejich vztah ke klientům nebo uživatelům služeb organizace. Prvotní motivací je pak pomoci jim, a ne nezbytně organizaci. V osobní rovině se může jednat například o rodiče a další příbuzné klientů, známé a sousedy nebo lidi, kterým na cílové skupině klientů prostě záleží. V obchodní rovině (což je důležité zejména pro firemní fundraising) to mohou být stávající nebo potenciální zákazníci, propagátoři, partneři, poradci apod.

Kruhy dárců

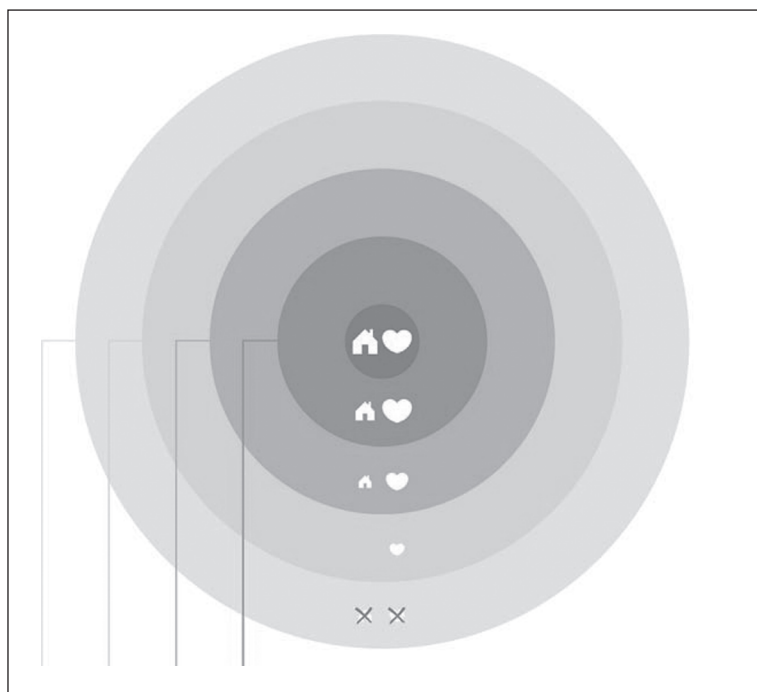
Účinným nástrojem pro vytipování potenciálních dárců a cílových skupin jsou „kruhy dárců“. Tyto kruhy fungují jako atom. Střed – jádro – drží organizaci pohromadě. Tato síla slábne směrem od středu. Ti, kdo jsou středu blíže, mají velký vliv na „přitahování“ těch, kteří jsou ve vnějších kruzích nebo zcela mimo. Aby byly kruhy obsazené, musí je organizace vědomě, dlouhodobě a cíleně budovat a také udržovat. Celý proces tvorby a existence kruhů je dynamický a závisí na mnoha faktorech. Lze očekávat, že se za rok může vyměnit až 20 % těch, kteří se v některém z kruhů vyskytují, a to i v případech, kdy se organizace o své kruhy náležitě stará.

Organizace je v centru pěti soustředných kruhů. V tomto středu jsou lidé, kteří mají k organizaci nejbližší – členové správní rady, výboru, poradního sboru, hlavní dárci a vedoucí osobnosti organizace včetně profesionálních pracovníků. Z dárců jsou v centru dění většinou dárci významní. Vize a hodnoty organizace jsou důležitou součástí jejich osobních hodnotových žebříčků, práce v organizaci je součástí jejich života, koníčkem nebo osobním posláním.

Ve druhém kruhu jsou lidé, kteří se aktivně účastní dění v organizaci. Mohou to být klienti, pravidelní diváci, partneři, členové klubů a samozřejmě i stávající dárci (zejména opakovaní a pravidelní).

Ve třetím kruhu jsou ti, kteří mají podobné zájmy jako lidé v organizaci, potenciální členové, klienti a diváci apod. Podle toho, v jakém prostoru organizace pracuje a jakým tématem se zabývá, je tento kruh více nebo méně naplněn většinou neznámými, ale identifikovatelnými skupinami lidí, o které lze obohatit dění v organizaci a samozřejmě její zdroje. Z dárců v tomto kruhu bývají dárci jednorázoví a potenciální. Na pomezí mezi třetím a druhým kruhem jsou pak dárci opakovaní, které je vhodné motivovat k „přestupu“ do pravidelného dárcovství a kruhu bližšího.

Kruhy dárců – model



Tento prostor vymezuje okruhy stávajících dárců, těch, které lze úspěšně žádat o dlouhodobou podporu. Jsou jediným spolehlivým a efektivním zdrojem dlouhodobé podpory organizace. Lidé z těchto okruhů jsou zároveň schopni sami aktivně žádat o podporu další potenciální dárce.

Tento prostor vymezuje potenciální dárce a skupiny dárců, tedy ty, které lze úspěšně žádat o jednorázové dary a drobnou pravidelnou podporu. Cílem fundraisingových strategií je vybrat nejvhodnější skupiny potenciálních dárců, získat jejich zájem o organizaci a její činnost a zároveň je motivovat k tomu, aby začali přispívat více a dlouhodobě.

V tomto, velmi širokém, prostoru je třeba pečlivě vyhledávat potenciální sympatizanty a příznivce. Většinou pro organizaci nejsou významným zdrojem aktuální podpory. Lze je žádat o jednorázovou drobnou podporu, ale je třeba počítat s tím, že procento úspěšnosti bude velmi nízké. Pro jakoukoliv fundraisingovou strategii je důležité vybrané cílové skupiny srozumitelně informovat a snažit se vyvolat v nich zájem o problematiku, kterou se organizace zabývá, tedy o její poslání.

Tuto skupinu je nutné vymezit velmi opatrně a bez předsudků. Je třeba počítat s tím, že někdy se jako odpůrce může jevit i kritický příznivec a naopak. Odpůrce není vhodné žádat o jakoukoli podporu. Práce s nimi nespádá do oblasti fundraisingu. V podstatě se dá říci, že je lépe se odpůrcům vyhnout, i když i uvážlivý střet může být občas dobrou propagací. Důležité je být pro veřejnost natolik transparentní a informovat o sobě tak, aby případné hlasy proti měly co nejmenší účinek.

Vně tří kruhů je potom celý „společenský vesmír“, všichni ostatní, kteří zatím nevědí nic moc o organizaci, a naopak, pro mnohé jsou hodnoty a poslání organizace důležité nebo sympatické, ale zatím se nestaly součástí jejich života, většinou na organizaci a tom, co dělá, v podstatě nezáleží nebo mají na realizaci vize organizace jiný názor. Někteří mohou činnost organizace považovat za zbytečnou, neužitečnou nebo dokonce nebezpečnou.

Při budování a práci s kruhy dárců je třeba mít stále na vědomí to, že jsou lidé v nich ovlivňováni řadou dalších faktorů, prostředím, ve kterém žijí, pracují, baví se... Společenské, kulturní, politické, ekonomické, etnické i geografické vlivy – to vše je realita, se kterou je třeba počítat. Klíčovou silou okolního prostředí je konkurence. O tytéž dárce a příznivce soupeří řada dalších organizací. Šíře zájmů členů kruhů a jejich uspokojování pak snižuje množství peněz i času, které vám daná osoba může věnovat. Dalším faktorem prostředí naší současné společnosti je i rychlé tempo změn, na které, pokud chce organizace uspět, musí umět velmi rychle reagovat.

Jedním z rozšířených mýtů fundraisingu je to, že by se neměli žádat o podporu a pomoc ti, kteří jsou organizaci nejbližší a už jí pomohli nebo pomáhají. Fundraiseri se pak beznadějně obracejí znovu a znovu na dárce potenciální (nebo dokonce zcela neprozkoumané) o první a opakované dary a připravují se tím o pravidelné a významné dary, které jsou pro organizaci konečně efektivním zdrojem dlouhodobé podpory a růstu. Přitom ti, kteří již organizaci podporují, často čekají na další oslovení a rádi svoji pomoc (ať finanční nebo osobní) rozšíří. A také jsou často rozladěni nebo dokonce „uraženi“ tím, že organizaci jednou nebo dvakrát něco dali a ona je už o další pomoc nežádá a často s nimi nekomunikuje na odpovídající úrovni (například jim znovu a znovu zasílá prvotní propagační materiály s anonymním oslovením a pro ně již vágním obsahem). Energie a prostředky, které organizace vydává na získávání stále nových příznivců a přispě-

vatelů, jsou mnohonásobně vyšší než energie potřebná na udržení „starých známých“.

Pro identifikaci potenciálních dárců ze stávajících kruhů organizace mohou sloužit následující otázky⁵:

- Kdo z těch, které znáte, poskytne příspěvek vaší organizaci, i když to třeba bude méně, než kolik byste potřebovali nebo očekávali? Hledejte je mezi svými současnými vůdčími osobnostmi, přispěvateli, mezi přáteli či v rodině.
- Kterí jedinci nebo organizace mají zájem na tom, aby vaše organizace byla úspěšná, a kteří, pokud je vhodně oslovíte, budou ochotni vás podpořit? Hledejte mezi vašimi klienty a jejich rodinami, profesionálními skupinami v příbuzných oborech, drobnými podnikateli a podporovateli.
- Kterí lidé nebo které organizace by vás podpořili, ale pouze pokud byste jim věnovali náležitou pozornost a nejprve byste je pečlivě a dlouhodobě na dárcovství připravovali? Zaměřte se na organizace, kterým záleží na spokojenosti místní komunity nebo celé společnosti, nebo na organizace, které přispívají k tvorbě problémů, které se pokoušíte vyřešit.

Průzkum dárců

Získávání finančních prostředků je proces směny, který vyžaduje důkladnou znalost celého potenciálního okruhu dárců a prostředí, ve kterém se pohybují. Jen tak může organizace přinést své poslání úspěšně na trh i s vysvětlením, proč je dobré právě do jejího programu investovat. Trh je ve vztahu ke každé organizaci kritický. Je však zároveň zdrojem finančních prostředků, dobrovolných podporovatelů a příznivců. Aby organizace mohla nabídnout vytipovanému potenciálnímu dárci právě to, co potřebuje, je třeba jej dobře poznat – prozkoumat. U jednotlivých typů

5 COOK, Richard. Fundraising Workbook. Baltimore – USA: Johns Hopkins University, Third Sector Project, 1993.

dárců se sada otázek, na kterou je třeba získat odpovědi, mírně liší, ale podstata vždy zůstává stejná. Vychází z toho, že „peníze nedává organizace organizaci, ale člověk člověku“. Proto je důležité vždy začít u vyhledávání a průzkumu těch, kteří dárci zastupují a mohou o nich rozhodovat. Nejsnazší proto bývá začít u dárců individuálních.

Sada informací pro průzkum individuálních dárců

- **Základní charakteristiky** – věk, bydliště (v dětství a v současnosti), povolání, zaměstnavatel, je svobodný/-á, zadaný/-á, má děti, kolik, jak jsou staré...?
- **Zájmy** – koníčky v dětství/mládí/současné, osobní úspěchy, rodinné aktivity, zájmy dětí, partnera a jejich úspěchy...?
- **Hodnoty** – názory a postoje k aktuálním společenským otázkám a k tématům, které řeší organizace, styl života, osobní žebráček hodnot, povahové rysy...?
- **Dárcovství** – jeho/její dary a pomoc v minulosti (komu, co, kolik, proč), současné dary, komu by podporu nedal a proč...?
- **Vztahy** – osobní vztahy k pracovníkům/dobrovolníkům/klientům organizace, povědomí o organizaci, osobní názor na její činnost, co se mu/jí líbí a co ne, co by udělal/-a lépe a jak...?

U firemních dárců je klíčové vyhledat tu správnou osobu, se kterou organizace bude spolupraci projednávat. V podstatě platí, že „čím výše, tím lépe“. Je-li to možné, je dobré začít u majitelů, ředitelů nebo nejvýše postavených manažerů. Ti, v případě zájmu, poté mohou delegovat jednání na osoby, kterým ve firmě dárcovství přísluší, a podpora organizace se stane součástí jejich pracovních úkolů (což je většinou nejen více motivuje, ale i na spolupráci najdou potřebný čas). Průzkum osobních charakteristik klíčových osob ve firmě se v podstatě neliší od průzkumu dárců individuálních. Stejně důležité však je získat i informace o firmě samotné.

Sada informací pro průzkum firem

- **Základní charakteristiky** – co firma dělá, minulost, hodnoty, zaměření, portfolio produktů, zákazníci, roční obrát, zisk, postavení na trhu, zaměstnanci, úspěchy, problémy...?
- **Místo působení** – kde je sídlo firmy/pobočky/výrobního závodu/prodejný, plány rozšíření na další regiony/země...?
- **Klíčové osoby** – majitelé, jednatele, ředitelé, klíčoví manažeři, známí, kteří ve firmě působí...?
- **Zaměstnanci a zákazníci** – jejich potenciální vztah k organizaci (místo, zájem o služby, zapojení do organizace), co se jim na firmě líbí a co ne, co je motivuje k práci, co společně podporují nebo by podpořili...?
- **Společenská odpovědnost (CSR)** – má firma psanou/nepsanou strategii CSR nebo o ní uvažuje, co je obsahem této strategie, má dárcovskou strategii nebo dokonce vlastní nadaci, jaké jsou možné vazby k poslání a činnosti organizace...?
- **Dárcovství** – koho a proč firma podpořila v minulosti, podporuje dnes nebo plánuje podpořit, co jí to přináší, jakou formu podpory poskytla (věcné dary, dobrovolnictví, peníze, kolik, na co, jakým způsobem), koho nepodpořila a „nikdy“ nepodpoří a proč...?
- **Sponzorství** – kde a jak propaguje firma své logo nebo produkty, její marketingové strategie (současné i plánované), historie a současnost sponzoringu firmy – koho, proč, za kolik...?

U institucionálních dárců (kteří s výjimkou firemních a soukromých nadací většinou poskytují prostředky z veřejných zdrojů) průzkum potenciálních dárců nebývá prioritou. Organizace si prostě vytipuje pár nadací, ministerstev nebo úřadů, které poskytují podporu a podle předepsaných grantových výzev (v lepším případě) napíše žádosti a včas odešle. Efektivita a úspěšnost grantování se však dá výrazně zvýšit tím, že si kromě psaní žádostí o podporu organizace dá práci i s průzkumem instituce, kte-

rou se chystá požádat, a naváže vztahy s klíčovými osobami, které o podpoře rozhodují nebo ji administrují. Dny práce strávené psaním neúspěšných žádostí a v neposlední řadě ztráta motivace a „otrávenost“ z celého procesu se tím významně sníží.

Sada informací pro průzkum institucionálních dárců

- **Historie** – jaká je minulost nadace/instituce/programu podpory/odboru, kdy nadace/instituce zahájila podporu, proč a za jakých okolností, co ještě dělá kromě rozdělování peněz...?
- **Účel podpory** – na jaké účely poskytuje podporu, na jaký typ činnosti, čeho tím chce dosáhnout, jaký typ organizací podporuje, na co podporu neposkytuje, které projekty v minulosti odmítla a proč...?
- **Výše a opakovatelnost podpory** – jaký je průměrný grant, kolik projektů najednou může podpořit, kolik dostává ročně žádostí a kolik podpoří, je podpora opakovatelná pro jednu organizaci, jak dlouho...?
- **Co má organizace udělat proto, aby podporu získala** – jaká jsou pravidla grantového procesu, existují formuláře žádostí nebo jiná doporučení pro obsah a formu žádosti, kdy má být projekt podán, platí termín odeslání projektu anebo jeho obdržení, jak (poštou, e-mailem, osobně, ...), kolik kopií je třeba poslat, potvrzuje organizace obdržení žádosti...?
- **Je možné žádost s někým žádost konzultovat** – s kým, kdy je to nejvhodnější...?
- **Jak dlouho trvá vyhodnocení žádostí** – kdy je učiněno rozhodnutí o podpoře, kdo o podpoře rozhoduje, bude posuzován celý projekt anebo v prvním kole jen jeho shrnutí, kdo má vypracovat shrnutí, kdy dostane organizace vyrozumění o výsledku, jak dlouho poté lze obdržet podporu...?
- **Co se od organizace čeká, když obdrží podporu** – bude přidělena jednorázově či ve splátkách, před anebo po realizaci

činnosti, je nutné pro podporu zřídit samostatný bankovní účet, jaké bude dárce vyžadovat doklady k vyúčtování, je třeba dodat nějaké oficiální dokumenty k podpisu smlouvy o podpoře, co má organizace dělat, když bude potřeba změnit původní plány a rozpočty, jaký je oficiální postup v případě změny smlouvy...?

- **Chce dárce být nějak zviditelněn** – jak, v jakých médiích, jakou formou...?
- **Je možné získat informaci o tom, proč podpora přidělena nebyla** – je možné se potom setkat, je možné žádost přepracovat a podat znovu...?

Metody průzkumu dárců

Organizace si velice často neví rady s tím, jak informace o potenciálních dárcích získat. A přitom je dnešní „informační věk“ pro tyto účely přímo rájem. Každý má osobní počítač, internetové připojení, mobilní telefon, nebo to vše dokonce v jednom kusu a přístupné 24 hodin. Internet nabízí bezpočet prostorů, webových stránek, sociálních sítí, seznamů, blogů, fotografií... Nikdy v minulosti nebylo snazší získat potřebné informace v podstatě o čemkoli, co člověka zajímá. Pro ověření informací z vyhledávačů, získání osobních informací, ale i pro navázání prvního kontaktu je významné nepodceňovat ani „tradiční“ způsoby komunikace, totiž osobní setkání s potenciálním dárce. Ne za účelem žádosti, ale s cílem seznámit se a získat potřebné informace. Není snad třeba zdůrazňovat, že se všemi informacemi organizace i fundraiser musí nakládat s nejvyšším respektem k osobnosti a soukromí dárce. Jakýkoli náznak vydírání nebo pomluvy může potenciálního dárce definitivně odradit a může se o tento nepřijemný zážitek podělit s ostatními. Následující přehled možností snad k odhodlání pustit se do práce postačí.

Přehled nástrojů pro průzkum potenciálních dárců

- **Obchodní a živnostenský rejstřík** – je důležitý pro ověření základních informací zejména v případě firemního dárcovství, obsahuje nejen správný název firmy, potřebné identifikační údaje, ale i informace o majitelích a jednatelech, jejich osobní data a někdy i různé zajímavé listiny (výroční zprávy, uzávěrky apod.). Pokud firma není v těchto rejstřících, je třeba se mít na pozoru. Může se jednat o mylný předpoklad, a domnělá firma je ve skutečnosti třeba jen obchodní značkou, nebo třeba i o podvod.
- **Webové stránky** – pokud má potenciální dárcé vlastní web, je naprosto nutným předpokladem jej dobře pročíst a zorientovat se v něm, zároveň většinou poskytne i dostatek prvních potřebných informací.
- **Google** – nebo jiné vyhledávače. To nejsnazší je prostě zadat jméno potenciálního dárce (osoby, firmy, instituce) do vyhledávače a tvůrčím způsobem se dále probírat vším, co výsledek nabízí (blogy, chaty, fotografie, zájmová činnost i osobní zážitky jsou běžným průměrem).
- **Tradiční média** – televize, rozhlas, noviny, internetové servery apod. Je možné v nich najít přímo informace o potenciálním dárci, ale i informace o aktuálním dění, které může souviset s činností organizace a předmětem plánované podpory. Potenciální dárcé pravděpodobně média sleduje také a pro první oslovení a navázání vztahu jsou obecně řešená témata velmi vhodným obsahem komunikace.
- **Sociální sítě** – tradičně například Facebook (spíš pro individuální dárce) a LinkedIn (ráj pro vyhledávání a ověřování kontaktů z firemního prostoru), poskytují nepřeborné množství informací od profesních životopisů, přes sítě osobních i profesních kontaktů, až po možnost získat přehled o zájmech, hodnotách či povaze dárce. Jsou také vhodným nástrojem pro navazování prvních kontaktů. Díky jejich otevřenosti

je možné se stát „přítelem“ nebo „partnerem“ žádané osoby na „jedno kliknutí“. Není snad třeba podotýkat, že pro navázání reálného vztahu je nutné udělat podstatně víc.

- **Seznamy** – účastníků konferencí a seminářů, členů obchodních komor, spolků, klubů, vítězů soutěží, žebříčků nebo závodů. Často poslouží jako podklady pro navázání prvního kontaktu s dárcem a poskytnou témata konverzace (potenciálního dárce vesměs potěší pochvala za získané ocenění a zájem fundraisera o jeho osobu).
- **Ostatní OOS a nadace** – uveřejňují své výroční zprávy, seznamy dárců i výši darů, kromě inspirace je vhodné vybrané organizace i oslovit s prosbou o poskytnutí detailnějších informací o daném dárci (zejména v případě institucionálních dárců to může ušetřit velké množství práce). Samozřejmě je třeba ctít i to, že dotázaná organizace má plné právo detailní informace o svých dárcích a fundraisingových metodách neposkytnout a může organizaci považovat za konkurenci. A pokud poskytne, je pro zachování partnerství a dobrého jména potřebné s organizací otevřeně projednat i možnost oslovení potenciálního dárce a respektovat případné výhrady.
- **Stávající dárce** – je velice vhodné s nimi projednávat potenciální dárce, na které se organizace plánuje obrátit. Mohou poradit a podělit se o informace o nich a dalších vhodných adeptech. Většinou se pohybují ve svých vlastních kruzích partnerů a kontaktů a budou rádi, když se organizace bude držet „jejich party“. V mnoha případech poskytnou potřebné reference a osobní doporučení přímo potenciálnímu dárci. Pokud je však pro ně vytipovaný potenciální dárce nevyhovující (z důvodu konkurence, nebo třeba pro ně nedůstojné obchodní strategie), je vhodné přehodnotit to, jestli dárce vůbec oslovovat. Ctít stávající a dlouhodobé partnery se určitě vyplatí víc, než stále hledat nové.

- **Známí** – kamarádi, kolegové, známí známých nebo kamarádi mohou poskytnout nepřeborné množství informací, více či méně relevantních, každopádně však užitečných. Je třeba vždy zvážit nejen to, co známý o potenciálním dárci říká, ale i jeho osobní důvody a postoje k němu (zejména v případě, že se jedná o informace nelichotivé). Samozřejmě, pokud jsou známí s potenciálním dárcem v osobním nebo profesním kontaktu, mohou zprostředkovat kontakt a předat reference.
- **Potenciální dárci** – sami o sobě většinou s ochotou informace poskytnou. Zejména pro získávání informací o relevantních osobách ve firmě nebo instituci je tento zdroj často jediný možný. Email nebo krátký telefonát ve vhodnou dobu nikoho neurazí. Osobní setkání na nejrůznějších akcích, při sportu nebo třeba při vycházce se psem poskytne prostor nejen pro získávání informací, ale i pro navázání prvního kontaktu. Potenciální dárci tak může být i potěšen tím, že se někdo zajímá o jeho práci, firmu a zájmy.

Motivace dárců a fundraisingový argument

Osobní motivace dárců

Je zajímavé, že pracovníci organizací občanské společnosti (OOS) vesměs uvádějí, že je osobně k dávání motivuje pocit užitečnosti, radost z dávání, společné cíle, osobní uspokojení, chuť pomoci, snaha vyřešit problém a řada dalších, veskrze lidských pohnutek, které však často upírají svým dárcům. Podle průzkumu názorů pracovníků OOS se důvody, proč jim někdo dává peníze, výrazně liší. Například u dárců z podnikatelského sektoru nejčastěji uvádějí:

- zlepšení postoje veřejnosti,
- reklama dárce,
- snížení daňového základu,
- osobní prospěch a sláva,
- pocit moci,
- prání špinavých peněz,
- distribuce starých nebo těžko použitelných věcí,
- získání loajálního postoje organizace.⁶

Obvyklou chybou při žádání o podporu je primárně přesvědčovat dárce, že je pro něj výhodné dar poskytnout proto, že na tom vlastně vydělá. Taková úvaha přináleží dárce více než žadateli. Má-li organizace skutečně možnost poskytnout plnohodnotnou protislužbu, je na místě dárce nabídnout obchodní transakci, a ne možnost něco darovat. Pak se ovšem nejedná o „dárce“ v pravém slova smyslu, ale spíš o obchodního partnera. Často lze

6 LEDVINOVÁ, Jana. Rozhovory ze školení OOS v České republice v letech 2005–2013. Praha: České centrum fundraisingu, 2013.

tyto typy spolupráce kombinovat. Například v případě, kdy organizace dostane dar od podnikatele (darovací smlouva) a poskytne mu reklamu na své akci (smlouva o reklamě). I v takovém případě je však nezbytné oba vztahy oddělit – jak z právního hlediska, tak z důvodů dodržování základní etiky fundraisingu.

Kdyby byli všichni dárci motivováni pouze důvody, které jim přisuzují zástupci OOS, mnoho organizací u nás ani ve světě by nemohlo existovat. Naštěstí tomu tak není. Motivy dárců nejsou tak jednoznačné. Každý dárci, mimo to, že je třeba majitel firmy, je především člověk. Žije svůj vlastní život a má svůj vlastní žebříček hodnot. Motivy k dárcovství se různí a vesměs nejsou jen zaměřeny na okamžitý materiální zisk. Nejčastějším motivem k dárcovství je prostá radost, dobrý pocit, že dárci může podpořit něco, co ho zajímá, tíží, chce vyřešit, chce pomoci. Často dárci chce být i součástí společenství, které se zabývá tím, co ho těší, chce se podílet, a když nemůže svým časem a prací, tak alespoň organizaci podporuje finančně nebo materiálně. Důležitou součástí motivace bývá i prestiž, potřeba být jedinečný, důležitý, potřebný. A v neposlední řadě svoji roli hraje i jakési dávání „odpuštěk“ za to, že dárci cítí, že by něco dělat měl, a nedělá (tuto část motivace však není vhodné před dárcem zdůrazňovat).

Asi nejlépe dokázal základní motivaci dárců vystihnout profesor Henry Rosso, zakladatel školy fundraisingu na univerzitě v Indianě:

„Dávání peněz je radost. Lidé dávají rádi proto, že z toho mají dobrý pocit, přidá jim to na společenské vážnosti nebo ulehčí svědomí. Mají možnost si dokázat, že jsou toho schopni. Nebo jim to umožňuje vyjádřit jejich přesvědčení a morální hodnoty.“

Osobní důvody k dárcovství se většinou u potenciálních dárců odhadují jen stěží. K tomu, aby je dárci otevřeně sdílel, je třeba vybudovat alespoň základní důvěru mezi ním a organizací, re-

spektive osobou, se kterou jedná. Existuje však jakási univerzální motivační sada, kterou lze s úspěchem využít i v případě, že organizace nemá o hlubších motivech vytipovaného dárce ani ponětí.

Lidé rádi dávají peníze, když:

- k tomu mají významný a neodkladný důvod,
- jsou osobně zainteresováni na výsledku podpořené činnosti,
- vidí ostatní, jak časem i penězi přispívají na tutéž činnost,
- vědí, že jim bude poděkováno,
- vědí, že budou viditelně spojováni s úspěchem projektu,
- vědí, že budou pravidelně informováni o rozvoji organizace,
- vědí přesně, na co budou jejich peníze použity a že budou využity rozumně a šetrně,
- vidí, že podpořená organizace má nadšení a odhodlání a že jistě získá peníze i od ostatních.⁷

Průměrný roční objem darů se pohybuje kolem 2 % ročního příjmu dárce. Toto procento se snižuje s narůstajícím příjmem dárce, ale v absolutních hodnotách jsou dary od bohatších dárců vyšší. Relativní roční výše daru se naopak zvyšuje s věkem. Vdané a ženatí dávají zpravidla více než svobodní. V průměru více dávají také členové různých OOS a lidé věřící. Lidé, kteří někdy dobrovolně pomáhali v nějaké OOS, dávají více než ti, kteří se dobrovolné práce neúčastní.⁸

Motivace firem

Firmy nemají žádnou povinnost dávat peníze na dobročinnost ani podporovat projekty v komunitách, kde působí. Ale dá-

7 COOK, Richard. Fundraising Workbook. Baltimore, USA: Johns Hopkins University, Third Sector Project, 1993.

8 Giving and Volunteering in the United States: Independent sector. Washington, D.C., USA: 1992.

vají. Říká se, že hlavním důvodem jejich dárcovství jsou „osvícené vlastní zájmy“, spíše než ryzí altruismus. Některé konkrétní důvody dárcovství firem jsou následující:

- **Vytvářejí dobrou vůli**, chtějí být v místě, kde působí, vnímány jako dobří občané a celou společností jako firmy, kterým není vše lhostejné. Ale také mají zájem šířit dobrou vůli mezi zaměstnanci, kteří budou mít příjemný pocit z odvedené práce, kterou firma podpořila.
- **Jsou spojovány s určitým tématem**. Těžařské firmy často rády podporují ekologické projekty, farmaceutické firmy projekty spojené se zdravím, banky zase projekty ekonomického rozvoje a tak dále. Může to být proto, aby zlepšovaly svou image, nebo také proto, aby se dozvěděly víc o tématu, které je zajímavá, z jiného úhlu pohledu.
- **Jsou požádány** a očekává se to od nich. Nechtějí působit nepřátelsky. Když velká banka podpoří významný kulturní projekt, pak by jiné velké banky také mohly mít zájem poskytnout podporu a ukázat se částkou, kterou darují, jako velkorysé.
- **Předseda představenstva nebo člen užšího vedení mají zájem** o věc (a možná přispívají osobně). V tomto bodě je dobré nezapomínat například na předsedovu manželku a další členy rodiny, jejichž vliv a zájmy mohou sehrát významnou úlohu.
- **Daně**. Na dary pro charitativní a jiné neziskové organizace se často nevztahuje zdanění. Pro firmu to může být přínos navíc, ale zřídka jde o rozhodující faktor.⁹

Pro pochopení motivace firem k dárcovství je třeba odlišovat dva základní póly dárcovství – „filantropii“ a „sponzorství“ –

9 Upraveno a zkráceno podle: NORTON, Michael. Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace: kapitola 4: Praha: Nadace VIA, 2003. Překlad: Jan Kroupa.

a dobře identifikovat, kde mezi těmito póly stojí spolupráce mezi OOS a firmou. Jestliže „filantropií“ je míněn ryze nezištný počín pro vyřešení nějakého problému, vybranou prospěšnou činnost, čistým „sponzorstvím“ v tomto rozdělení je myšlen víceméně obchod, kde za danou „cenu“ firma získá přímou protihodnotu. Své místo na této škále může najít v podstatě každá organizace OOS, nicméně platí, že čím více se přibližuje k možnosti „sponzorství“, tím je šance na získání firemní podpory vyšší. Snad i proto mnohé firmy pro definování spolupráce s OOS slyší raději slovo „sponzorství“ než „dárčovství“. Vnímají spolupráci s OOS raději jako „obchod“ než prostou nezištnou pomoc. Bývá proto vhodné firmu oslovovat s nabídkou „sponzorství“, která v sobě filantropické aspekty zahrnuje. Výraz „sponzorství“ však naše zákony neznají, a proto je nutné jednotlivé části spolupráce odlišit a správně ošetřit vhodnými právními nástroji (darovací smlouvy využívat v případech nezištné pomoci a pro obchodní vztahy volit příslušné smlouvy o reklamě, spolupráci apod.).

Velké společnosti spíše mají sponzorovaný subjekt jako svou „výkladní skříň“, kterou se mohou chlubit, a zároveň podporují dobré vnímání firmy jako takové. Darem podporují subjekty v rámci „firemního občanství“: *„To, co děláme v dárcovské branži, tak děláme proto, abychom společnosti, ze které generujeme také nějaký zisk, také něco vrátili. Je to součást tzv. CSR (společenská odpovědnost firmy). Naše poslání není rozdávat, podporovat – to jsou vedlejší efekty, které děláme proto, abychom se chovali jako správný spoluobčan. Abychom zohlednili korporátní občanství,“* říká Jiří Kavan z Metrostavu.

Zástupci menších firem a podnikatelé se naopak shodli na faktu, že spíš než o podporu za účelem budování image a povědomí o firmě, jde primárně o snahu podpořit dobrou věc. Hovoříme tak spíše o altruisticky zaměřeném sponzoringu: *„Bereme to jako podporu dobré věci, že pomůžeme někomu jinému, spíš než že bychom se chtěli primárně zviditelnit. Musí to být něco, čemu věří-*

me, takže takovou roli marketingový efekt nehraje,“ vysvětluje Jana Jaroměřská, marketingová ředitelka skupiny Altron.¹⁰

U čistě soukromých firem a u firem, které z velké části vlastní a ovládají rodiny, se firemní dárcovství vlastně neliší od dárcovství jednotlivců. U veřejně obchodovatelných podniků, které přispívají prostředky svých akcionářů, však firma musí být schopna poskytnutou podporu obhájit tím, že vysvětlí důvody. A na to je potřeba se zaměřit při oslovení – k tomu, nač peníze organizace potřebuje, je nutné dodat i to, proč je to pro danou firmu zajímavé a co za svou podporu na oplátku získá.¹¹

Škála benefitů z podpory pro firmu se neomezuje pouze na prostý „prodej reklamy“, ale zahrnuje celou řadu možností. Prostor se tím otevírá nejen známým a široce působícím organizacím, ale i těm menším nebo začínajícím. Pro firmu může být zajímavé pomocí spolupráce s OOS obohatit následující oblasti zájmu:

- prezentace a naplnění sociální zodpovědnosti podniku,
- oblíbenost u veřejnosti,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- zlepšení vztahů se zákazníkem,
- zlepšení manažerských a řídicích dovedností zaměstnanců,
- spolupráce se státními institucemi, státní správou a samosprávou, dalšími podniky, VIP atp.,
- zvýšení prodeje a rozšíření okruhu zákazníků,
- možné daňové zvýhodnění,
- osobní uspokojení vedoucích pracovníků podniku,
- možné speciální (unikátní) výhody s ohledem na speciální projekt, který podporuje.

10 VÁVROVÁ, Diana. Fundraising od soukromého sektoru: bakalářská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, Katedra produkce, 2009. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Ledvinová.

11 Upraveno a zkráceno podle: NORTON, Michael. Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace: kapitola 4: Praha: Nadace VIA, 2003. Překlad: Jan Kroupa.

Pro úspěšné oslovení firmy a získání podpory je pro organizaci důležité „splnit“ alespoň část následujících kritérií, podle kterých si firmy své partnery z řad OOS nejčastěji vybírají.

Kritéria výběru podporované OOS

1. Činnost nebo konkrétní programy organizace jsou viditelné a veřejně uznávané.
2. Činnost nebo program organizace pomůže zviditelnit firmu.
3. Organizace oslovuje tu část veřejnosti, které firma nabízí své služby či výrobky.
4. Organizace je otevřená nejrozličnějším formám podpory a spolupráce – kromě peněžních příspěvků vítá věcnou podporu, dobrovolnou pomoc zaměstnanců, technickou a odbornou výpomoc, společnou propagaci či marketing apod.
5. Činnost organizace se odehrává tam, kde má firma sídlo nebo pobočky.
6. Někdo z firmy pracuje ve správní radě či jiném orgánu podporované organizace.
7. Zaměstnanci nebo jejich děti, příbuzní či sousedé jsou členy nebo dobrovolníky podporované organizace.
8. Činnost nebo jeden z programů organizace slouží přímo zaměstnancům nebo jejich rodinám.
9. Organizace na začátku žádá pouze o malé příspěvky a je s nimi spokojena.
10. Jednání zástupců organizace je na profesionální úrovni.
11. Před tím, než organizace přišla požádat, zjistila si potřebné informace o firmě a poskytla informace o sobě.
12. Organizaci podporují další firmy, pro potenciálního dárce významné.
13. Spolupráce s danou organizací může nějakým způsobem pomoci výsledkům činnosti firmy (jak v oblasti vnitřního managementu, tak ve výstupech navenek).

Motivace nadací a dalších institucionálních dárců

U institucionálních dárců nebývá zvykem mluvit o jejich „motivaci“. Jejich zástupci neposkytují „svoje“ peníze, ale jsou povinni rozdělit stanovenou výši prostředků podle požadavků primárního dárce (u soukromých nadací), zřizovatele, statutu instituce apod. Důvody k poskytnutí daru nebo příspěvku jsou většinou popsány v zadávací dokumentaci, a pokud jim žadatel vyhoví, tak by to mělo k získání podpory stačit. Opak však bývá pravdou. I v případě fundraisingu od institucí je výhodné zjišťovat motivace jejich vedoucích pracovníků, členů výběrových komisí nebo administrátorů. Takových, kteří vyhovují kritériím, většinou bývá více než prostředků k rozdělení. Při jejich výběru se osobní názory a zkušenosti všech aktérů často zohledňují a nezdůrazňují i bývají rozhodujícím argumentem k přidělení nebo odmítnutí podpory. Pro zvýšení úspěchu u institucionálních dárců je třeba se zabývat následujícími možná trochu kontroverzními, ale platnými pravidly.

- **Většina dárců pravděpodobně nemá ponětí o tom, kdo jste a co děláte.** Dokud to nezjistí, danou organizaci nepodpoří. Nestačí budovat si dobrou pověst pouze u dárců. Je třeba získat důvěru a dlouhodobou přízeň klientů, partnerských organizací a sousedů (místních komunit). To jich se budou dárci ptát, jestli si podporu organizace zaslouží anebo ne.
- **Dárci přednostně podporují ty projekty, které je zajímají.** Taktické je nejprve rozvíjet zájem dárce, počkat, až sám projeví ochotu projekt podpořit, a teprve potom ho požádat. Na druhou stranu se někdy stává, že dárce, který má na konkrétním projektu eminentní zájem, projekt přesto nepodpoří. Proč? Možná už slíbil podporu někomu jinému. Nebo má prostě uloženy jiné priority a danou programovou oblast nemá ve svém grantovém programu (zatím). Také se může stát, že se mu sice líbí, co organizace dělá, ale přesto ji ještě dostatečně nezná a nemá k ní potřebnou důvěru.

- **Poskytování grantu je osobní záležitost, i když se to na první pohled nezdá.** Pro získání grantu většinou nestačí pouze napsat perfektní žádost. Je třeba pečlivě a dlouhodobě vytvářet potřebné komunikační sítě, často mimo skupinu partnerů, které organizace potřebuje pro realizaci svých programů. Kdo dokáže dobře vytipovat potřebné organizace a klíčové osoby v dárcovských sítích, přesvědčit je o důležitosti a užitečnosti organizace, ten má mnohem větší šanci na získání podpory.
- **Dárci upřednostňují profesionální a bezproblémové jednání.** Na získávání grantů je třeba být dobře připraven. Samozřejmostí je to, že má organizace v pořádku všechny dokumenty, které jí ukládá její statut, účetní a jiné předpisy a zákony. Chybějící nebo nesprávná „povinná dokumentace“ je pro dárce často prvním důvodem, proč organizaci odmítnou. Buď proto, že musí, protože jim to ukládají pravidla k rozdělování prostředků, nebo prostě proto, že se dále nemusí žádostí zabývat (stejně jich mají i tak dost k posouzení). Velkou výhodou je i to, když má organizace alespoň rámcově zpracovaný strategický plán. Před sepsáním žádosti o grant musí mít organizace jasno, co vlastně chce a kolik to bude stát. Na kvalitě žádosti a zejména pak zpráv o realizaci projektu se to výrazně projeví a organizace získá u dárce vyšší důvěru (a naopak).

Fundraisingový argument

Až doposud se jednotlivé kapitoly knihy zabývaly přípravou na úspěšné oslovení dárců. Fundraisingový argument je již o krok dále. Je jakousi bránou k dárce a ke zdrojům, které by mohl poskytnout. Jeho cílem je dárce zaujmout, ubezpečit a přesvědčit tak, aby se rozhodl prezentovaný projekt nebo organizaci podpořit. Když je dobře zvolen a vhodně komunikován, dárce organizaci podpoří, a pokud ne, tak naopak může dárce odradit od další spolupráce.

Po komunikování fundraisingového argumentu by mělo být dárci naprosto jasné:

- PROČ organizace existuje,
- CO jsou její cíle, čeho chce dosáhnout,
- JAK těchto cílů hodlá dosáhnout,
- KDO z toho bude mít prospěch, komu bude organizace sloužit,
- PROČ by měl ke splnění těchto cílů přispět právě on a právě dané organizaci.

Pokud je organizace dobře připravena na fundraising, nemělo by být obtížné na tyto otázky odpovědět. Tím hlavním problémem je formulovat odpovědi tak, aby jim dárci dobře rozuměli. Fundraisingový argument není univerzální pro všechny dárci a je třeba jej vytvářet nebo modifikovat při každém konkrétním oslovení. Může mít i zcela odlišnou formu, obsah i délku podle toho, jak bude prezentován (zda písemně, po telefonu, osobně, v médiích apod.). I přesto, že se takové množství možností zdánlivě nedá jednotně charakterizovat, má fundraisingový argument jasná pravidla. Správně formulovaný argument:

- dárce získává, ne odrazuje,
- nabízí řešení a východiska, nevytváří nové problémy,
- dává dárci najevo, že může pomoci, a ne, že tomu vlastně nerozumí.

Pravdivé, krátké a srozumitelné sdělení je v tomto případě klíčem k lidem, které chce organizace zaujmout. Při jeho formulaci není vhodné používat příliš odborné výrazy ani citovat vědecké teorie. Dárce mu musí rozumět, třeba za cenu velkého zjednodušení. Velmi prospěšné je vyzkoušet si argumentaci nanečisto na někom, kdo se podobnými problémy nezabývá. Užitečné může být i to, že argumenty zformuluje osoba, která dobře vládne jazykem, ale o činnosti organizace neví téměř nic.

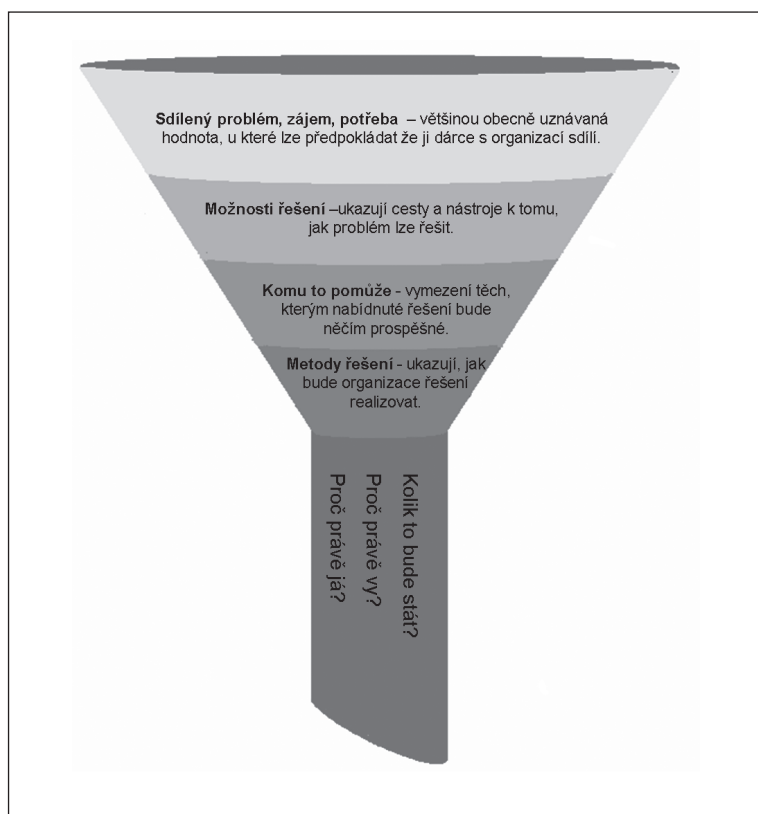
Fundraisingový argument je třeba si předem pečlivě promyslet a připravit (často dokonce v několika variantách). Při setkání s dárcem už na rozmyšlení není čas. Na úvodní prezentaci, kdy je dárcem ochoten naslouchat, bývá zřídka více než 5 minut. Otázky dárců při následném rozhovoru se víceméně opakují. Výhodné proto je argument prezentovat začleněním do odpovědi. Dárci mu tak věnuje mnohem větší pozornost. Přece se na to zrovna ptal.¹²

V naprosté většině případů se nepodaří projít s dárcem fundraisingový argument celý během jednoho setkání nebo čtení dopisu. Proto je třeba si komunikaci s dárcem dobře rozvrhnout a naplánovat, co, kdy a jak bude vhodné s ním komunikovat. A samozřejmě se připravit na to, že to pravděpodobně dopadne jinak, než jak bylo naplánováno. Důležité je dárci provázet cestou k tomu, že se rozhodne organizaci podpořit, krok za krokem, strategicky, uváženě, s respektem a trpělivostí.

Fundraisingový trychtýř

Jedním z nástrojů pro pochopení logiky a sledu fundraisingového argumentu je trychtýř. Ano, obyčejná pomůcka pro domácnost jej plně vystihuje. Široký límec dokáže zachytit kapalinu na větší ploše a šikmé stěny ji dovedou až do úzkého hrdla. Stejně tak se i fundraisingový argument snaží o zachycení širokého společného zájmu nebo problému, který sdílí s dárcem, zacílení jeho pozornosti na téma, kterým se organizace zabývá, ubezpečení, že jedná s lidmi, kteří vědí jak na to, a že jim může důvěřovat, až k rozhodnutí, že se sám do procesu zapojí. Bez trychtýře se při nalévání vody do láhve mnoho vyplývá a bez dodržení postupu fundraisingového argumentu se mnoho dárců nepodaří přesvědčit a ztratí se v moři dalších příležitostí.

12 KROUPA, Jan. LEDVINOVÁ, Jana. Fundraising – základy, individuální dárce, firmy: výukový text. Praha: České centrum fundraisingu, 2013.



Sdílený problém, zájem, potřeba

Většinou obecně uznávaná hodnota, u které lze předpokládat (nebo to průzkum potvrdil), že ji dárce s organizací sdílí. Může to být například potřeba kultury jako důležitého nástroje kultivace společnosti nebo stres a další civilizační hrozby vyplývající ze současného stylu života anebo ohrožení životní úrovně obyvatel Dolní Lhoty zrušením knihovny. Šíře vymezení společného zájmu se vždy přizpůsobuje tomu, kde se zájmy organizace a dárce potkávají. Otázky, které je v této fázi možné a vhodné probrat, jsou například:

- Co není v pořádku, co je třeba změnit?
- Jaký je aktuální problém, konflikt nebo potřeba?
- Co se stane, když se nebude řešit?
- Co problém či nepříznivou situaci způsobuje?

Možnosti řešení

V návaznosti na vymezený problém tato část argumentu poukazuje na cesty a nástroje k tomu, jak problém úspěšně vyřešit. I když komplexní řešení problému často vyžaduje mnohem více úsilí, než jaké může nabídnout jedna organizace, je třeba hlavní cesty řešení ukázat v celé šíři (případně doložit, že jsou správné). Rozvoj kultury jistě nezajistí jen divadlo nebo galerie, stres nevyřeší výtvarná dílna nebo koncert. Ale mohou k řešení problému přispět. Dárce je proto třeba provést škálou možností řešení až k tomu, které se týká činnosti, na kterou chce organizace získat podporu. Nejúčinnější je, když v průběhu komunikace dojde dárce k tomuto dílčímu řešení v podstatě sám. Když si jakoby oddechne, že v nepostižitelné šíři možností a cest našel tu pravou, svou (a tu, kterou jde i organizace). Vhodné otázky, které k tomu vedou, jsou:

- Co pomůže řešit stávající problém, konflikt nebo uspokojí aktuální potřebu?
- Jaký konkrétní program, činnost nebo řešení jsou reálné pro řešení dané situace?
- Dá se nějak ověřit, že právě tato činnost problém vyřeší, máte pro to nějaké doklady?
- Co konkrétně uděláte v rámci organizace?

Komu to pomůže

Pro přesvědčení dárce je vždy dobré vymezit okruh lidí, kterým nabídnuté řešení bude něčím prospěšné. Lidé raději pomáhají konkrétním lidem (a nemusí to být jen zdravotně postižení, nemocní, senioři nebo děti, kteří se společně s pejsky a kočkami

drží na čelních pozicích preferencí dárců). Kvantifikace dopadů a doklady o tom, že dotčení o takovou pomoc opravdu stojí, dárce umožní představit si dosah podpořené činnosti a motivují ho k tomu, aby se řešením nadále zabýval.

- Kdo konkrétně má z činnosti organizace prospěch?
- Kolik takových lidí je?
- Co jsou zač?
- Opravdu takové řešení potřebují a chtějí? Jak to víte?

Metody řešení

Ukazují, jak bude organizace řešení realizovat. Dobře naplánovaný postup, metody a sled úkolů, který vede k úspěšnému naplnění cílů dárce, přesvědčí dárce o tom, že organizace nejen ví, co je třeba dělat, ale že také ví, „jak na to“, a investované prostředky budou využity efektivně a účelně. Určitě jej v této fázi budou napadat otázky jako:

- Jak budete aktuální situaci řešit?
- Jakým způsobem budete ve své organizaci rozhodovat o konkrétních cestách jejího řešení?
- Co musíte udělat, abyste naplnili cíle svého programu?
- Jak budete ověřovat, jestli je vybraná metoda účinná?

Kolik to bude stát?

Tato otázka dárce většinou začne vážně zajímat až ve chvíli, kdy zvažuje, zda se mu daný způsob řešení problému zamlouvá a jestli by se na něm chtěl podílet. V rámci fundraisingového argumentu je strategické mu nabídnout takovou „cenu“, které bude rozumět, která pro něj bude akceptovatelná. Pokud není jediný, kdo by se měl na řešení problému podílet (což se stává velice často), měl by nabýt jistotu, že se organizaci podaří potřebné prostředky získat od dalších dárců. V této fázi komunikace většinou dochází i k první žádosti o podporu. Nejlépe je, když organizace nabídne dárce konkrétní věc za konkrétní cenu (jedno sedadlo v kině, jed-

na vernisáž, den v knihovně apod.). Po oslovení lze očekávat, že se dárcé bude ptát:

- Kolik budou stát jednotlivé kroky řešení problému? Letos? A v dalších letech?
- Jak jste na to přišli? Jaké jsou další alternativy?
- Máte realistickou představu o tom, kde na to vezmete prostředky a jak?

Proč právě vy?

V okamžiku, kdy dárcé začne vážně uvažovat o možné podpoře, je třeba počítat s tím, že zároveň znejistí, jestli může organizaci důvěřovat. Obzvláště u potenciálních dárců a prvodárců je tato část komunikace naprosto klíčová, a pokud v ní organizace neobstojí, může o dárci i po tak dlouhé práci přijít. Stejně jako lidé pomáhají lidem, tak i člověk důvěřuje člověku. Proto je vhodné opřít fundraisingový argument o důvěryhodné osobnosti. Významnou roli hraje složení správní rady, poradních nebo programových sborů, spřízněných expertů nebo patronů organizace. Otázky mohou být následující:

- Kdo bude vůdčí osobností řešení problému?
- Kdo vás podporuje a kdo vám pomáhá?
- Proč se právě vaše organizace zabývá tímto problémem?
- Jaké máte zkušenosti a reference, jaké nabízíte záruky?
- Čím je vaše organizace pro jeho řešení jedinečná?

Proč právě já?

Pro definitivní rozhodnutí o podpoře chce být dárcé také ujištěn o tom, proč by právě on měl danou organizaci podpořit. Tato část fundraisingového argumentu se asi nejlépe předává vlastním příkladem, zaujetím, nadšením pro věc, sebevědomím a radostným vystupováním zástupců organizace. Podrobněji tuto problematiku včetně konkrétních benefitů a přínosů pro firemní dárcé řeší předchozí kapitola o motivaci jednotlivých typů dárců. Proto

je zde jen ve stručnosti přehled toho základního, co může organizace dárci nabídnout a na co se v naší kultuře přece jen stále zapomíná nebo se stydíme o tom mluvit. Dárce může:

- pomoci řešit nějaký dlouhotrvající a významný problém společnosti, ve které žije,
- podílet se na budování zdravé komunity, kterou si přeje mít ve svém okolí,
- účastnit se při řešení problémů, které pociťuje jako naléhavé,
- spolupracovat s těmi, kteří s ním sdílejí jeho morální hodnoty,
- být více oceňován a ctěn svým okolím,
- ctít víc sám sebe tím, že mu podpora umožní žít a konat podle svých osobních hodnot,
- být spokojenější a mít radost...

Metody fundraisingu

Tato publikace se nezabývá podrobným rozбором metod fundraisingu a návody, jak je s úspěchem realizovat. Nabízí proto jen jejich základní přehled a příklady z kulturního prostředí. Autorka se tak rozhodla nejen z důvodů omezeného rozsahu, ale i proto, že význam jednotlivých metod je v praxi často přeceňován a v mnoha případech je organizace realizují spíš proto, že se jinde osvědčily, nebo jim připadají zajímavé a zábavné. Volba vhodné metody práce s dárce však na těchto kritériích závisí jen okrajově. Cílem fundraisingu není metoda, ale to, že se podaří dárce získat pro podporu. Tím nejdůležitějším pro rozhodnutí, jak bude organizace s dárce pracovat, je v první řadě dárce sám. Jak praví již klasické rčení fundraisingu:

„Dárce je třeba oslovit správným způsobem, ve správnou chvíli, na správném místě a požádat ho o správnou částku. Pak je úspěch zaručen.“

Plán komunikace s dárce

Před tím, než se organizace rozhodne, jak dárce osloví, je nutné pro každého dárce či dárce skupinu individuálně vytvořit plán komunikace a jednotlivé metody využívat jako nástroje k dosažení úspěchu. Striktním kritériem pro volbu správné komunikace je to, co očekává nebo vyžaduje dárce.

- Jakým způsobem chce být s organizací svázán (jako divák, návštěvník, člen, přítel, partner nebo mecenáš)?
- Co od vztahu s organizací očekává (dobrý pocit, zábavu, prestiž, zážitky, zkušenosti, know-how...)?
- Jak je pro něj příjemné komunikovat (mailem, přes sociální sítě, telefonem, osobně, denně, měsíčně, nebo třeba vůbec)?
- S kým chce nejraději komunikovat (s konkrétní osobou, ředitelem, významnou osobností, expertem, návštěvníky...)?

- Co očekává organizace od dárce (jednorázovou podporu, opakovaný dar nebo pravidelné dárcovství, významnou částku, dlouhodobé partnerství, pomoc s fundraisingem nebo podporu ze závěti)?

Z výčtu otázek je zřejmé, že pro každého dárce je specifická péče nutností. Aby organizace zvolila nejvhodnější formu a obsah komunikace, je důležité dobře dárce prozkoumat a poznat jeho zájmy, hodnoty a motivaci ke spolupráci s organizací. Těmito kroky se podrobně zabývají předchozí kapitoly.

Při vytváření plánů komunikace velice často dochází k tomu, že se jednotlivé metody kombinují a adaptují podle potřeb dárce. Někdy je pak těžko určit, zda se jedná primárně například o benefiční akci nebo členskou kampaň. Toto vymezení však není důležité (organizace si nakonec pojmenuje své fundraisingové kampaně podle svého). Důležité je, zda je tato kampaň účinná pro konkrétního dárce nebo dárcovskou skupinu.

Po sestavení všech individuálních plánů komunikace s dárci pak logicky dochází k tomu, že se některé metody využívají současně pro více skupin dárců. Nejen, že je takové sloučení (většinou) efektivnější, co se nákladů na fundraising týče, ale bývá i prospěšné pro motivaci dárců a jejich prohlubování vztahu s organizací (dlouhodobí dárce mají možnost se setkat s „nováčky“, členové klubů s mecenáši apod.). Zbývá pak jen jednotlivé kampaně promyšleně rozmístit do časového plánu roku tak, aby na sebe vhodně navazovaly a vzájemně se doplňovaly.

Ke komunikaci s dárce se však nemusí využívat jen fundraisingové kampaně. K motivování dárců dobře poslouží i jiné programy organizace (určené primárně pro její klienty a pro naplňování poslání). Každá premiéra nebo vernisáž je určitě důleži-

tým momentem v rozvoji vztahu a důvěry s dárcem, obohatit jej mohou vzdělávací a výtvarné dílny, výlet za památkami, ale třeba i vymalování sálu, stavba kulis nebo příprava rautu. Dobrovolným zapojením do práce organizace se vztah dárce může velmi prohloubit a upevnit.

Takto komplexní práce s různými skupinami dárců vyžaduje systém, do kterého lze komunikační plány a jejich realizaci zaznamenávat, a monitorovat průběh. Každý kontakt, informace o něm, záznam komunikace, docílené výsledky nebo problémy, to vše musí být přehledné a rychle dostupné pro ty, kteří se fundraisingem v organizaci zabývají. I když mnozí fundraiseri spolupracují na svou paměť a intuici, není to dobrá volba. Takto „uskladené“ informace o dárci jsou pro ostatní dostupné jen částečně (pokud je fundraiser přítomen a ochoten se bavit). Navíc, počet kontaktů většinou narůstá a v určité chvíli (u někoho velice brzy – již třeba u 10 kontaktů) se kapacita fundraisera vše si pamatovat naplní, začne zapomínat a zanedbávat komunikaci s dárci nebo se soustředí jen na ty, „které má rád“. V horším případě si může jednotlivé dárce nechtěně poplést a třeba je i urazit a odradit od další spolupráce. Je příliš mnoho podobných příběhů se špatným koncem na to, aby byl tento fakt podceňován.

Plány a záznamy o průběhu komunikace s dárci je vhodné si zapisovat. Kam? To záleží na velikosti a stylu práce organizace. Malý místní spolek si vystačí se školním sešitem nebo jednoduchou fyzickou kartotékou (mají-li to raději než hard disk počítače), menší organizace vše ustojí s běžnými nástroji, jako je Excel, Word a další. Pokud má však organizace širší tým pracovníků (například více než 6) a větší počet dárců a partnerů (například více než 200), měla by vážně začít uvažovat o speciální databázi kontaktů a systému, jak bude komunikaci s dárci evidovat. Možností na trhu je nepřeberné množství. Klientské databáze, CRM

systémy a další organizační prvky (většinou známé jako „firemní outlook“) se staly nedílnou součástí managementu organizace. Stabilní CRM systémy lze dnes získat zdarma nebo za velmi příjemné ceny (v řádech stovek korun ročně) za pořízení a profesionální správu. Nejsou ale k dispozici produkty, které by byly připravené „na míru“ pro osobité prostředí OOS. Proto je třeba při zavádění těchto systémů vždy přemýšlet nad konkrétním technickým zázemím a produkt adaptovat.

Přehled metod fundraisingu

Metody fundraisingu se ve většině publikací a metodikách fundraisingu člení podle jednotlivých kategorií dárců na individuální, firemní a institucionální. Jak však bylo uvedeno v předchozí kapitole, mnohé z nich nejsou využitelné jen v dané kategorii, ale dobře poslouží i pro další skupiny dárců. Přehled vhodnosti metod pro jednotlivé kategorie dárců je uveden v samostatné tabulce na konci této kapitoly.

Metody individuálního dárcovství

Mediální kampaň

Slouží k masovému oslovení potenciálních dárců pomocí tradičních médií (televize, rozhlas, deníky, časopisy, speciální noviny apod.). Jejím cílem je získat zájem a následnou podporu (propagace kampaně DMS, sbírky, benefiční akce apod.). Někdy však přímo vyzývá k podpoře a poskytnutí většinou drobných a symbolických darů. Počet darů získaných jen pomocí mediální kampaně bývá často velice nízký a mnohdy se blíží k nule. Výjimkou jsou akutní události, katastrofy, potřeba okamžité pomoci nebo případy předložené známou a oblíbenou osobností, uveřejněné ve významném čase, místě, ve významných médiích.

Dopisní

kampaň

(nebo také *Direct Mailing*, *event*. *Direct Marketing*)

Je tradiční a známá metoda využívaná všemi klasiky fundraisingu od počátku existence tohoto oboru. Potenciálním i stávajícím dárcům se posílají opakovaně dopisy (v dnešní době i emaily) s osvědčeným a promyšleným obsahem, který jedince podporuje v rozhodnutí organizaci podpořit. Klíčové je i to, jak lze podporu poslat (internetové dárcovské portály opět cestu peněz od dárce k organizaci usnadňují a hlavně zlevňují). Většinou se jedná o masové rozesílky tisícům nebo desetitisícům osob. Nic však nebrání tomu, aby si například knihovna „ozkoušela“ potenciál dopisní kampaně u svých čtenářů, například jako nástroj k budování klubů příznivců (tedy stejně jako u mediální kampaně spíš pro získání zájmu než významnějších částek peněz). Počet těch, kteří na základě kampaně přispějí, není vysoký, a za úspěšnou je považována kampaň při dosažení 2–4% návratnosti u potenciálních dárců. U opakovaných dárců je návratnost většinou vyšší a tito dárce jsou pak motivováni k dárcovství pravidelnému (které spíš spadá do metody „budování klubů“).

Dopisní kampaně jsou hojně využívány k naplnění rozpočtu organizace na západ od českých hranic, zejména pak v USA, kde často znamenají významnou položku v rozpočtu. Zároveň slouží jako důležitý nástroj pro získávání nových kontaktů, prvodárců a potenciálních významnějších dárců organizace. Například malé divadlo Passage sídlící v hlavním městě New Jersey, Trentonu, podniká dopisní kampaň vždy v listopadu. Databáze divadla čítá na 6 000 kontaktů. Osobní dárcovský dopis putuje přibližně k 1 600 kontaktů. Účinnost takové kampaně je přibližně 10%. Nicméně divadlo si díky ní přijde každoročně na přibližně 30 000 \$.¹³

13 KAŠPAROVÁ, Petra. Rozhovor s June Ballinger, výkonnou ředitelkou Passage Theatre v Trentonu, ze dne 21. 9. 2012. Praha: 2012.

DMS

Fundraisingová metoda, kterou do světa fundraisingu přinesla Česká republika. Dárce, který chce přispět, pošle SMS daného znění (krátkého) na číslo DMS a tím podpoří organizaci drobnou částkou (většinou kolem 30 Kč). Platba je tím pro dárce velice pohodlná a rychlá. Klíčovým mezníkem úspěšnosti je tedy, jak potenciálního dárce o DMS požádat. DMS může dobře fungovat v kombinaci s mediální nebo dopisní kampaní, on-line fundraisingem, přes sociální sítě, ale třeba i na přímé oslovení účastníků akce, diváků, návštěvníků výstavy nebo čtenářů knihovny. Lze si dobře představit, že spokojený divák, stejně jako byl mile požádán před představením o ztišení svého mobilu, bude po představení vtipně informován o tom, že si zase může mobil zapnout a při té příležitosti ocenit svůj zážitek formou zaslání DMS. Hlavním problémem DMS zůstává anonymita dárce. Sice je mu po odeslání zaslána automatická zpráva s poděkováním, ale organizace již vesměs nemá možnost jej kontaktovat a informovat dále.

Efektivní cestou ke zvýšení příjmů z DMS a získání kontaktu na dárce může být kombinace se soutěží. Každý, kdo pošle DMS ve stanoveném čase (třeba v průběhu 3 dnů), bude mít možnost být losován a vyhrát nějakou cenu (lístek na exkluzivní představení, balíček kosmetiky, knihu, ..., cokoli odpovídajícího formátu kampaně a žádající organizace). Aby mohl být slosován, musí však poslat zájem o slosování emailem (aby jej mohla organizace identifikovat). Samozřejmostí pak je napsat všem, kteří DMS a email poslali, ať již vyhráli anebo ne, poděkovat jim za podporu a případně je pozvat do klubu příznivců, má-li organizace nějaký.

Sbírka

Metoda charakteristická tím, že dárce poskytuje menší dar vesměs anonymní formou (do zapečetěné pokladničky) na osobní vyzvání (na ulici, na akci apod.) nebo zcela bez kontaktu (do vhodně umístěné kasičky). Úskalím této metody je opět fakt, že

v případě takového příspěvku se kontakt na dárce (a tím i možnost poděkování a navázání vztahu) získává jen velmi obtížně. Je možné dárce požádat, aby společně s příspěvkem do kasičky vhodil i svoji vizitku nebo se zapsal do přiloženého seznamu. Mnoho dárců však takovou žádost nevyslyší. I přes to však sbírky mají ve fundraisingu své významné místo, často slouží i jako nástroj propagace a podnítí dárce k zamyšlení, zda by neměl příslušnou organizaci podpořit. Pokud je kasička umístěna vhodně (ať v prostorách organizace nebo třeba u pokladny v supermarketu), cíl kampaně je lákavý a jasný (například nákup knih pro děti do knižního fondu) a personál v okolí (z organizace nebo zcela mimo ni) je vlídný a k příspěvku nabádá, může být výnos z takové sbírky významnější.

Samostatnou kapitolou jsou pak celonárodní velké sbírky (Tříkrálová sbírka, Akce cihla nebo třeba sbírka na povodně apod.). Díky známosti pořádajících organizací, mediální podpoře a pro dárce lákavému tématu podpory mají dlouhodobě vysoké výnosy. Pro kulturně zaměřené organizace však taková celonárodní sbírka není v dnešní době příliš aktuálním cílem (byť i zde mají sbírky svoji pevnou oporu například v historické sbírce Národ sobě).

On-line fundraising

V posledních letech se objevují stále nové a nové možnosti. Život lidí se neodvratně posunuje do virtuálního prostoru, přesouvá se tam i fundraising. Po internetu lidé úřadují, hledají cestu, nakupují, platí a berou mzdu, ale také rozvíjejí své profesní a obchodní vztahy, komunikují s přáteli a hledají životní partnery. Problémy dětí se již zřídka řeší u společné večeře, ale po internetu. Lidé si neposílají pohlednice, ale maily. Stejně tak i dárcovství se bude stále více v tomto prostoru odehrávat.

Jedním z fenoménů dnešní doby je nepochybně „crowdfunding“, který dokáže zajímavému projektu či nápadu vydělat po-

třebnou částku. Populární portál pro crowdfunding je například Kickstarter.com. Ale dají se využít i tzv. virtuální kasičky, k dispozici jsou například známý PayPal (paypal.com) nebo v českém prostředí hithit.cz, kde se peníze dají převést na „pár kliknutí“ a které jasně ukazují, kolik je na daný projekt potřeba a kolik se již vybralo. Jedním z úspěšných projektů je například Divadlo Archa a jeho projekt „Sólo pro Lu“, který na portálu hithit.cz dokázal za 30 dnů vybrat 101 800 Kč na cestu do Pekingu. Projekt měl celkově 68 přispěvatelů, kteří darovali částky v rozmezí 200 Kč až 10 000 Kč.¹⁴ Kromě možností, jak získat finance na konkrétní projekt, si neziskové organizace nacházejí cestu také k online dárcovství na činnost přes webové stránky organizace. Tyto služby v ČR umožňují například Nadace Via pomocí projektu Darujme.cz nebo Fórum dárců s projektem Darujspravne.cz. Alternativou je i možnost využít pro propagaci svých projektů stránky druhých, například populárních bavičů, kde lze v průběhu pořadů sbírat drobné dary od stovek lidí. Tento způsob fundraisingu pro menší organizace umožňují i některé větší OOS, jako například Water.org.

Samostatnou kapitolu v on-line fundraisingu tvoří sociální sítě. Česká republika je na předních místech zapojení obyvatel do sociálních sítí ve světě. Odehrává se na nich vše, co si člověk dovede představit (a někdy ani nedovede). Je možné oslovit tisíce lidí během pár minut, okamžitě sdílet příběhy, alarmovat, pobavit, ale také otrávit a odradit. Ve fundraisingu se hodí především pro získávání nových kontaktů, zájemců a příznivců nebo pro získání podpory pro velmi konkrétní, aktuální a lákavá témata. Pro individuální dárcovství je vhodnější využívat v této době Facebook (kde je přátelské „potlachání“ a vytváření společenství přátel běžné). U firemního dárcovství je pro hledání nových kontak-

14 Sólo pro Lu v Pekingu [online]. [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/project/83/solo-pro-lu-v-pekingu-solo-for-lu-in-beijing>.

tů a iniciaci vztahu vhodnější LinkedIn (prostředí v něm je více profesní, zaměřené na témata a jejich řešení).

Možností, jak mohou vypadat on-line fundraisingové kampaně, je mnoho a nemá příliš smysl je zde popisovat. Pravděpodobně již v okamžiku vytištění této knihy budou aktuální další. Pro získání přehledu o jednotlivých metodách je nejučelnější si je prostě přes internet vyhledat a do týmu fundraisingu přizvat mladé nadšence, kteří se ve virtuálním světě pohybují od malička a jsou v něm jako doma.

„Vývoj online dárcovství v kulturní sféře je v České republice zatím v počátcích, v USA však tvoří již velmi stabilní zdroj příjmů divadel. Rozdíl nalezneme především v míře obtížnosti umožnění online platby a také ve skupině významných dárců – mecenášů, která tento způsob upřednostňuje. Primárně je třeba se zaměřit na zjednodušení plateb přes internet, které je v USA často součástí softwarů, které divadla či jiné kulturní organizace nakupují pro prodej vstupenek a další služby. Tyto softwary zároveň zpracovávají údaje o dárcích a divácích a přináší pravidelné zpracované statistiky. Jedním z takových programů je například Vendini (vendini.com).“ (Petra Kašparová)

Benefiční akce

Další z tradičních metod fundraisingu zahrnuje širokou škálu forem. Společné je jim to, že dárce se zúčastní nějaké akce, kterou pořádá organizace (nebo ji někdo pořádá v její prospěch), a v rámci této akce poskytne dar. V kulturní sféře mají svou pevnou tradici (nakonec, pořádání akcí je pro řadu kulturních institucí často hlavní náplní činnosti). Myslivecké bály s tombolou, sochařská sympozia spojená s dražbou děl, benefiční koncerty a představení, aukce nerůznějších děl a rekvizit, výlety a návštěvy památek, plesy a večírky... Benefiční akce může pořádat v podstatě kterákoli organizace a jsou kromě finančních přínosů (které nemusí být vždy uspokojivé) významným prostorem pro setká-

vání dárců s organizací i mezi sebou, a tím i podstatnou součástí motivace k dárcovství a prohlubování vztahu s organizací. Jsou většinou nedílnou součástí budování klubů příznivců a přispěvatelů, ale i udržování dlouhodobých vztahů s významnými dárci – mecenáši organizace.

Benefice a galavečery jsou významným zdrojem příjmů divadel v USA. Například Shakespeare Theatre Company, divadlo prezentující klasická dramata ve Washingtonu, D.C., získává prostřednictvím tří benefičních akcí během roku 14 % svých příjmů. Cena vstupenek na jeden z galavečerů začíná na 750 \$. Na galavečery a aukce nicméně vsází v USA také menší divadla, jejichž motivací je kromě finančního zajištění organizace také budování vztahů s veřejností a především udržování takzvaného rodinného kruhu kolem organizace, který je esenciální složkou při získávání finančních a jiných prostředků.¹⁵

Jedním z obecně známých příkladů v České republice je proslulá charitativní akce „Ples v Opeře“, které se každoročně účastní mnoho osobností. Cena vstupenek na ples, jehož výtěžek putoval poslední tři roky Nadaci Terezy Maxové, se pohybuje v rozmezí od 7 000 Kč do 80 000 Kč. V roce 2012 bylo ze vstupného vybráno 780 000 Kč.¹⁶

Benefiční akce by měly být pro dárci především formou zábavy, která vydělává na dobrý účel. Kulturní instituce mohou improvizovat a hledat různé možnosti, jak přimět příznivce k dárcovství. Jedním z příkladů je například „Dražba kostýmů“, kterou uskutečnila Nová scéna v rámci zahájení letního festivalu Fiesta

15 KAŠPAROVÁ, Petra. Rozhovor s Edem Zakreskim, vedoucím fundraisingového oddělení ze Shakespeare Theatre Company ve Washingtonu, D.C., ze dne 9. 11. 2012. Praha: 2012.

16 Ples v Opeře [online]. [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: <http://www.plesvopere.cz/historie/ples2013.php>.

na piazzetě Nové scény ND v roce 2013. Dražba 64 operních kostýmů včetně jejich příběhu vynesla divadlu přibližně 11 000 Kč a byla následně přesunuta Mecenášskému klubu ND k přerozdělení. Cílem této aktivity byl především marketing značky ND a rozšíření divácké základny.¹⁷ Dalším příkladem je i úspěšný model adopce sedaček, kterou v letech 2010 až 2013 uskutečnilo Divadlo Na zábradlí. Tímto způsobem se divadlu podařilo zajistit finance na rekonstrukci sedadel. Příspěvek dárců začínal na částce 1 500 Kč a odměnou bylo pojmenování sedačky na jeho počest.

Více než u jiných metod platí u benefičních akcí to, že musí být ušity podle očekávání dárců (nikoli podle oblíbenosti u pořadatelů). Nutné je i dobře vybalancovat náklady a výnosy z akce (hodně benefičních akcí se po realizaci ukáže jako výrazně prodělečných) a stanovit si, co organizace od akce očekává (kolik nových kontaktů, dárců, peněz apod.). Významnou roli hraje i síla tradice – opakované a „zavedené“ benefiční akce přinášejí bezesporu více než ty nové (které se zatím neosvědčily).

Telefonická kampaň

Velmi efektivní metoda, která umožňuje již osobní komunikaci s dárce, ale v pohodlí a částečné anonymitě (bez osobního kontaktu). Zejména pro získávání věcných darů pro konkrétní akce a činnosti je asi metodou nejefektivnější. Navíc je vhodná pro „zaučování“ fundraiserů – nováčků, kteří se ještě bojí osobního kontaktu s dárce, a je třeba, aby se naučili požádat o podporu. Spočívá ve vytipování potřebného počtu potenciálních dárců (ze stávajících příznivců, členů, partnerů, ale i zatím neznámých potenciálních dárců) a jejich oslovení po telefonu s žádostí o konkrétní dar, věc či službu, event. drobný finanční příspěvek. S vý-

17 KAŠPAROVÁ, Petra. Rozhovor s Marcelou Strakovou, fundraiserem Nové Scény ND, ze dne 25. 10. 2013. Praha: 2013.

hodou se dá využít pro získávání darů do různých tombol či aukcí, odměn členům, pomůcek pro klienty apod.

Budování klubů (nebo také členská kampaň, „Membership Campaign“)

Klíčová metoda fundraisingu, díky které se z prvodárců nebo těch, kteří poskytují nepravidelné dary, stávají pravidelní dárci s dalším potenciálem dávat častěji a více. Spočívá v tom, že se dárci stanou součástí organizace, jejími příznivci, fanoušky, patrony... Z role dárce, který přispívá „někomu“, se postupně posunou do role „člena“, který pomáhá „své“ organizaci. Jsou s organizací spřízněni, sdílejí s ní své hodnoty, a stane se součástí jejich života. V této roli jsou i výbornými propagátory organizace pro své okolí a pro další potenciální dárce.

Pro budování klubů je nejdůležitější pocit sounáležitosti, sdílení hodnot ve společenství podobných lidí, pocit výlučnosti a důležitosti, ale i zodpovědnosti za budoucnost organizace. Organizace své členy s organizací identifikuje rozličnými nástroji (například formou legitimace, reklamních předmětů určených pouze pro členy, zveřejněním seznamu apod.). Zároveň jim nabízí speciální výhody (často stupňované podle míry pomoci (podpory), kterou organizaci poskytují. Vhodné je i umožnit členům podílet se na plánování budoucnosti organizace, případně i rozhodování (formou anket, dotazníků, práce v poradních nebo rozhodujících orgánech apod.).

V kulturním prostředí České republiky je mnoho lidí „členy“ ve výše uvedeném slova smyslu, ale téměř nikdo s jejich potenciálem nepracuje. Čtenáři docházejí pravidelně do své knihovny a často k ní mají osobní vztah. A mnozí z nich by jistě rádi poskytl více než symbolický roční příspěvek na rozšíření knižního fondu nebo speciální akce. Pravidelní návštěvníci a diváci kon-

krétní kulturní instituce by také mohli přispívat na nové premiéry a vernisáže. Transformace z tradičního členství na „členství“, které v sobě zahrnuje i pravidelné příspěvky diverzifikované podle rozhodnutí dárce, je možná, ale je třeba ji provádět promyšleně a opatrně a vždy podle potřeb a očekávání dárců (jak již bylo zmíněno mnohokrát v předchozích kapitolách).

Příkladem (bohužel zatím ne s dobrým koncem) může být současná situace v divadle Archa, které přeměnilo původní divácký klub, který za roční poplatek ve výši 500–1 000 Kč nabízel především služby ve formě slev na představení, na mecenášský klub, kde dárce za finanční dar v hodnotě od 1 000 Kč výše získává určité benefity ve formě drobných slev a ocenění štědrosti. Přeměna, která proběhla v roce 2012, nezaznamenala přílišný úspěch a počet členů klubu se rapidně snížil. Naopak, některá divadla, jako například Divadlo Minor a Městská divadla pražská, udržují divácký klub nastaven jako klub přátel, který udržuje a podporuje zájem stálých diváků a příznivců divadla. Roční poplatek v klubu diváků Městských divadel pražských činí 90 Kč a zajišťuje především slevy na představení a občerstvení v baru, možnost přednostních rezervací a vstup na vybrané akce. Divadlo Minor, orientované na malého diváka, využívá stejných hodnot a nabízí roční členství pro celou rodinu za 150 Kč. Jako benefity slouží členům slevy na vstupenky, lepší informovanost, dárky v podobě placek nebo slevy na vstup do jiných partnerských institucí.¹⁸

Merchandising

Není primárně metodou fundraisingu, ale součástí obchodních a propagačních strategií organizace. Organizace prodává nejrozumnější propagační předměty svým klientům, návštěvníkům,

18 KAŠPAROVÁ, Petra. Rozhovor s marketing manažerem Divadla Archa, ze dne 1. 11. 2013. Praha: 2013.

příznivcům či dárcům. V rámci fundraisingu může nabízet speciální produkty pouze pro členy klubů nebo příznivce (jako součást výhod, které z členství plynou). Některé unikátní artefakty (umělecká díla, historické předměty apod.) pak může nabízet dárcům a členům v rámci benefičních akcí, aukcí nebo je nabídnout k prodeji (pouze jim).

Významní dárci (nebo též „Major Donors“ a v Čechách oblíbení „mecenáši“)

Je metoda, která se zaměřuje na jednotlivce, kteří mohou organizaci poskytnout významnější finanční dar. Jejím základem je dlouhodobé budování hlubšího vztahu s dárce a jeho významu pro rozvoj organizace. Ačkoli lze pro rozvoj vztahu s významným dárce s úspěchem využívat všechny výše uvedené metody fundraisingu, bez osobního jednání a dlouhodobé komunikace se organizace v tomto případě neobejde. Významný dárce je opečováván individuálně a s respektem k jeho osobní motivaci a hodnotám. Nejedná se s ním jako se „členem skupiny“, ale jako s osobností, která si zaslouží SVĚ místo na výsluní. Více než u předchozích metod fundraisingu platí, že bez detailního průzkumu dárce a pečlivého nastavení plánu komunikace, nemá cenu se o významné dárcovství ucházet.

Jako příklad „mecenášské kampaně“ kombinované s budováním klubů lze uvést Mecenášský klub Národního divadla v Praze, který funguje v nezměněné podobě od roku 2009. Mecenášský klub nabízí možnost darování vybrané částky Národnímu divadlu za protiváhu v podobě benefitů, podpory české tradice a určité formy společenství. Benefity závisejí na výši darované částky. Klub nabízí 5 kategorií začínajících položkou „Přítel“, která umožňuje členství již od částky 1 500 Kč ročně. „Přítel“ za takovou podporu obdrží členskou kartu, Kartu věrného diváka, certifikát dárce, možnost návštěv veřejných generálních zkoušek

zdarma a pozvánky na akce Mecenášského klubu. Pro „Patrony“, kteří darují nad 10 000 Kč (včetně), je kromě již zmíněných benefitů připravena například možnost rezervace vstupenek 1. kategorie na všechny premiéry s 20% slevou, 1x za sezonu pozvání do velkého evropského divadla a další. Pro „Mecenáše“ (příspěvek v roční výši 50 000 Kč a více) jsou připraveny benefity ve formě pozvání na společenská setkání Národního divadla, možnost vstupu do zákulisí s průvodcem atd. Dalšími kategoriemi jsou „Stříbrný mecenáš“ (příspěvek 100 000 Kč a více) a „Zlatý mecenáš“ (250 000 Kč a více), jejichž benefity jsou především kvalitní osobní péče, zajištění vstupenek na premiéry a mnoho dalších.¹⁹

Eva Sochorová, manažerka Mecenášského klubu ND, shrnuje, že na podzim roku 2013 mají po jednom Zlatém a Stříbrném mecenáši, 5 Mecenášů, 30 Patronů a přibližně 80 Přátel. Průměrný věk členů klubu je 47 let. 61 % členů jsou ženy.²⁰

Příspěvky členů Mecenášského klubu jsou přerozdělovány na vybrané projekty vždy za jeden kalendářní rok. O jejich využití rozhoduje Výbor Mecenášského klubu ND. Návrhy projektů pocházejí přímo od jednotlivých souborů. V minulosti se financovalo například pořízení portrétů členů souborů Opery a Činohry ND, výroba nových zlacených listů v hledišti Stavovského divadla, premiéra inscenace Laterny Magiky Antikódy či konference Nové scény na téma Multimédia a jejich použití nejen v divadle.²¹

19 Mecenášský klub Národního divadla. [online]. [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: <<http://www.narodni-divadlo.cz/cs/mecenassky-klub/o-mecenasstvi>>.

20 KAŠPAROVÁ, Petra. Rozhovor s paní Evou Sochorovou, manažerkou Mecenášského klubu ND ze dne 24. 9. 2013. Praha: 2013.

21 Podpořené projekty Mecenášského klubu ND [online]. [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: <http://www.narodni-divadlo.cz/cs/mecenassky-klub/projekty>.

Dobročinný odkaz v závěti²²

Darování ze závěti je v zahraničí, zejména ve Velké Británii a ve zbytku anglosaského světa – Austrálii, Kanadě a USA, významnou součástí individuálního dárcovství, dosahující v průměru 5–6 % všech darů soukromých dárců na dobročinné účely. Některé organizace (například WSPA – World Society for Protection of Animals) uvádějí, že až 80 % jejich příjmů z individuálního dárcovství pochází ze závětí. Ve Velké Británii je 8 psů, 3 kočky a jeden papoušek díky odkazu v závěti milionáři (v librách!). Britové vloni odkázali v závěti svým oblíbeným neziskovým organizacím, nemocnicím, muzeím, knihovnám nebo hospicům neuvěřitelné 2 miliardy liber. Organizace Age UK, která nabízí nejrozumnější služby aktivním seniorům, získává ze závěti skoro polovinu svého ročního rozpočtu – minulý rok to bylo 23 milionů z celkových 47 milionů liber.

Přitom to není tak, že by na dobročinnost odkazovali všichni. Je sice pravda, že závěť ve Velké Británii sepisuje skoro každý (86 %), ale jen asi 5 % lidí něco odkáže na dobročinnost. „Jde o poměrně malou skupinu lidí, která nenápadně, ale každý den mění svět, ve kterém žijeme, k lepšímu,“ říká Paul Farthing z Age UK. Není to ani tak, že by lidé vydělili děti a majetek odkázali psímu útulku – OOS bývají nejčastěji jedním z dědiců, a zpravidla ne tím hlavním. A není to ani tak, že by na „charitu“ odkazovali jen boháči, kteří si toho ani nevšimnou. Průměrný dar ze závěti činí ve Velké Británii 23 tisíc liber.

V České republice není darování odkazem v závěti ani zdaleka tak běžné a kulturně zakořeněné. Má však hluboké kořeny, které sahají až do dob Rakouska-Uherska. „Nadaci Nadání Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových založil Josef Hlávka ve své závěti datované 25. ledna 1904, tedy již po smrti své druhé ženy Zdenky. V závěti Hlávka nadaci odkázal veškerý svůj movitý i nemovitý

22 KROUPA, Jan. Dobročinný odkaz v závěti. Praha: autorský text, 2013.

majetek, který měl v tehdejší měně hodnotu 4 655 282 korun, 20 haléřů. V přepočtu na dnešní ceny se odhady pohybují mezi půl až dvěma miliardami korun. Nadace navzdory nepřízni komunistického režimu stále existuje a nadále finančně podporuje úspěšné vědce i nadané studenty.²³

Velkou péči poslednímu pořízení věnoval přísný kritik F. X. Šalda. Co nejméně obřadů, žádné řečnění ani pomník, a už vůbec ne pojmenování ulic: „Jsem nepřítel vší pompy hřbitovní.“ Podstatnější bylo ovšem jeho přání, aby se nezveřejňovala jeho korespondence („Můj pravý život je uložen v mém díle, jen hlupáci a duševní ubožáci mohou se domnívat, že je v korespondenci.“), varoval před „ženskými psicemi“, které by chtěly ze vztahu k němu později kořistit. Svou vilu v Dobřichovicích odkázal Jedličkovu ústavu a přál si, aby v ní byla ozdravovna či léčebna. Nic z toho nebylo dodrženo – známe Šaldovy ulice, korespondence – i intimní – byla nejednou vydána, vila byla prodána a bydlí se v ní...²⁴

Zvolna se nicméně začínají objevovat i současné příklady: „Podstatnou část peněz z prodeje Lucerny věnuje prezident Nadaci Václava a Olgy Havlových, které ve své závěti odkázal také venkovskou chalupu na Hrádečku a vilu ve Střešovicích.“²⁵

Středoškolský učitel z Českých Budějovic, Lubomír Kohout, se rozhodl, že když nemá vlastní přímé dědice, budou po něm dědit dobročinné organizace. Už v životě si vybral ty, jejichž činnost mu byla blízká. Podpořil je již za života, vyzkoušel si je a měl k nim důvěru. Organizace La Strada, která pracuje s obchodovnými osobami, zdědila přes milion korun a stejně dostal nadač-

23 NOVÁK, Jan A. Josef Hlávka, největší český mecenáš. Hospodářské noviny: Víkend, 25. 1. 2008, s. 20.

24 Ženské psice aneb Podle závěti poznáš člověka. Lidové noviny: Kultura, 23. 12. 2004, kultura, s. 24.

25 Vzácná sbírka, vily, Lucerna. ČTK/Lidové noviny, 14. 7. 1997, s. 2.

ní fond INKA, který podporuje vzdělávání nejchudších peruánských dětí z vysokohorských vesnic.

Bez dědiců u nás každoročně zemře na dva tisíce lidí a jejich majetek – pokud neseší poslední vůli – propadne do bezedné státní kasy. Ročně tak stát utrží mezi 100 a 150 milionů korun. Přitom stačí vzít pero a vlastní rukou sepsat závěť, uvést datum a podpis. Vlastnoručně psaná závěť je platná i beze svědků a notářského ověření.

Kulturní instituce, divadla, orchestry, taneční a ochotnické soubory, místní knihovny a muzea bezesporu patří mezi organizace, které mají velkou šanci se stát předmětem zájmu těch, kteří se rozhodnou závěť sepsat a část majetku věnovat na bohubilé účely. V životě potenciálních dárců často sehrají podstatnou formativní roli a přitom nabízejí celou škálu příležitostí pro „zvěčnění“ darce.

Metody firemního dárcovství

CSR (Společenská odpovědnost firem)²⁶

Z projektu CSR Research 2010 (Corporate Social Responsibility Research 2010), který realizovala výzkumná společnost Ipsos Tambor, mimo jiné vyplynulo, že populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem.

- 2/3 populace jsou ovlivněny při nákupu produktů či služeb skutečností, zda je firma společensky odpovědná či nikoliv.
- Pro více než 80 % zaměstnaných lidí je důležité, zda je jejich zaměstnavatel společensky odpovědný.
- 53 % populace je možné označit dle jejich chování a osobního postoje k tématům společenské odpovědnosti za angažované (aktivita, zapojení, zájem o témata).

26 Ipsos Tambor: CSR Research 2010: tisková zpráva z 6. 12. 2010. Praha: 2010.

- Společensky odpovědné chování je jedním z pilířů reputace firem.

Unikátní projekt pro podmínky českého trhu připravil analytický tým Ipsos a do realizace se aktivně zapojili 4 účastníci projektu – společnosti Česká spořitelna, KPMG Česká republika, Skupina ČEZ a Vodafone – s cílem detailně zanalyzovat jednotlivé oblasti CSR, vnímání CSR aktivit a jejich vlivu na reputaci firem. Celkem bylo hodnoceno 17 firem. Výzkum názorů populace a odborné veřejnosti (CSR manažeři velkých firem, představitelé významných nevládních neziskových organizací, představitelé asociací, svazů/institucí a představitelé médií) byl realizován společností Ipsos v září a říjnu 2010.

Ve výzkumu bylo zároveň sledováno, do jaké míry se společenská odpovědnost podílí na vytváření reputace firem. Agentura Ipsos globálně měří reputaci firem na základě reputační pyramidy, která se skládá z 5 klíčových prvků (znalosti, familiarity, příznivého názoru, důvěry a advokacie – šíření dobrého jména). *„Je patrné, že vnímání společenské odpovědnosti firem je vedle kvality produktů a služeb jedním z důležitých pilířů reputace, spoluvytváří příznivý názor, důvěru a je jedním z motivátorů pro advokacii, tedy pro šíření dobrého jména,“* dodává k výzkumu analytik Ipsos Michal Koníček.

Darované služby nebo zboží (In Kind Giving)

Jsou nefinanční formou dárcovství. Darovaný nábytek, prostory zdarma, občerstvení, počítač, zapůjčené auto nebo pomoc profesionála jsou pro organizaci stejně cenné, jako kdyby si za ně zaplatila. In Kind dárcovství je velmi vhodnou metodou pro navázání vztahu s firmou a dary se získávají mnohem snáze než finanční dary. Firma si na nich může „prověřit, že podpořená organizace je na profesionální úrovni a ví, co chce. Často firmu taková podpo-

ra „skoro nic nestojí“ a dary poskytuje z přebytečných zásob, použitého materiálu nebo nenaplněné kapacity pracovníků poskytujících služby. Pokud však organizace s takovým darem nakládá se vší úctou a respektem k dárci, řádně poděkuje a ocení podporu (například veřejným poděkováním na webu nebo v propagačních materiálech) a nadále rozvíjí komunikaci s dárcem, může se In Kind dárcovství přirozeně doplnit i o podporu finanční. Anebo nemusí. Řada OOS má svoji skupinu In Kind dárců, od kterých pravidelně a každoročně získává nefinanční podporu a nemá potřebu (a často ani možnost) tuto spolupráci rozšiřovat. I tak se může jednat o uspokojivou část rozpočtu organizace, která se takto dá pokrýt.

Malý finanční příspěvek

Obvykle se pohybuje v hodnotách od 1 000 do cca 15 000 korun. Je vesměs určen na podporu konkrétní akce nebo činnosti většinou pro tu část veřejnosti, ve které se pohybuje i zmíněná firma (v okolí sídla nebo závodu firmy, pro vybranou cílovou skupinu, která je pro firmu důležitá apod.). Získání malého finančního příspěvku je vhodným doplňkem In Kind dárcovství a napomáhá dalšímu rozvoji spolupráce a partnerství s firmou. Tento typ daru je obvykle poskytován na základě osobní žádosti a dárce za něj může očekávat zmínku o sobě na dané akci, například formou uvedení v programu jakožto jednoho ze sponzorů apod.

Větší dar, někdy také „grant“

Obvykle převyšuje částku 30–50 000 korun, dosahuje výše stovek tisíc, ale může být i milionového rozsahu (podle potřeb podporované činnosti a zejména podle možností dárce). Bývá zvykem tyto dary poskytovat na základě písemné žádosti, ve které je podrobně popsána činnost, kterou bude organizace za tyto peníze provozovat, kdo další na ni přispívá a samozřejmě srozmělný rozpočet. Tento typ daru již může významně pomoci při řešení problémů a potřeb cílových skupin veřejnosti, které leží na

srdci organizaci i firmě. Dárce většinou vyžaduje průběžné zprávy o plnění podporované činnosti i o čerpání peněz na ni a většinou i viditelnou formu zveřejnění a veřejného poděkování. I proto se obecně doporučuje tento typ daru neposkytovat pouze na základě smlouvy darovací, ale sestavit takovou smlouvu, která odpovídá konkrétnímu charakteru spolupráce.

Sdílený marketing

Někdy také specifikovaný jako „dar ve formě procenta z prodeje“. Je výhodnou formou spolupráce v případě, že existuje souvislost mezi činnostmi, kterými se zabývá podporovaná organizace, a výrobky nebo službami, které poskytuje dárce. Obdarovaná organizace nabízí výrobky či služby dárce svým členům a příznivcům a dárce se tak zvyšuje okruh zákazníků, a naopak, firma prezentací organizace v rámci prodeje produktu rozšiřuje počet klientů a příznivců organizace. Předpokladem úspěšnosti metody je to, že je organizace i firma na společném segmentu trhu zavedená a má důvěru dotčené veřejnosti. Další nezbytnou podmínkou je, že se v rámci sdíleného marketingu prezentují témata obecně uznávaná, lákavá a vybízející k podpoře.

V rámci sdíleného marketingu lze vydávat společné propagační materiály a předměty (kalendáře, plakáty, dárkové předměty apod.) anebo uplatnit „příběh“ OOS přímo při prodeji konkrétního produktu firmy (v rámci marketingu a propagace, na obalu či výrobku samotném). Tak zvané „výrobky s příběhem“ jsou stále oblíbenější. Z průzkumu, který v roce 2010 realizovala agentura Ipsos Tambor, vyplývá, že necelé tři čtvrtiny občanů deklarují, že by byly ochotny připlatit si za produkt, který je šetrný k životnímu prostředí, nebo je částka z jeho prodeje určena na společensky prospěšný projekt.²⁷ Dá se očekávat, že se tento trend bude nadále zvyšovat.

27 Ipsos Tambor: CSR Research 2010: tisková zpráva z 6. 12. 2010. Praha: 2010.

Sdílený marketing lze využít nejen pro známé a velké OOS, ale i ve zcela lokálním měřítku. Například kavárna v sousedství může nabízet návštěvníkům galerie kávu se slevou a naopak galerie nabídne divákům možnost navštívit sousední kavárnu (třeba zmínkou na vstupence), restaurace u muzea může prodávat dezert s příběhem, ze kterého jde 30 % na podporu vybrané expozice, kadeřnictví, kam třeba chodí i někteří herci a chce se „pochlubit“ dobrou referencí, poskytne divadlu 5 % z každé služby, kterou prodá, apod. Možností sdíleného marketingu je mnoho a záleží jen na nápaditosti, dobrém zacílení a vzájemné důvěře organizace a firmy.

Sdílený marketing je druh podpory, který vyžaduje obvykle delší budování vztahů a jednání mezi firmou a podporovanou organizací a vyžaduje značnou vzájemnou důvěru. Většinou se sjednává speciální smlouva, která stanovuje maximální výši peněz vyplacených OOS za prodané výrobky, eventuálně délku společné kampaně apod.

Příspěvek zaměstnanců

Další formou spolupráce mezi firmou a OOS může být interní sbírka příspěvků (jednorázových i pravidelných) od zaměstnanců firmy. Příspěvek je zpravidla strháván zaměstnancům z jejich mzdy a firma zasílá celkovou částku za všechny zaměstnance, kteří se rozhodli organizaci podpořit. Příspěvky zaměstnanců lze s úspěchem zdvojnásobit formou tak zvaného „Matching“ programu, kdy majitelé nebo akcionáři firmy přispívají stejnou částkou, kterou se podařilo získat od zaměstnanců. Za celkový dar získá ocenění firma (formou zveřejnění apod.) a zaměstnanci dostanou uznání za své osobní příspěvky. Obzvláště v případě, že podporovaná organizace přispívá veřejnosti v okolí firmy, tedy i zaměstnancům samotným, jejich rodinám a sousedům, může takováto spolupráce významně pomáhat při zvyšování motivace a loajality zaměstnanců firmy. Organizace navíc může pro fir-

mu uspořádat nejrůznější akce nebo nabídnout speciální výhody (obdobně jako členům v rámci členské kampaně).

Firemní dobrovolnictví

Je v poslední době stále oblíbenější formou podpory firem. Nabízí firmě kromě veřejného uznání a poděkování i možnost nabídnout svým zaměstnancům, že mohou společně vykonat něco užitečného, naučit se novým věcem, pobavit se a užít si nové zážitky. Pro zdravý personální management je taková změna často vítaným nástrojem k rozbourání pracovních stereotypů a zvýšení pracovní motivace. Firma vymezí konkrétní čas (1 den v roce, 5 hodin týdně apod.) na dobrovolnou činnost, který zaměstnanec poskytne (a velice často i zaplatí). Zaměstnanec si pak vybírá, jak čas stráví podle svých preferencí (většinou ze škály příležitostí nabídnutých firmou) anebo se zúčastní společné dobrovolnické akce pro firmou vybranou organizaci (takové akce bývají součástí dlouhodobé spolupráce firmy a OOS v rámci přispívání zaměstnanců, „matching“ programů, sdíleného marketingu apod.).

Dobrovolná činnost zaměstnanců nemusí být nutně směřována jen na „tradiční“ týmové činnosti, jako je například vymalování prostor, administrativní výpomoc, pomoc při akci nebo úklidové práce. S výhodou se dá využít i profesionální kapacita firmy v oblasti marketingu, PR, strategického plánování, finančního nebo personálního řízení, právní pomoci apod. OOS často potřebuje v manažerských profesích odbornou pomoc a na expertní služby tohoto typu většinou nemá příslušné prostředky. Relevantní pracovníci firem si díky dobrovolnictví ve svém oboru mohou svoji profesi v rámci práce na neobvyklých tématech zdokonalit, získat nové zkušenosti a také se osvěžit od stereotypů a podpořit svoji tvořivost.

Dlouhodobé partnerství

Vítanou a vhodnou formou spolupráce mezi firmou a organizací je domluvit si plán spolupráce (většinou na jeden rok), ob-

vykle „namixovaný“ z nejrůznějších forem podpory. Partnerství se může týkat celé organizace anebo třeba části jejího programu (dlouhodobého projektu, jednoho zařízení apod.). Díky dlouhodobému plánu je často možné lépe uspokojit požadavky obou stran, kdy jedna společná akce je více věnovaná na podporu organizace a pro firmu třeba i méně výhodná (například méně viditelná), jiná je naopak zaměřena víc na zviditelnění firmy, ale pro organizaci je spíše doplňkovou činností. Dlouhodobá spolupráce výrazně podporuje další rozvoj vztahu organizace a firmy a prohlubuje vzájemnou důvěru. Dlouhodobé partnerství je pro organizaci i pro firmu udržitelným zdrojem a často trvá i celou řadu let (což u firemního dárcovství není obvyklé a většinou lze u jiných forem spolupráce počítat s podporou dané firmy maximálně v horizontu 3 let).

Mezi finančně zajímavá a dlouhodobá partnerství na českém kulturním poli patří například spolupráce Národního divadla a Komerční banky, Dvořákovy Prahy a firmy KKCG nebo Dejvického divadla a ČSOB. Třetí zmíněný vztah trvá již od roku 2008 za velmi výhodných podmínek. Ačkoliv nebylo možné zjistit přesnou částku, kterou ČSOB jako generální partner divadlu věnuje, jde o velkou část z příjmu 3 milionů Kč, což jsou příjmy z firemních darů za rok 2012. V rámci spolupráce realizovalo DD takzvanou ČSOB TOUR, v rámci které divadlo odehrálo tři představení mimo Prahu a tři na domovské scéně.²⁸

Práce ve správní radě či jiném významném orgánu

Je velmi vhodnou metodou pro udržení dlouhodobého vztahu s dárcem, získávání opakované podpory a získání dalších kontaktů, potenciálních dárců a partnerů. Tím, že klíčová osobnost ze

28 KAŠPAROVÁ, Petra. Rozhovor s paní Evou Kejkrtoovou Měřičkovou, ředitelkou Dejvického divadla, a paní Simonou Jirkovou, ekonomkou divadla, ze dne 18. 7. 2013. Praha: 2013.

strany dárce má možnost spoluvytvářet program činnosti organizace, většinou cítí i větší spoluodpovědnost za jeho rozvoj a udržitelnost. Do programu tak častěji zapojuje své obchodní i jiné partnery, zprostředkovává nové kontakty, dává reference a nezářídka i osobně s dalšími potenciálními podporovateli komunikuje.

Prodej reklamy

V mnoha případech vnímaný jako „sponzoring“ (byť, jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole, termín „sponzoring“ má v oblasti firemního dárcovství ne zcela pevné vymezení, je vnímán v nejrůznější šíři a často v sobě zahrnuje i dárcovství a filantropické činnosti firmy). V rámci prodeje reklamy se většinou uzavírají smlouvy o reklamě s protiplněním, nejčastěji formou uveřejnění loga na propagačních materiálech sponzorovaného. V rozhovorech, které realizovala Diana Vávrová v roce 2009, se však zástupci firem shodli na faktu, že marketingový účinek této formy reklamy je většinou minimální.

„Sponzoringové aktivity jsou vždy během na delší trať. Není to o tom, udělat velké haló, počítat si, kolikrát se objevilo logo nebo název firmy v médiích. Na tom to nestojí. Tyto aktivity by měly být společností dobře vnímány, ale zároveň by jí měly být něčím prospěšné – měly by skýtat určité obchodní možnosti. To znamená, že by měly umožňovat komunikaci se zákazníky, možnosti v rámci interní komunikace. Pokud se rozhodneme pro nějakou sponzoringovou aktivitu, není to jenom o prostém reklamním partnerství a umístování loga, ale i o dalších doprovodných aktivitách, které nám sponzorovaný projekt musí umožnit.“ (Sylvia Jančová, RWE, 2009.)²⁹

29 VÁVROVÁ, Diana. Fundraising od soukromého sektoru: bakalářská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, Katedra produkce, 2009. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Ledvinová.

„Bráním se tomu, říct, kolik je na sponzoring, poněvadž ne všechno je sponzoring. Smlouva se skládá z několika různých aspektů a sponzoringová částka může být úplně jiná, protože se vám toho spousta vrátí, když se to dělá správně. Je důležité, když člověk vyhodnocuje projekty, dát si vedle sebe to, co jsme chtěli dělat, co bychom si museli koupit, a co je potom čistý sponzoring. Jaká je provize druhé strany. Ve finále je pak čistý sponzoring dle mého názoru zhruba tak 50 % celkového rozpočtu podpory.“ (Tomáš Dufek, O2, 2008.)³⁰

Obchodní vztahy

Sice nespádají do fundraisingu, ale často jsou součástí dlouhodobé spolupráce mezi organizací a firmou a mohou přinášet potřebné příjmy a zisky. Vycházejí z toho, co organizace může firmě nabídnout. Kulturně zaměřená organizace má často znalosti nebo dovednosti (prezentace, vystupování, vyjednávání...), kterými může obohatit vzdělávání zaměstnanců firmy, podpořit jejich kreativitu nebo přispět do marketingových a PR strategií firmy (design, reference, značka...). Pro firmu (zaměstnance, rodiny zaměstnanců, klienty, obchodní partnery...) může uspořádat speciální akci, představení, výstavu, setkání, může vypracovat rešerše, posuzovat relevantní materiály firmy apod. V režimu obchodních vztahů pak organizace nevyjednává o „daru“ nebo „sponzorském příspěvku“, ale o „ceně“ služby, která se pohybuje v rozmezí obvyklém pro obchod v dané oblasti.

Kultura jako marketingový nástroj

Součástí dnešní marketingové praxe jsou bezesporu pojmy B2B a B2C. Často jsou i hodnotícím kritériem v rámci sponzorin-

30 VÁVROVÁ, Diana. Fundraising od soukromého sektoru: bakalářská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, Katedra produkce, 2009. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Ledvinová.

gových strategií. Pojem B2B označuje komunikaci v rovině „Business To Business“. Zahrnuje aktivity, které jsou uskutečňovány mezi dvěma obchodními subjekty (v tomto vztahu tak nefiguruje klasický spotřebitel). Sponzoring přispívá k lepšímu vnímání firmy, buduje pozitivní image a nabízí prostor pro navazování a utužování obchodních vztahů korporátní klientely, především prostřednictvím doprovodných eventů, které jsou součástí podpořené akce. V rámci interní komunikace je využíván jako forma motivace zaměstnanců (nejčastěji na základě poskytnutých volných vstupenek). Oproti tomu segment B2C („Business To Customer“) zahrnuje aktivity, jejichž cílem je přímý prodej koncovým zákazníkům či jeho podpora. Pomoci může zvýšení povědomí o produktu nebo brandu. Sponzoring napomáhá budovat emocionální propojení mezi značkou a spotřebitelem. Nejvyužívanějším prostředkem je uveřejňování loga na propagačních materiálech partnera.³¹

Z průzkumu komunikační skupiny Mather mezi 300 top firmami, největšími zadavateli reklamy,³² vyplývá, že dominantní postavení má sport. Do této oblasti je usměrňováno 29 % rozpočtových balíků na sponzoring. Podpora kultury spolu s uměním a památkovou péčí je čtvrtou v pořadí a tvoří 10 %.

*Podpora jednotlivých uměleckých oborů*³³

Podle průzkumu, který v roce 2009 realizovala Diana Vávrová, byla u zástupců firem nejoblíbenější oblastí podpory hudba. „Hud-

31 VÁVROVÁ, Diana. Fundraising od soukromého sektoru: bakalářská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, Katedra produkce, 2009. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Ledvinová.

32 Mather: Sponzorské aktivity jako marketingový nástroj [online]. 7. 1. 2008. 4 s. [cit. 2009-02-10].

33 VÁVROVÁ, Zuzana. Fundraising od soukromého sektoru: bakalářská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Divadelní fakulta, Katedra produkce, 2009. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jana Ledvinová.

ba je dobrý komunikační prostředek, daří se nám oslovit konkrétní cílovou skupinu – vzdělaní lidé s rozhledem, bohatší vrstvy si uvědomují důležitost podpory.“ (Anna Háková, Česká spořitelna, a. s.) Mimo komerční letní festivaly, které prožívají v posledních několika letech boom a jsou ve velké míře sponzorovány, je oblíbena především oblast klasické hudby. Jde o interpretace děl vážné hudby prezentované formou koncertů (jednotlivců, symfonických orchestrů, komorních ansámblů), programů operních domů nebo festivalů. Jedním z kritérií, jež některé firmy vyžadují, je regionální působnost, kterou hudební akce mohou naplnit: „Vzhledem k tomu, že koncerty probíhají v různých částech republiky, máme díky tomu i regionální zastoupení a celkovou národní působnost. Lidé, kteří koncerty navštěvují, si všímají našeho loga, takže jsme s touto formou spolupráce velice spokojeni.“ (Renata Werliková, Generali Pojišťovna, a. s.)

Druhým nejvíce podporovaným oborem je divadlo. Vyhrává podpora repertoárových činoherních nebo vícesouborových divadel, která mají dlouholetou tradici, vysokou návštěvnost a vykazují se i uměleckou hodnotou: *„Vycházeli jsme z focus groups, a proto jsme se rozhodli podpořit divadlo a film. Jde o příležitost, jak oslovit běžnou veřejnost v rámci B2C komunikace, a dále nám dávají prostor pro budování vztahů s obchodními partnery. Důležitým faktorem při výběru byla jednak mediální hodnota a známost značky partnera, a samozřejmě také kvalita činnosti – získaná ocenění, umělecká hodnota apod.“ (Jaroslava Rudolfová, ČSOB, a. s.) Více než v jiných oblastech je zde velká koncentrace mediálně známých osobností, což často hraje při výběru roli. Cílem firmy je co největší marketingový účinek a toho mohou dosáhnout pomocí následujícího řetězce: divák si spojuje mediálně známou tvář se sponzorovaným subjektem a sponzorem.*

I když výtvarné umění v celkovém součtu nemá výrazný podíl podpory, je oblíbenou oblastí, kam investují banky. Novým tren-

dem je tzv. „art banking“, tedy institut poradce pro investice do umění, jenž nabízí klientům odborné poradenství v této oblasti. „Cílem je podpořit klienty v pozitivním přístupu k umění. Ostatně i investiční odborníci již řadu let potvrzují, že umění může být velmi dobrou investicí, která se vyrovná jiným běžně zavedeným možnostem.“³⁴ Tato oblast je podporována především v návaznosti na budování vztahů s obchodní klientelou formou eventů: „*Naše společnost pořádá pravidelné výstavy uměleckých prací významných umělců ve svém obchodním centru v Praze v Dolních Měcholupech. Výstavy jsou spojeny s pořádáním tzv. salonů, při kterých probíhá setkávání významných autorit z řad našich zákazníků a partnerů, autorit z oblasti kultury, vědy, státní správy apod.*“ (Monika Fialová, Zentiva, a. s.)

Podle zástupců firem v současné době prožívá boom odvětví designu. Roste počet akcí, zájem z řad veřejnosti stoupá. Zasaahuje dvě velké cílové skupiny: kromě bohatších vrstev a obchodní klientely mohou oslovit také mladé lidi, kteří se nezajímají o akce komerčního rázu. „*Designblok je kombinací výchovné metody a oslovení konkrétní cílové skupiny. Design jde hodně do popředí, proto se mu také chceme věnovat. Umožní nám to oslovit retail a korporátní klientelu.*“ (Anna Háková, Česká spořitelna, a. s.)

Filmové produkce či festivaly poskytují partnerům dobrý prostor, jak dát o sobě vědět běžné veřejnosti (častá je televizní kampaň, která je pro partnery lákavá). Zároveň poskytují prostor k pořádání eventů pro obchodní partnery. „*V roce 2005 jsme si udělali imagewatch, kdy jsme zjišťovali, které aktivity jsou sledovány, jak jsou vnímány veřejností, jaké hodnoty s nimi lidé spojují, co k nim přiřazují. Český film je veřejností dobře vnímán, do kina lidé chodí častěji než do divadla nebo na koncerty.*“ (Sylva Jančová, RWE Transgas.)

34 UniCredit Bank: Art Banking [online]. [cit. 2009-04-03]. Dostupný z: < <http://www.artbanking.cz/cz/art-banking.html> >.

V praxi se uplatňují dva postupy výběru konkrétního uměleckého oboru. Tím prvním je realizace průzkumu mezi klienty společnosti (někdy i mezi širší veřejností), kdy se firma ptá, s jakými atributy si společnost spojuje, jak by ji charakterizovali a o jaké oblasti se v rámci umění zajímají. Konkrétní výběr pak vzejde z průniku hodnot společnosti (podle vnímání zákazníků) a četnosti zájmu o určitý umělecký obor. Druhou variantou je inklinace top managementu k určitému umění, takže se firemní strategie posune daným směrem.

V poslední době dochází ke snaze netříštit prostředky a nepodporovat mnoho projektů a organizací, nýbrž zaměřit se na menší počet akcí, spojit s nimi více vlastních promokampaní a celkově více sledovat průběh realizace a následný monitoring akce.

Možnosti uplatnění metod fundraisingu – tabulka

	Jednotlivci	Firmy	Stát	Nadace
Vypracování projektu	Není vhodná	Pouze, je-li vyžadována	Základní metoda	Základní metoda
Mediální kampaň	Základní metoda	Může být účinná	Vhodná jako doplněk	Vhodná jako doplněk
Dopisní kampaň	Základní metoda	Není vhodná	Není vhodná	Není vhodná
DMS	Základní metoda	Může být účinná	Není vhodná	Není vhodná
Sbírka	Základní metoda	Vhodná jako doplněk	Není vhodná	Není vhodná
On-line fundraising	Základní metoda	Může být účinná	Není vhodná	Není vhodná
Benefiční akce	Základní metoda	Základní metoda	Pouze jako doplněk projektu	Pouze jako doplněk projektu
Telefonická kampaň	Základní metoda	Základní metoda	Vhodná jako doplněk	Není vhodná
Budování klubů	Základní metoda	Základní metoda	Není vhodná	Není vhodná

	Jednotlivci	Firmy	Stát	Nadace
Merchandising	Základní metoda	Může být účinná	Není vhodná	Není vhodná
Významní dárci	Základní metoda	Může být účinná	Není vhodná	Není vhodná
Darování ze závěti	Základní metoda	Může být účinná	Není vhodná	Není vhodná
Darované služby nebo zboží	Základní metoda	Základní metoda	Nebývá účinná	Vhodná metoda
Malý finanční příspěvek	Základní metoda	Základní metoda	Není vhodná	Není vhodná
Větší dar	Může být účinná	Základní metoda	Není vhodná	Základní metoda
Sdílený marketing	Není vhodná	Základní metoda	Vhodná metoda	Není vhodná
Příspěvek zaměstnanců	Není vhodná	Základní metoda	Může být účinná	Není vhodná
Dobrovolnictví	Základní metoda	Základní metoda	Není vhodná	Není vhodná
Dlouhodobé partnerství	Základní metoda	Základní metoda	Často je vhodná a účinná	Může být účinná
Práce ve správní radě	Často je vhodná a účinná	Základní metoda	Často je vhodná a účinná	Může být účinná
Nabídka prezentace a reklamy	Často je vhodná a účinná	Základní metoda, často je podmínkou	Někdy je vhodnou součástí nabídky	Pouze, je-li vyžadována
Obchodní vztahy	Může být účinná	Základní metoda	Základní metoda	Není vhodná

Kritéria hodnocení účinnosti metod fundraisingu

Při výběru metod pro realizaci fundraisingových kampaní je třeba zohledňovat i další kritéria pro vyhodnocování jejich efektivity, možnosti využití pro jiné oblasti managementu a případná rizika. Kromě finančních prostředků je možné v rámci realizace kampaně získávat nové náměty pro strategické plánování organizace, pomoc při budování pracovního týmu, rozvoj základny

dobrovolných spolupracovníků nebo podporu naší práce s veřejností a budování image organizace. Ale také naopak, nesprávně zvolená metoda může stávající činnost ohrozit, pracovní tým otřávit a zhoršit celkovou image organizace.

Před zahájením každé kampaně je nutné pečlivě zvážit možná rizika a stanovit si kritéria, podle kterých bude organizace kampaně a využití metody fundraisingu vyhodnocovat. K tomu může posloužit následující přehled možných (pozitivních) vlivů realizace fundraisingových metod.

1. Zvýšení informovanosti veřejnosti a probuzení zájmu o poslání a cíle organizace.
2. Zvýšení počtu potenciálních dárců.
3. Zvýšení počtu členů organizace.
4. Zvýšení zájmu a objemu darů stávajících dárců.
5. Velká finanční návratnost vynaloženého času.
6. Minimalizace vynaloženého času profesionálních i dobrovolných pracovníků.
7. Maximální snížení finančních nákladů.
8. Opakovatelnost metody a vytváření pravidelně přispívající skupiny dárců.
9. Na získané peníze se vztahuje jenom minimum omezení a podmínek pro jejich využití.
10. Čas věnovaný na získání peněz není časem odvádějícím zaměstnance a dobrovolníky od hlavní činnosti. Naopak, více pracovníky spojuje s posláním organizace.
11. Zlepšení morálky a osobní aktivity dobrovolníků či zaměstnanců.
12. Prostor pro vznik nových vůdčích osobností v organizaci a rozvoj schopností a dovedností pracovníků.³⁵

35 KROUPA, Jan. LEDVINOVÁ, Jana. Fundraising – základy, individuální dárci, firmy: výukový text. Praha: České centrum fundraisingu, 2013.

Fundraising v kulturním prostředí ČR – inspirace z USA³⁶

Petra Kašparová

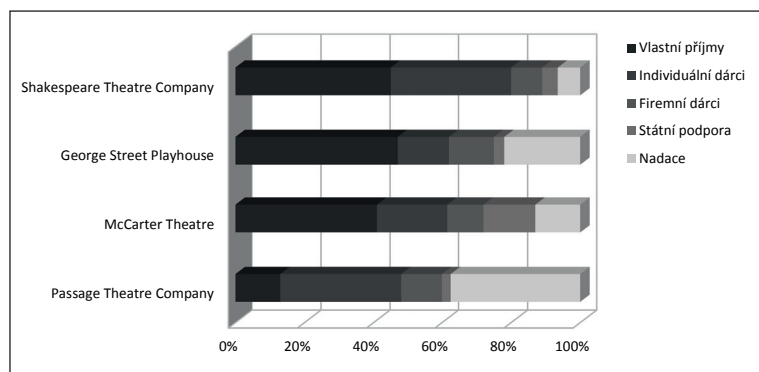
Na úvod tohoto textu jsou uvedeny tabulky a grafy zaznamenávající konkrétní divadelní a divadelně-taneční organizace v ČR a USA a porovnávající základní údaje jednotlivých subjektů. Pro porovnání byla zvolena čtyři americká divadla, velmi odlišná jak repertoárem, tak i svými rozpočty. Prominentní divadlo Shakespeare Theatre Company působící v místě soustředění politické moci, ve Washingtonu, D.C., které je přirovnatelné svou prestiží k Národnímu divadlu v Praze, získává pravidelně velkou část svých prostředků od individuálních dárců, pro něž je společensky výhodné přispívat takovému divadlu. Zatímco McCarter Theatre, historické a často oceňované divadlo nacházející se v Princetonu, spoléhá kromě podpory vlivných individuálních dárců, kterých se v okolí Princetonu pohybuje mnoho, také na podporu z veřejných zdrojů, která je v poměru k ostatním divadlům poměrně vysoká. Naopak George Street Playhouse je divadlo fungující pro střední vrstvy, sázející na moderní dramaturgii a vzdělávací programy pro děti. Právě na GSP doléhá ekonomická krize nejvíce. Divadlo nestaví na silné politice, historii či kontaktech. Buduje si vlastní základnu v oblastech individuálních a firemních dárců, jelikož veřejné zdroje jsou pro ně velmi problematicky získatelné. Posledním příkladem je Passage Theatre, malé divadlo pracující usilovně s komunitami, zaměřující se na sociálně slabší vrstvy a díky tomu spoléhající více na komunitní či soukromé nadace. Problematika financování všech čtyř divadel je mnohem komplikovanější a tyto příklady slouží pouze jako nástroj základního porovnání.

36 KAŠPAROVÁ, Petra. Fundraising v kulturním prostředí ČR – inspirace z USA: autorský text. Praha: 2013.

Tab. č.1³⁷ Tabulka porovnávající základní údaje čtyř zkoumaných divadel v USA

	Shakespeare Theatre Company	McCarter Theatre	George Street Playhouse	Passage Theatre Company
Město	Washington, D.C.	Princeton	New Brunswick	Trenton
Počet obyvatel	618 000	28 500	55 000	85 000
Počet divadel ve městě	61	1	3	1
Rozpočet 2011/2012	360 mil. Kč	230 mil. Kč	80 mil. Kč	8 mil. Kč
Soběstačnost	45%	41%	47%	13%
Počet sálů	2 (2 budovy)	4 (2 hlavní sály)	2	1
Počet sedadel	775 + 451	1100 + 360	354 + 80	110
Počet představení za sezonu	Cca 350	Cca 240	Cca 260	Cca 50
Cena vstupenek	Rozmezí 300 Kč – 2000 Kč	Rozmezí 300 Kč – 1400 Kč	Rozmezí 600 Kč – 1400 Kč	Rozmezí 400 Kč – 800 Kč
Počet zaměstnanců	243	150	27	3 + 1 x 0,5
Počet zaměstnanců ve fundr. oddělení	14	7	3 + 2 x 0,5	0

37 Tabulka porovnávající základní údaje čtyř zkoumaných divadel v USA.

Tab. č. 2³⁸ Zdroje příjmů vybraných divadel v USA za rok 2012**Tab. č. 3³⁹ Tabulka porovnávající základní údaje šesti zkoumaných divadel v ČR**

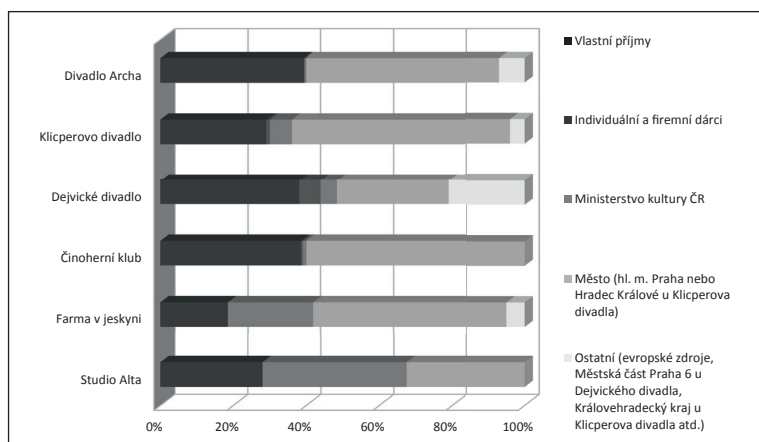
	Studio Alta	Farma v jeskyni	Činoherní klub	Dejvické divadlo	Klicperovo divadlo	Divadlo Archa
Město	Praha	Praha	Praha	Praha	Hradec Králové	Praha
Počet obyvatel	1,27 mil.	1,27 mil.	1,27 mil.	1,27 mil.	94 tis.	1,27 mil.
Právní forma	Občanské sdružení	Občanské sdružení	Obecně prospěšná spol.	Obecně prospěšná spol.	Obecně prospěšná spol.	Obecně prospěšná spol.
Rozpočet 2012	2,2 mil. Kč	3 mil. Kč	27,6 mil. Kč	29,9 mil. Kč	55,4 mil. Kč	36,8 mil. Kč
Soběstačnost	28%	18,5%	38,5%	38%	29%	39,3%
Počet sálů	1	0	1	1	3	2
Počet představení (akcí) za rok 2012	115	31	Cca 270	225	312	229

38 Graf porovnávající zdroje příjmů čtyř konkrétních divadel za rok 2012.

39 Tabulka porovnávající základní údaje šesti zkoumaných divadelních a tanečních subjektů působících v ČR.

	Studio Alta	Farma v jeskyni	Činoherní klub	Dejvické divadlo	Klicperovo divadlo	Divadlo Archa
Počet zaměstnanců	3 + 1 externě	6 externě	31 (+ herecký soubor)	49 (39 přepočtených)	96 (+ externisté)	12 (+ externisté)
Počet fundraiserů	0	1 (externě)	0	0,75	0	1

Tab. č. 4⁴⁰ Zdroje příjmů vybraných divadel v ČR za rok 2012



Z tabulek vyplývá, že **soběstačnost** všech subjektů se pohybuje na podobné úrovni, ačkoliv cena vstupenek je v českém prostředí výrazně nižší. Soběstačnost v ČR dohánějí organizace především pronájmy a nutno říci, že se může jednat o důležité procento příjmů. Například občanské sdružení Alt@rt poskytuje své prostory z 30 % ke komerčním pronájmům.⁴¹ Naopak Nová scéna jako součást Národního divadla musí každoročně naplňovat

40 Graf porovnávající příjmy vybraných českých divadel za rok 2012 (Graf nezobrazuje vlastní příjmy)

41 KAŠPAROVÁ, Petra. Rozhovor s Karolínou Hejnovou, produkční Alt@rt, o. s., ze dne 28. 6. 2013. Praha: 2013.

směrnice v oblasti pronájmů a vydělat ročně minimálně 4 miliony Kč. Dalším subjektem ve zvyšování procenta soběstačnosti jsou také zadaná představení u divadel s vlastními prostory. „*Herecký soubor nemá zadaná představení příliš v lásce, ale chápou, že jedno firemní představení vynese divadlu to, co 4 klasicky vyprodaná představení. I tak se držíme pravidla maximálně 15–20 zadaných představení do roka,*“ říká k tématu ředitelka Dejvického divadla, MgA. Eva Kejkrťová Měřičková.

V České republice je stále v převaze systém příspěvkových organizací a obecně prospěšných společností z velké míry dotovaných z veřejných zdrojů, zatímco například v USA se procento podpory z veřejných zdrojů u divadel a kulturních organizací pohybuje tradičně pouze kolem 3 % až 5 % z celkových příjmů. Například dotace od města Hradec Králové, které je spoluzakladatelem Klicperova divadla, tvoří 60 % ročních příjmů divadla. Dále se na financování Klicperova divadla podílí Ministerstvo kultury ČR (6 %) a Královehradecký kraj (4 %). Příjmy od soukromých subjektů tak tvoří pouhé 1 % příjmů divadla a vlastní příjmy 29 %. Shakespeare Theatre Company spoléhá na veřejné zdroje ze 7 %, což je na americké poměry hodně. Za upozornění stojí především vklad Washingtonu, D.C., do výstavby nového divadla. Ačkoliv město poskytuje pouze minimální podporu místním divadlům, k STC bylo velmi štědré a poskytlo 400 milionů Kč na výstavbu nového divadla. Jaký byl argument pro přidělení příspěvku? Vzdělávání, finanční návratnost – nové pracovní pozice, budování infrastruktury a podpora místních restaurátérů. V komplikovaně vyčíslitelné situaci je například Nová scéna Národního divadla, operující jako samostatný subjekt se samostatným rozpočtem, ale podléhající kolosu příspěvkové organizace Národní divadlo. Nová scéna ale využívá možnosti vícezdrojového financování systému barteru především na vlastní aktivity a program piazzety, který bývá v rozpočtu NS zohledněn jen výjimečně.

Otázka přílišné závislosti na podpoře z veřejných zdrojů se ale nevztahuje pouze na příspěvkové organizace a obecně prospěšné společnosti, je to problém i řady občanských sdružení. Například Farma v jeskyni v roce 2012 závisela na veřejné podpoře do výše 81,5 %. Zbýlých 18,5 % tvořily příjmy z vlastní činnosti. Ačkoliv se nejednalo o podporu pouze jednoho subjektu, nýbrž Magistrátu hl. m. Prahy, Ministerstva kultury ČR a Státního fondu, je překvapující, že takto kvalitní mezinárodní divadelní studio nečerpá podporu ze soukromé sféry. Jan Valter, nový manažer Farmy v jeskyni, se v následující sezóně chce pokusit o oslovování a získání firemních dárců a partnerů a potvrzuje, že se o to v minulosti Farma v jeskyni pokoušela pouze v minimální míře. Nové snahy by se měly orientovat především na zisk dostatečných prostředků na celoroční činnost. Konkrétní strategii však zatím nemají.

Ačkoliv je podpora z veřejných zdrojů často hlavní součástí příjmů divadel, je vhodné, aby šlo o kombinaci několika různých dotací. Jde především o zajištění alespoň částečné vyrovnanosti a finanční stability divadla, kterou by neměla ohrozit ztráta jednoho z dárců. V USA se v rámci výuky fundraisingu často prezentuje, že vyrovnaný rozpočet tvoří 60 % příjmů vygenerovaných vlastní činností a 40 % podpory od okolních subjektů. V praxi se s takovým modelem v neziskové sféře setkáte opravdu málokdy. U většiny českých kulturních organizací je ale patrná převaha podpory jednoho hlavního dárce, ať už se jedná o město či stát. Taková závislost je velmi nezdravá a přináší přirozenou nejistotu a nemožnost dlouhodobě plánovat. Například pro Činoherní klub bylo každoroční a vždy náhlé snižování příslibené dotace hlavního města Prahy velmi znepokojující a odrazilo se především na umělecké činnosti. Činoherní klub na druhé straně žádá každoročně o dotaci také ministerstvo kultury ČR v rámci Programu na podporu profesionálních divadel, orchestrů a pěveckých sborů. Znamená to především, že se nepouští do gran-

tového řízení, které Ministerstvo kultury ČR každoročně vypisuje, ale směřuje jistou cestou stabilní, ale nízké podpory od státu.

Program na podporu profesionálních divadel, orchestrů a pěveckých sborů je zajímavým prvkem v oblasti veřejné podpory. Jde o program, který přiděluje finanční prostředky na základě splnění určitých podmínek a který primárně a nejvýrazněji podporuje regionální a vícesouborová divadla. Program především dopomáhá obecně prospěšným organizacím a příspěvkovým organizacím v ČR dofinancovat jejich činnost za pomoci ne pouze města a kraje (zřizovatele), ale také státu. Jde o transparentní program, jehož měřítka jsou kvalitně nastavena a který by měl jít příkladem také ostatním grantovým řízením, dle slov Zuzany Jindrové, zaměstnankyně Institutu umění – Divadelního ústavu a členky komise programu.

Podporu ze státního rozpočtu na úrovni státu, kraje či obce má možnost získat mnoho neziskových subjektů. Programy jsou dobře rozvrženy, aby obsáhly jednotlivé umělecké oblasti. U většiny z nich byla jejich tvorba zamýšlena s předpokladem větších prostředků k rozdělení, které v posledních letech nejsou k dispozici. Již zmíněný program na podporu profesionálních divadel, orchestrů a pěveckých sborů byl vytvořen v roce 1996 s cílem každoročně přerozdělovat 150 milionů Kč. Již v prvním roce bylo ale do programu přiděleno pouhých 80 mil. Kč. V roce 2013 se částka snížila až na 49,7 mil. Kč. Také paní Zuzana Jindrová v tomto směru uznává, že taková pomoc divadlům přestává naplňovat smysl, pro který byl program vytvořen.

Krácení finančních prostředků z veřejných zdrojů se dotýká téměř všech subjektů. Ani divadla získávající čtyřleté granty hlavního města Prahy se nemohou spolehnout na přidělenou částku. Ačkoliv bylo například Činohernímu klubu přislíbeno, že obdrží na každý rok konkrétní částku navýšenou vždy o inflaci. Realita byla v prvním a druhém roce čtyřletého grantu poněkud jiná a došlo neočekávaně ke snížení částky o 1 mil. Kč v prvním roce

a o 2 mil. Kč v roce druhém. Ve třetím roce, tedy v roce 2013, dostal Činoherní klub překvapivě částku v plné výši (18,3 mil. Kč). Nicméně stejně jako v případě Klicperova divadla či Farmy v jeskyni, příspěvek hlavního města Prahy zde tvoří velkou část všech příjmů divadla (59 %), a proto je nervozita ze získání dotace pochopitelná. Pražská divadla často pociťují také snižující se podporu městských částí. MČ se soustředí více na subjekty, které nejsou podporovány městem. Farma v jeskyni přišla o podporu MČ kvůli změně sídla. Činoherní klub získal podporu naposledy v roce 2010 s odůvodněním dostatečné podpory hlavního města, jak zmínil Jiří Pokorný, ekonom Činoherního klubu. Divadlo je i tak Městské části Praha 1 velmi vděčné za stálou a velmi příznivou cenu za nájem.

Ne všechna divadla a kulturní organizace si ale nutně stěžují na veřejnou podporu. Například občanské sdružení Alt@rt díky podpoře Magistrátu hlavního města Prahy a Ministerstva kultury ČR každým rokem navyšuje svůj rozpočet. Od roku 2011 došlo k nárůstu o 100 %. Dejvické divadlo v tomto roce zažádalo o prodloužení možnosti vyčerpání pětiletého grantu od Městské části Praha 6, který za roky 2008–2013 nebyl plně využit. Tato situace nastala především díky jejich vlastní aktivitě a získaným darům.

Výrazné plus každé kulturní organizace může být orientace **v evropských grantech**, které je možné hutně využívat. Ne všem divadlům však evropský grant stojí za práci či jednoduše nepasuje do jejich dramaturgické linky. V druhém případě je důvod naprosto pochopitelný a ceněný, jelikož mnoho projektů vzniká pouze za účelem zisku evropské dotace. A to jistě není správný smysl činnosti. Další příčinou, proč se organizace o evropské granty nezajímají, je především náročnost administrace takového grantu. Fakt, že festival Divadlo evropských regionů, který pořádá každoročně Klicperovo divadlo, je financován pouze z prostředků státního rozpočtu, je poněkud zarážející. Festival, který přivádí evropskou divadelní tvorbu, by měl mít možnost dosáhnout na

evropské granty. Klicperovo divadlo v tomto směru žádné kroky nepodniká a evropských grantů a své nezkušenosti s nimi se spíše zaleklo. Jako důvod zdrženlivosti uvádí paní Ing. Eva Mikulková, ekonomický náměstek Klicperova divadla, v prvé řadě absenci zkušenosti s granty typu Visegrad, náročnost zpracování žádosti o grant a fakt, že pro psaní grantů využívají externí výpomoc.

Právě otázka zaměstnávání **fundraiserů a odborníků na grantovou problematiku** začíná být v divadelních kruzích rozhodující. Z výše uvedené tabulky, zobrazující základní fakta o divadlech, je patrné, jaký důraz je v USA kladen na přítomnost fundraisingového oddělení. Pokud divadlo svého fundraisera nemá, je nuceno na grantovou problematiku najímat externí sílu, případně nese toto břímě ekonom či ředitel organizace. Fundraisingu a grantovým žádostem by se měl věnovat maximálně informovaný zaměstnanec, který má znalosti v oblastech ekonomických i dramaturgických. Podobný názor má i Marcela Straková, zajišťující fundraising, mezinárodní spolupráci a doprovodný program Nové scény Národního divadla, která zdůrazňuje výhody svojí pozice. Jako dramaturg doprovodného programu zajišťuje program piazetty po celý rok a, jak jsem již zmínila dříve, celý program bývá financován mimo rozpočet. Právě spojení dramaturgie a fundraisingu se zdá Marcele jako zcela ideální. O programu ví vše a dokáže ho také náležitě prodat. Ačkoliv často čelí problémům, které s sebou status příspěvkové organizace nese. Nicméně i tak je velmi úspěšná a svůj program na piazetě si dokáže obhájit a získat tak nadšence, kteří ji finančně či materiálně podpoří.

Nejen v divadle a nejen fundraiser by měl vědět a znát o organizaci co možná nejvíce. Každý zaměstnanec od vedoucího pracovníka, přes rekvizitáře, po herce by měl být kvalitně informován a měl by vědět, jaký je smysl fungování, kam organizace směřuje a jaké má cíle. Taková organizace může kvalitně fungovat a především se vyvíjet. Bezbolestnou metodu informování všech zaměstnanců našlo také Dejvické divadlo. Každým rokem jezdí

celý tým včetně hereckého souboru společně na soustředění, kde se informuje o finanční situaci, o dramaturgii, připravuje se strategie či podklady pro grantové žádosti atd. Divadlo tak předchází problémům například se stížnostmi herců na zájezdy a zadaná představení, která přinášejí lepší finanční možnosti.

V USA jsou značným zdrojem příjmů pro kulturní organizace také **nadace**. Ať už jde o nadace soukromé či veřejné (firemní, komunitní), mohou tvořit většinovou část příjmů divadla. Například částka získaná od nadací tvoří u Passage Theatre až 50 % z příjmů divadla. Komunitní nadace mají v USA velkou tradici a jejich úlohou je částečně nahrazovat veřejnou podporu. U soukromých i veřejných nadací probíhá výběr v USA většinou přes žádosti. I u nás nalezneme nadace, které každoročně vypisují výběrová řízení na poskytnutí nadačního příspěvku. Zkušenosti s žádostmi mají spíše menší organizace typu Alt@rt či Farma v jeskyni, kterým v minulosti poskytla finanční prostředky například Nadace Život umělce nebo Evropská kulturní nadace. Divadlo Archa bylo také již několikrát podpořeno nadacemi, jako jsou Nadace OKD či Erste.

Po nadacích je možné pátrat i v zahraničí. Jelikož tu nemáme portál, který by takové hledání usnadňoval, je to otázkou každého fundraisera, kolik času hledání věnuje. V USA existuje vyhledávací portál foundationcenter.org, který by v budoucnu mohl být inspirací také pro fundraisery v ČR.

Firemní dárcovství je v současnosti díky ekonomické situaci na ústupu. Také v USA se velmi rapidně snižují sponzorské dary určené na kulturu. Divadla často ztrácejí stálé partnery a mají problém získat nové. Nejudržitelnější jsou dlouhodobé a osobní vztahy s firmami, které často snižují roční dary, ale zůstávají podporovately. V oblastech, kterým se fundraiser věnuje, je v poslední době kladen menší důraz na získávání nových firemních dárců. Je to značně riskantní a v dnešní době nejisté. V otázkách firemního dárcovství spolupracují fundraiseri v USA často se správní radou,

kteřá je jakousi prodlouženou rukou fundraisera. Správní rada přináší do rozpočtu finance nejen z vlastní kapsy, ale také z kapes svých osobních a profesních kontaktů. Tak se vytváří síť vztahů, kterou by neměl a nemůže opečovávat pouze fundraiser. Divadla v ČR se často pokoušejí o zisk firemních dárců, ale spíše je to náhodný proces než organizovaná aktivita. Tradiční kamenná divadla mají také své tradiční podporovatele. Rozdíl je ale především v darovaných částkách. Kromě několika výjimek, mezi které patří také Dejvické divadlo, se u divadel jedná spíše o desetitisícové dary, které se na příjmech podílejí v řádech desetin procenta.

U firemních dárců jde především o nápaditost, která divadlům může přinést finance za reklamu či dar. Firmy částky často rozdělují na platbu za reklamu a dary, tedy poskytnutí finančních prostředků bez protiplnění. Dejvické divadlo tak například nabízí reklamu také na zájezdech, kterých bylo za rok 2012 přesně 37. Reklama tak může získat celorepublikový rozsah. Jan Veselý, fundraiser divadla Archa, uvedl, že nejrychleji získané sponzorské dary zaznamenali u projektu Odcházení Václava Havla. Velký význam má tedy i titul, o kterém se jedná. Na druhé straně Klicperovo divadlo ztratilo firemního sponzora kvůli nucené změně odběratele energie. Zisk a udržení firemních dárců s sebou nese spoustu úskalí, kde jsou hlavními indikátory především vzájemné obohacení a kvalitně pěstěné vztahy.

Mezi zdroje, ze kterých mají možnost divadla čerpat, patří také **individuální dárci**. Tato skupina je v ČR stále velmi podceňována a je jí věnováno jen velmi málo času. Je pravdou, že v tomto směru je USA o několik desítek let napřed. Divadla pořádají každoroční benefice, speciální galavečery, nabízejí dárcovství on-line, mají důkladné databáze svých diváků, kteří jsou zároveň potenciálními dárci atd. Výčet, jakými způsoby divadla v USA upoutávají dárce, je nekonečně dlouhý a má vzhledem k americké historii, rozšíření náboženství a tradici prozatím v USA o mnoho větší potenciál než v Evropě. Poměrně utopicky se k participaci indivi-

duálních dárců na financování staví většina českých divadel, proto je velmi překvapující postoj například Dejvického divadla, které je v mnoha směrech inovativním subjektem, za jehož úspěchem nestojí pouze kvalitní herecký soubor. Dle slov ředitelky Dejvického divadla, MgA. Evy Kejkrtové Měřičkové, jejich postoj ovlivnilo především setkání s Michalem Kaiserem, současným nejslavnějším uměleckým manažerem, prezidentem Kennedyho centra ve Washingtonu, D.C., a odborníkem na strategický a krizový management v umění. Dejvické divadlo má výhodu, že jeho vedoucí marketingového oddělení, Lukáš Průdek, je absolventem letního programu pro umělecké manažery v Kennedy Center. Divadlo se tak dostalo ke strategickým plánům, k řešení individuálního dárcovství a k dalším současným a závažným otázkám, které mnoho jiných divadel pravděpodobně teprve čeká. I u Divadla Archa je znát mladistvý vhléd a snaha o využívání světových modelů. Například využití portálu hithit.cz jim v tomto roce vyneslo 101 800 Kč od individuálních dárců a možnost účastnit se festivalu v Pekingu. Webové stránky HitHit fungují na stejné bázi jako celosvětový fenomén Kickstarter.com, který zprostředkovává podporu zajímavým nejen kulturním projektům. Jednotliví dárci se o projektu dozvídají na webových stránkách a mohou darovat on-line jakoukoliv částku. Stejně jako u obecných taktik pro individuální dárcovství, i u portálů typu Hithit platí, že důležité je začít od své rodiny, komunity, přátel a okolí. Tak vzniká okruh podporovatelů, který se má šanci rozrůstat.

Michael Kaiser, celosvětově proslulý odborník na umělecký management, zveřejnil v americkém deníku Huffington Post v červenci 2013 článek o své poslední návštěvě Prahy a setkání s několika svými českými studenty.⁴² V článku zmiňuje úspě-

42 My visit to Prague. Huffington Post [online]. [cit. 2013-07-27]. Dostupné z: http://www.huffingtonpost.com/michael-kaiser/my-visit-to-prague_b_3634298.html.

chy nejen Dejvického divadla, ale také například Orchestru Berg a dalších kulturních institucí, které jsou vedeny jeho studenty a jimž se v posledních letech daří. Michael Kaiser nakonec dodává: „Nejpozoruhodnější ale je, že na závěr se všichni shodli, že to nejdůležitější, co se v Kennedyho centru naučili, je odvaha – odvaha žádat o peníze, odvaha dělat něco jiného než všichni ostatní v českém kulturním prostředí.“ Přesně takový přístup je u Dejvického divadla patrný. Divadlo získalo za rok 2012 přibližně 3 miliony Kč od firemních dárců, pracuje dlouhodobě na programu pro individuální dárce, granty píše sama paní ředitelka, která si zároveň uvědomuje všechny složky dárcovské pyramidy, kde by hlavní část neměla zastávat veřejné zdroje, ale vícero soukromých.

Budoucnost všech našich neziskových divadel je nyní v rukou jejich ředitelů a zaměstnanců, nikoliv pouze státu, a proto by i jejich spokojenost či nespokojenost měla pomáhat zpracovávat plány do budoucna. Dejvické divadlo si díky úspěchům může šetřit finanční prostředky na další roky. Divadlo Archa neustále usilovně vyhledává možnosti nadací, evropských fondů a grantů. Klicperovo divadlo úspěšně získalo dotační navýšení od města Hradec Králové. Činoherní klub myslí na neúnosnost stavu technického vybavení a sedadel a plánuje sestavení projektu, se kterým se bude prezentovat potenciálním dárcům ze sféry veřejné i soukromé. Nová scéna plánuje projekty až dva roky dopředu, aby byla schopna získat vhodné partnery a projekt financovat. V občanském sdružení Alt@rt se pomalu formuje organizační strategie, která by měla organizaci nasměrovat. Farma v Jeskyni po dlouhé době obsadila pozici hlavního manažera, který přináší i vizi, lepší organizovanost a možnost přenechat soustředění uměleckého týmu především na uměleckou tvorbu. Možná ne všechna divadla mají konkrétně formulovanou dlouhodobou strategii, nicméně je vidět, že určité plány a strategii mají, ačkoliv nejsou přímo na papíře.

Cesta k pozitivnímu přístupu a uvědomění si důležitosti fundraisingu je v našem prostředí ještě velmi dlouhá. Malé střípky, které tu Michael Kaiser a třeba i jiní zasazují, dávají naději na nový přístup. O fundraisingu v kultuře se u nás příliš nemluví. Divadla mohou zastávat spontánní oslovování, ale dokud nesestaví strategii, půjde vždy spíše o náhodné dary či dary z přátelství. Kontakty jsou jistě mocným nástrojem fundraisingu a je dobré je využívat, ale pro dlouhodobou udržitelnost je třeba i něco navíc. Tím něčím by měla být organizační strategie, strategie fundraisingu a v neposlední řadě pracovník fundraisingu, který může zastávat všechny role v získávání finančních prostředků z veřejných či soukromých zdrojů.

Anotace

Financování kultury v České republice je dlouhodobě spojeno především s podporou z veřejných zdrojů. V posledních letech však tato podpora plošně ubývá, kdežto nároky na financování naopak narůstají. Dlouhodobé zajištění kvalitních kulturních projektů se neobejde bez změn a diverzifikace systému financování organizací. Zapojení soukromých dárců a práce s nimi, tedy „fundraising“, je jedním z klíčových přístupů, které mohou úbytek veřejných zdrojů a možný úpadek odvrátit. Kniha se zabývá profesionálním fundraisingem a jeho zavedením do systému řízení organizací. První část nabízí nástroje pro revizi připravenosti organizace na fundraising a výčet relevantních oblastí managementu. Následuje podrobný rozbor nástrojů pro stanovení hlavních strategií a cílů fundraisingu. Na něj navazuje metodika vytipování a vyhledávání dárců a dárcovských skupin vhodných pro konkrétní organizaci. Motivace dárců a sestavení fundraisingového argumentu se již věnují konkrétním dárcovským kategoriím. Podle těchto kategorií je členěn i přehled metod fundraisingu a příklady jejich využití v kulturních organizacích. Poslední kapitola nabízí zajímavé srovnání fundraisingu pro kulturní instituce v USA a v České republice. Kniha nabízí komplexní přehled nástrojů k tomu, jak nastavit systém fundraisingu v organizaci, propojit jej s ostatními činnostmi a obohatit zdroje financování o další, převážně soukromé a dlouhodobě stabilní zdroje.

Klíčová slova: fundraising, finanční řízení, nezisková organizace, příspěvková organizace

Abstract

Funding culture in the Czech Republic has been traditionally associated with public budget support. In recent years, this support kept decreasing while the demand for funding was on a rise. Sustaining top-quality cultural programs long-term will not be possible without changing and diversifying the system of funding cultural organizations. Involving and cultivating private giving, i.e. fundraising is one of the key approaches to replacing the decrease in public funding and to preventing potential deterioration. This book addresses professional fundraising and its installment into management structures of cultural organizations. First part offers tools to review readiness of organizations to start fundraising, listing relevant management areas. Detailed analysis of tools to design principle fundraising strategies and targets follows. Next part describes methodology to identify and research prospects, donors and donor target groups suitable for a specific organization. Sections on donor motivation and on developing your case for support are targeted to specific donors and prospect categories. The overview of fundraising methods is also segmented according to those categories, along with examples of applying them in cultural organizations. Last chapter brings an interesting comparison between cultural fundraising in the US and in the Czech Republic. This book offers a comprehensive array of tools required to implement a system of fundraising into an organization and to interconnect it with other activities of the organization in order to successfully complement funding of cultural organizations with other resources – primarily private and sustainable long-term.

Key words: fundraising, financial management, non-profit organization, budget-line organization

EDICE

MANAGEMENT UMĚNÍ  UMĚNÍ MANAGEMENTU

SWAZEK 2.

Profesionální fundraising

Jak se osvobodit od finanční závislosti

Jana Ledvinová

Petra Kašparová

Spoluautorka kapitoly „Fundraising v kulturním prostředí ČR – inspirace z USA“



Redakce:	Jana Šachlová
----------	---------------

Překlad anglického resumé:	Jan Kroupa
----------------------------	------------

Grafika:	MgA. Zdeněk Häckl
----------	-------------------

Sazba:	Studio Kubů
--------	-------------

Nakladatel:	Akademie múzických umění v Praze
-------------	----------------------------------

Praha 2013, 2026

978-80-7331-790-4 (iPDF)
