

Schéma 3 Ovlivňování veřejné správy neziskovými organizacemi (prostředky, adresátí)
 Pramen: Radzío, W.: *Organizovaná demokracie*, Stuttgart, 1977 s. 41, autor kapitoly

3.2 Marketing

3.2.1 Vymezení pojmu

Marketing je bezesporu stěžejní metodou řízení v procesu výroby a distribuce. Má však významné postavení i v nevýrobní sféře, v neziskovém sektoru, jak bude dále rozebíráno. Obecné charakteristiky jsou stejné pro ziskový i neziskový sektor.

Je vyloučené najít jednoznačnou definici pro marketing. Existují snad stovky různých přístupů, které akcentují různé pohledy:

- marketing jako obchodní (a pro někoho možná i životní) filozofie,
- marketing jako funkce v rámci organizace,
- marketing jako řešení problémů spojených s obchodem a službami,
- marketing jako nástroj strategie,

- marketing jako základní faktor v procesu realizace poslání,
- marketing jako oblast výzkumu.

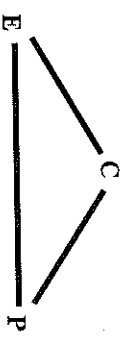
V literatuře se často uvádí následující definice marketingu:
 Adam Smith „The Wealth of Nations“ (Bohatství národů) 1776:
 „Jediným a konečným cílem veškeré výroby a služeb je spotřeba. Zájem výrobce by se měl vzít v úvahu jen tehdy, podpoří-li také zájem zákazníka.“

Chartered Institut of Marketing:
 „Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka (u ziskové organizace se doplňuje: s cílem vytvořit zisk).“

Philip Kotler:
 „Marketing je hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany.“

Peter Drucker:
 „Marketing je jako podnik viděný z hlediska jeho konečného výsledku, tj. hlediska zákazníků.“

V tomto procesu, či v tomto hledání a uspokojování potřeb se jak v tržním, tak v neziskovém sektoru organizace pohybují v magickém trojúhelníku, jehož vrcholy jsou předmětem zájmu marketingu:



- C** – Zákazník, klient, člověk se svými potřebami, zkušenostmi, známými, tlaky sociálního okolí, neuvědomělou motivací až sugescí.
- E** – Okolí, ekonomická situace, ve které se společnost i občan pohybuje (jako klient), příjmová situace a s tím související možnosti pořízení zbytných a nezbytných statků, právní předpisy, technické normy, ekologické faktory – což vše představuje makrookolí organizace. Mikrookolí bere v úvahu podmínky uvnitř organizace, partneri, tedy faktory, které jsou organizací bezprostředně ovlivnitelné.
- P** – Produkt – výrobek či služba, která je nabízena. A to včetně užítku, který je se spotřebou statku bezprostředně spojen. Tak jde o vytvoření IMAGE realizovaného statku a organizace.

3.2.2 Subjekty vstupující na trh

U ziskových a neziskových organizací lze pozorovat různé subjekty, s nimiž tyto organizace vstupují na trh, resp. do vzájemných vztahů. Nejpráhlednější lze tuto odlišnost znázornit následujícím způsobem:

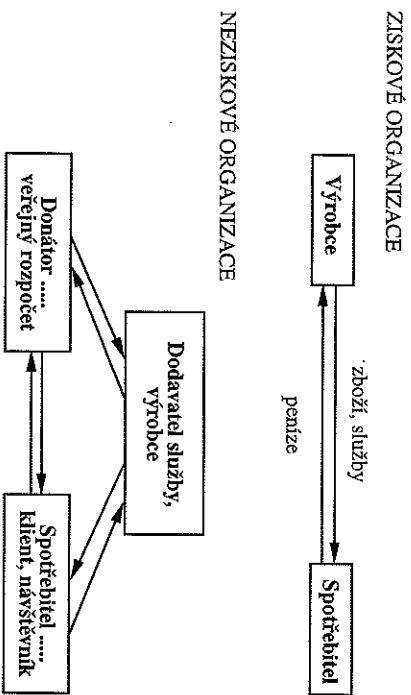


Schéma 4 Interakce subjektů pro potřeby marketingu

Přímern: Rekovář, J.: *Ekonomika a řízení neziskových organizací*, MÚ, Brno 1998

Rozdělení subjektů (organizací) pro aplikaci marketingu v neziskovém sektoru:

1. Subjekty realizující výkon veřejné správy.
2. Subjekty které realizují produkty a služby.

Z toho: 2a) Veřejné finanční instituce (zdravotní pojišťovny, penzijní fondy, stavební spořitelny – vždy se státní účastí).

2b) Subjekty neziskového sektoru (vč. veřejného), které realizují veřejnou, či vzájemně prospěšnou činnost.

Předmětem dalšího výkladu jsou subjekty (organizace) uvedené pod bodem 2b. U subjektů pod bodem 1, se nepředpokládá použití marketingu (jde vždy o informační činnost či kampaň). Subjekty pod bodem 2a, realizují marketing stejně jako organizace ziskové.

3.2.3 Sedm kroků pro realizaci úspěšného marketingu

V rámci marketingového postupu neziskových organizací se uvádí sedm důležitých kroků, které je třeba učinit při tvorbě a realizaci marketingového plánu.

1. Určit vazbu mezi marketingovým a strategickým (kde jsme, kam se chceme dostat, a jak se tam dostaneme) plánem organizace. Prostřednictvím těchto dvou plánů se potom organizace ruku v ruce dostane ke splnění svých vytyčených cílů. K určení této vazby se používá:

• SWOT analýza

Ide vlastně o analýzu silných a slabých stránek organizace, resp. vnitřního prostředí a analýzu příležitostí a hrozeb organizace, resp. vnějšího prostředí. SWOT analýza by např. měla provést historii, finanční stabilitu, hospodárení s dary a granty, rozpočty jednotlivých oddělení organizace, schopnost zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců, dobrovolníků, užitečnost vyvíjené činnosti organizace, její úspěšnost a v závěru definovat cílby. V rámci analýzy vnějšího prostředí organizace se někdy také hovoří o tzv. STEP analýze, tedy analýze sociálních, technických, ekonomických a politických podmínek pro činnost organizace. Současně s nimi je dobré zohlednit i demografický vývoj a legislativu. SWOT analýza je jakýmsi „odrazovým můstkem“ celého marketingového procesu.

• Marketingový průzkum

Marketingový průzkum bývá využíván na různých úrovních marketingového postupu, např. po marketingovém auditu (viz krok č. 4), nemají-li organizace jistotu o potřebách svých klientů a o tom, jak jejich potřeby naplňovat. Marketingový průzkumem lze zjistit různé informace, např. potřeby a přání klientů, postoje a uznávané hodnoty, efektivitu marketingové komunikace, efektivitu nabízených služeb, oprávněnost (smysluplnost) nabízených služeb nebo velikost a rozdělení trhu.

2. Stanovení marketingových cílů. Rozlišují se dva typy cílů:

- Akční cíle představují konkrétní, specifické zaměřené a měřitelné výsledky. Většinou se týkají věcí, které lze spočítat, např. počet lidí, kteří se zúčastní akce, množství získaných peněz či počet nových členů, apod.
- Cíle v oblasti image jsou neměřitelné, podobné vizi, či poslání organizace. Např. „Dolnoslezská cyklistická společnost chce být vnímána jako pokroková občanský orientovaná organizace, která prosazuje ježdění na kole jako efektivní způsob, jak zbavit město exhalací.“

Při stanovování marketingových cílů je dobré si zodpovědět následující otázky:

1. Butko M., Gensley L.: *Marketing: jak na to?* The Johns Hopkins University Institut for Policy Studies, Baltimore, Maryland 1997

- Co jsou nejlepší výsledky, ve které organizace může doufat? Do kdy?
 - Jaké vnější faktory jí pomohou nebo naopak brání v dosažení vytyčených cílů?
 - Jak ovlivní rozpočet, časové možnosti zaměstnanců a dobrovolníků i ostatní vnitřní podmínky proces realizace vytyčených cílů?
 - Co jsou pro danou organizaci realistické a dosažitelné cíle? Do kdy?
- 3. Představení organizace na trhu** je vhodné hlavně tehdy, když organizace vstupuje na trh poprvé, nebo změnila-li v průběhu své existence cíl své činnosti, nabízený produkt nebo službu. Měla by však vždy usilovat v rámci svého představení na trhu o jasná a pravdivá sdělení, která bude opírat o vysokou kvalitu jí poskytovaných služeb, nebo nabízených produktů.
- 4. Marketingový audit** určuje poměr mezi tzv. marketingovými „P“, tedy marketingový mix. U ziskového marketingu do něj patří:
- Cena (price). Ve skutečnosti odpovídá situaci na trhu, avšak v neziskové sféře se pro ni hledají zdroje dotování, aby služby byly klientům dostupné.
 - Produkt (product). Jde o službu, produkt nebo program, který naplňuje potřeby klientů.
 - Místo/distribuce (place). Jde o to, jak jsou produkt, služba nebo program dostupné.
 - Propagace (promotion). Soustřeďuje se na problém, jak oslovuje vybrané cílové skupiny a dárců.
- U neziskového marketingu podle Johns Hopkins University v Baltimore (USA) se k nim připojuje ještě:**
- Cílová skupina (public), do níž spadají zákazníci/klienti, dárci, zaměstnanci.
 - Produkční kapacita. Produkční kapacita ukazuje, nakolik je organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech.
- Freiburská škola marketing-managementu (Švýcarsko)** tyto poslední dvě zmíněná P nahrazuje:
- Politickou (politic), pod níž se rozumí lobování, či nátlakové skupiny neziskových organizací.
 - Lidmi (people). Jsou to všichni s nimiž nezisková organizace přichází do styku: zaměstnanci, dobrovolníci, dárci, klienti, ostatní veřejnost.

- 5. Marketingový plán** obsahuje:
- Realizační shrnutí, které načrtne nejvýznamnější body, strategické návrhy a jejich důsledky. Poskytuje stručné shrnutí celého návrhu.
 - Analýzu současně situace, čerpající informace ze SWOT analýzy.
 - Cíle, vymezující kam se chce organizace dostat.
 - Postupy, určující jak dosáhnout vytyčených cílů.
 - Uvedení do praxe, tedy kdo, co a do kdy udělá.
 - Rozpočet shrnující kolik všechno bude stát.

- 6. Vypracování marketingové komunikační kampaně.** Mechanismus, který organizaci spojuje s jejími cílovými skupinami. Propagace zahrnuje všechny způsoby komunikace, kterými organizace vytváří svůj image nebo motivuje lidi k pro ni potřebným směnám. Mezi techniky/nástroje propagace patří například inzertaty, výroční zprávy, billboardy, informační brožury, přímý prodej, podpora prodeje, plakáty, tiskové zprávy, návštěvní hodiny v kanceláři, veletrhy, články v novinách apod. Chybou, kterou neziskové organizace v propagaci dělají, je permanentní snaha o nový přístup. Ale propagační technika, která se už jednou osvědčila, bude fungovat i přišitě. Proto je dobré se jí držet a stále ji zdokonalovat. Pro zhodnocení propagačních aktivit se doporučuje zodpovědět následující otázky:

- Jakou cílovou skupinu organizace oslovuje?
- Používáme pro ni citlivý propagační nástroj, resp. mix nástrojů?
- Odpovídá použití vybraných propagačních technik rozpočtu organizace?
- Přináší už vybraný nástroj dobré výsledky a vytváří žádoucí image?
- Předáváme sdělení přiměřeně často a dlouhodobě?
- Neopouštíme zbytečně osvědčené?
- Držíme směr?

- 7. Zhodnocení výsledků a postupů, které organizace v rámci svého marketingového postupu použila.**

Při hodnocení mohou pomoci následující otázky:

- Dosáhla organizace skutečně svých akčních cílů či cílů v oblasti image?
- Co fungovalo dobře?
- Co fungovalo špatně?
- Co by se dalo příště udělat jinak?
- Co by se mohlo zopakovat?

Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat.

3.2.4 Podstata a význam marketingu

Existuje vůbec potřeba marketingu u neziskových organizací, jejichž cílem není zisk, ale dosažení společensky a individuálně optimální spotřeby statků specifického typu? Odpověď na tuto otázku není jednoznačná a v odborné literatuře existují důvody pro i proti. Pokud se bere v úvahu širší pohled marketingu, jako systém všech podnikových činností, které jsou orientovány na „spotřebitele“ a vycházejí z požadavků „spotřebitele“, pak existují pádné důvody pro účinnost marketingu u neziskových organizací.

Argumenty a protargumenty jsou spojeny především se dvěma základními problémovými okruhy:

- a) problém existence nebo neexistence konkurenčního prostředí v neziskovém sektoru,
- b) problematika obsahu poslání a cílů neziskových organizací, které se nezaměřují na tvorbu zisku a vyjádření efektivnosti jejich činnosti.

V souvislosti s prvním bodem je možné uvést některé vybrané argumenty, které by mohly vznést odpřeci marketingového chápání neziskových organizací, na příkladu nemocnice:

- marketing u neziskových organizací je spojen s neadekvátními náklady a působí na neefektivní zvýšení nákladů;
- marketingový průzkum pro nemocnici je pseudovědecký, protože spotřebitelé služby – nemocní – nemají preferenci v oblasti stanovení diagnózy, foren léčení;
- potřeba zdravotnických služeb vyplývá ze specificky vynucené potřeby;
- jednotlivé pracovní procesy (prohlídka, operace) jsou jedinečné a specifické;
- pacienti v plné míře delegují zodpovědnost na odborníky;
- při rozhodování se o realizaci služeb nevystupují cenové motivy jako determinanty;
- zdravotní služby nemají tržní charakter;
- rozhodnutí spotřebitelů se v těchto podmínkách nerealizují běžným způsobem, určeným zákony jejich hraničního užítka a ekonomické efektivity apod.

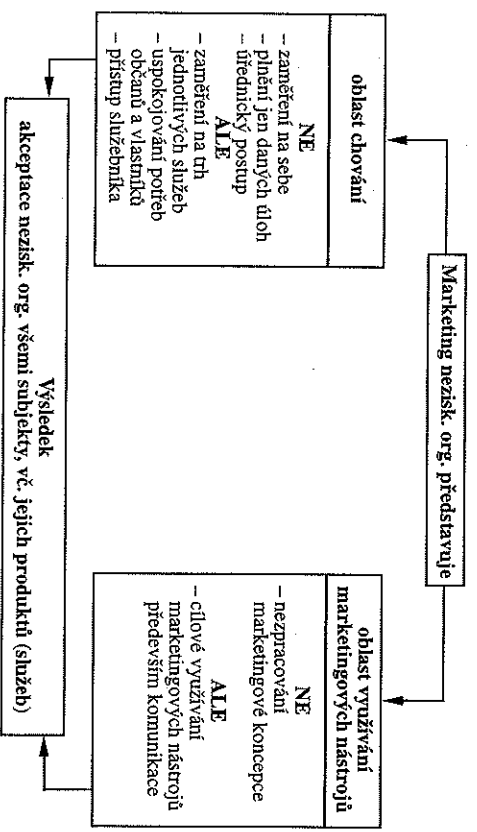
Tyto argumenty proti zavedení marketingu ve zdravotnictví mohou být s úspěchem negovány řadou argumentů pro zavedení a to především ve fázi rozhodování o realizaci nové zdravotnické aktivity, pro kterou musí být proveden jak průzkum trhu, tak pravidla ekonomického chování a návratnosti, neboť zavedení financování provozu zdravotnických zařízení prostřednictvím zdravotních pojišťoven musí být akcent ekonomického efektu akceptován.

U těch zdravotnických služeb, které mají převážně ambulantní charakter a jsou zprivatizovány a budou se nutně pohybovat v konkurenčním prostředí, musí pro jejich úspěšnost marketing fungovat bez výhrad. Ide například o stomatologii, praktické – rodinné lékaře, ortopedy, neurology, rehabilitační zařízení, optiky apod.

Základním motivem druhé skupiny argumentů – dle b), je představa obhájení nemožnosti zavedení a použití marketingu v neziskových organizacích o tom, že marketing může být užitečný jen tam, kde působí trh a zisk.

Proti této teorii jsou dále uváděny základní vybrané momenty, které potvrzují účelnost a opodstatněnost realizace marketingových aktivit v neziskových organizacích:

- Organizace se dostávají do situace rostoucí soutěživosti o získání příjmu i klientů. Konkurence pro ně vzniká jak v organizacích veřejného sektoru, tak v privátních organizacích.
- Veřejná kontrola činnosti neziskových organizací vyžaduje dosažení komunikativního chování, efektivnosti v nákladové a řídicí oblasti.
- Rostoucí požadavky spotřebitelů vyžadují zvyšování kvalifikace a kvality dialogu, především v oblasti výměnných relací, která je základním úsekem hodnocení.
- Nákladové omezení vyžaduje vyšší efektivnost využívání zdrojů, která se dá dosáhnout právě prostřednictvím vyššího stupně účasti spotřebitelů v procesu služeb. Tato skutečnost vytváří tlak na realizaci výchovy spotřebitele a celého okolí organizace ve prospěch racionální spotřeby.
- Rostoucí profesionální úroveň pracovní síly vyžaduje vyšší úroveň managementu vnitropodnikových vztahů, tj. regulací nejen prostřednictvím peněžních vztahů.
- Výsledky marketingového průzkumu jsou zásadním vstupem pro proces strategického managementu, identifikaci okolí, jeho požadavků, což je základním předpokladem pro zpracování cílů, rozpočtů a definic produktu organizace.
- Nedostatek dotacíních zdrojů libovolného charakteru vyžaduje rozvoj podnikatelské činnosti, jako doplňkového zdroje příjmů. Tyto činnosti fungují plně v podmínkách tržní regulace a vyžadují rozvoj marketingové činnosti neziskových organizací.



Obr. 10 Co představuje marketing v neziskových organizacích
 Pramen: Schwarz, P.: *Management in Nonprofit Organisationen*, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien 1992.

3.3 Fundraising – získávání finančních prostředků

Po založení neziskové (především soukromé) organizace, bývá zpočátku jediným zdrojem „jen“ lidské nadšení a dobrovolná práce. Velmi brzy však každá organizace zjistí, že pokud chce pracovat dobře a profesionálně, nezbyvá než svou činnost zabezpečit i finančně. Začne se tedy poohlížet po nějaké státní dotaci, nadáním grantu či movitějším podnikateli ve svém městě. Většinou se podají nějaké peníze pro začátek ziskar. Ale co dál? Nelze například přijmout nového zaměstnance s upozorněním, že příští rok možná nebude na výplaty, nebo provozovat telefonickou poradnu a strachovat se, že příští měsíc bude odpojen telefon, z důvodu neplacení. Získávání prostředků, **fundraising**, se proto stává běžnou součástí práce **každé neziskové organizace**.

Fundraising je možné tedy definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zhabit se nedostatek prostředků. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizací.

3.3.1 Zdroje financování

Zdroje financování neziskových organizací lze dělit na čtyři hlavní skupiny:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací (většinou v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.

Je dobré si uvědomit, že každému z těchto zdrojů odpovídá jiná skupina plátců a tedy i jiná veřejnost. Organizace se bude chovat jinak k vlastním členům, od nichž vybírá příspěvky, a jinak k dárcům (sponzorům), od nichž dostává dary, anebo k zákazníkům, od nichž dostává tržby. I soubor všech použitelných fondů a nadací tvoří určitou, vnitřně strukturovanou veřejnost. Úsilím organizace je pochopitelné být se všemi těmito skupinami za dobře, komunikovat s nimi a jednat dostatečně účinně, aby potřebné prostředky na svou činnost skutečně získala. Právě za poslední zmíněnou aktivitou se skrývá fundraising. Public Relations a komunikace pro něj připravují vhodnou „půdu“.

K některým zdrojům financování podrobněji

Státní instituce a samospráva

Nejdůležitějším zdrojem z této skupiny jsou jednotlivá resortní ministerstva. Mají své grantové systémy a pravidelně, většinou jednou za rok, vyhláší soutěž, kde se občanská sdružení i nadace a obecně prospěšné společnosti mohou ucházet o dotace.

Některé typy organizací mají nárok na státní příspěvek ze zákona (církve a náboženské společnosti, politické strany apod.). Dále jsou to např. státní fondy a Grantová agentura České republiky. A v neposlední řadě existují i nejnúžnější podpory od městských a krajských úřadů (např. z jednotlivých odborů nebo ze zvláštních fondů zastupitelstev).

Nadace, nadacíní fondy

České nadace, kde je možné požádat o finanční pomoc podle jimi stanovených pravidel.

S žádostí o grant je ale možné se obrátit i na několik nadací zahraničních či ze zahraničních zdrojů zde založených (např. Nadace rozvoje občanské společnosti, The Charles Stewart Mott Foundation, Open Society Fund Praha apod.).

Podniky a podnikatele

Některé podniky či velké firmy si již také vybudovaly svůj grantový systém. Chce-li nezisková organizace požádat o dotaci, musí napsat písemnou žádost

s popisem projektu, rozpočtem a informacemi o poslání a cílech organizace. Tyto žádosti pak posuzuje většinou skupina lidí složená ze zástupců firmy.

V případě malých firem a soukromých podnikatelů pak vše záleží na osobním jednání s nimi. Není vhodné je žádat jen o peníze. Pro většímu z nich je jednodušší poskytnout zdarma své služby nebo své výrobky.

Individuální dárce

Podle statistických údajů USA, lze zjistit, že podíl této skupiny na celkovém součtu sponzorských darů dosahuje kolem 80 %. Sem patří např. členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, předplatitelé časopisu či lidé podobných zájmů. Individuální dárce se i pro neziskové organizace stávají stále zajímavějším zdrojem peněz a jen na nich záleží, zda-li se jim podaří je oslovit a získat pro spolupráci.

Vlastní činnost

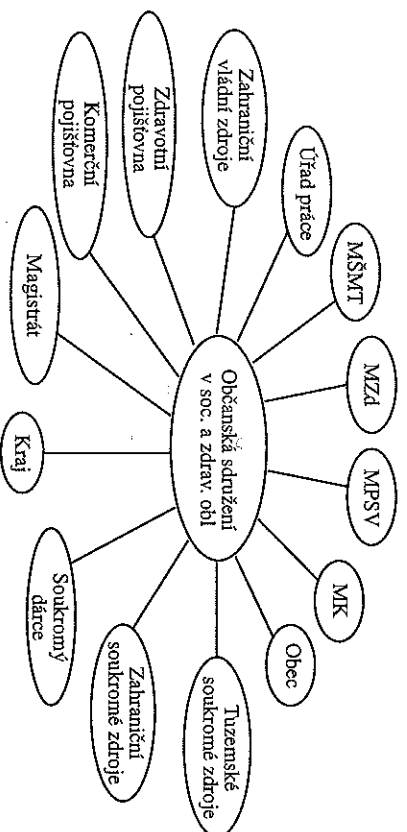
Sem lze zařadit jednak prodej vlastních výrobků (např. organizace provozuje chráněnou dílnu pro tělesně postižené či vlastní farmu, kde se pěstují zemědělské produkty) a každou další hospodářskou činnost (poradenství, kurzy, služby související s využitím výpočetní techniky atd.). Dále jsou to nejrizičnější burzy, plesy, aukce, loterie a řada dalších akcí.

Členské příspěvky

U neziskových organizací, které jsou konstituovány na členském principu, tj. především občanská sdružení, profesní komory, politické strany i některé církve a náboženské společnosti, družstva, tvoří členské příspěvky pravidelný, předem plánovaný finanční zdroj.

Daňové úlevy

Systém daňových úlev (někdy se hovoří o fiskálním zisku) je pro podmínky v České republice pro neziskové organizace popsán v samostatné kapitole. Detailně lze tuto problematiku nasoudovat z příslušných daňových zákonů, ať se týkají správy daní, daně z příjmů a všech daní ostatních. Obdobně jako v České republice se uplatňují daňové úlevy ve většině zemí, kde funguje občanská společnost. Pro přiznání úlevy však mohou existovat i mnohem „tvrdší podmínky“, než je tomu v ČR – viz příklad USA uváděný v předcházejícím textu.



Obr. 11 Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sociální a zdravotní síťce.

Pramen: Kolektiv: *Neziskové organizace v oblasti sociální, zdravotní ...*, NROŠ, Praha 1995

3.3.2 Fundraising jako plánovaný proces

Získávání peněz je dlouhodobý proces. Měl by proto začít efektivním plánováním a končit podrobným zhodnocením, na jehož základě je možné zjistit, které z výše uvedených metod jsou nejučinnější a nejvíce vyhovují oběma stranám. Při plánování fundraisingu by se měl dodržet následující postup:

- definovat poslání organizace – stručně, jasně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat,
- určit konkrétní a měřitelné cíle – dárce bude jasně, že jsou dosažitelné,
- vypracovat realizační a časový plán aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet,
- ověřit, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti,
- uvážovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí,
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
- sestavit seznamu možných zdrojů,
- specifikovat okruh dárců,
- požádat o dar,
- informovat dárce o použití jeho daru,
- snažit se o obnovení nebo zvýšení daru.

3.3.3 Způsoby fundraisingu

Mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří:

- hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď nebo s poštovní poukázkou – tzv. direct mail, resp. **přímý poštovní styk**;
- vyhlášení **veřejné sbírky** (výzva předem neurčenému okruhu dárců) sdělovacími prostředky (většně plakáty a letáky) vyžaduje dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dárci, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace;
- **benefiční akce** (výzva předem neurčenému okruhu dárců) vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, minimálně jednu známou osobnost v programu, bezchybný průběh akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu celé akce;
- **osobní dopis či telefonický rozhovor** (tzv. telefonní fundraising), jehož předpokladem je předeházející znalost dárců, který již dar poskytl a nyní je žádán o obnovu daru;
- **písemná žádost o grant** je provázena velmi byrokratickým postupem při jejím zpracování;
- **fundraising „od dveří ke dveřím“** může být nevhodný vzhledem ke vstoupání do soukromí potencionálních dárců;
- **osobní návštěva** předem vytvářených možných dárců představuje nejúčinnější způsob.

Okruby dárců

Pro úspěšný průběh plánování i realizace fundraisingu je důležité správné vymezení okruhů možných dárců. Pozornost všech neziskových organizací se totiž obrací na tzv. potencionální dárci nebo ti, kteří by mohli něco dát. Užitečné je proto rozdělení **potencionálních dárců** na ty, kteří:

- **Mají vyhrazené prostředky** na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím. Zde je třeba počítat s vyšším stupněm byrokracie při přidělování prostředků,
- **Nemají vymezené prostředky** na dané cíle, ale v případě, že je zaujmu, poskytnou je. Zde lze očekávat pružnější a operativnější vyjednávání, obtížnější přesvědčování o tom, že právě žádající organizace je ta, do které se vyplatí investovat, často požadují protislužbu.

Pro stanovení postupu, jak s kterým dárcem pracovat, je další rozdělení na ty, kteří:

- **Dávají poprvé.**
- **Dali již v minulosti.** Na ty je dobré se obracet při potřebě okamžité finanční výpomoci, protože stačí kratší doba na představení organizace dárci.

Neméně důležitým následujícím krokem je vymezení **motivů jednotlivých dárců**. Ty lze rozdělit do několika skupin, které se mohou vyskytnout současně:

- **Marketingové účely**, když firma od sponzoringu očekává obchodní efekt – buď přímé zvýšení poprávky nebo alespoň zlepšení image; i nově získané kontakty mohou být pro rozvoj firmy užitečné.
- **Širší podnikové cíle**, v případě, že velké podniky investují do činností, které se jim po čase zhodnotí, podporují např. zařízení, která slouží i jejich zaměstnancům, působí propagačně na zájemce o zaměstnání, apod.
- **Ve vedení firmy se prosadila atmosféra altruismu**, společenské odpovědnosti, občanské morálky. Tehdy firma chce být dobrým sousedem (přispívá např. místním organizacím vě. charity) nebo občanem, chce něco dávat zpět do komunity, v níž působí a díky níž působí.
- **Negativní motivy**, jako např. prání špinavých peněz, snížení daňového základu, osobní prospěch a sláva, pocit moci, distribuce již nijak využitelných výrobků, splnění povinnosti dávat (např. ze státních zdrojů, apod.).
- **Dříve než je osloven vybraný dárci**, je dobré si ujasnit následující otázky:
 - Je vůbec solventní?
 - Jaké širší marketingové cíle sleduje?
 - Do čeho chce dlouhodobě investovat?
 - Nachází se v dobré situaci, aby se u něj prosadila myšlenka altruismu?

Z psychologického hlediska se může uvažovat o **třech stupních ve vztahu žádosti neziskové organizace k dárci (sponzorovi)**:

- **Nezisková organizace mu nemůže nabídnout nic – volí tedy formu prosby**, protože očekává čistý dar,
- **Může nabídnout určitou prohodnotu**, ale podstatně nižší – volí proto vztah „kvizipartnerství“, kdy např. prodává lístek na dobročinný koncert za přemíšenou cenu, přičemž to ví i kupující, který se na koncert možná ani nedostaví,
- **Nabízí srovnatelnou prohodnotu – vede tedy obchodní jednání**, aby získala např. placený inzerát do sponzorované knihy.

Vlastní žádost o peníze – osobní schůzka

Pokud již organizace má vytvářeno koho oslovit a navázala první kontakt, následuje sjednání osobní schůzky. Všechny osobní materiály pro dárci o tom, co organizace dělá, jaké je její poslání a jak je při jeho dosahování úspěšná, by měly být již připraveny. Důležité je vědět, **co organizace potřebuje (projekt)**

a o kolik tedy dárcce požádá (rozpočet). Hlavním tématem hovoru jsou potom především výsledky práce organizace, nikoliv peníze, přičemž vše záleží na umění vyjednávat. Rozhodující pro žádající organizaci je, mít „dobré jméno“ a důvěryhodný projekt.

Osobní rozhovor

- By se měl začít neformálně, např. hovorem o běžných věcech, aby se oba účastníci naladili na stejnou notu.
- Pokud jde o první jednání s dárcem, mělo by následovat krátké stručné představení organizace, její činnosti a cíli.
- Potom by měl žadatel dát dostatek prostoru dárci pro jakékoli další doplňující dotazy. Dostatek informací totiž dárci usnadňuje rozhodování, zda organizaci podpořit či nikoliv. Čím více se dárcce ptá, je pravděpodobnější, že dar poskytne.
- Následně by měl žadatel shrnout svůj program a znovu v krátkosti popsat, co bude k jeho realizaci potřebovat, tzn. předložit podrobný rozpočet.
- Poslední fáze rozhovoru začíná tehdy, když je dárcce ochoten začít jednat o daru. Pokud řekne ANO, zbývá domluvit se na konečné výši daru a způsobu, jakým bude poskytnut. Řekne-li MOŽNÁ, je dobré zjistit, kdy se žadatel může znovu ozvat. Zní-li odpověď NE, znamená to buď, že dárcce nemá peníze, nebo že dárcce organizaci nechce podpořit. Žadatel by se měl snažit v takové situaci zjistit důvod této neochoty.
- Na rozloučenou by se nemělo zapomenout na upřesnění kontaktů, poděkování, domluvu další schůzky nebo příjmovinky událostí, kdy se znovu sřetnou. Dárcce by měl být ujištěn, že bude ze strany organizace pravidelně informován o její činnosti.
- Do dvou dnů od setkání je dobré poslat dárci děkovný dopis, buď za poskytnutý dar, nebo za čas, který žadatel věnoval, pravidelně dárcce informovat o další činnosti organizace (novinky, akce apod.), dodržovat to, na co se žadatel s dárcem dohodl, použít peníze tak, jak dárcce předpokládá a následně dárcce prezentovat, stojí-li o to, např. ve výroční zprávě, ve zpravodajích, na nástěnkách, výstavách apod.

3.3.4 Základní filozofie fundraisingu (formou realizačního pokynu)?

- Jak se zbavit dojmu, že nám nikdo nic nedá?

Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.

2 Plamínek, J. a kol.: Řízení neziskových organizací, Nadace Lotos, Praha 1997

- Jak se zbavit dojmu, že nás přece musí podpořit každý?

Pokud chceme někoho přesvědčit, aby nás podpořil, měli bychom na jeho žebříčku hodnot figurovat v předních řadách.
Neziskáváme peníze, ale člověka.

- Proč nám lidé dávají peníze?

Dávání peněz je radost. Lidé to rádi dělají proto, že jim to dává dobrý pocit, společenskou vážnost, nebo to ulehčuje jejich svědomí. Mohou si sami sobě dokazovat, že něco takového dovedou udělat, nebo jim to prostě umožňuje vyjádřit jejich morální hodnoty a přesvědčení.
Chceme-li od někoho něco získat, musíme vycházet z jeho potřeb.

- Kdo jsme my?

Pokud dárcce dobře neporozumí tomu, co vlastně chcete, zřídka kdy to bývá jeho chyba.

- Potřebuje nás někdo?

- Kdo jsou naši dárci a kde je hledat?

Naše sínce na přežití jsou tím větší, čím pestřejší je náš výčet dárců.
Z anonymního daru lidé jste vytipovaly by, kteří právě pro vaši organizaci znamenají potenciální zdroj úspěchu a dalšího rozvoje.

- Jak naše dárcce oslovit?

Prostředky nedává organizace organizaci, ale člověk člověku.
Kolik můžeme po dárci vyžadovat, jaké jsou jeho možnosti a ochota dávat.
Tím nejspolehlivějším předpokladem úspěchu je, že je vaše organizace připravena otevřít se světu a nemusí nikomu nic zatajovat. Základním motorem je vaše upřímné přesvědčení o tom, že děláte dobře užitečné věci. Klíčovým krokem však zůstává dát o tom vědět ostatním.

- Jak požádat o peníze a nežebrat?

Dejte sami své organizaci peníze.
Není o nic lepší být žádan, než žádat.
Ať již vás dárcce podpoří, váhá, nebo odmítne, nezapomene si navzájem předat nebo upřesnit kontakty, domluvit si další schůzku, nebo připomenout událost, kdy se zase uvidíte. Slibte dárci, že ho budete pravidelně informovat o vaší činnosti (a potom to dělejte!). A samozřejmě je třeba poděkovat: A ne-

jenom za dar, je třeba poděkovat za pozornost, ocenit zájem, který dáre projevili, ocenit, že nám věnovali svůj čas. Více než slova zde působí vaše opravdové pocity.

○ Kdo to má všechno dělat?

- Fundraising je týmová hra.
- Nejméně jedna třetina činnosti vaší organizace by měla být věnována získávání finančních prostředků – fundraisingu.

○ Kde najít schopné fundraisery?

- studenti
- dlehodci
- cizinci
- vědci a odborníci
- zajímavé osobnosti

3.4 Komunikace, organizace a řízení

3.4.1 Komunikace a pracovní skupiny

○ Skupině lidí se mluví v přesně vymezeném smyslu: dva, nebo spíše více lidí na sebe vzájemně působí a závisí na sobě při společném dosahování cílů. Trvá-li uvedené vzájemné působení a dosahování společných cílů nějaký čas, jednotliví členové skupiny začnou předem očekávat, jak se ostatní lidé ve skupině budou chovat. Očekávané chování spolupracovníků se vyjasňuje především v průběhu a díky komunikačním členům skupiny mezi sebou. Skupina lidí (spolupracovníků) se tedy vyznačuje následujícími rysy:

- Společně provádí nějakou činnost.
- Při této činnosti vznikají mezi jednotlivými členy dlouhodobé interakce, které mají zpravidla formu komunikace.
- Mezi členy skupiny vzniká síť komunikačních vztahů.
- Na základě interakcí se mezi členy ustavují a usazují vzájemná očekávání a společná pravidla chování ve skupině. Vznikají určité pozice a mezi nimi mocenské vztahy nadřazenosti a podřazenosti.
- Členové skupiny sdílí určitý okruh společných cílů, hodnot. Jsou to skutečnosti, představy, vlastnosti apod., které mají pro členy přibližně stejný význam.

Pro manažera a profesionála je důležité vědět, že chování pracovníka ve skupině a chování izolovaného člověka není stejné. Proto je dobré mít poznatky o skupinovém chování v organizaci.

Formální skupiny v organizacích

V běžném životě i v organizacích lze rozlišovat formální a neformální skupiny. Formální skupiny jsou někým stanoveny, mají předem určený cíl vycházející z poslání organizace a předem psaná pravidla chování vycházející ze statutu a organizačního řádu. Jde o pracovní skupiny, kterých je několik druhů:

- **Příkazové skupiny** s významnou formální autoritou vedoucího a s pevně daným organizačním schématem. Existují v ní dvě typické pozice: manažer a jeho podřízení.
- **Pracovní týmy** – sestava pracovníků, kteří pro dosahování společných cílů plní rozdílné funkce. Jde o specialisty na různé pracovní činnosti. Pracovní týmy mají mezi formálními skupinami v neziskových organizacích prioritní postavení. **Efektivnost týmů** je podmíněna: stanovením jasných cílů, schopností členů týmu, jejich vzájemnou důvěrou, odpovědností členů k týmu jako celku, efektivní komunikací, schopností vyjednávat, participativní vedení týmu (vedoucí pomáhá ostatním členům v rozvinutí jejich pracovního potenciálu).
- **Seberídící týmy** – relativně nezávislé pracovní skupiny, které vedle běžných výkonných úkolů a povinností plní také úkoly tradičního managementu. Zabývají se tedy skupinovými plánováním, samí organizují práci a provádějí také kontrolu a vyhodnocování své činnosti.
- **Dočasné pracovní skupiny**, které jsou vytvořeny pro dosažení specifických cílů. Po jejich dosažení jsou rozpuštěny nebo přeorientovány na jiné cíle.

Neformální skupiny

V organizacích působí i tak zvané neformální skupiny, které představují přirozené sociální útvary, které vznikají v rámci delší dobu trvajících pracovního prostředí jako reakce na lidské potřeby sociálních kontaktů. Vznikají tak kruhy přátel a zájmové skupiny. Pokud společným zájmem lidí je prosadit v organizaci svůj vliv při uspokojování zájmů, hovoří se o existenci neformálních klik.

Proč se lidé seskupují do skupin?

Motivy, které vedou lidi i v rámci organizací k seskupování do skupin, představují praktické záměry dlouhodobých interakcí a komunikačních pracovníků mezi sebou: