

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Studia občanské společnosti/Studia občanského sektoru

Formy spolupráce neziskové organizace Sue Ryder s firemními partnery

Diplomová práce

Praha 2022

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

Vypracoval:

Bc. Vojtěch Řehák

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem

V Praze dne 30. června 2022

Vojtěch Řehák

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Kateřině Legnerové, Ph.D., MBA za vedení mé diplomové práce a odborné rady, které mi poskytla.

Také bych chtěl poděkovat svým respondentkám, které mi věnovaly svůj čas a poskytly mi rozhovor pro téma mé práce.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Teoretická část	10
2.1 Občanská společnost.....	10
2.2 Organizace občanské společnosti	11
2.2.1 Zdroje a financování OOS.....	14
2.2 Společensky odpovědné podnikání.....	18
2.2.1 Ekonomický pilíř.....	18
2.2.3 Sociální pilíř.....	19
2.2.4 Alternativní pojetí.....	20
2.2.5 Přínosy odpovědného podnikání.....	21
2.2.6 Kritika CSR.....	24
2.2.7 Teorie zájmových skupin (stakeholders).....	25
2.3. Trh a OOS	26
2.4. Typy spolupráce OOS a trhu	27
2.4.1 Sponzoring.....	27
2.4.2 Dohody o využití loga a názvu sociálního podniku.....	28
2.4.3 Společná marketingová kampaň, propagace společenského zájmu (cause promotion).....	29
2.4.4 Sociální marketing.....	30
2.4.5 Sdílený marketing.....	30
2.4.6 Firemní filantropie	31
2.4.7 Firemní nadace a nadační fond.....	34
2.4.8 Strategická spolupráce.....	34
2.4.9 Alternativní rozdělení typů spolupráce.....	35
4. Metodologická část.....	37
4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	37
4.2 Výzkumná strategie	37
4.3 Techniky sběru dat.....	38

4.4 Výběr vzorku	38
4.5 Analytické postupy	40
4.6 Limity výzkumu, reflexe pozice výzkumníka a etické aspekty	41
5. Praktická část	42
5.1 Počátky spolupráce Sue Ryder s tržním sektorem	42
5.2 Zjištěné formy spolupráce Sue Ryder a firemního sektoru	44
5.2.1 Benefiční akce	44
5.2.2 Benefiční firemní fotbalový turnaj v malé kopané – Sue Ryder Charity Cup	49
5.2.3 Firemní dobrovolnictví v Domově pro seniory	57
5.2.4. Spolupráce s firemním sektorem skrze dobročinné obchody	64
5.2.5 Sdílený marketing	69
5.2.6. Spolupráce s firmou skrze crowdfunding	77
6. Závěr	81
7. Bibliografie	83

Abstrakt

Spolupráce mezi tržními společnostmi a organizacemi občanské společnosti je v moderní společnosti fenoménem. Stran firem tato spolupráce splňuje koncept společensky odpovědného podnikání, pro jehož zavedení můžou mít firmy různé motivace. Pro podporované organizace je tato spolupráce jedním z možných zdrojů, jak rozvíjet svou činnost.

Na základě studia dokumentů a také vedení polostrukturovaných rozhovorů s respondenty zjišťují formy spolupráce organizace Sue Ryder s tržními partnery. Rozhovory navíc poskytují zhodnocení různých druhů partnerství z pohledu organizace Sue Ryder.

Práce poskytuje přehled nejvýznamnějších forem spolupráce Sue Ryder s firmami a ukazuje, že tato mezisektorová spolupráce může s sebou přinášet benefity, ale i negativa pro podporovanou organizaci.

Klíčová slova

Corporate social responsibility, Sue Ryder, mezisektorová spolupráce, zdroje financování OOS

Abstract

Cooperation between market societies and civil society organizations is a phenomenon in modern society. On the part of companies, this cooperation meets the concept of socially responsible business, for the introduction of which companies may have different motivations. For supported organizations, this cooperation is one of the possible sources to develop their activities.

Based on the study of documents and also conducting semi-structured interviews with respondents, I find out the forms of cooperation between Sue Ryder and market partners. In addition, the interviews provide an assessment of the different types of partnerships from the perspective of Sue Ryder.

The thesis provides an overview of the most important forms of cooperation between Sue Ryder and companies and shows that this cross-sectoral cooperation can bring benefits, but also negatives for the supported organization.

Key words

Corporate social responsibility, Sue Ryder, cross-sectoral cooperation, sources of funding for NGOs

1. Úvod

Po pádu komunistického režimu, začátkem devadesátých let minulého století začaly v České republice vznikat formy organizací, které si dávaly za cíl užitek pro širší veřejnost a nikoliv pouze pro vlastníky. Tyto formy organizací jsou i dnes typicky závislé na svých donátorech. Z počátku, když se neziskový sektor začal formovat, byly závislé na zahraničních investorech a to především nadacích z Ameriky a Západní Evropy. Vstup České republiky do Evropské unie znamenal, že se tyto organizace začaly soustředit na získávání financí z evropských fondů. Nicméně i tyto fondy nejsou stabilním zdrojem, a proto se v dnešní moderní společnosti začala rozvíjet mezisektorová spolupráce mezi těmito organizacemi a tržním sektorem.

V této práci budu zkoumat organizaci Sue Ryder, která prošla obdobným vývojem a momentálně se zaměřuje i na spolupráci s firemními partnery. Práce je tedy především určena čtenářům, kteří se zajímají o spolupráci neziskových organizací se sektorem tržním a hledají ukázky propojení, které tato spolupráce přináší. Je určena lidem, kteří vidí v mezisektorové spolupráci způsob, jak mohou komerční firmy naplňovat všeobecně prospěšné cíle a jak mohou organizace občanské společnosti získávat zdroje pro svou činnost.

Cílem je tedy popsat jaké formy spolupráce se objevují u zkoumané organizace Sue Ryder. Zároveň tyto formy spolupráce porovnat na základě prostudované literatury a dále nabídnout pohled a zhodnocení těchto spoluprací přímo od respondentek, které mají s kooperací Sue Ryder a firemním sektorem zkušenosti.

Důvodem, proč jsem si vybral toto téma, je osobní zájem a také blízkost tohoto tématu, jelikož se v rámci svého zaměstnání zabývám mezisektorovou spoluprací. Já osobně pak vidím v mezisektorovém partnerství možnost, jak docílit změn ve společnosti za účelem veřejného blaha.

Práce je rozdělena do tří částí a závěru. V teoretické části mé práce první představím širší koncepty, jako jsou občanské společnosti a organizace občanské společnosti. Dále se budu věnovat zdrojům, které mohou organizace občanské společnosti získat a v poslední části teoretického vymezení se již konkrétněji zaměřím na spolupráci firemního sektoru a organizací občanské společnosti. V rámci tohoto tématu

vymeším koncept společenské odpovědnosti firem, který v dnešní moderní společnosti značně ovlivňuje mezisektorovou spolupráci.

V metodologické části popíši kritéria výběru vzorku a způsoby sběru dat. Dále poskytnu reflexi výzkumníka a analytické postupy mého výzkumu. V této části blíže představím výzkumné otázky, které jsem si stanovil. Těmi jsou:

1. Jaké jsou stávající formy spolupráce s firemními partnery?
2. Jak se utvářela dlouholeté spolupráce partnerů se Sue Ryder?
3. Jaké jsou výhody a nevýhody různých forem spolupráce pro OOS?

V praktické části představím formy spolupráce, které jsem dohledal ve zkoumaných dokumentech a ty rozšířím o poskytnuté výpovědi z rozhovorů, které jsem vedl. Tyto výpovědi budou sloužit jako zhodnocení spoluprací z pohledu organizace Sue Ryder. Sesbíraná data z dokumentů a rozhovorů porovnáám s prostudovanou literaturou a teoretickými koncepty, ze kterých jsem vycházel.

Nakonec bude závěr sloužit jako shrnutí výsledků mého výzkumu a bude reflexí mé diplomové práce. Tato práce by tak měla čtenářům poskytnout ukázkou praxe spolupráce OOS a tržního sektoru.

2. Teoretická část

2.1 Občanská společnost

Pojem občanské společnosti je velmi abstraktní a tudíž těžko definovatelný. Neexistuje žádná obecně přijímaná definice. Občanská společnost je třetím sektorem života společnosti vedle veřejného sektoru, tedy státu a komerčního sektoru, tedy firem a jiných tržních uskupení. Samotný pojem pochází již z období antiky (v latině *civilis societas*) a zabývali se jím filozofové jako Cicero, Hobbes, Locke, Rousseau, Montesquieu. V akademickém diskurzu se tento pojem začal častěji objevovat v 80. letech minulého století. Vymezení pojmu bylo ovlivněno obdobím komunistického režimu a ideologizací občanské společnosti. Na tu bylo pohlíženo jako na symbol demokracie a protějšek nedemokratickému režimu. Naopak na Západě byla občanská společnost brána jako něco samozřejmého a až na konci minulého století podrobněji zkoumána. Všeobecně je občanská společnost považována za záruku demokracie a svobody.

Existuje velké množství pojetí občanské společnosti. Pod občanskou společností můžou být rozuměny neziskové organizace, občanská sdružení, politické strany, veřejné mínění, sdílené hodnoty nebo dokonce, jak píše výše, jako pojem rovný demokracie. V této práci budu vycházet z pojetí českého politologa Karla Müllera. Ten rozdělil teoretické přístupy občanské společnosti na dva hlavní přístupy: sociokulturní a ekonomický¹. **Ekonomický přístup** říká, že trh a stát si navzájem nemají překážet. Organizace se postupně stávají součástí státního aparátu, čímž ovlivňují trh. Nebo mohou organizace ovlivňovat politiku skrze lobování a kampaně, tím se ale posílí role státu. Druhý přístup, kterému se věnuje podrobněji, nazval **Sociokulturní přístup**. Do tohoto přístupu řadí tři skupiny – generalisty, maximalisty a minimalisty. *Generalisté* pojmají občanskou společnost široce a vidí ji jako pojem blízký demokracii. Občanskou společnost chápou jako politický systém, do kterého zahrnují nejen občanskou veřejnost, ale i ziskové organizace a politické instituce. Představitelé definují kritéria občanské společnosti – ta musí být demokratická, svobodná, občané si musí být rovni, musí zde existovat vláda práva, fungující ekonomika a styk občanů musí být kultivovaný. (Skovajská, 2009, s. 1) *Maximalisté* chápou občanskou společnost jako nevládní sféru. Tedy soubor

¹ MÜLLER, Karel jr.: Češi a občanská společnost: pojem, problémy, východiska. Praha: Triton, 2003

institucí tržního hospodářství, veřejného mínění, ale i forem vzájemné spolupráce. V podstatě se jedná o celou společnost mimo státní sféru. *Minimalisté* nechápu občanskou společnost ani jako stát nebo trh. Jedná se o občanské aktivity, organizované i neorganizované, které nemají za cíl finanční zisk. Občanská společnost je tedy soubor tradic, kulturních předpokladů, sdílených hodnot a norem, které ovlivňují chování všech jedinců v dané společnosti. „Občanská společnost je zde synonymem hodnotového konsenzu, rozvinuté komunity, jež je svázána těsnou sítí interpersonálních vztahů loajality, závazků a solidarity.“ (Müller, 2003, s. 79)

V této práci budu nahlížet na občanskou společnost dle maximalistického pojetí. Důvodem je výběr tématu a zvolený zkoumaný případ, který koresponduje s tímto pojetím občanské společnosti. V rámci tohoto pojetí můžeme zkoumaný případ chápat jako součást občanské společnosti.

2.2 Organizace občanské společnosti

Když jsme si vymezili pojem občanské společnosti, můžeme se věnovat pojmu **organizace občanské společnosti** (dále OOS). V českém prostředí existuje několik termínů, pod kterými se tento pojem rozumí. Používají se termíny jako nestátní neziskové organizace (anglicky non-state, non-profit), neziskové (anglicky non-profit), nevládní (anglicky non-governmental) a jiné. Všechny tyto pojmy se používají pro část občanské společnosti zahrnující organizace. Francouzský filozof Alexis De Tocqueville označuje tyto organizace jako školy demokracie, jako prostor pro participaci občanů pro formulování a řešení veřejných otázek.

OOS mají shodné vlastnosti s některými firmami či vládními organizacemi, přestože tvoří oddělený sektor moderní společnosti. Společné s firmami mají hospodaření, kdy i tyto organizace vyvažují příjmy s výdaji. S vládními organizacemi mají společné cíle. Tedy misi, která neslouží k užitku pouze vlastníkům organizace, ale k užitku širší veřejnosti. OOS tvoří zisk, který, na rozdíl od tržních organizací, neslouží k přerozdělování mezi zaměstnance a majitele organizace. OOS sledují omezení týkající se redistribuce zisku (Anheier, 2005). Finanční zisk používají na podporu projektů, které podporují poslání a hodnoty, které organizace zastává a za jejímž cílem byla vytvořena. Právě tyto hodnoty značně ovlivňují chování organizace a ukazují mnohotvárnost mezi cíli pracovními a konečnými (tamtéž). Může se jednat o hodnoty náboženské, politické i morální.

Je právě důležité si uvědomit, že OOS jsou založeny za jiným účelem než za účelem podnikání a zisku. Cílem je prosazení vlastního pohledu na věc, řešení problému a konfliktů. Nejčastějším cílem bývá ovlivnění podmínek života vybrané skupiny ve společnosti. Problémem pro organizace občanské společnosti jsou právě velmi těžko definovatelné cíle, jelikož samotné nejsou kvantitativně měřitelné. Organizace se snaží o definice takzvaného celospolečenského dopadu jejich činnosti. O tomto problému píše i pedagožka Helena Marková (1996). Dle ní by měly být cíle OOS jasné, stručné a především konkrétní, musí být definované jako úkoly, které lze měřit a které lze formulovat jako konkrétní programy. Z cílů OOS pak vychází jednotlivé činnosti organizací. Skovajsa (2009) dělí OOS z hlediska činnosti na *servisní* - ty poskytují služby svým členům i nečlenům v oblastech sociálních, zdravotních, vzdělávacích a jiných. Dále pak *advokační* – ty se soustředí na veřejnou obhajobu zájmů, patří sem například organizace zaměřené na ochranu životního prostředí či odbory. A nakonec organizace *zájmové* – ty poskytují svým členům a klientům možnost přímé účasti na realizaci jejich zájmu či možnost trávení volného času. Mezi ně patří například sportovní oddíly nebo zájmové kroužky. Rozdělení organizací občanské společnosti je několik a najít všeobecně přijímané rozdělení není možné vzhledem rozmanitosti typů pro jednotlivé země. V tomto textu budu vycházet z publikace docenta Pavola Friče: Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 na téma: „*Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*“ (2019). Frič zde nabízí rozdělení do čtyř skupin na základě dvou kritérií: 1. funkčního zaměření a 2. sledovaného zájmu neziskové organizace. Dle funkčního zaměření můžeme rozdělit organizace na dvě skupiny – sice *servisní* a *advokační*. (srov. Skovajsa (2010)). Přestože organizace obvykle plní obě tyto funkce, jedna z nich převažuje, tedy cílem je buď poskytování služeb, nebo ovlivnění politiky. Druhou dimenzí je zájmová orientace. Své cíle mohou OOS plnit buď směrem dovnitř, tedy ke svým členům nebo směrem ven, v zájmu společnosti, lidstva aj. I zde můžeme tvrdit, že organizace mohou sledovat oba tyto zájmy, přesto ale jeden z nich převažuje, proto je můžeme dělit na vzájemně a veřejně prospěšné. Na základě těchto kritérií tedy můžeme rozdělit organizace občanské společnosti na „tradiční zájmové organizace“, kam patří například sportovní oddíly. Dále „nové servisní organizace“, které poskytují služby, jako jsou sociální a zdravotní péče. „Tradiční advokační

organizace“, což jsou například odbory. A nakonec „nové advokační organizace“, které se typicky zabývají ochranou životního prostředí.

Funkce:	Sledovaný zájem:	
	Vzájemně prospěšný	Veřejně prospěšný
Servisní	Tradiční zájmové organizace - Sport, rekreace	Nové servisní organizace - Sociální péče, vzdělávání
Advokační	Tradiční advokační organizace - odbory	Nové advokační organizace - ochrana živ. prostředí

Zdroj: Frič, 2019, upraveno

OOS se také vyznačují odpovědností vůči svým členům. Velký rozdíl oproti tržním společnostem je v závislosti OOS na filantropii a na svých dárcích. Důvodem jsou vysoké náklady spojené s jejich činnostmi a nedostatek zdrojů, přestože velké množství OOS vytváří vlastní zdroje (např. provoz dobročinných obchodů). OOS jsou závislé na darech individuálních, firemních, ale i na dotacích a grantech od veřejné sféry. Organizace často cílí k vícezdrojovému financování, aby nebyly závislé pouze na jednom sektoru donátorů. O tom píše i docentka Marie Dohnalová (2010), v případě OOS je „typické vícezdrojové financování, v němž jsou významným zdrojem podpory a udržitelnosti OOS veřejné finance“ (Dohnalová, 2010, s. 144). Pro OOS je charakteristický větší počet stakeholderů (viz kap. 2.2.1). Právě partnerstvím z důvodu závislosti na firemních donátorech se budu věnovat v této práci, a sice na příkladu jedné vybrané organizace.

Výše jsem popsal několik charakteristik OOS a především jejich odlišnosti vůči organizacím tržního sektoru. Pro tuto práci budu nadále vycházet z definice amerického sociologa Lestera M. Salomona a výše zmíněného německo-amerického sociologa Helmuta Anheiera (1993). Tito autoři sepsali strukturálně-operacionální definici, která se soustředí na uspořádání a fungování těchto institucí. Definují pět znaků OOS - jedná se o organizovanost, soukromý charakter a nezávislost na státu, zásadu nerozdělování zisku, samosprávnost a dobrovolnost.

Nakonec bych uvedl zakotvení OOS v českém právním řádu, kde § 18 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, definuje organizace

charakteru právnické osoby, které nebyly založeny za účelem podnikání, a to: *Soukromé neziskové organizace* – sem patří občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, státem uznávané církve a náboženské společnosti včetně církevních právnických osob, zájmová sdružení právnických osob, politické strany a hnutí veřejné vysoké školy. Dále určuje *Státní respektive veřejné neziskové organizace* – sem spadají státní fondy, obce, krajské úřady, organizační složky státu, krajů a obcí a příspěvkové organizace.

2.2.1 Zdroje a financování OOS

U organizací občanské společnosti neexistuje rozhodující zisková orientace podnikatelské činnosti, proto je získávání potřebných finančních zdrojů k zajištění jejich aktivit velkým problémem, musí se tak na rozdíl od komerčních podnikatelských aktivit spoléhat na jiné zdroje pro získávání těchto prostředků (Duben, 1996).

V této práci budu dělit zdroje OOS na nefinanční a finanční. Pod nefinanční zdroje řadíme hmotné dary, dobrovolnictví, informace nebo know-how. Finanční zdroje jsou prostředky, které získávají organizace různými způsoby.

2.2.1.1 Nefinanční zdroje

OOS mohou získávat různé varianty nefinančních zdrojů. Časté jsou takzvané hmotné zdroje, nejedná se tedy o finanční prostředek, ale o věc s věcnou hodnotou. Může to být například vybavení do kanceláří, či na poskytované služby nebo materiál. Dále pak se může jednat určité výsady či poskytnutí služeb zadarmo. Příkladem je možnost využití reklamních prostor na webových stránkách nebo revize elektrospotřebičů zadarmo. Dobrovolnictví je jedním z dalších zdrojů OOS. Jedná se o práci, za jejíž poskytnutí není požadována finanční či jiná odměna. Dobrovolnictví může být i expertní, tedy poradenství či zaškolení zaměstnanců OOS v specifickém oboru, ve kterém je dobrovolník profesionálem. Existuje také firemní dobrovolnictví, které je zaštitěno komerční firmou, která poskytne své zaměstnance k dobrovolné činnosti. Informace jsou zdrojem, kterým disponují OOS a mohou ho využít například formou vytvoření příruček v určité oblasti.

2.2.1.2 Finanční zdroje

Finanční zdroje můžeme rozdělit do tří skupin:

1. Veřejné zdroje
2. Zdroje ze soukromého sektoru
3. Vlastní zdroje získané činností organizace

Veřejné zdroje

Pod veřejnými zdroji rozumíme příjmy z veřejných rozpočtů a fondů. O distribuci těchto prostředků rozhodují příslušné instituce veřejné správy (ministerstva, obce, města...), které bývají nejvýznamnějším zdrojem. Podle P. Friče a R. Goulliho (2001) patří do této kategorie: *granty a smlouvy*, což jsou přímé příspěvky vlády na podporu vybraných programů a činností organizací. Dále *mandatorní transfery*, které jsou také příspěvky vlády, ovšem uložené zákonem. Poslední kategorií jsou *dotace a platby zprostředkované třetí stranou*, pod které patří platby od vlády nepřímého charakteru, tedy například zdravotní pojištění nebo sociální zabezpečení, které dostávají jednotlivci či organizace za jejich činnost. Marie Dohnalová (2010) navíc mezi nepřímou podporu řadí osvobození od daní a odpočet daru ze základu daně.

Financování z veřejných zdrojů má několik charakteristik. Dotace jsou vypisovány příslušnými orgány na základě souladu s veřejnou politikou a veřejným zájmem. Získání těchto zdrojů je často velmi formalizované a je doprovázeno náročnou byrokracií. Tento fakt se stává v moderní společnosti fenoménem. Jelikož získání prostředků z veřejných zdrojů je spojeno s byrokracií a samotné vyplňování žádostí je časově náročné, musí některé organizace zaměstnávat odborníky na tyto záležitosti. Mluví se o takzvané profesionalizaci. Profesionalizace vytlačí demokratické principy fungování OOS a naopak přináší profesionální management. Tato profesionalizace má za následek zvyšování počtu zaměstnanců v organizacích. Ve své publikaci píše Frič (2019), že profesionalizace má za cíl zvýšit takzvanou „absorpční kapacitu“, tedy schopnost organizací čerpat peníze z veřejných fondů. Na druhou stranu důvodem, proč je kladen od státu důraz na profesionalizaci, je snaha státního aparátu o posílení kapacit OOS po roce 1989 oslabených po období komunismu. „Budování či posilování kapacit mělo stabilizovat občanský sektor a zvýšit jeho udržitelnost a podpořit schopnost realizovat vlastní projekty

neziskových organizací.“ (Frič, 2019, s.8). Stát v rámci zvyšování kapacity OOS krom důrazu na profesionalizaci poskytuje i prostor organizacím na podílení se na vytváření veřejné politiky. V konečném důsledku se mluví o takzvaném procesu institucionálního zakořeňování. Získávání financí z veřejných zdrojů a rostoucí profesionalita a zakořeňování vytváří závislost OOS na veřejných zdrojích a elitismus jejich představitelů (tamtéž). Profesionalizované OOS mohou dosahovat svých cílů bez účasti veřejnosti a soustředí se na skupinu elit a subelit veřejné politiky. Nastává problém, kdy se profesionalizované organizace oddalují od občanů a naopak se soustředí na svou udržitelnost. „*Občané nechtějí být členy neziskových organizací, protože mají pocit, že dobře nevyjadřují jejich aktuální zájmy a neziskové organizace k tomu, aby přežily, občany nepotřebují*“ (tamtéž). Jedná se o takzvaný transakční aktivismus, kdy existuje představa, že vůdci OOS reprezentují názory občanů, protože je díky své profesionalitě schopna porozumět jejich problémům lépe než oni sami.

Zdroje ze soukromého sektoru

Mezi zdroje ze soukromého sektoru řadíme 4 druhy.

Individuální a sponzorské dary – toto jsou přímé dary od jednotlivců. Jejich výše závisí na mnoha faktorech. Může to být majetek, vzdělání, věk, ale třeba i období roku, ve kterém darují (např. v době Vánoc se výše darů obvykle zvětšuje). Frekvence darování je také různá, jednotlivci darují jednorázově do více organizací nebo i pravidelně jedné organizaci každý měsíc. Důvodů pro darování je mnoho, Bekkers ve svém díle „A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms that Drive Charitable Giving“ (2011) identifikoval 8 mechanismů důvodu k darování. Jsou to: *mechanismus povědomí o potřebě* – jednotlivci subjektivně hodnotí, kde je potřeba pomoc; *mechanismus žádosti* – jednotlivci jsou požádáni k darování; *mechanismus nákladů a výnosů* – darují v případě, že z darování mají nějakou výhodu; *mechanismus altruismu* – jednotlivci jsou motivováni čistě altruisticky; *mechanismus psychické výhody* – v případě, že darování má pozitivní vliv na psychiku jedince; *mechanismus reputace* – darování případně nedarování může mít vliv na reputaci jedince; *mechanismus hodnot* – jedinec daruje organizaci, která koresponduje s jeho hodnotami a *mechanismus účinnosti* – kdy jedinec ví, že jeho dar bude mít nějaký vliv, tedy účinek. Kromě

darů do této kategorie také patří členské příspěvky, které jsou nejstabilnějším zdrojem příjmů.

Nadace a nadační fondy – nadací je několik druhů, existují rodinné nadace, všeobecné nadace a nadace korporací. Každá nadace má svá kritéria pro poskytnutí dotace a rozhodující pro poskytnutí dotace bývá typ projektu, druh organizace a také efektivita využití prostředků. Dotace bývají krátkodobé, většinou pouze jednorázové a proto jsou velmi nestabilním příjmem. Navíc často musí OOS pro získání dotace přizpůsobit své cíle a činnosti (Froelich,1999), což může mít negativní vliv podobně jako v případě žádostí o dotace z veřejné sféry.

Korporace a firmy – odtud OOS mohou čerpat finance, ale často i nefinanční zdroje (srov. 2.2.1.1). Tržní firmy si sami volí, koho podpoří. V moderní společnosti existuje takzvaná CSR politika, které se budu věnovat níže. Na základě CSR strategie společnosti si vybírají OOS, které s politikou korespondují. Konkrétně tomuto zdroji příjmů se budu v mé práci věnovat.

Poslední a speciální formou jsou *zdroje z vlastní činnosti*. Sem patří prodej vlastních výrobků a služeb (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková, Zetěk, 1996). Může se také jednat o pronájem majetku OOS. Do této kategorie také patří akce jako benefice, aukce, loterie. V případě vybraného vzorku bychom mezi zdroje z vlastní činnosti započítali dobročinné obchody, které vybraná OOS provozuje a v rámci benefičních akcí fotbalový turnaj Sue Ryder Charity Cup, o kterém budu psát níže.

2.2 Společensky odpovědné podnikání

Společensky odpovědné podnikání (anglicky Corporate Social Responsibility, dále jen „CSR“) je koncept, který vznikl ve Spojených státech amerických a postupně se začal rozšiřovat do jiných národů. Jedná se o strategii, kterou se rozhodly společnosti stanovit tak, aby zohledňovala jejich činnost s dopadem na sociální a ekologické hlediska společnosti a planety. Ve svém díle Kateřina Legnerová s Marií Dohnalovou popisují CSR jako: „... dobrovolný závazek organizace (komerční i neziskové) zohledňovat ve svém rozhodování a při každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, klientů, odběratelů, dodavatelů, zaměstnanců, občanů žijících v místě, kde působí, a všech ostatních subjektů, kterých se její činnost dotýká, stejně jako životního a sociálního prostředí.“ (2018, s. 7). Každý podnik ke konceptu CSR přistupuje různě v závislosti na velikosti podniku. Některé firmy řadí koncept CSR do své dlouhodobé strategie a dále ho rozvíjí, některé se věnují společensky prospěšným aktivitám, ale pouze nárazově. Aktivity nejsou vedeny strategicky s konkrétním cílem, jedná se o krátkodobé projekty, jejich zaměstnanci nejsou o aktivitách seznámeni a cíle neprostupují celou firmou. V tom případě se nedá mluvit o strategickém CSR v pravém slova smyslu. Strategické stanovení konceptu CSR znamená vymezení rozpočtu na tyto aktivity a také zaměstnání konkrétního zaměstnance, který se jim bude věnovat. Důležité je navíc jasné definování hodnot, poslání a cílů podniku. Dále zvolení témat, kterým se bude firma věnovat a jasná komunikace těchto témat vůči zájmovým skupinám. Tento závazek navíc znamená odpovědnost podniku vůči všem svým dceřiným společnostem. Cílem firem, které se zavázaly konceptu CSR a aplikují ho do dlouhodobé strategie podnikání, není maximalizace zisku za každou cenu, ale snaha prospět i přírodě a společnosti. Jedná se tedy o propojení sociálních, ekologických aspektů s potřebami podnikání. Tomuto propojení se říká tzv. tripple bottom line, neboli v angličtině tři „pé“ - profit, people & planet. Tyto 3 pilíře tvoří základ konceptu CSR.

2.2.1 Ekonomický pilíř

Tento pilíř se soustředí na kvalitu tržního prostředí a samotné řízení firmy. V úvahu se bere chování k zákazníkům, investorům a dodavatelům. Cílem je nastavit takovou strategii do budoucna, která bude zahrnovat: dobré řízení firmy, odmítání korupce, transparentnost, ochranu duševního vlastnictví, dobré vztahy s

investory, dodavateli, odběrateli a zákazníky, kvalitu a bezpečnost produktů a služeb (Trnková, 2005, s. 31). Tento důraz pramení z faktu, že pro vedoucí společností je poměrně jednoduché zfalšovat hospodářské výsledky firmy a účelově zkreslovat informace o společnosti. Společnost dodržující tento pilíř sestaví etický kodex podnikání. Společnosti zavádí kroky, které vedou k potlačení korupce, například transparentní odměňování. Dobré vztahy s klienty a zákazníky znamená poskytování poradenství a nadstavbového servisu. Dalším příkladem je odmítání tzv. nekalých marketingových praktik, to znamená, že firma užívá pouze pravdivé a ověřitelné informace a ve svých marketingových kampaních nepoškozuje své konkurenty. Celkově je důraz kladen na dlouhodobou udržitelnost spíše než na vysoký krátkodobý zisk. Tedy ne zisk za každou cenu, ale rozvoj transparentnosti trhu a udržitelnosti. Inovace tedy nejsou posuzovány primárně z hlediska zisku, ale z hlediska dopadů na společnost.

2.2.2 Environmentální pilíř

Společnosti by se měly soustředit na vliv svého podnikání v oblasti životního prostředí. Měly by rozpoznat negativní důsledky jejich podnikání na životní prostředí a eliminovat je. Tento pilíř je významný zejména pro firmy, které podnikají v chemickém a těžkém průmyslu, kde je hrozba způsobení environmentální tragédie výrazně vyšší než v jiných odvětvích. Cílem je nastavit takovou strategii, aby nedošlo k poškození životního prostředí a naopak podporovat rozvoj nových ekologicky šetrných technologií, které nepoškozují životní prostředí. Typickým způsobem, jak společnosti upravují svou činnost v rámci tohoto pilíře, je změna výroby a podoby finálního produktu výrobní firmy. Nejde tedy jen o třídění odpadu, ale ohleduplnost ve všech ohledech činností a soustředění se na udržitelnost do budoucnosti a ochranu přírodních zdrojů. Podniky se snaží jít svým zaměstnancům příkladem a podporují iniciativy, které mají za cíl ochranu životního prostředí. Vysoké nároky jsou kladeny také na transparentnost ekologických reportů a ochotu k poskytování relevantních informací (European Commission, 2001).

2.2.3 Sociální pilíř

V rámci tohoto pilíře projevují podniky sounáležitost se společností. *„Sociální politika podniku je nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež*

následně vede ke zvýšení zisků společnosti“ (Prskavcová a kol., 2008, s. 13). Především se jedná o jasné dodržování právních předpisů, ochrana osobních údajů, respektování pracovně právní legislativy a důraz na bezpečnost a kvalitu zdraví při práci. Sociální povinnosti firmy, které podnik hlásící se k tomuto pilíři musí dodržovat, jsou mimo jiné: zákaz nucené práce, zákaz dětské práce, odstranění diskriminace při práci, vyplacení mzdy za práci, zajištění řádných pracovních podmínek. Podniky podporují dobrovolné činnosti a také firemní filantropii. V ideálním případě má firma jasné propracovanou strategii firemní filantropie a dobrovolnictví. Podniky se tak snaží motivovat své zaměstnance k individuálním filantropickým činům.

Ve své práci *Společné práci* (2018) přidávají Kateřina Legnerová s Marií Dohnalovou ještě 4. pilíř, takzvaný zaměstnanecký pilíř. „Souvisí s legislativními a etickými principy interakce zaměstnavatelů a zaměstnanců především v oblasti pracovních vztahů, péče o zaměstnance a úroveň pracovního prostředí a pracovních podmínek“. V tomto případě se podnik soustředí na řádné dodržování práv zaměstnanců a nulovou diskriminaci na pracovišti. Podnik podporuje komunikaci a prevenci případných problémů vznikajících při její činnosti.

Společensky odpovědné podnikání má pozitivní vliv na vnímání organizace nejen od jejích zákazníků, ale i zaměstnanců. Zeitouni ve své publikaci *The relationship between environmental governance and other dimensions of corporate social responsibility* (2014) zveřejňuje průzkumy, podle kterých jsou zákazníci ochotnější využívat služby či nakupovat produkty od společensky odpovědných společností. V dnešní moderní společnosti si lidé snadno předávají informace o dopadech podnikání jednotlivých podniků, o kvalitě produktu a o použitých technologiích k jeho výrobě (Kotler, 2013). Společensky odpovědné podnikání zvyšuje důvěryhodnost organizace, zájem investorů, růst loajality zaměstnanců a finanční úspory díky ekologickému chování. (viz kap. 2.2.5)

2.2.4 Alternativní pojetí

Carrolovo pojetí

Alternativní model nabízí Archie B. Carrol. Ten tvrdí, že primárním cílem každé společnosti by měla být maximalizace zisku, tedy ekonomická odpovědnost. Na tu navazuje odpovědnost právní, která klade důraz na dodržování právních předpisů.

Další úroveň je odpovědnost etická, tedy dodržování pravidel, která považuje společnost za správná a spravedlivá (Carrol, 1991, s. 41), odmítání úplatků, důraz na bezpečnost a kvalitu výrobku. Poslední úroveň je filantropická (dobrovolná) odpovědnost. V tomto případě se na firmu pohlíží jako na občana, který by měl podporovat charitativní projekty, podporovat dobrovolnictví a posilovat komunitu. Tato koncepce nabízí alternativu pro odpůrce CSR, kteří se obávají odklonu od hlavního cíle organizace.

Podnikatelská etika

Podobně jako Carrolovo pojetí, i podnikatelská etika vychází z principu, že jejím zavedením neztrácí společnost na zisku. Cíle maximalizace zisku ale dosahuje eticky korektní cestou. Oproti CSR jde o pasivní odpovědnost, kde podniky spíše zabráňují škodám, než že by aktivně pomáhaly je řešit. (Čaník & Čaníková, 2006, s. 6, 9).

Corporate Citizenship

Hlavní myšlenkou je, že firmy jsou jako občané a mají odpovědnost vůči ostatním členům společnosti (Bartošová, 2006, s. 3). Důraz je tedy kladen na filantropickou a dobrovolnickou činnost stejně tak na péči o zaměstnance.

2.2.5 Přínosy odpovědného podnikání

Důvody, proč se společnost rozhodla k společensky odpovědnému podnikání, mohou být různé. Většina firem, se k zařazení CSR do své strategie rozhodla z důvodu, že jim v budoucnu přinese nějaké výhody a pozitiva, která budou mít za následek zvýšení zisku. Hlaváček ve svém díle (1999) píše o několika zdánlivě čistě filantropických činů společností, které ale mají sobecké důvody:

- sponzoring z reklamních důvodů
- etické zacházení s obchodními partnery s vidinou reciproční ohleduplnosti
- produkce kvalitních výrobků a služeb za účelem zvýšení reputace
- ekologická investice z obavy z budoucích zpřísnění zákonů
- mírnější podmínky pro vymáhání pohledávky od dlužníka, který je v dané situaci jediným odběratelem

Tyto důvody zavedení společensky odpovědného podnikání veskrze neznamenají filantropický čin, ovšem i zde můžeme otevřít diskuzi, jaké činy jsou skutečně

filantropické. David Hume v díle *A Treatise of Human Nature*, mluví o očekávané reciprocitě našeho činu, kdy poskytnu jinému službu, protože předpokládám, že mi službu s vidinou další spolupráce vrátí (1739). Ovšem důvodem zavedení konceptu společensky odpovědného podnikání může být i vytvořený nátlak. Ten plyne z veřejných mezinárodních institucí, které svými legislativními kroky firmy se zavedeným CSR různými způsoby zvýhodňují a společnosti, které nezavedly společensky odpovědné podnikání naopak. Příkladem může být nová evropská směrnice Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), která má platit od roku 2023. Největší evropské korporace budou muset veřejně udávat, jakým způsobem identifikují a sbírají data týkající se udržitelnosti, jak řídí rizika plynoucí z životního prostředí, poskytovat informace o budoucích plánech a strategiích, zkrátka prokazovat svou činnost s ohledem na CSR.

Další tlak, který je vytvářen na společnosti a to zejména velké mezinárodní korporátní je ze strany jejich zájmových skupin. Například dodržování norem řady 9000 a 9001 je dnes prakticky nutností a se společnostmi, které toto ověření nemají, ostatní společnosti nechtějí podnikat, jelikož by to narušilo jejich vlastní image a mohlo by mít nevalný důsledek na jejich zisk. Ověřování dodržování některých norem poskytují auditoři a ověření od vybraných auditorských firem se stává prestižní záležitostí. Naopak tedy spolupráce se společensky odpovědnými partnery se stává nutností na moderním trhu.

Důvody tedy můžou být různé, ovšem zavedení společensky odpovědného podnikání má za následek několik pozitiv, které se dotýkají nejen oné firmy, ale i jejich partnerů, klientů a zákazníků. Dále popíši vybrané pozitivní důsledky:

Zvýšení kvality produktů a služeb

Mimo zvyšování kvality konečného produktu se také rozšiřuje sortiment doprovodných služeb. Díky tomu vzniká i tlak na zvyšování kvality služeb a produktů i u konkurenčních firem, z čehož těží konečný zákazník. Transparentnost znamená, že klient má informace o produktu nebo službě, může si být tedy jistý pravdivostí uvedených údajů. Dodavatelé firmy, která dodržuje pilíře CSR, mohou důvěřovat společnosti s důraznou platební morálkou.

Zvýšení pozitivní reputace firmy

Pozitivní reputace a důvěra ve společnost má nemalý vliv na zisk firmy. Některé firmy do své reputace investují velké finance a úsilí. Jak jsem již popsal výše, negativní reputace v případě firem, které CSR koncept nezavedly, funguje i naopak. Partneři vyhledávají odpovědné firmy, se kterými budou spolupracovat právě z důvodu zvýšení jejich vlastní reputace. Dalším pozitivním efektem dobré reputace firmy je vyšší loajalita zákazníků, kteří díky transparentnosti firmy mají víru, že firma nepodniká nezákonně. CSR je navíc dobrou formou marketingu, firmy cíleně prezentují své odpovědné podnikání. Pozitivní reputace tedy vede k celkovému růstu hodnoty firmy a v konečném důsledku i k navýšení samotného zisku.

Zlepšení firemní kultury

Odpovědné podnikání nesouvisí pouze s reputací firmy navenek pro zákazníky a partnery, ale i uvnitř, tedy pro vlastní zaměstnance. Loajalita a motivovanost zaměstnanců se zvyšuje díky dobré reputaci zaměstnavatele. O to víc, pokud hodnoty společnosti korespondují s hodnotami jednotlivých zaměstnanců. Tím se také zvyšuje produktivita práce. CSR aktivity jsou navíc pozitivně hodnocenou formou teambuildingových akcí. Ze společnosti se stává žádaný zaměstnavatel.

Snížení nákladů

Díky vysoké firemní kultuře a zvyšující se loajalitě firma nemusí vydávat náklady vlivem menší fluktuaci zaměstnanců. Firma také předchází nákladům, které vznikají v případě sporů nebo v případě ekologické katastrofy. Minimalizace odpadu a snížení energetické náročnosti vede ke zvýšení efektivity provozu. Navíc, jak jsem již výše zmiňoval, společensky odpovědným firmám jsou poskytovány značné daňové úlevy.

Soulad s požadavky trhu a státu

Aplikování společensky odpovědného podnikání znamená konkurenční výhodu a především udržení kroku s ostatními firmami. Díky společensky odpovědnému podnikání se firmy vyhýbají některým regulatorním opatřením veřejných institucí.

Přehled pozitivních vlivů odpovědného podnikání nabízí Bělčík a Pavlík (2010, s. 63). Firmy, které aplikovaly CSR do své strategie vykazují čtyřikrát větší tempo růstu zisku, osminásobné tempo nárůstu zaměstnanců, snížení nákladů na nábor zaměstnanců, výrazné snížení počtu stávek a právních sporů, nárůst investic od

spolehlivých investorů, zvýšení počtu zlepšovacích návrhů podaných ze strany zaměstnanců, získání lepších podmínek ze strany obchodních partnerů a snížení nákladů na likvidaci ekologických škod vzhledem ke srovnatelným firmám.

2.2.6 Kritika CSR

V moderní společnosti se odpovědné podnikání stává standardem a je samozřejmostí, že se objevují i kritické tohoto konceptu. Předním kritikem je americký ekonom a laureát Nobelovy ceny Milton Friedmann. Ten v roce 1970 vydal článek v americkém deníku New York Times s názvem „*Společenskou zodpovědností v podnikání je zvětšovat zisk*“. Hlavní myšlenkou Friedmana je, že jakékoliv jiné aktivity, tedy ty společensky odpovědné, odvádí společnost od hlavního cíle – vytváření zisku. Právě vytváření zisku je z pohledu Friedmanna odpovědností firem, zvyšuje efektivitu a má tak pozitivní dopad. Soustředění se na jiné CSR aktivity znamená zvýšení nákladů, to v konečném důsledku znamená zvýšení ceny produktu nebo služeb či snížení mezd zaměstnanců a nižšího zisku pro vlastníky společnosti. Friedmann píše, že podniky nemohou být společensky odpovědné, ale pouze lidé, tedy zaměstnanci, akcionáři a manažeři. Dále pokud podnik vynakládá prostředky na společenskou odpovědnost bez vědomí vlastníků, jedná se o krádež. Navíc, dle Friedmana, podnik nedokáže být tak efektivní jako stát v oblastech týkajících se společenské odpovědnosti, nemá totiž dostatečnou organizační a informační způsobilost (Částek, 2010, s. 37).

Podobně jako Milton Friedmann se vyjádřil i Peter Drucker ve svém díle Věk diskontinuity (1994), kde tvrdí, že by se podniky neměly zabírat sociálními problémy, ty jsou totiž mimo jejich sféru působnosti. Právě naopak se chovají odpovědně, pokud se soustředí na vlastní podnikatelské cíle.

Autoři Michael Blowfield a Allan Murray (2014) rozdělili kritiku do čtyř hlavních argumentů. Zprvé CSR potlačuje primární účel podnikání a tím omezuje volné fungování trhu. Zadruhé společensky odpovědné podnikání dává prostor majitelům a vedoucím podniků upřednostňovat své zájmy nad zájmy státu a širší společnosti. Dále jejich kritika spočívá v omezenosti CSR konceptu pouze na určitou oblast a odvrací od otázek zásadních v podnikání v dnešní společnosti. Nakonec autoři píší o neúspěchu konceptu CSR a nutnosti nabídnout nové moderní postupy.

O možnosti sledování vlastních zájmů podnikatelů píše ve své kritice i Steven P. Robbins a Mary Coulter (1999), kteří tvrdí, že podnikatelé poté mají příliš mnoho moci ve svých rukou.

Dalším kritikem CSR konceptu je Robert Reich (2008). Ten tvrdí, že firmy zařazují koncept CSR do své strategie z důvodu snížení nákladů. To je docíleno využíváním ekologičtějších zdrojů. Důvodem společensky odpovědného podnikání je dle Reicha nedostatečná důvěra v demokracii. Je jednodušší přesvědčit o odpovědnosti podnikatele než politiky. Dále mluví i o moderní společnosti, ve které mladí lidé požadují, aby jejich zaměstnavatel dělal taky něco i pro planetu.

2.2.7 Teorie zájmových skupin (stakeholders)

Tato teorie vznikla pravděpodobně v 60. letech minulého století. V této době se poprvé objevilo v literatuře slovo stakeholder, které bylo definováno jako: „takové skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat“ (Freeman, 1983, s. 89). V českém jazyce není ideální výraz pro překlad anglického slova, české slovníky nabízí tyto možnosti²: zájmové skupiny, zainteresované skupiny, zúčastnění, konstituenti apod. Konkrétněji se jedná o: vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, věřitele, ale i stát, místní komunity, zájmové organizace, média a konkurenty. Jiří Hlaváček se svým bratrem (2008) dělí stakeholdery na primární – tedy ty, kteří do podniku investovali nějaké prostředky (finance, technologie atp.) a sekundární – všechny skupiny, které jsou činností podniku ovlivněny. Jak jsem uvedl výše, pojem stakeholder je značně široký a neexistuje obecně přijímaná definice.

Teorie zájmových skupin vychází z přístupu: „...*nazírání na organizace jako na místo střetu vztahů a zájmů stakeholderů organizace s předpokladem, organizace má maximalizovat přínosy pro všechny stakeholdery, případně, že maximalizací zisků pro všechny stakeholdery bude maximalizovat svou výkonnost*“ (Částek, 2010, s. 34).

Tato teorie přináší pohled na podniky jako na souborný celek tvořený několika zájmovými skupinami. Rozdílem mezi stakeholders teorií a CRS je, že teorie stakeholders je rozvíjena pro strategický management, aby pomohla podniku

² Blažek, L.; Čada, R.; Golec, R.; Kubátová, E.; Šiška, L., 2004, s. 9

samotnému, kdežto koncept CSR má za cíl pomáhat i okolí podniku. (tamtéž, s. 63) Oba tyto koncepty spolu ovšem souvisí. Stakeholderský přístup má dnes zásadní postavení ve strategickém řízení podniků. Podnik řídí své vztahy vůči stakeholderům a na základě této skutečnosti může identifikovat dopad své činnosti a posléze nastavit i CSR strategii, která povede k tíženému společensky odpovědnému podnikání.

2.3. Trh a OOS

Trhem rozumíme prostor, kde se vyměňují statky a služby. Pro demokratickou společnost je typický takzvaný volný trh, tedy prostor kde jednotlivci sledují vlastní egoistické cíle. V konečném důsledku sledování těchto cílů zvyšuje bohatství společnosti (Muhič, 2010). Existuje několik názorů, do jaké míry je trh skutečně volný a nakolik by měl do fungování trhu zasahovat stát například různými regulacemi. Jisté ovšem je, že organizace občanské společnosti s tržním sektorem přichází do styku.

Vznik OOS vlivem trhu

Americký sociolog Lester Salamon a německo-americký sociolog Helmut Anheier definovali šest teorií vzniku a vývoje občanského sektoru. 1. teorie heterogenity, 2. teorie sociálních podnikatelů, 3. teorie důvěry, 4. teorie sociálního státu, 5. teorie vzájemné závislosti a 6. teorie sociálních zdrojů / počátků.

Pro naše účely jsou zajímavé tyto tři teorie:

Teorie heterogenity popisuje vznik OOS v případě, kdy stát nebo trh není schopen a není motivovaný dodat veřejné statky. Statky a služby, které potřebují různé nedominantní skupiny (například drogově závislí), pak zabezpečují organizace občanské společnosti.

Teorie sociálních podnikatelů OOS vznikají jako úsilí sociálních podnikatelů, kteří si takto splňují své poslání, chtějí něco dokázat. V našem prostředí se s touto motivací setkáváme výjimečně, tento typ je typický v zemích, kde je výrazná náboženská konkurence.

Teorie důvěry neboli smluvního selhání říká, že trh nesehává ani tak v tom, že není schopen saturovat rozmanité potřeby obyvatelstva, ale v tom, že v některých případech nedokáže vytvořit dostatečně důvěryhodné prostředí pro uskutečňování

obchodních transakcí. Takzvané smluvní selhání spočívá v tom, že spotřebitel často nemá dostatek informací, aby mohl posoudit kvalitu zboží a služeb, za které platí. Protože producent zboží a služeb tuto informaci má, vzniká „informační asymetrie“, kterou může v očích spotřebitele překlenout jen důvěryhodnost producenta, tedy není taková důvěra pro obchodní transakce.

2.4. Typy spolupráce OOS a trhu

V dnešní moderní společnosti je spolupráce mezi organizacemi občanské společnosti a firmami čím dál častější. Společnosti, které mají propracovanou strategii CSR, si volí své neziskové partnery tak, aby korespondovali s jejich odpovědným podnikáním. Je mnoho druhů motivace, proč se firmy uchylují ke spolupráci s OOS. „*Volí takovou formu, která jim pomůže např. zvýšit povědomí o značce, najít nové trhy, vyvinout nové produkty nebo technologie, a současně podpoří poslání neziskové organizace. Podle oblasti zájmu pak volí vhodné formy spolupráce*“ (Legnerová, Dohnalová, s. 29).

Pro účely své práce budu vycházet z rozdělení a příkladů typů spolupráce z již zmíněné publikace Kateřiny Legnerové a Marie Dohnalové. Ve svém díle uvádí osm typů spolupráce, které se také říká mezisektorová spolupráce. Tento název vychází z předpokladu, že společnost jde rozdělit na tři sektory – veřejný neboli státní sektor, tržní sektor a třetí sektor, do kterého počítáme organizace občanské společnosti.

2.4.1 Sponzoring

Definicí sponzoringu je mnoho, ty se odvíjejí primárně za jakým účelem byla definice napsána. Proto najdeme jiné definice sponzoringu v publikacích o marketingu, v publikacích zaměřených na právo a i v publikacích týkajících se neziskového sektoru a CSR. Gustav Tomek a Věra Vávrová v díle *Řízení výroby a nákupu* definují sponzoring jako: „*cílenou spolupráci, při které dostává sponzorovaný smluvně sjednané peněžní platby, věcné dary či služby, za něž 31 poskytuje protislужby. Výsledkem je zvýšení známosti podniku a značky, zlepšení image, přenesení image. Nesmí být zaměňován s mecenášstvím či charitativní činností, ale musí být výsledkem záměrných komunikačních vztahů mezi sponzorem a sponzorovaným.*“ (2007, s. 63)

Vztah mezi sponzorem a sponzorovaným tedy funguje jako jistá forma protislužby. Je složité rozlišit sponzoring od reklamy. Dle zákona č. 40/1995 Sb má reklama za cíl podporovat podnikatelskou činnost, sponzoring má za cíl podporovat prodej zboží nebo služeb.

V případě spolupráce komerční firmy a OOS sponzoring funguje jako finanční podpora organizace od komerční společnosti, OOS na druhou stranu umístí logo sponzorské společnosti v rámci svých aktivit. V rámci sponzoringu komerční firma platí neziskové organizaci za umístění jména a loga firmy v reklamě, tištěných materiálech nebo jiné formě externí komunikace. (Legnerová, Dohnalová, s.30). Sponzoring bývá často zaměňován s firemní filantropií formou příspěvků na provoz. V tom případě se jedná o dar.

Typickým příkladem je sponzoring akcí pořádaných organizacemi občanské společnosti, např. sponzoring sportovních akcí. Komerční společnost pomáhá s propagací akce a spojí tak svoji značku se značkou OOS. Motivací firem pro tento typ spolupráce je několik. Tato spolupráce posiluje pozitivní reputaci firmy, rozšíření o povědomí značky a v konečném důsledku zvýšení tržeb a podporu prodeje. Firmy spojují svou sponzorskou činnost s akcemi, které rezonují s jejich cílovou skupinou. Firma tak prezentuje, že se o své zaměstnance a klienty zajímá a podporuje aktivity, na kterých jim záleží. Společnost tedy spojí svou službu nebo produkt s aktivitou, která může vyvolat pozitivní reakci u cílové skupiny. Rizikem může být spojení s nevhodnou aktivitou, která vyvolá negativní ohlasy a poškodí tak značku. Rizikem pro spolupracující OOS je, že pokud se spolupráce nevydaří, na příští akci bude velmi obtížné nalákat další sponzory. (Wymer, Samu, 2003, s. 12).

2.4.2 Dohody o využití loga a názvu sociálního podniku

V tomto případě se jedná o dohodu, kdy organizace občanské společnosti za úplatu nechá komerční společnost užívat logo a název OOS např. k propagaci produktu.

Motivací pro komerční společnost především zvýšení prodeje, ke kterému má vést spojení značky se známou a pozitivně vnímanou OOS. Kontrolu nad celým procesem má firma, která připravuje marketingovou strategii zahrnující tuto

spolupráci. OOS má možnost ovlivnit pouze způsoby, jakými bude její logo a jméno prezentováno. (Wymer, Samu, 2003, s. 10).

Obě strany díky této spolupráci získávají větší publicitu, PR a v konečném důsledku vyšší zisk. Komerční společnost mohou rozšířit svou cílovou skupinu o lidi, kteří sympatizují se spolupracující OOS. Organizace občanské společnosti získá finance pro svou činnost.

Pro obě strany nese tato spolupráce určitá rizika. OOS při zapůjčení svého jména a značky riskuje možné poškození své reputace. Podobně tak pokud firma vybere nevhodného partnera, může dojít k poškození její pověsti a tím i snížení prodeje služeb či produktů. Protože tento druh spolupráce nese velká rizika, je nutné pro obě strany, aby si své partnery vybraly velmi pečlivě.

2.4.3 Společná marketingová kampaň, propagace společenského zájmu (cause promotion)

Tato forma spolupráce spočívá v rozhodnutí komerční firmy a organizace občanské společnosti propagovat společný zájem, tedy podporovat určitý projekt. Obě strany se zapojují do vybraného projektu tak, že investují do jeho zviditelnění. Přispívají tak především finančně, ale často i odborně při přípravě projektu či vytváření komunikační strategie. (Legnerová, Dohnalová, s. 34)

Zviditelnění vybrané kauzy probíhá skrze společnou marketingovou kampaň.

Hlavním motivem pro vstup do takového vztahu je pro firmu podpora vhodné kauzy, která je v souladu s celkovou CSR strategií firmy. Dalším motivem je získání pozitivní publicity směrem k vybrané cílové skupině. Oproti výše zmíněné formy spolupráce dohody o využití loga a názvu sociálního podniku je výhodou pro OOS, že má kontrolu nad jejími výstupy. Komerční firma je přímo zapojena do strategie a plánování vybrané aktivity.

Tento druh partnerství může být úspěšný zejména v případě spolupráce známé firmy a OOS s dobrou reputací na problému, který je mediálně zajímavý. OOS je díky podpoře komerční firmy schopna realizovat projekt ve větším rozsahu, než by byla schopna sama. Pro obě strany je potenciální riziko stejné jako v předešlých případech. Negativní publicita nebo skandál mohou mít špatný dopad na image

obou partnerů. Negativní reputace v případě organizací občanské společnosti může znamenat ztrátu dalších partnerů a tedy potíže s financováním.

2.4.4 Sociální marketing

Komerční firma poskytne prostředky – materiální nebo finanční ke zvýšení povědomí veřejnosti o společenském problému. „*Firma podporuje kampaň usilující o změnu chování, přičemž se na rozdíl od cause promotion zaměřuje na konkrétní změnu chování, a nikoli jen na zvýšení povědomí společnosti o daném problému (např. nepoužívat mobilní telefony při řízení automobilu)*“ (Legnerová, Dohnalová, s. 35)

Výsledná sociální marketingová kampaň, která efektivně zapojí zákazníky, zaměstnance i dodavatele do CSR aktivit tak, že spolupráce s OOS prochází komplexně napříč celou firmou. (Procházková, 2011)

Tato spolupráce je přínosná pro obě strany, komerční firmě pomáhá zvýšit prodej, tržbu, získat nové zákazníky, zlepšit důvěryhodnost značky a odlišit se od konkurence. Organizaci občanské společnosti přináší finance a také publicitu.

2.4.5 Sdílený marketing

Sue Adkins rozlišuje tři základní typy sdílného marketingu. *Transakční marketing* je založen na spolupráci, kdy určité procento z transakce či výrobku bude darováno OOS. *Informační marketing* spočívá ve spolupráci, kdy firma informuje veřejnost o určitém problému či kauze pomocí různých kanálů jako např. distribucí různých produktů či propagačních materiálů. *Licenční sdílený marketing* je případ, kdy firma zaplatí za licenci pro použití loga OOS pro své marketingové účely. (Adkins, 1999)

Popularita této formy spolupráce stále roste. Většina spotřebitelů má velmi snadný přístup k informacím, což znamená, že sdílený marketing se musí dobře naplánovat a komunikovat na veřejnost.

Motivací pro tuto spolupráci ze strany komerční firmy je více. Firmy hledají nové způsoby jak se odlišit od konkurence, tedy propojení s OOS jim může pomoci. Podobně jako u jiných zde zmíněných spoluprací zvyšuje propojení s OOS důvěryhodnost a pozitivní reputaci, firma se navíc přiblíží komunitě. Navíc tato spolupráce v konečném důsledku zvyšuje prodej produktů, což potvrzuje mnoho

výzkumů. Výzkum společnosti Business in the Community z roku 2003, kdy vzorek čítal čtyři tisíce spotřebitelů z Velké Británie a dva tisíce z USA, prokázal, že téměř polovina respondentů by změnila značku kvůli existenci sdíleného marketingu.

Pro OOS jsou hlavním přínosem finance, které plynou z této spolupráce. Navíc, pokud se OOS spojí s kvalitní značkou s dobrou reputací, posílí se pozitivní reputace jí samotné. Díky sdílenému marketingu budují OOS vztahy s dalšími stakeholdery a získávají reputaci organizace, se kterou se dobře spolupracuje i mezi komerčními firmami.

Rizika, která plynou z této spolupráce pro komerční firmu, se týkají její reputace a důvěryhodnosti samotného sdíleného marketingu. Například mohou spotřebitelé pochybnosti mezi vazbou produktu a podporované OOS a podezřívát společnost, že využívá OOS pouze pro zvýšení tržeb. Důležité je také, aby činnost firmy nebyla v rozporu s tím, co podporuje.

Podobně jako u ostatních typů spolupráce je riziko pro OOS propojení se s produktem či společností se špatnou reputací. Kampaň na sdílený marketing je navíc časově velmi náročná na organizaci, což by si měla OOS uvědomit.

2.4.6 Firemní filantropie

Firemní filantropie je nejčastější forma spolupráce komerční firmy s OOS. Samotný pojem filantropie můžeme definovat jako: „*lidumilnost, snahu o individuální zmírňování bídy a chudoby dobročinností a sociální pomocí, dobročinnost.*“ (Dohnalová, 2006, s. 253) V případě firemní filantropie se nejčastěji jedná nejen poskytování finanční podpory, ale také nefinanční způsoby podpory: odborné poradenství, (pro-bono služby), pronájem firemních prostor, poskytnutí reklamních ploch, darování vlastních výrobků, školení nebo dobrovolnickou práci zaměstnanců v neziskové organizaci (Kunz, 2012).

Komerční společnost může mít dva přístupy k firemní filantropii – *proaktivní* a *reaktivní*. V případě *reaktivního* přístupu je společnost v těchto aktivitách spíše pasivní. Společnost čeká, až ji o podporu někdo požádá a poté až odpovědní lidé rozhodnou, zda vyhoví. V tomto případě se jedná spíše o jednorázové podpory jednotlivců nebo projektů. *Proaktivní* přístup má společnost v případě, že je do jejího fungování aplikována propracovaná CSR strategie. Tedy pro poskytování

příspěvků má firma předem jasně stanovená pravidla a většinou se zaměřuje na vybranou oblast. Podpora OOS bývá dlouhodobá a firma se stává partnerem organizace. Dlouhodobé partnerství má pro OOS velký význam, jelikož tak získává určitou finanční stabilitu.

Stejně jako ve zvyše zmíněných případech, riziko plyne ze špatně zvoleného partnera. Zaměstnanci komerčních firem převážně v období recese mohou negativně pohlížet na firemní filantropii a považovat ji za zbytečné firemní výdaje.

Dobrovolná činnost zaměstnanců

Jedná se o různé formy podpory OOS, kdy se zapojují zaměstnanci komerční společnosti. Tato forma spolupráce se těší čím dál tím větší oblibě a to především u velkých nadnárodních korporací, které chtějí zapojit své zaměstnance do místní komunity. V některých společnostech jsou vyhrazeny dny, kdy se zaměstnanci zapojují do dobrovolné činnosti, tzv. dobrodny. Tyto dny jsou přímo vyhrazeny pro dobrovolnou manuální činnost ve vybraných OOS. Firmy tyto dny spojují s teambuildingovou aktivitou, kdy dobrovolná práce a společné zážitky pomáhají utužit fungování v týmu. Mnoho firem dnes dává přednost dobrovolné činnosti zaměstnanců před firemním dárcovstvím.

Existují tři možnosti, jak podpořit firemní dobrovolnictví. 1. Komerční firma vytváří obecně prospěšné projekty sama o sobě. 2. Zaměstnanci jsou podporováni k účasti v jiných veřejně prospěšných projektech. 3. Společnost úzce spolupracuje s OOS, kde se zaměstnanci pravidelně účastní různých aktivit. (Legnerová, Dohnalová, s. 37).

Firemní dobrovolnictví přináší benefity pro obě strany. Výhody této spolupráce popsala ve své diplomové práci například Pavlína Tošněrová (Firemní dobrovolnictví, 2009).

Možnost dobrovolné činnosti podporované od zaměstnavatele může být nefinančním benefitem pro některé zaměstnance jako v rámci osobního rozvoje. Zapojení zaměstnanců navíc pomáhá k propojení firmy s komunitou, zvyšuje se firemní prestiž, jelikož je tato forma snadněji komunikovaná dovnitř firmy, ale i navenek.

Výhod pro OOS je také několik. Dobrovolníci do organizace přinášejí novou energii a inovace, posiluje se tím propojení s komerční firmou, šíří se povědomí o činnosti OOS a navíc dobrovolníci zastanou práci, na kterou nemá OOS kapacitu. Tato spolupráce bývá spojena s darování materiálu či služeb spojených s organizací.

Nevýhodou této spolupráce je poměrně náročná organizace. Dobrovolná činnost je navíc nevymáhateľná, tedy OOS nemůže spoléhat na zapojení příslibeného počtu dobrovolníků. Náročná je také koordinace samotných dobrovolníků.

Podpora a uznání dobrovolné činnosti

Firma může podpořit u zaměstnanců dobrovolnou činnost například poskytnutím flexibilní pracovní doby, zkrácených úvazků či neplaceného volna.

Talentová banka

Legnerová a Dohnalovou udávají jako příklad firemní filantropie případ, kdy firma funguje jako prostředník pro zaměstnance, kteří chtějí provozovat dobrovolnou činnost a organizací občanské společnosti.

Pro bono služby

Komerční firma poskytne bezúplatně OOS služby v oblasti, která vyžaduje jistou odbornost. Někteří autoři hovoří o tzv. odborném či expertním dobrovolnictví, příkladem může být firma specializující se na design webových stránek, která zdarma upraví webové stránky OOS.

Mentoring

Zaměstnanci komerční firmy poskytnou školení či rady pro zaměstnance OOS. Zaměstnanci firmy tak předávají své zkušenosti ze své odbornosti. Tato forma spolupráce je významná pro malé organizace občanské společnosti, které si nemohou odbornost zaplatit.

Členství v radách a komisích neziskových organizací

Některé OOS poskytují prostor pro dobrovolníky z firemního sektoru na účasti v některém z orgánů organizace. „*Členstvím v radách a komisích dobrovolníci*

přispívají tím, že využívají své profesní znalosti a dovednosti.“ (Legnerová, Dohnalová, s 40)

Sdílené fondy

Jedná se o finanční dar pro vybranou organizaci občanské společnosti. Na výši této finanční částky se podílejí jak zaměstnanci firmy, tak firma samotná. Ve společnosti se vytvoří fond, do kterého přispívají zaměstnanci, buď nárazově či pravidelně, může se jednat například i o procento ze mzdy. Vybranou částku navýší firma (například zdvojnásobí) a posléze daruje vybrané organizaci. Firemní navýšení částky může fungovat i jako motivace pro zaměstnance darovat.

2.4.7 Firemní nadace a nadační fond

Tento typ spolupráce je v České republice velmi častý. Nadace či nadační fondy jsou samostatné subjekty práva. Firmy skrze nadace či nadační fondy řídí svoji CSR strategii. Za vedení nadace zodpovídá přímo vedení mateřské společnosti nebo má subjekt vlastní vedení, které rozhoduje o financování. Zpravidla mívají tyto subjekty jasně definované předpisy, jakým typům projektům a organizacím poskytují prostředky. *„Nadace se zodpovídá svým zakladatelům, tedy firemním úředníkům. Ve většině případů nadace vytváří směrnice, které specifikují typy kauz, které se chystá podporovat.“* (Wymer, Samu, 2003, s. 9). Mateřská společnost financuje provoz nadace nebo fondu, ovšem i tyto subjekty mohou hospodařit z výnosů svého vlastního nadačního kapitálu. Navíc mohou získávat zdroje i od jiných firem nebo získat finance pořádáním veřejných sbírek. Komerční firma si založením nadace či fondu zvyšuje svou prestiž a v konečném důsledku skrze CSR strategii může zvyšovat i svůj vlastní zisk.

2.4.8 Strategická spolupráce

V tomto případě spolupráce vzniká na základě společného cíle, který má organizace občanské společnosti a komerční firma. *„Tyto strategické aliance mají dva hlavní motivátory. Za první, strategická spolupráce s neziskovým sektorem může pozitivně nebo negativně ovlivnit obchodní úspěchy podniku. Za druhé, podniky si více uvědomují sociální dopad svých filantropických vztahů.“* (Legnerová, Dohnalová, s. 42). Firma tedy zavádí strategické cíle do svého sociálního podnikání.

Typickým příkladem je, když se OOS stane kontrolorem zásad a standardů, které se komerční firma nastaví. Na druhou stranu může komerční společnost použít logo OOS v rámci propagace svých produktů. Firma tak získává důvěryhodnosti a pozitivní reputace u svých zákazníků a zaměstnanců.

Pro organizaci občanské společnosti je strategická spolupráce prostředkem jak dosáhnout cílů, které si organizace stanovila. Takto úzké propojení s firmami je ovšem vystavuje velkému riziku, mimo jiné riskují ztrátu podpory některých svých členů a ostrakizaci ostatními skupinami, které se snaží o prosazení podobných zájmů. (Wymer, Samu 2003, s. 16).

Tato spolupráce je časově velmi náročná, příprave se musí věnovat hodně prostředků z obou stran. Je důležité dobře nastavit komunikaci mezi oběma stranami. Zároveň se může narážet na problém samotného řízení, jelikož OOS jsou typické pro svůj demokratický styl vedení, komerční firmy bývají často v tomto směru konzervativní.

2.4.9 Alternativní rozdělení typů spolupráce

Americký sociolog Joseph Galaskiewicz a socioložka Michelle S. Colman definují ve své společné práci *Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations* (2006) čtyři typy spolupráce firem a organizací občanské společnosti.

Filantropická spolupráce

V tomto případě firma poskytuje finanční podporu vybrané organizaci občanské společnosti. Finanční podpora ovšem není jediný způsob, jak firmy v tomto případě podporují OOS. Jiným způsobem je firemní dobrovolnictví, kdy zaměstnanci firmy provozují dobrovolné aktivity ve prospěch neziskové organizace. Dále například odborné dobrovolnictví, kdy zaměstnanci poskytují odborné rady či školení v odvětví, ve kterém jsou zaměstnáni. Hlavní motivací firem pro tuto spolupráci je nepřímé zvýšení zisku. Podpora organizací občanské společnosti může korespondovat s hodnotami zaměstnanců. Z této podpory se tedy stává nefinanční benefit. Další motivací je zlepšení pověsti firmy a obecné značky, které v konečném důsledku přináší i finanční zisk. Dále může být společnost motivovaná změnit sociální problémy ve společnosti. Vedoucí některých firem věří, že mohou fungovat pouze v prosperující společnosti.

Strategická spolupráce

Typickým příkladem strategické spolupráce je, kdy firma zaplatí organizaci občanské společnosti, aby mohla vystavit své logo na nějaké události. Dalším příkladem je dárcovství produktů či vybavení. Firma usiluje o zvýšení obecného blaha podporou aktivit OOS (Muhič, 2010, s.97).

Komerční spolupráce

V tomto případě jde oběma spolupracujícím stranám o zisk. Typickým příkladem je takzvaný sdílený marketing. Společnost daruje určitou část ze zisku prodeje neziskové organizaci a zároveň firma zvýší svůj prodej díky spojení s důvěryhodnou neziskovou organizací.

Politická spolupráce

V rámci této spolupráce firmy využijí neziskové organizace tak, aby docílili vlastních politických cílů. Hlavní motivací nemusí být jen finanční zisk, ale také strach z negativní publicity nebo nespokojenosti ze stran zákazníků. „Firmy nemusí prosazovat nějakou jednotlivou agendu, ale financují think tanky, advokační skupiny (advocacy group), které jim umožní přístup k lidem rozhodujícím v politice.“ (Muhič, 2010, s. 99) Příkladem může být, když firma vyrábějící neplastové tašky podporuje organizaci občanské společnosti, které má za cíl změnu legislativy v rámci ekologie.

4. Metodologická část

V této kapitole se budu věnovat výzkumu vybrané organizace občanské společnosti a pokusím se aplikovat teoretická východiska zmíněná v přechozí kapitole v rámci spolupráce OOS s tržním komerčním sektorem.

4.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem práce je popsat a zhodnotit stávající formy spolupráce organizace občanské společnosti jménem Sue Ryder s firemními partnery a provést jejich analýzu. Analýzu provedu pomocí polostrukturovaných rozhovorů s vybranými respondentkami a studia dokumentů. V konečném shrnutí je cílem podat některé návrhy nových možností spolupráce na základě prostudované literatury.

Výzkumné otázky, které jsem si pro tento výzkum stanovil, jsou:

1. Jaké jsou stávající formy spolupráce s firemními partnery?

Odpověď by měla reflektovat dosavadní druhy kooperace s firemními dárci.

U této otázky se zaměřím na dlouholeté partnery organizace Sue Ryder.

2. Jak se utvářela dlouholeté spolupráce partnerů se Sue Ryder?

Tato otázka by měla přinést historický vhled na vznik dlouholeté spolupráce s vybranými partnery. Zde bych chtěl také zmínit rizika, která spolupráce nesla.

3. Jaké jsou výhody a nevýhody různých forem spolupráce pro OOS?

Na tuto otázku budu hledat odpověď pomocí polostrukturovaných rozhovorů s respondentkami.

4.2 Výzkumná strategie

Jako výzkumný design této práce jsem vybral případovou studii s jedním případem. Výzkumný případ je vybraný účelově, tedy konkrétně organizace Sue Ryder. Kritériem pro zvolení případové studie s jedním případem je dostupnost případu vzhledem k času a zdrojům dat. Výzkumná metoda případové studie je metodou kvalitativního výzkumu, která zkoumá jeden případ nebo malý počet případů, u kterých se pokouší zjistit, co nejširší okruh informací. Cílem deskriptivní případové studie je po pečlivém prostudování jednoho případu porozumět ostatním

podobným případům, nebo i poznání případu, který se něčím odlišuje od ostatních (Hendl, 1997). Výsledky této studie nelze aplikovat na celou populaci.

Kvalitativní výzkum má induktivní logiku, postupuje od jednotlivého k obecnému (Disman, 2011), tvorba dat a analýza probíhá současně. V rámci výzkumu povedu několik polostrukturovaných rozhovorů, kdy budu mít připravené otázky na informátory, ale v závislosti na průběhu rozhovoru budu otázky rozšiřovat, či lehce obměňovat za účelem získání dostatku informací relevantních k tématu. Tento charakter kvalitativního výzkumu mi umožní uzpůsobovat metodologii. Důkladné prostudování literatury mi pomůže se opírat o teoretické koncepty.

4.3 Techniky sběru dat

Výzkumný design deskriptivní případové studie s jedním příkladem předurčuje výzkum k využití mnoha metod sběru dat. (Švaříček, 2007). V tomto případě použiji pro sběr dat především metodu prostudování dokumentů a poté vedení doplňujících rozhovorů s respondentkami. Data ze sesbíraných dokumentů mi poslouží pro prozkoumání změn v čase zkoumaného jevu. Pro získání relevantních dat také využiji interní databáze CRM Salesforce. Data z rozhovorů budou zaznamenávána do audionahrávek, přepsána do písemné podoby a poté podrobena otevřenému kódování. Respondentky, se kterými povedu rozhovory, budou zaměstnankyně Sue Ryder – vedoucí oddělení dárcovství a komunikace a také zaměstnankyně oddělení komunikace, která v organizaci působí již od založení. Dále pak povedu rozhovor s bývalou zaměstnankyní, vedoucí oddělení dárcovství, která zodpovídala za první formy spolupráce organizace s tržním sektorem. Co se týče polostrukturovaných rozhovorů budu si výzkumné otázky rozdělovat do tematických okruhů a až poté začnu s rozhovory s mými respondentkami. Postupovat budu od obecných otázek k prohlubujícím. Důležitá je i přesná pasportizace, tedy do poznámek uvedení kde a kdy rozhovor proběhl a jak dlouho trval.

4.4 Výběr vzorku

Jako případ byla vybrána organizace občanské společnosti Sue Ryder. Dle rozdělení Friče (viz výše) bychom ji zařadili do skupiny nových servisních organizací občanské společnosti, organizace Sue Ryder totiž poskytuje sociální a zdravotní služby pro svou cílovou skupinu, kterou jsou senioři. Ve své studii Frič

uvádí několik typických znaků těchto organizací. Ty se začaly objevovat po pádu komunistického režimu a je pro ně typická menší členská základna jako například u tradičních zájmových skupin. Dalším velmi výrazným rozdílem oproti zájmovým organizacím je tzv. profesionalizace. Tou je myšlen proces, kdy v organizaci roste počet zaměstnanců, kteří jsou odborníky na určité odvětví, zavádění manažerského řízení a získáváním financí prostřednictvím psaní projektů. Organizace Sue Ryder je velmi profesionalizována, důkazem může být zaměstnávání profesionálních zaměstnanců na Fundraising, PR a nebo koordinaci dobrovolníků. „*Nejvyšší mírou profesionalizace se vyznačují nové servisní a církevní organizace, z nichž více než dvě třetiny zaměstnávají alespoň jednoho pracovníka. Naopak nejméně profesionalizované jsou tradiční zájmové organizace (jen každá čtvrtá). Rozdíl v profesionalizaci nových servisních a zájmových organizací je tedy téměř propastný.*“ (Frič, 2019, s.8). Dále píše Frič o takzvané hybridizaci, která je typická právě pro nové servisní organizace: „*...hybridizační vize platí nejspíše jen pro nové servisní organizace, které se nejvíce profesionalizovaly, institucionálně zakořenily, byrokratizovaly a marketizovaly.*“ (tamtéž, s.19) Institucionálním zakořeňování souvisí s profesionalizací, organizace občanské společnosti zaměstnávají odborníky na psaní grantových žádostí, aby tak získaly finance od státu. Tím se stávají závislé na státním aparátu. Takového zaměstnance má i zkoumaná organizace. Zároveň jsou tyto organizace včleňovány do sítí veřejné politiky a mohou se podílet na její tvorbě.

Organizace Sue Ryder byla vybrána na základě několika kritérií. Zaprvé, jak již bylo výše zmíněno, zaměstnává profesionální tým zabývající se dárcovstvím, takzvaný fundraisingový tým s rozdělením odpovědnosti na individuální, firemní a nadační dárce. Zadruhé se jedná o organizaci, které funguje již více jak 20 let, má tedy zkušenosti se spoluprací s tržním sektorem a patřila mezi první organizace občanské společnosti u nás, které začaly zavádět fundraising³. Organizace navíc používá CRM databázi Salesforce, díky které je pro mne, jako výzkumníka, snazší dohledat požadovaná data. Posledním důvodem je blízký přístup k případu pro výzkumníka, tedy je tento případ dostupný vzhledem k času a zdrojům dat.

³ „Je to pojem zahrnující různé metody a postupy, jak získat prostředky na činnost nevýdělečných nevládních organizací“ (Ledvinová, 1996, s. 12)

Organizace Sue Ryder sídlí v objektu Michelského dvora v Praze Michli. Sue Ryder je registrovanou sociální službou domova pro seniory. V současné době má kapacitu 52 lůžek (Výpis z Registru poskytovatelů sociálních služeb, 2021). Sue Ryder nese jméno podle iniciátorky vzniku domova pro seniory Lady Sue Ryder z Británie, která se věnovala filantropické činnosti a založila Nadaci Sue Ryder. Nadace se zaměřovala na péči o válečné veterány a obecně lidi zasažené válkou. Lady Sue Ryder skrze svou nadaci iniciovala vznik více jak 80 domovů v 15 zemích celého světa. Mezi ně patřila i Česká republika, ve které byla pobočka nadace registrována v roce 1996. Do roku 2006 byla Česká pobočka Sue Ryder podporována penězi z celosvětové nadace Sue Ryder. Od té doby začala organizace rozvíjet vícezdrojové financování, tedy se začala zaměřovat i na spolupráci s tržním sektorem a získávání zdrojů od firemních partnerů.

4.5 Analytické postupy

Analýza dokumentů bude probíhat v průběhu celého výzkumu a výsledky budou využívány pro kontrolu a triangulaci sesbíraných dat. V mém případě používám realistický přístup. V případě rozhovorů budu výpovědi respondentek brát jako skutečný obraz toho, jaké formy spolupráce používají při spolupráci s partnery. Průběžná práce s daty bude sloužit k evaluaci výzkumu a pro přizpůsobení výzkumu nastalým výsledkům. Z tohoto důvodu bude probíhat analýza dat průběžně, abych dokázal reagovat a přizpůsobovat výzkum. Data do mého výzkumu jsem pořídil z více zdrojů. 1. prostřednictvím studia dokumentů týkajících se organizace Sue Ryder jako výroční zprávy a newslettery, 2. polostrukturované rozhovory s respondentkami a 3. studium interní databáze kontaktů CRM Salesforce.

Analýza dokumentů probíhá obdobně jako analýza přepisů rozhovorů. Hendl k tomu říká: „*Při analýze dokumentů se obvykle postupuje podobně jako při analýze rozhovorů nebo záznamů pozorování*“ (2008, s. 131). Sestavím seznam analyzovaných dokumentů a sesbírané dokumenty včetně interní databáze první podrobím pramenné kritice. Poté dokumenty projdou metodou identifikační analýzy, která zjistí informace o dokumentu jeho původu a druhu. To mi pomůže stanovit, do jaké míry bude v další fázi dokument zkoumán (Hyhlíková, 1984). Dokumenty, které se ukáží jako relevantní pro můj výzkum, nadále podrobím analytické metodě primární obsahové analýzy. I v tomto případě se objeví analýza

formou kódování. Mezi fázemi pročitání, důkladného čtení a interpretací budu střídat a reagovat na vystupující informace. Konečným výstupem této analýzy bude text, který bude shrnovat informace relevantní pro tento výzkum. Navíc je při zacházení s dokumenty potřeba kritického pohledu a zhodnocení dokumentů samotných.

Analýzu sesbíraných dat z rozhovorů bude předcházet úplný přepis audionahrávek. Analýza bude mít následující postup:

1. Sesbírám data a vytvořím textové záznamy
2. Segmentuji data
3. Kódování. Pro samotnou analýzu formou otevřeného kódování použiji počítačový program Atlas.ti verze 8. Kódy a kategorie budou vznikat samovolně v průběhu kódování a celého výzkumu.
4. Segmenty a kódy budu porovnávat, v tomto případě budu muset reagovat na nově vzniklé jevy a dohledávat další data k nim relevantní
5. Budu si tvořit poznámky, v tomto případě bude na místě primární interpretace
6. Hledání vztahů mezi kódy, společných jevů

V průběhu sběru dat a práce s nimi (segmentace a kódování) bude probíhat takzvaná primární interpretace. V případě sekundární interpretace budu brát v potaz všechny zdroje a interpretovaná data budu zapisovat do výstupu výzkumu.

Konečným výstupem bude srovnání stávajících forem spolupráce s teoretickými koncepty, ze kterých vycházím, a jsou zmíněny v předešlé kapitole. Na základě těchto teoretických konceptů a prostudované literatury nakonec zmíním, které další formy spolupráce by bylo možné aplikovat v rámci organizace.

4.6 Limity výzkumu, reflexe pozice výzkumníka a etické aspekty

Kvalitu samotného výzkumu může ovlivnit několik faktorů. Například takzvaná reaktivita, čímž se rozumí ovlivnění procesů výzkumu díky přítomnosti a specifické pozici výzkumníka ve výzkumu. V tomto případě jsem já, výzkumník, interním zaměstnancem zkoumané organizace a pro tento výzkum je potřeba takzvané reflexivity. To znamená vědomí způsobu, jak může sociální identita vzdělání a osobnost ovlivnit výzkumný proces. (Hendl, 2005, s. 148)

Co se týče etiky výzkumu samotného, budu se řídit třemi principy. Zaprvé důvěrnost, čímž rozumíme, že žádná data nebudou odkazovat přímo k účastníkům výzkumu. Zároveň ve výstupech výzkumu budou anonymizovány i společnosti, které budou zmiňovány v rámci spolupráce s OOS Sue Ryder a budou pouze zmiňovány odvětví, ve kterých společnosti působí. Tento princip vyvstává z důvodů, aby nebyli poškozeni jak informátoři, tak samotné společnosti. Jelikož bude zacházeno s citlivými daty samotné organizace, etika výzkumu a zveřejnění dat bude vždy konzultováno s vedením organizace. Druhým principem je poučení souhlas, kdy zvukové nahrávky mohou být pořízeny jen se souhlasem informátorů. Respondentka také musí být informována, že je rozhovor dobrovolný a může ho kdykoliv bez udání důvodu ukončit. Při svých rozhovorech se budu řídit etickým kodexem CASA České asociace pro sociální antropologii.

5. Praktická část

Tato část mé práce ukáže výstupy ze sesbíraných dat. V následujících kapitolách popíši vznik fundraisingu ve zkoumané organizaci, který měl vliv na utváření spolupráce OOS s tržním sektorem. Dále popíši formy spolupráce, které jsem v rámci svého výzkumu dohledal. Pro začátek je nutné říct, že se v této práci nebudu zabývat formou spolupráce s tržním sektorem, která funguje formou prostého jednorázového darování finančních či nefinančních darů. Tato spolupráce se historicky vyskytuje již od založení organizace. Pro účely této práce ovšem není zajímavá, ve výzkumu jsem se zabýval formami spolupráce, které obnáší více aspektů spojených s organizací, komunikací či jsou specifické pro vybranou organizaci (spolupráce skrze sociální podniky dobročinných obchodů).

5.1 Počátky spolupráce Sue Ryder s tržním sektorem

V této části se budu věnovat krátké historii vzniku fundraisingu ve zkoumané organizaci. K popisu této historie budu vycházet z výročních zpráv a zakládacích listin Sue Ryder a také z rozhovoru, který jsem vedl s bývalou ředitelkou fundraisingu Sue Ryder:

„Historicky dělal SR FR od roku 94, kdy potom následně já jsem potom po nějakých čtrnácti letech našla nějaký starý materiály, kde bylo jasné, že to dělat uměli, jen se to jako v tom kontextu nějak jako ztratilo, jak ty lidi odešli, takže tomu ani neřikali možná FR, ale měli spoustu dobrých praxí z Británie. Jako od zakladatelky. Byly i nějaký ty dobročinný

obchody a získali spoustu peněz na rekonstrukci toho areálu, takže tam vlastně oni to dělat uměli, jenom neuměli nebo se v té době nepracovalo s tím kontaktem vůbec asi s tou archivací těch dokumentů a vůbec té historie, která probíhala. V roce 2005/6 jim odešel největší donor, kterýho v té době měli, což byla britská Sue Ryder... Každopádně jim vypadl tenhle donor a oni v té době vlastně jako pochopili, že budou muset začít dělat fundraising, takže najali fundraisera, fundraiserku, ředitelku fundraisingu a paní se snažila začít dělat FR podle anglo-saského stylu. Ale Sue Ryder na to nebyl vůbec jako připravenej, dělat jako vůbec. Takže vůbec jako to nepobrali. Takže paní se snažila, já jsem pak po ní našla jako nějaký materiály, který byly docela zajímavý, ale neprosadila se v té době, prostě neuměla jim to prodat, takže oni nevěděli proč by to měli dělat.“ (rozhovor s respondentkou J)

Pro vývoj fundraisingu v organizaci byl zásadní odchod hlavního donora, tím byla Mezinárodní Nadace Sue Ryder, založená roku 1953 (Projekt Domova Sue Ryder, 2004). Nadace dle výročních zpráv tvořila až 20% rozpočtu organizace. V tomto případě se projevuje závislost organizace na zdrojích, kdy je organizace nucena upravit organizační strukturu své závislosti na donorech (Powell, 1987). Cílem organizace je snížit svou závislost na zdrojích identifikací stakeholderů a zavedením takzvaného vícezdrojového financování. Z toho důvodu organizace otevřela pozici fundraisera, který by měl zajistit rozvoj zdrojů:

„Takže bylo nový výběrko, já jsem se přihlásila a 2008 jsem tam nastoupila, kdy jejich představa, v té době tam bylo vlastně jako oddělení jako obchodní tým, kdy byla obchodní manažerka, pod ní byly dobročinný obchody, restaurace PR a v té době vznikající fundraising. Který do té doby byl vždycky jako nadační jo, že to byly jako nějaký granty a vždycky se dělaly nějaký ty benefice, takže různě bylo tisíce různých seznamů všech možných a nemožných věcí. Jejich představa byla, že nastoupí člověk a teď neměli ani vyjasněný jako co bude on dělat.“ (rozhovor s respondentkou J)

Podobně jako většina neziskových organizací na přelomu tisíciletí byla Sue Ryder především závislá na nadačních příspěvcích. Strukturální změnu v získávání zdrojů popisuje respondentka následovně:

„Takže nejdřív jsem se dozvěděla: no tak ty budeš jako jednat s tím malejma firmama a když by jako náhodou ten dárcer jako chtěl dát víc, tak ho předáš jako dál. OK dobře, pak byla představa, že buď ten fundraising bude shánět jako ty hmotný věci, takže jako kariéra v Sue Ryder začala tím, že jsem sehnala 700L zeminy a pračku a ledničku myslím že to bylo, prostě jo. No což teda není jako moje parketa, to mě opravdu nebavilo a takhle oni, to byla jejich představa toho firemního fundraisingu, svým způsobem. No a já když jsem

tam nastoupila tak jsem si říkala, tohle mě fakt jako nebaví a dělat to jako nebudu a jediný co mám, tak mám nějakou síť kontaktů a to jsem žádnou moc, jako žádnou síť kontaktů neměla. Prostě znám nějaký lidi, tak jako jim můžu říct. No a vlastně firemní fundraising začal tak, že přes vlastně svého známého jsem domluvila schůzku v XXXX, kterej byl tehdy v představenstvu, takže jsme se dostali na schůzku do XXXX, kde jsme tlachali o ničem, nějaký nápady, že se sejdeme no a on pak jako se zeptal no a odkad' vy znáte tady jako pana XY? Já jsem říkala no to je můj svatební svědek. Aha, tak jo a od té doby jsme měli navázanou spolupráci v XXXX, takže důležitý je přes kontakty, takže asi tak si myslím, jak to většinou začne, tím že máš nějaký kontakt.“ (rozhovor s respondentkou J)

Nová vedoucí fundraisingu se začala soustředit na získávání volných finančních zdrojů. První dlouhodobým partnerem z tržního sektoru se stala bankovní firma, která se později stala strategickým partnerem, poskytovala volné finanční prostředky, ale i také vázané dary na pořádání benefičních akcí (viz kap. 5.2.1.). Zásadní pro získání této spolupráce byl kontakt, který respondentka měla.

„Od roku 2009 je v Domově Sue Ryder rozvíjen fundraising jako systematická aktivita, která zahrnuje veškeré činnosti zaměřené k získávání zdrojů, ať finančních či nefinančních.

Během roku 2009 byly vymezeny základní oblasti, kterým se fundraising bude nadále věnovat: — podpora individuálního dárcovství — využití potenciálu spolupráce s firemní sférou — definování kategorie velkých dárců a práce s nimi — rozvoj komunitního fundraisingu - hmotná pomoc od malých a větších firem (ručníky, ubrusy do restaurace, žárovky apod.)“

(Výroční zpráva za rok 2009)

Rok 2009 znamenal pro Sue Ryder aplikaci fundraisingových aktivit do strategie organizace. Od té doby se začal Fundraising rozvíjet a pozice vedoucího fundraisingu byla zasazena do vysokého managementu organizace.

5.2 Zjištěné formy spolupráce Sue Ryder a firemního sektoru

V této kapitole uvedu některé formy spolupráce, které jsem v rámci výzkumu našel. Ukáži vybrané výňatky z dokumentů a poté formy spolupráce rozšířím o vybrané části rozhovorů s respondenty.

5.2.1 Benefiční akce

Tuto formu spolupráce s podporou tržního sektoru provozovala organizace Sue Ryder ještě před zavedením profesionálního fundraisingu v roce 2009.

Benefiční akce probíhaly za podpory tržních subjektů především formou sponzoringu, pro bono služeb či darování hmotných darů na pořádání benefiční akce:

„Takže firemní partnerství hodně vypadalo, jakože nám někdo dal catering se slevou, že nám někdo dal dárky, že nám někdo pronajal kino, takže to bylo nějaký takový jako, nějak jinak jsme to jako neuměli.“ (rozhovor s respondentkou J)

Zmínky o benefičních akcích lze dohledat ve výročních zprávách od roku 2008:

„Benefice U mě dobrý 13. května v kině Atlas pořádal Domov Sue Ryder s Janem Hřebejkem, a s firmami Total HelpArt T.H.A. a Falcon a. s. benefiční představení s doprovodným programem, jehož čistý výtěžek činil téměř 280 000 Kč.“

(Výroční zpráva za rok 2008)

„Benefice James Bond 5. listopadu se v kině Atlas konala filmová předpremiéra nejnovějšího filmu s Jamesem Bondem s názvem Quantum of Solace. Společně s Britskou obchodní komorou a firmou Falcon, a.s bylo 120 vstupenek prodáno za 435 000 Kč. Čistý výtěžek benefice po odečtení nákladů na její realizaci činil 380 000 Kč.“

(Výroční zpráva za rok 2008)

Ve výročních zprávách se zmiňuje finanční zisk, který pořádání benefičních akcí přineslo. Jedná se o jeden z nástrojů fundraisingu, který může vynést i statisíce. V rozhovorech s respondentkami se téma benefičních akcí objevovalo a výpovědi poskytly pohled zkušenosti s pořádáním benefičních akcí. Respondnetky v souvislosti s pořádáním benefičních akcí především zmiňovaly rizika, které organizace přináší:

„Takže první když jsem nastoupila byla hned benefice U mě dobrý...všichni říkaj stop, protože teď se nic jinýho nedělá, teď se dělá benefice a všichni rozdělujeme lístky.“ (rozhovor s respondentkou J)

„Jako mně připadá, že ty benefice jsou spíš o tom eventu a ztratiš strašně času jako tou organizací. Místo toho aby ses věnoval fakt jako fundraisingu. Úplně se mi zvedá žaludek, když se podívám na rok 2013/14 kolik jsme tam měli benefíc. Jako ony to byly malinký, některý byly velký, ale bylo jich strašný množství, vůbec nechápu, jak jsme to mohly zvládnout.“ (rozhovor s respondentkou L)

„Je pravda, že on si to člověk někdy nedokáže představit, jako spočítat, protože si myslí jako, jo to bude veliký, ale nedohlídne ten objem práce, nevím no. Ale jako myslím spíš než by to bylo na straně firmy to bylo na straně naší, že jsme neřekli včas jako ne.“

(rozhovor s respondentkou L)

V rozhovorech se odráží osobní zkušenosti respondentek s pořádáním benefičních akcí ve Sue Ryder. Pořádání benefiční akce znamená pro organizaci značné náklady spojené především s personální a časovou náročností, které ovšem často není snadné odhadnout. Pro eliminaci rizik spojených s organizací benefic je důležité dobré plánování. Takto radí autoři v díle Řízení neziskových organizací (1996):

„Plánování je nejdůležitější část. Čím lépe plánujete, tím větší máte šanci na úspěch. Jestliže si myslíte, že budete potřebovat na přípravu tři týdny, znásobte to dvěma a počítejte raději s šesti týdny.“

Je tedy na místě, aby organizace pořádající benefiční akci automaticky předpokládala velkou časovou náročnost. Dobře vytvořený plán akce, včetně harmonogramu a rozpočtu pomůže organizátorovi s odhadem nákladů jak finančních, tak nefinančních spojených s pořadatelstvím.

Způsob, jak se vyhnout těmto rizikům, je forma spolupráce s firemním partnerem, kdy náklady spojené s pořádáním nenesou organizace, pro kterou putuje výtěžek. To zmiňuje v rozhovoru i respondentka L:

„Hele no když by ses mě ptal jako student fundraisingu, já bych řekla, že benefici by měla organizace dělat za předpokladu, že ji udělá někdo pro ni, protože je to strašně náročný.“
(rozhovor s respondentkou L)

Právě takovouto formou spolupráce s firemním partnerem skrze benefiční akci můžeme najít ve výročních zprávách Sue Ryder. Jedná se o benefici partnera v Karlových Varech:

„Uskutečnil se 10. ročník prestižního přátelského golfového turnaje Charity Golf Party v Golf Resortu Karlovy Vary. Domov Sue Ryder se stal i tentokrát jedním ze subjektů, mezi které byl výtěžek charitativní akce rozdělen. Z dražby uměleckých předmětů získal Domov 300 000Kč.“

(Výroční zpráva za rok 2009)

Bližší popis akce poskytla v rozhovoru respondentka L:

„Golfový centrum v Karlových Varech je našim partnerem už několik let a oni každé rok pořádají benefiční večer, kdy pořádají aukci různých předmětů od obrazů po vázy... a na ten benefiční večer jdou hráči golfu nebo partneři, který si platí na golfu reklamu/členství maj za to reklamu, zároveň ty zaměstnanci a jejich firemní partneři tam můžou chodit hrát golf a poměrnou část týhle částky, kterou dávají do toho golfu vyčlenějí na tuhle benefiční akci. Takže oni pro nás uspořádají benefiční akci, nic je to nestojí protože ty své partnery musejí nějak potěšit, něco pro ně zorganizovat takže oni sfouknou dvě mouchy jednou ranou, my z toho máme v poměru skoro čtvrt milionu korun každoročně.“ (rozhovor s respondentkou L)

Jedná se tedy o akci, která přináší uspokojení pro všechny tři zúčastněné strany. Zaprvé pro účastníky turnaje, kteří se účastní benefiční akce a mohou darovat, potkat jiné partnery a prezentovat se, pro organizátora, který tak poskytne svým partnerům příležitost se účastnit akce s filantropickým záměrem a v konečném důsledku pro Sue Ryder, která získá volné finanční zdroje.

Tato forma spolupráce eliminuje rizika spojená s organizací pro Sue Ryder. Respondentka L. v tomto případě spatřuje jiná rizika s tím spojená:

„Ale co je zase jako riziko, že nám se nepodařilo ty dárci týhle akce překonvertovat v dárci Sue Ryder. Oni to dárcovství mají spojený s tou beneficí, která se pořádá v Karlových Varech a darují vždycky jenom přes ní. To že pak řeknou jo dejte to zase Sue Ryder je super, ale vlastně ten vztah tam nemáme my. Má ho tam organizátor golfu. Takže my nedostáváme kontakt, dostáváme peníze a zase to je jedno z aspektů – chceme rychlé prachy? A nebo chceme kontakty u kterých budeme budovat dlouhodobý partnerství, aby ty peníze přišly každé rok, protože my i u týhle benefice jsme závislí na rozhodnutí toho hlavního ředitele, jestli tu benefici udělá nebo ne.“ (rozhovor s respondentkou L)

„Takže v době kovidu jsme měli vlastně jako staženou žaludek, protože jsme málem mohli přijít o 250tis, který přicházejí každé rok, protože kdyby se pan rozhodl, že benefice nebude protože je prostě zákaz se stýkat a lidi prostě neměli zájem o kulturní vyžití, tak jsme byli nahananí a měli jsme o 250 míň. A zas jsou to peníze který jsou v rozpočtu z dlouhodobého hlediska velmi rizikový, protože jsou závislí na rozhodnutí někoho jinýho.“ (rozhovor s respondentkou L)

V tomto případě se jedná skutečně jen o formu daru, který je zprostředkován skrze pořadatele benefice. Není zde tedy možné vybudovat vztah se samotnými dárci a propojit je s tématem a vizí organizace. Není tedy pravděpodobné, že by dárci z této akce darovali i mimo ni. Dalším rizikem je nejistota, zda se skutečně bude benefice

pořádat a zda výtěžek půjde na Sue Ryder, jelikož o tom nerozhoduje Sue Ryder, ale pořadatel.

Cíle pořádání benefičních akcí mohou být různé – získání finančních prostředků, forma poděkování dobrovolníkům nebo partnerům, přilákání nových příznivců nebo public relations organizace. V případě benefičí pořádaných Sue Ryder byl cíl primárně finanční, ostatní cíle benefice spíše nenaplňovaly.

Historicky zisk z benefičních akcí reinvestovala organizace do svých aktivit. Díky tomu nadále mohla pokračovat v profesionalizaci fundraisingu investováním do systémové databáze kontaktů a rozvíjení PR. To díky partnerství s bankovními společnostmi, která poskytovala finance na pořádání akcí a tak zvyšovala celkový zisk:

„No ale nicméně XXXX se v tomhle profilovala a pak říkali pořád: „Nás bavěj ty vaše akce“. Takže já jsem začala do těch projektů dávat, že potřebujeme salesforce, takže jsme tam nacpali, že potřebujeme něco na CRM ko jo, že potřebujem tady vybavení, támhle vybavení na rozjezd jako fundraising a PR. A ty peníze vlastně se točily, investovali jsme do fundraisingu a pořádání těch akcí.“ (rozhovor s respondentkou J)

Přestože pořádání benefičních akcí přinášelo finance, které byly použity jak na fungování organizace, tak na profesionalizaci aktivit, nepřinášely jim benefiční akce nové dárce, o které by organizace mohla dále pečovat a kultivovat:

„Blbý bylo, že ty kontakty, který jsme získali, tak jsme s nima neuměli pracovat. Takže my jsme měli strašně moc akcí, pořád jsme dělali benefice, byly tam i firmy a teď se to tam míchalo dohromady, my jsme s tím neuměli nikdy nic jako udělat, takže jsme vydělali nějaký prachy a potom jsme zase šli vedle vydělávat prachy.“ (rozhovor s respondentkou J)

„...zároveň si myslím, že jsme tam jako úplně nesbírali ty kontakty a s nima systematicky nepracovali.“ (rozhovor s respondentkou R)

Konverze získaných kontaktů na benefiční akce sice nebyla cílem pořádání akcí, ale do budoucna by znamenala další zisky plynoucí z individuálního dárcovství návštěvníků. Benefiční akce tedy plnily finanční cíl v případě okamžitých volných prostředků, ale do budoucna nebyly perspektivní.

Shrnutí

Organizace benefičních akcí pro organizaci Sue Ryder znamenala finanční přínos také díky zapojení firemních partnerů skrze poskytování financí na pořádání akce či materiální pomoci a pro bono služeb tím spojených. Ovšem respondentky zmiňují rizika, která tento typ spolupráce přináší. Především je to časová a personální náročnost, která často v konečném důsledku znamená ušlé příležitosti v rámci jiných aktivit. Dalším aspektem, který spíše souvisí s individuálním dárcovstvím, je konvertibilita kontaktů získaných na pořádané akci na dárce. Kontakty získané na akci, byly také firemní zaměstnanci, se kterými nadále nepokračovala komunikace vedoucí k dárcovství. To by se dalo předpokládat v případě benefiční akce v Karlových Varech, která nemá za cíl získat nové podporovatele pro vybrané organizace, ale zajistit jim finance. Ovšem respondentky o stejném problému mluví i v případě benefic pořádaných přímo Sue Ryder. Získané výpovědi tedy oponují s výrokem Zuzany Poláčkové, která ve svém díle tvrdí, že: *„Někteří lidé navštíví vaše akce proto, že se jim zdá zajímavý program. Jiní proto, že jsou sympatizanty či členové vaší organizace a chtějí vyjádřit svou podporu. Všichni však přijdou na akci, jež je prezentována jako „charitativní“ neboli „fundraisingová“. Všichni tedy očekávají, že kromě toho, že zaplatili vstupné, se od nich bude očekávat i další finanční příspěvek.“* (Fundraisingové aktivity, 2005, s. 20). Výše zmíněná rizika vedla k opuštění od této formy spolupráce a od roku 2015 se již ve výročních zprávách zmínky o benefičních akcích tohoto typu nevyskytují. Paradoxně k tomu přispěla také profesionalizace fundraisingových aktivit, která byla financována právě ze zisků z benefičních akcí a znamenala zaměření se na práci s kontakty a jejich konverzi na dárce. Jedinou formou benefiční akce, kterou Sue Ryder nadále každý rok pořádá je benefiční firemní fotbalový turnaj Sue Ryder Charity Cup, kterému se budu věnovat níže. Nadále také zůstává benefiční akce Golf Resortu Karlovy Vary, ta ovšem není v gesci Sue Ryder, pouze z ní profituje.

5.2.2 Benefiční firemní fotbalový turnaj v malé kopané – Sue Ryder Charity Cup

Organizace Sue Ryder již od roku 2009 organizuje benefiční turnaj v malé kopané s názvem Sue Ryder Charity Cup. Akce se pravidelně pořádá druhý čtvrtek v září na Strahovském stadionu, který patří pod správu prvoligového fotbalového týmu AC Sparta Praha. Turnaj je určen pro firemní partnery, kteří za účast zaplatí

finanční částku jako startovné. Výtěžek z tohoto turnaje putuje na fungování organizace. O prvním ročníku a dalších se můžeme dočíst ve zkoumaných dokumentech:

„V PRE fotbalovém centru mládeže na Strahově se uskutečnil historicky první ročník benefičního fotbalového turnaje na podporu Domova BCC Sue Ryder Sparta Cup. Organizátory turnaje byly Domov Sue Ryder, AC Sparta a záštitu nad turnajem převzala Britská obchodní komora. Díky účasti 20 týmů a podpoře sponzorů a individuálních dárců se podařilo dosáhnout výtěžku téměř 520 000Kč.“ (Výroční zpráva za rok 2009)

„Proběhl 4. ročník turnaje firem v malé kopané, který představuje největší fundraisingovou akci Domova. Akce se zúčastnil zatím nejvyšší počet týmů - rovných 30. Rekordní byl také výtěžek ve výši 1 012 959 Kč.“

(newsletter Sue Ryder, říjen 2012)

„Proběhl 7. ročník naší největší benefiční akce - turnaje v malé kopané Sue Ryder Charity Cup. Tentokrát se zúčastnilo 29 týmů, deset z nich úplně poprvé. Výtěžek turnaje dosáhl 841 000 Kč.“

(Výroční zpráva za rok 2015)

„Největším dílkem byl tradičně turnaj v malé kopané Sue Ryder Charity Cup. 8. ročník této benefiční akce spojil 27 hrajících firemních fotbalových týmů, k nim se přidaly dva týmy virtuální účasti a pomoc partnerů. Celkem jsme tak ze Strahova odváželi 728 954 Kč.“

(Výroční zpráva za rok 2016)

O fotbalovém turnaji se lze dočíst v každé výroční zprávě od roku 2009, jedná se tedy o tradiční akci, která pravidelně vynášela organizaci statisíce.

Nápad na pořádání této benefiční akce pochází z Británie. O vzniku konceptu benefičního turnaje a jeho počátcích mluvila respondentka J následovně:

„Tak 2009 bylo nějaký setkání, nebo já nevím, myslím 2009, bylo setkání mezinárodní Sue Ryder a oni tam vymysleli, že udělaj fotbalový turnaj. Skvělý úžasný nápad, tak tam ten international si to vymysleli. To bylo v Británii a my jsme se tam byli s Matějem (Matej Lejsal – ředitel Sue Ryder, poz. autor) podívat a říkali jsme si - to je skvělý to chcem taky dělat. Takže my jsme to potom vlastně, teď nevím jestli první fotbal byl 2010 tím pádem...byl 2009, takže 2008 se rozhodli, že to bude. 2008 jsme se tam na podzim byli podívat a 2009 jsme si ho uspořádali.“

(rozhovor s respondentkou J)

„...její syn že pracuje na Spartě, takže nám domluvil schůzku tehdy s T. K., kterému bylo tehdy nějakých 27 / 26 a začali jsme to jako vymýšlet. Takže ano, když se žena stane matkou fotbalového turnaje tak asi tak to asi jako je.“

(rozhovor s respondentkou J)

„To byly vlastně první firemní spolupráce, který se tam objevily, že oni vlastně, takže oni některý dávali dary (za účast na turnaji, pozn. autor), některý smlouvy o reklamě, takže to byl účetně mišmaš a tam byly vlastně nějaký první firemní spolupráce na tomhle.“

(rozhovor s respondentkou J)

Pro organizaci turnaje bylo zásadní navázání vztahu s fotbalovým klubem AC Sparta Praha. Toto dlouhodobé partnerství navázali skrze kontakt, který měli přes syna zaměstnankyně Sue Ryder. Podobně jako ve výše zmíněném případě spolupráce s bankovní společností, byl pro vznik partnerství zásadní osobní kontakt se zaměstnancem budoucího partnera. Skrze tento benefiční turnaj získala organizace první firemní partnery. Z pohledu respondentek je benefiční turnaj dobrý způsob, jak navázat novou spolupráci s firmou:

„To vlastně pro ně bylo zajímavý (firemní partneři, pozn. autor)... Ale my jsme byli v tý smyčce, když nám prostě XXXX řeklo: „My máme tak rádi ty vaše akce“. A nám se jako líbilo jak nám všichni říkáj, že to je profesionální turnaj a to jste si jako dělali sami? No samozřejmě jenom holky tady...Ale pořád to tak kolem toho milionu neslo, tak proč ne žejo?“ (rozhovor s respondentkou J)

„Myslím si, že bychom měli mít aspoň jednu věc co jako těm firmám nabídnout, jasně že to není jako pro ženský. Já si jako myslím, že by měl bejt. Je to dobrej icebreaker.“ (rozhovor s respondentkou R)

„Říkám, že je to i v nastavení právě CSR programů, který přesně maj tam v pokynech uspořádat pro zaměstnance něco a oni řeknou: „Super fotbal to je výborný, tam to dáme.“ (rozhovor s respondentkou L)

Dle respondentky L je fotbalový turnaj pro firmy atraktivní především díky plnění konceptu CSR strategie. Konkrétně o tom píše ve své diplomové práci Markéta Janíčková: *„Tato oblast souvisí s péčí o zaměstnance a jejich pracovními podmínkami, které pro ně firma vytváří. Proto by si podnikatelé měli uvědomit, že klíčem k úspěšnému fungování organizace je spokojený a motivovaný*

zaměstnanec.“ (Společensky odpovědné podnikání, diplomová práce, 2021). V tomto případě jde tedy především o možnost zapojení zaměstnanců a péči o ně. Tedy podpora jejich spokojenosti ve společnosti. Sociální pilíř obsahuje i další oblasti: „Firma v dané oblasti podporuje dobrovolnické aktivity svých zaměstnanců, má propracovanou strategii firemního dárcovství a filantropie.“ (Legnerová, Dohnalová, s. 10). Tato oblast sociálního pilíře CSR konceptu, dle Lenky S., ovšem není motivem pro zapojené firmy:

„Pro ty partnery, který do toho opakovaně vstupují, to naplňuje nějaký jejich aktivity, na který se těšej, je to jejich teambuilding a ano některá z nich to má spojený s filantropií, ale primárneť co si budem nahlávat je to o tom nakopat zadek jiným zaměstnancům ve stejným oboru a je to prostě fotbal. Ale jako, já, tak jak ho sleduju fotbal ve Sue Ryder nevnímám, že to je filantropickej nástroj.“ (rozhovor s respondentkou L)

„Úskalí vidím v tom, že firmy neuvažujou o zvýšení podpory, protože vědí, že ten fotbal stojí furt stejně. Takže vlastně my je neproměňujeme jako z malých do středních nebo málokdy se nám podaří je přesunout ty z malý firmy do střední. Ale strategii fr má bejt s firmou pracovat tak, aby ona postupovala segmentama malý střední velký. A to se ve fotbale, myslim si že se nám to moc nedaří a držej se v těch svých kategoriích a semtam možná přihoděj nějakej dar navíc, ale otázka je jestli by to nemohlo bejt jako jinak, kdyby se s nima jednalo o něčem jiným no. Protože fotbal je produkt, benefice jako fotbalovýho turnaje není podpora paliativní péče. Je to podpora vstupenky na fobalovej turnaj.“

(rozhovor s respondentkou L)

Z interní databáze lze dohledat, že benefiční akce Sue Ryder Charity Cup má své stálé účastníky již od počátků turnaje, zároveň ze skupiny pravidelných účastníků se více jak 15 firem skutečně podílí na spolupráci pouze skrze účast na benefiční akci. Organizaci se dlouhodobě nedaří účastníci se firemní partnery získat k podoře tématu.

„Co ještě třeba u fotbalu bylo zajímavý, že my jsme dlouhá léta žili v přesvědčení, že z toho budeme získávat ty kontakty. Že jsme jako, jak jsme byli zvyklí jet v těch akcích, takže jsme se rozhodli, že tam budem získávat pravidelný dárce...žádný pravidelný dárce jsme nezískali samozřejmě že. Ty fotbalisti v životě nezareagovali, nikdy jsme z toho žádný kontakty nedostaly...“

(rozhovor s respondentkou J)

„No a fakt jsme to zkoušeli, kultivovat je, posílat jim víc informací, zvat je na akce, jako ne. Prostě maj to zaparkovaný a to pak přesně je o jejich nastavení.“

(rozhovor s respondentkou L)

„...ale prostě jako muži 35 nejsou cílová skupina pro darování seniorům. Jako to je jako prostě úplně mimo. Takže pokud vim, že cílovka jako jsou ženy 45+ tak pro ně nebudu vymýšlet fotbalovej turnaj, ale prostě pujdu na to jiným způsobem.“

(rozhovor s respondentkou L)

Podobně jako získání firemních partnerů pro vizi organizace se nedaří získat dárce z řad zaměstnanců firem, kteří se účastní turnaje. Sue Ryder má tedy stejnou zkušenost s nezdařilou konverzí kontaktů na dárce jako v případě výše zmíněných jiných benefičních akcích. V tomto případě, dle respondentky J, je to převážně kvůli absenci zájmu ze strany hráčů, kteří fotbalový turnaj berou jen jako sportovní akci.

I v případě pořádání benefiční akce Sue Ryder Charity Cup můžeme mluvit o stejných negativních aspektech, jako v předchozí kapitole. Vzhledem k tomu, že organizace takto velké akce je velmi náročná, zabírá její příprava minimálně půl úvazku jednoho fundraisera v týmu. Přípravy trvají od začátku roku. Organizační náročnost této akce je téma, které v rozhovorech rezonovalo:

„A to je naše slabina, protože my nevíme jako jak náročný je dělat časově benefici fotbalu u nás ve Sue Ryder.“

(rozhovor s respondentkou L)

„Je za tím strašně práce. Poměr cena výkon je špatný.“

(rozhovor s respondentkou R)

„Fotbal byl jako super spoustu let. A teď je fakt jako na pováženou, jestli je to fakt ta cesta, kterou nutně musíš dělat, jestli jako není jednodušší jít na 3 schůzky a dostat ty prachy. Protože, možná dostaneš i víc, když tomu jako dáš jako jinej i rozměr jo.“

(rozhovor s respondentkou J)

„Je to nástroj, kterej generuje peníze, je to necelej milion korun, kterej bychom asi jako našli na trhu otázka je a to je ta otázka, jestli bychom je nenašli rychlejc kdybychom benefici nedělali a mohli veškerý úsilí, který věnujeme přípravě vůbec tý benefiční akce, jestli bychom je nesehnali někde jinde a mnohem rychleji a možná mnohem víc, protože

bychom na to měli víc času... pokud bychom spočítali náklady tak minimálně čtvrt milionu možná tam zahučí. Takže je to furt ještě jako ziskový?“

(rozhovor s respondentkou L)

Náročnost a náklady, které jsou v případě organizace takto významné akce nezanedbatelné, znamenají i úvahu, zda se organizaci pořádání akce vyplatí a neměla by se raději soustředit na jiné aktivity. I zde se vracíme k předešlé kapitole, kde jsem popisoval, jak náročnost pořádání benefičních akcí vedla organizaci k opuštění této formy získávání peněz. Z výpovědí můžeme pozorovat pochybnosti nad poměrem nákladů na pořádání a přínosy, které benefiční akce přinese.

Sue Ryder Charity Cup má navíc další nevýhodu, jelikož neexistuje mnoho způsobů, jak navýšit podporu od účastnících se firem. Jednou z možností je navýšení ceny za startovné:

„strašně dlouho jsme drželi tu cenu těch 30tis. Úplně nesmyslně, když jsme to chtěla zvyšovat, tak všichni tam brečeli, že né, že to nemůžem udělat žejo, že to jako prostě nejde, že nikdo se neúčastní. Takže tak, přesně, ikdyby to stálo 50 stejně se zúčastněj, je to fuk a budeš jich mít akorát míň a budeš s tím mít míň práce a budeš happy.“

(rozhovor s respondentkou J)

„A teď je na nás – budem zvyšovat tu cenu, každej jako rok nebo každej druhej rok, každej třetí rok, aby...A to je to co nás čeká.“

(rozhovor s respondentkou L)

„My nemůžem říct tak dobře tak fotbal vydělá dva miliony, protože jsme tam limitovaný počtem týmů, jsme limitovaný kolik oni jsou ještě oni ochotní za to zaplatit. Jo museli bychom jedinež mít nějakýho partnera, kterej tam dá vstupní kapitál, což je jako na zvážení, hledat partnera fotbalu, kterej to jako zaplatí a pak tím zvyšovat vlastně zisk, kterej z toho budeme jako mít.“

(rozhovor s respondentkou L)

Jenže neustálé zvyšování ceny startovného není z pohledu respondentky L možné, jelikož je cena limitována ochotou firemních partnerů zaplatit požadovanou výši částky. Dle respondentky J jsou partneři ochotni zaplatit i vyšší částku, než je momentálně požadována, navíc pokud některé týmy kvůli navýšení částky odmítnou účast, znamená to snížení organizační náročnosti turnaje. Dalším

problémem je, že kapacita turnaje je omezená na 30 účastníků se týmů, vzhledem k poskytovanému prostoru od partnera AC Sparta Praha.

I přes výše zmíněná negativa pořádání této organizačně velmi náročné akce se OOS ještě nerozhodla od benefice upustit. Jedním z důvodů, může být jakási tradice, která je s tím spojená a zmiňuje ji respondentka L:

„Niméně stala se z toho tradice, kterou nechceme opouštět a vlastně to proč to děláme je, že to má tu tradici. Navíc že pro ty partnery, který do toho opakovaně vstupují to naplňuje nějaký jejich aktivity, na který se těšej, Sue Ryder to má jako tradici, která drží jméno a prostě tím získává malý dárce, malý firemní dárce, který si tam jdou zakopat a tím to pro ně končí.“

(rozhovor s respondentkou L)

„Takže jako to bylo spíš v tom jako, že jsme si říkali je dobrý mít jako sportovní akci, event., událost.“

(rozhovor s respondentkou J)

„Ale jedeme historicky v tom, protože jsme se shodli v tom, že je to nějaká historická aktivita, která i interně je teambuildingová a vlastně jako nedošli jsme k rozhodnutí, že bysme ji měli přestat dělat, protože to naplňuje i jiný potřeby a jiný motivace než čistej zisk.“

(rozhovor s respondentkou J)

Respondentka J uvádí přednost tohoto turnaje v podstatě, že se jedná o sportovní akci. Z výpovědi respondentky L lze vidět, že tradice fotbalového turnaje má význam nejen pro firemní partnery, ale i pro samotné zaměstnance Sue Ryder. Sue Ryder Charity Cup se stal tradicí, která k organizaci patří a přináší i jiná pozitiva, než jen finanční zisk.

Shrnutí

Sue Ryder Charity Cup je interně korunován jako největší fundraisingová událost organizace⁴. V průběhu let již přinesl Sue Ryder volné zdroje ve výši 11 303 460 korun. Bez přestávky se koná již 13 let a to dokonce i v době pandemie covid-19, stal se tradiční událostí, která se uskuteční i letos 9. září na Strahovském stadionu. Velkým přínosem je forma spolupráce, sice poskytnutí možnosti zapojení zaměstnanců a s tím spojená filantropie, díky které je možné najít nové podporovatele ze stran tržního sektoru. Benefiční turnaj tak splňuje vybrané požadavky firem jak ze strany filantropie tak péče o zaměstnance. Podobně ovšem jako ve výše zmíněných případech benefičních akcí se organizaci nedaří získat nové dárcy ze stran individuálních účastníků, tak i navýšení podpory od účastnících se firem. V případě této benefiční akce chybí tematická propojka s vizí organizace, která by mohla znamenat zaangažování firem či individuálních dárců k poslání. Přestože i v tomto případě se setkáváme s negativními aspekty pořádání benefice – organizační, finanční, časová náročnost, od této formy benefice organizace Sue Ryder neupustila. Benefiční fotbalový turnaj totiž naplňuje i jiné, než finanční cíle. Jedná se především o tradici, posilování značky organizace a také soudržnosti organizace. V tomto případě spatřuji paralelu mezi důvody účasti firemních partnerů a pořádání benefiční akce, a sice dodržování hodnot společnosti jak ze strany firmy, tak ze strany Sue Ryder.

⁴ Tento přívlak je několikrát zmiňován ve výročních zprávách, pozn. autor



14. ročník

čtvrtek 8. září 2022

15.00 - 21.30 hodin

**Tréninkové centrum Strahov
AC Sparta Praha
Vaničkova 2464, Praha 6**

Účast týmu v turnaji: 40.000 Kč + DPH
Virtuální účast: 30.000 Kč + DPH

*Přijďte si zahrát fotbal a pomozte změnit osudy
konkrétních starých lidí i příběh péče o seniory v ČR.
Jsme nezisková organizace Sue Ryder a už 24 let
kopeme za důstojné stáří nás všech. ♻️*

» Přihlaste váš firemní tým

Registrace týmů do 14. ročníku Sue Ryder Charity Cup je spuštěna. Startovní listinu uzavíráme 19. 8. 2022 nebo v momentě naplnění kapacity turnaje.

Účast v turnaji
Startovné 40.000 Kč + DPH 21%

Co získáte? Účast firemního týmu v prestižním turnaji, rozsáhlé reklamní plnění - logo na všech propagačních materiálech akce a na tomto webu, posty na FB, IG a LI, branding na Strahově, citát s fotografií na této stránce a další reklamní plnění.

Virtuální účast v turnaji
Startovné 30.000 Kč + DPH 21%

Fotbal hrát nemusíte - kopejte za důstojné stáří symbolicky a získáte stejné reklamní plnění + PR článek navíc na sue-ryder.cz.

Úvodní stránka benefičního fotbalového turnaje
Zdroj: www.sue Rydercharitycup.cz

5.2.3 Firemní dobrovolnictví v Domově pro seniory

Další forma spolupráce Sue Ryder s firemním sektorem, kterou lze najít ve výročních zprávách je tzv. firemní dobrovolnictví. „*Pojem ‚firemní dobrovolnictví‘ označuje koncept spojující obecně prospěšné aktivity podniku s podporou dobrovolné činnosti zaměstnanců.*“ (Nešporová, Schmidt, 2005, s. 46). V tomto případě se jedná o koncept, kdy firma poskytne své zaměstnance organizaci Sue Ryder v rámci tzv. dobrovolnických dnů. Zaměstnanci tedy v rámci své pracovní doby pomohou s vybranou činností organizaci. Ve výročních zprávách lze nalézt zmínky o firemním dobrovolnictví už od roku 2005:

„Poprvé do Domova Sue Ryder přišlo pomoci 6 dobrovolníků, zaměstnanců firmy T-mobile. Dobrovolníci v Domově Sue Ryder umyli okenní tabule ve dvoře, výlohy dobročinného občudku a venkovního osvětlení, jedna dobrovolnice se s námi podělila o cenné zkušenosti z oblasti PR. Podruhé v Domově pomáhalo 7 dobrovolníků, zaměstnanců

firmy GlaxoSmithKline. Dobrovolníci Domovu Sue Ryder věnovali svůj pracovní den. Zvelebovali jednu z jeho místností, která slouží nejen k terapeutickým účelům, ale také ostatním dobrovolníkům, kteří v DSR působí dlouhodobě. Místnost Zátíší se tak může pochlubit novým barevným vymalováním.“

(Výroční zpráva za rok 2005)

„Domov ve spolupráci s Fórem dárců organizuje i jednorázové dobrovolnické dny pro dobrovolníky - zaměstnance firem. Firemní dobrovolnictví je aktivita v České republice zatím netradiční. Domov Sue Ryder se k ní kloní nejen z důvodu nově získaných kontaktů či vlastní vykonané práce, ale i pro podporu myšlenky propojení komerční a neziskové sféry, podporu občanské angažovanosti firem. V roce 2006 jsme nadále rozvíjeli spolupráci s firmou GlaxoSmithKline a T-mobile. Zaměstnanci firmy GlaxoSmithKline nám v rámci dobrovolnického dne „Orange Day“ pomohli vyklidit prostory půdy, umýt výlohy dobročinného obchodu a někteří se účastnili aktivity Denního centra „Kavárna“. Zaměstnanci firmy T-mobile nám během roku pomohli několikrát, a to s natíráním laviček, přesazováním květin v Domově, při přípravě na kulturní akci „Středověký den“, s vánoční výzdobou Domova, s žehlením v dobročinném obchůdku.“

(Výroční zpráva za rok 2006)

„I v roce 2007 jsme se zapojili do firemního dobrovolnictví. Pokračovali jsme ve spolupráci s firmou GlaxoSmithKline, T-mobile. Nově jsme přivítali dobrovolníky z České spořitelny či Americké ambasády. Díky dobrovolníkům jsme mohli i tento rok otevřít pro veřejnost dva semestry jazykových, počítačových kurzů, kroužek jógy a internetovou kavárnu v rámci Akademie třetího věku. Rok 2007 a především konec roku byl ve znamení benefičních akcí. Díky spolupráci s dobrovolníky, zaměstnanci firmy Citco, finanční trhy a.s., jsme nepodcenili přípravu. Získání finančních prostředků pro Domov bylo pro celý organizační tým odměnou. Do organizačního týmu, tedy přípravy, realizaci ale i vyhodnocení akcí, se poprvé zapojila velká spousta dobrovolníků, bez kterých bychom úspěchy slavili jen stěží.“

(Výroční zpráva za rok 2007)

„V roce 2020 jsme bohužel vlivem bezpečnostních opatření zrealizovat firemní dobrovolnické dny v takové míře, na kterou jsme byli zvyklí v minulých letech. Abychom zabránili zanesení nákazy do areálu domova, museli jsme zrušit 3 plánované akce pro firemní dobrovolníky a další jsme již naplánovat nemohli. Přes veškerá omezení se nám však nakonec podařilo bezpečně zorganizovat alespoň 2 akce. 5 firemních dobrovolnic osázelo truhlíky muškáty, které po zbytek léta zdobily terasu a okna Sue Ryder. A závěrem roku se zaměstnanci jednoho z našich partnerů pustili do výroby adventních věnců a

dekorace, která navodila sváteční atmosféru klientům, jejich návštěvám a vlastně i zaměstnancům. Děkujeme tímto všem našim firemním partnerům a jejich dobrovolníkům za zapojení a ochotu pomoci.“

(Výroční zpráva za rok 2020)

Od roku 2005 se se zmínkami o firemním dobrovolnictví setkáváme v každé z výročních zpráv. Pravidelně se jednalo o pět až deset dobrovolnických dní ročně. Omezení této formy spolupráce můžeme zaznamenat v roce 2020 a to vlivem pandemie Covid-19, která znamenala uzavření Domova pro seniory kvůli ochraně zdraví seniorů.

V rozhovorech jsme se touto formou spolupráce také zabývali, jelikož moje respondentky mají s organizací firemních dobrovolnických dnů bohaté zkušenosti:

„Nezpochybňuju význam firemního dobrovolnictví, určitě má pro některý organizace významnej počín a významnou míru spolupráce, protože to můžou být dobrovolníci, který pak jako zkultivujou zahradu, kde se pak odehrávaj dětský tábory nebo natřou zábradlí, na který by nikdy ta neziskovka ani čas ani peníze neměla a udělá jako dobrou službu.“

(rozhovor s respondentkou L)

„Ale když teda pak jako fakt potřebuješ, aby ti někde něco opravili a udělali tak jako dobrý. Ale prostě ta manuální práce to je špatně. Jo chtěli hrozně chodit ke klientům, nemůžou chodit ke klientům, to prostě nejde. Takže to tak, i je prostě strašně těžký...no prostě neukazujeme klienty jako zvířátka v zoo, prostě ne nejde to. Takže jako ta míra. Jo jako hezká spolupráce byla s XXXX si myslím, že tam jako oni vybavili to denní centrum, i tam byli, takže to byla nějaká taková společná jako aktivita, ale prostě těch firem není jako moc.“

(rozhovor s respondentkou J)

Firemní dobrovolnictví ale může způsobit neziskovce práci navíc. Protože pokud to není skutečně něco, co jim vytrhne trn z paty tak oni musej k tomu alokovat lidi, musej vytvořit na to prostor, podmínky, čas, pravděpodobně i pojištění těch dobrovolníků, což někdy jde za firmou někdy jde za tou neziskovkou a může to mít tyhle ty blbý komplikace kolem.

(rozhovor s respondentkou L)

„Takže, jo pomůžou ti no, chtěj malovat, neuměj to no, pak ta zed' spadne žejo. Ta malba tak je těžký jako k čemu to využiješ, k čemu je to jako dobrý jo. Takže to co se občas pak jako jsme měli fakt jsme párkrát měli jako velké komunikační nedorazy třeba do domova

protože každé si to představoval jako jinak, pak tam běhali nějaký lidi a dělali tam něco co oni nechtěli aby dělali. No takže jako to asi není úplně“

(rozhovor s respondentkou J)

„My ve Sue nemáme úplně dobrou zkušenost s firemním dobrovolnictvím v tom, že na základě firemního dobrovolnictví by se pak ty lidi stali dárci... Takže ve Sue Ryder tím že i je to zařízení, který je pobytový a nemá tam tolik možností, tak udělat firemní dobrovolnictví je vlastně „nice to have“, ale jako upřímně pro nás to přináší víc práce než toho užít než že by z těch dobrovolníků se stali dárci.“

(rozhovor s respondentkou L)

„Za mě jsme došli už jako k názoru, že dobrovolnictví je za odměnu a že jako nemůžeme skočit na každou dobrovolnickou věc protože to fakt zabírá strašně času a myslím, že je to fajn nabízet jako těm strategickým partnerům nebo firmy, který fakt mají jako budoucnost a můžou dělat i jiné věci ne jenom jeden dobrovolnický den a nazdar. Omluva, že dobrovolnickým dnem jako sbíráme kontakty, tak to si myslím, že je úplně nonsense, protože je to 10 lidí, možná to rozšířej nevim, myslím si je to pro V.I.P. firmy V.I.P. nabídka.“

(rozhovor s respondentkou R)

Firemní dobrovolnictví může mít pro organizaci občanské společnosti výhody především při pomoci s manuálními pracemi, na které by třeba organizace neměla časové ani personální kapacity. Přínosy firemního dobrovolnictví uveřejnila organizace Sue Ryder i ve svém newsletteru: *„Díky spolupráci fundraisingového oddělení Domova s firemním sektorem se nám v posledních letech dařilo zrealizovat přibližně jednou měsíčně den firemního dobrovolnictví. Firemní dobrovolníci nám pomohou s činnostmi, na které běžně není čas nebo které bychom sami bez intenzivní pomoci více lidí nezvládli. Dobrovolnické dny také pomáhají prohlubovat naše vzájemné kontakty. Umožňují i řadovým zaměstnancům firem, které Domov podporují např. finančně, pochopit, proč je podpora jejich zaměstnavatele smysluplná a komu je určena.“* (newsletter Sue Ryder, 2011). Nicméně i tato forma spolupráce přináší s sebou rizika srovnatelná s pořádáním benefičních akcí. Příprava firemních dobrovolnických dnů může pro organizaci občanského sektoru znamenat značné časové, personální a další náklady a je potřeba, aby s touto náročností organizace počítala (srov. kap 5.2.2). Další negativní zkušeností je nezdařilá konverze firemních dobrovolníků na dárci a navíc malé množství kontaktů získaných z akce.

Motivace pro uskutečnění firemních dobrovolnických dnů ze strany komerční firmy můžou být různé, v rozhovorech respondentky nejvíce zmiňují motivaci zapojení zaměstnanců:

„Má to svý pro i proti samozřejmě a záleží zase na motivaci, proč to ta firma dělá. Ty zkušenosti jsou různý, jedna ze zkušeností je, že to firmy dělaj, aby tím jako přesně naplnili svý cíle udržitelné společnosti, protože pečujou o svý zaměstnance, ale v podstatě chtěj pro ně teambuilding, nebo chtěj pro ně den mimo office, aby oni dělali něco jinýho, než dělaj při svý běžný práci...podle mě ten koncept je ten první - prostě my máme tady ve stanovách CSR nebo HR nebo nějakýho jinýho oddělení, že zaměstnanci prostě jeden tejdén v roce nebo jeden den vyráží někam a tam dělá něco jako smysluplnýho.“

(rozhovor s respondentkou L)

„Takže oni chtěli jako hodně zapojovat ty svoje zaměstnance, takže ta snaha, čemuž rozumím...prostě jim tady dělám teambuilding.“

(rozhovor s respondentkou J)

„Když je to ale to, že ty zaměstnanci to dělaj pro organizaci, která je už v nějakým dlouhodobým partnerství a je to o tom zažít si to, co vlastně deklarujou, proč vlastně partneři jsou, proč firma podporuje zrovna tudle neziskovku, tak to ten smysl dává, protože oni...mnoho dárců si chce sáhnout na to, co podpořili nebo nějak si to aspoň vizualizovat, aby jako nabrali ten pocit tý smysluplnosti, ne každej jakoby uvěří tomu „dám ti peníze a věřím, že ty uděláš jako dobro“. Vždycky je tam jako něco - chci vidět toho klienta, kterej se usmívá, protože díky tomu, že já jsem přispěla na kolečkový křeslo, tak mě to sytí nějakou vnitřní potřebu, která pak je rozhodující proto jestli pak daruju nebo ne. A firemní dobrovolnictví tohle může umocňovat, když je ten koncept dobře postavenej.“

(rozhovor s respondentkou L)

„Je úžasný, že ty lidi zažijou osobní autentickou zkušenost s tím dobrovolnictvím a s tou organizací, takže to si myslím že je super, to je největší benefit pro mě. Zároveň to může bejt, stalo se nám, že byl třeba dd, že se tak dělala nějaká manuální práce a pak ty dobrov. Šli za klientama a je to úplně jako úplně i jinej typ osobností. Já si pamatuju top manager přišel za nějakou paní naši a jako on to byl vlastně cizinec a mluvil s ní francouzsky a bylo to krásný, ale bylo to úplně jiný, než když jsou tam ti naši dobrovolníci. Přinesou tam jinou esenci nebo tak a stalo se to víckrát.“

(rozhovor s respondentkou R)

Firemní dobrovolnictví je jedním ze způsobů, jak mohou firmy naplňovat svou strategii CSR. Péče o zaměstnance zvyšuje loajalitu zaměstnanců a snižuje fluktuaci v podniku díky zvyšování pocitu spokojenosti ve firmě. Jak zmiňují autorky Legnerová s Dohnalovou, CSR aktivity jsou vítaným způsobem teambuildingových aktivit jak stran zaměstnanců, tak zaměstnavatelů (srov. kap 2.2.5.). Respondentky v rozhovorech zmínily benefit, který firemní dobrovolnictví má pro zaměstnance stran autentického zážitku. Zaměstnanci se přímo účastní filantropické činnosti a získají tak osobní zkušenost s podporovanou organizací potažmo s jejími klienty. Jak píše Nešporová, setkání firemních dobrovolníků s klienty má pozitivní vliv na jejich rozvoj: „*Navázání kontaktu s klienty sociálního zařízení otevírá firemním zaměstnancům náhled do jiného světa, který jim současně umožňuje i osobní rozvoj, např. zvýšením schopnosti empatie a zlepšení komunikačních dovedností.*“ (Nešporová, Schmidt, 2005, s. 48). Setkání s klienty může přinést i pozitivní dopad pro podporovanou organizaci a to možný zisk nových jedinců nadšených pro vizi organizace a také pozitivní atmosféru.

Firemní dobrovolníci očekávají pozitivní osobní zkušenost, kterou jim má organizace občanské společnosti poskytnout. Na konec této kapitoly uvedu zkušenost, o kterou se podělila respondentka R:

„Pak jsem měla takovou jednu zvláštní zkušenost, což je jedna banka, my měli jsme dobrovolnickej den a oni tam jako přišli, byl to den dobročinným obchodě. Byla to sobota a měli malovat obchod a ono se to jako nepovedlo, celý to jako spadlo asi během dvou hodin tak to spadlo i s omítkou a to se mělo ještě v pondělí otvírat, jako bylo to...jako velkej časovej press. No a ono jak to spadlo, tak tam bylo nevim asi 10 chlapů v top managementu a oni říkali: no ale počkejte, to jste, to jako my jdeme okamžitě domů, protože tohle není zážitek, kterej jsme jako očekávali a to jako my chodíme na dobrovolnický dny a to máme dobrej pocit z toho, že se nám to jako podaří, ale vy jste nám to jako nedopřáli. Takže já jsem tam po dvou hodinách zůstala úplně sama v obchodě s opadanou omítkou a ještě jsem neposkytla dobrej zážitek. To je vlastně moje nejhorší dobrovolnická zkušenost, takže to je jako zase chtěj uspokojit zaměstnance, použijou tu neziskovku, ale my jsme jim to jako nedopřáli, tak to bylo jako zvláštní“

(rozhovor s respondentkou R)

Výpověď ukazuje, že problémem můžou být očekávání, která firemní dobrovolníci a potažmo firma může mít. Jak jsem již výše zmínil na základě výpovědi

respondentek, firemní dobrovolnictví může v konečném důsledku přinést víc škody než užítku a to pro obě strany.

Shrnutí

Firemní dobrovolnictví je typickým způsobem, jak se firmy snaží naplňovat svou CSR strategii a těší se čím dál tím větší oblibě jak ze stran firem, tak stran zaměstnanců. „Podle výzkumu *Factum invenio*, který pro Fórum dárců mapoval vnímání filantropie veřejností v roce 2007, by třetina lidí (32 %) uvítala, kdyby jejich firma implementovala do firemní kultury projekt firemního dobrovolnictví a umožnila jim podílet se na charitativních aktivitách.“ (Zapojíme, S.l.) Firemní dobrovolnictví přináší pozitiva pro firmu samotnou, jelikož poskytuje osobní rozvoj zaměstnancům v oblasti sociální a komunikace: „V této souvislosti představuje firemní dobrovolnictví osvědčenou alternativu k stávajícím možnostem dalšího vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců, jež umožňuje blízkost k praxi v rozsahu, které semináře nemohou dosáhnout.“ (Nešporová, Schmidt, 2005, s. 50).

Sue Ryder má s touto formou spolupráce bohaté zkušenosti, jak se ukazuje, i toto partnerství s sebou nese rizika pro organizaci občanské společnosti. Podobně jako u pořádání benefičních akcí, může být organizace firemního dobrovolnického dne časově náročná. Není výjimkou, aby organizace musela pro vybraný dobrovolnický den uvolnit zaměstnance jako koordinátora dobrovolníků pro tuto akci, který se mimo organizace akce stará také o komunikaci s firmou. Konkrétně v případě zkoumané organizace se ukazuje, že firemní dobrovolníci se zpravidla nestávají pozdějšími dárci. Otázkou zůstává, zda jejich osobní zkušenost pomáhá v šíření dobrých zpráv o organizaci, což zmiňuje Tošner se Sozanskou ve svém díle: „Dobrovolníci navazují nové kontakty využitelné pro organizaci, jsou doplněním týmu, propagují organizaci na veřejnosti.“ (Tošner, J., Sozanská, O., 2002, s. 72). Přesto poskytnutí osobní zkušenosti vidí respondentky jako benefit, který by se měl nabízet vybraným firemním partnerům a to právě z důvodu velké náročnosti. Sue Ryder tedy nadále poskytuje firemním partnerům možnost dobrovolnických dnů v rámci Domova, ale v omezené míře. Existuje možnost zapojení zaměstnanců firemních partnerů v rámci dobročinných obchodů, čemuž se budu věnovat dále.



*Dobrovolnický den firemního partnera
Zdroj: www.sue-ryder.cz*

5.2.4. Spolupráce s firemním sektorem skrze dobročinné obchody

Sue Ryder v České republice po vzoru anglické mateřské organizace Sue Ryder provozuje dobročinné obchody, které pomáhají financovat péči v Domově pro seniory. Jedná se o způsob získávání financí z vlastních zdrojů (srov. kap. 2.2.1.2). Sue Ryder, jakožto ústav, může podnikat ve vedlejší činnosti pro podporu účelu ústavu: *„Provozuje-li ústav obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost, nesmí být provoz na újmu jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb poskytovaných v rámci hlavní činnosti ústavu. Zisk může ústav použít jen k podpoře činnosti, pro niž byl založen, a k úhradě nákladů na vlastní správu.“*

(§ 403 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů). Dobročinné obchody byly první formou činnosti organizace Sue Ryder, která se na našem území objevila. První dobročinný obchod vznikl dříve než samotný Domov pro seniory a pomohl zafinancovat rekonstrukci Michelského dvora:

1996 – založení prvního dobročinného obchodu v Ohradní ulici na Praze 4 (výtěžek z tohoto obchodu byl určen na financování rekonstrukce Michelského dvora, kde tehdy vznikl náš Domov pro seniory).

1998 – přesun dobročinného obchodu z Ohradní ulice do areálu Domova Sue Ryder a založení dalších dvou obchodů ve Štěpánské 53 na Praze 1 a v ulici Koulova 2 na Praze 6.

Na podporu financování provozu Domova Sue Ryder!

Dobročinné obchody vznikly na základě zkušeností z anglických „charity shops“. Model jejich fungování je jednoduchý, přitom v naší zemi velmi ojedinělý. **„Jeden daruje, druhý kupuje, všichni pomáhají!“**. To je ústřední motto obchodů, které dobře vystihuje princip jejich fungování. Obchody prodávají široký sortiment darovaného zboží, které může být nové nebo z „druhé ruky“ (oblečení, módní doplňky, knihy, dárkové předměty, nábytek, sportovní potřeby atd.). Zisk z prodeje je určen na financování péče o naše klienty.

(Článek „Proč máme dobročinné obchody?“ uveřejněný v newsletteru v roce 2015)

Podnikání v rámci vedlejší činnosti Sue Ryder nadále poskytují volné finanční zdroje na provoz organizace. Zisky těchto obchodů se dle výročních zpráv neustále zvyšují. Ve své diplomové práci zpracovala Dagmar Fialová tabulku přehledu tržeb z vlastních zdrojů a podnikání Sue Ryder v letech 2001 – 2010:

Rok	Vlastní celkem ¹	Tržby z podnikání			
		Celkem	Podíl z celkových vlastních tržeb v %	Dobročinné obchody	Restaurace
2001	9 410	2 368	25,16%	1 136	1 232
2002	10 036	2 716	27,06%	1 613	1 103
2003	11 109	3 180	28,63%	1 940	1 240
2004	12 861	3 520	27,37%	2 221	1 299
2005	14 333	3 614	25,21%	2 547	1 067
2006	16 470	4 540	27,57%	2 775	1 765
2007	21 879	6 186	28,27%	4 182	2 004
2008	26 539	6 721	25,32%	4 704	2 017
2009	29 650	8 120	27,39%	5 340	2 780
2010	29 914	9 973	33,34%	6 720	3 253

Pozn.:

1 - Tržby za služby Domova pro seniory, Denního stacionáře a Osobní asistence, tržby z dobročinných obchodů, restaurace, pronájmů a tržby z Kulturního komunitního centra, ostatní tržby, příjmy ze zdravotních pojišťoven.

(Zdroj: „Přínos a význam vlastních finančních zdrojů ze sociálního podnikání pro nestátní neziskové organizace“, Dagmar Fialová, diplomová práce)

Tato forma podnikání není pro Sue Ryder významná pouze z pohledu krytí nákladů spojených s provozem organizace. Navíc poskytují organizaci Sue Ryder specifickou možnost zapojení firemních partnerů do spolupráce. Princip této spolupráce funguje následovně: firma interně vyhlásí sbírku oblečení mezi svými zaměstnanci na pomoc organizace Sue Ryder. Sbíрку posléze věnuje do dobročinných obchodů. Ve výročních zprávách se již před vznikem profesionálního fundraisingu v organizaci objevují zmínky o firemních sbírkách pro dobročinné obchody.

„Děkujeme všem, kteří nám darovali zboží do našich obchodů, či nás jinak podpořili, a to jednotlivcům i firmám:

XXXX...“ (Výroční zpráva za rok 2004)

„Kvalita zboží se nám tento rok podařila zvýšit také díky systematickému oslovování českých oděvních firem a velkoobchodů (firmy jsme kontaktovali na veletrhu Styl a Kabo).“

(Výroční zpráva za rok 2006)

„Probíhaly firemní sbírky a dvě z nich jsme zapojili do nového konceptu spolupráce s firmami. Darované věci jsou prodávány v jednom z našich dobročinných obchodů přímo lidmi z firmy, kde se sbírka uskutečnila. Nazvali jsme tuto akci „Den v obchodě“ a máme pouze pozitivní reakce. Od příštího roku se Den v obchodě stane součástí nabídky ve „firemním balíčku“.“

(Výroční zpráva za rok 2015)

„V roce 2019 jsme přivítali 15 firemních dobrovolnických skupin, které pomohly se vším, co bylo třeba. Pro dobročinné obchody Sue Ryder uspořádaly firmy více než 23 charitativních sbírek.“

(Výroční zpráva za rok 2019)

Firemní sbírky pomáhají zvyšovat zisk dobročinných obchodů. Dobročinné obchody navíc nabízejí další možnost firemní spolupráce, a sice tzv. dny v obchodě. Tuto formu spolupráce začala praktikovat organizace od roku 2015. Koncept této formy spolupráce je rozšířením firemní sbírky. Společnost, která uspořádá interní sbírku věcí pro dobročinné obchody Sue Ryder, posléze nabídne svým zaměstnancům podílet se na prodeji této sbírky v obchodě. Jedná se tedy o způsob propojení firemní sbírky – darování hmotných věcí a firemního dobrovolnictví. Zaměstnanci firmy, která sbírku uskutečnila, ve vybraný den prodávají v obchodě tyto produkty. Společně s prodejem oblečení ocení a protřídí. Z výročních zpráv lze sledovat, že popularita této formy spolupráce roste a přináší pozitiva pro obě strany:

„Sbírky pro obchody, že to je nějaká taková icebreaker, docela dobrá, bylo to asi i zajímavý. Nicméně představa byla, že my tam můžeme být, budeme mít tam ty rollupy a kartičky a všechno, jenže oni to chtěli mít v klidu, abychom tam nebyli, aby si vlastně to udělali jako teambuilding. Takže to byla taková jako snaha, že oni vysbírali věci nebo vybrali i peníze při té příležitosti.“

(rozhovor s respondentkou J)

„To mi připadá úplně jako úžasný, protože jednak dobročinný obchody to jakým způsobem fungují tak jako dnes je trendy udržitelnost atd. zároveň si myslím, že je strašně zábavný jako v tom obchodě být, zároveň si myslím, že lidi jako baví se smysluplně zbavit a uklidit si vlastní skříň. Ať z hlediska sbírek ať z hlediska dnů v dobročinným obchodě.“

(rozhovor s respondentkou R)

Pro firmy je spolupráce formou sbírek atraktivní, jelikož s sebou nese minimální náklady pro společnost a zároveň tato forma splňuje některé z konceptů udržitelného rozvoje. Rozšíření této spolupráce skrze dobrovolnický den v obchodě poskytuje uspokojení firemních potřeb teambuildingu a zapojení zaměstnanců (srov. kap. 5.2.3.).

Shrnutí

Dobročinné obchody jsou nedílnou součástí organizace Sue Ryder. Jejich účel je získávání volných finančních zdrojů, které částečně kryjí náklady spojené s provozem Domova pro seniory v Michli. Společně s dobročinnými obchody provozuje organizace restauraci v areálu Michelského dvora, která plní stejnou funkci. Tento způsob financování z vlastních zdrojů bychom mohli označit jako sociální podnik. Sociální podnik stojí na „*konceptu trojí zodpovědnosti a prospěchu (triple bottom line): ekonomického, sociálního a environmentálního*“ (Dohnalová, 2010, s. 293). Dobročinné obchody Sue Ryder splňují všechny tři oblasti. Navíc v případě českého prostředí, splňují i oblast místního prospěchu, o kterou dále rozšiřuje definici platforma TESSEA.

Z pohledu spolupráce firemního sektoru se zkoumanou organizací občanské společnosti poskytují dobročinné obchody možnosti zapojení zaměstnanců firem s firemní filantropií. Poskytování firemních sbírek do obchodů je nejjednodušším způsobem, jak firmy mohou podpořit Sue Ryder bez velkých nákladů a zároveň poskytnout zaměstnancům prostor darovat vyřazené věci. Firemní dobrovolnické dny v obchodě splňují atributy firemních dobrovolnických dnů, které jsem výše zmínil. Velkou výhodou pro Sue Ryder je ovšem možnost uskutečnit tyto akce mimo areál Domova, kde jsou možnosti dobrovolnických značně omezeny. Z tohoto důvodu lze sledovat, že firemní dobrovolnické dny v obchodech jsou poměrně častou formou spolupráce a vyskytují se častěji nežli firemní dobrovolnické dny v rámci Domova pro seniory.

Den v obchodě

Den v obchodě je koncipován jako charitativní bazar, organizovaný a propagovaný zaměstnanci firmy. Nápad vznikl a byl poprvé vyzkoušen týmem dobrovolníků ze společnosti Google, kteří v rámci akce získali pro Domov více než 11 tis. Kč. Zorganizujete ve své firmě sbírku věcí, která se pro jeden den stane sortimentem v jednom z našich dobročinných obchodů. V den D si vaši zaměstnanci vyzkouší práci prodávače na vlastní kůži. Tržbou o onoho dne podpoříte péči o staré lidi.



Nabídka dobrovolnického dne v obchodě
Zdroj: www.sue-ryder.cz

5.2.5 Sdílený marketing

Další formou spolupráce s firemním sektorem, kterou lze v dokumentech nalézt, je tzv. sdílený marketing. Ve zkoumaných dokumentech můžeme nalézt několik zmínek o tomto partnerství organizace občanské společnosti a komerční firmou:

*„V červenci a v srpnu proběhne v prodejnách firmy JMP – Studio zdravého spaní akce na podporu Domova Sue Ryder. Paní ředitelka Martina Jelínková Domovu pomáhá již od podzimu minulého roku, ale nyní jde o první nefalšovanou aktivitu tzv. sdíleného marketingu (propojení produktu s charitativním projektem). Akce nese název **"20 Kč pro dobrou věc aneb sousedé si pomáhají"** a proběhne nejen v prodejně naproti Domovu v Ohradní ulici, ale i na druhé prodejně JMP na Újezdě 11. Klienti našeho Domova pro firmu JMP zase na oplátku „testují“ novou řadu antidekubitních matrací. Je to tedy akce přínosná pro obě strany a my doufáme, že bude příkladem pro ostatní firmy nejen v okolí.“*

(newsletter Sue Ryder 2009)

„...To jsou hlavní části firemní podpory v roce 2017, které doplnilo mnoho dalších dílků, za které jsme vděční....projekt sdíleného marketingu s firmou Alessandro ČR, která se rozhodla věnovat 50 Kč z prodeje krému na podporu našich klientů, a mnoho dalších.“

(Výroční zpráva za rok 2007)

*„Firma Adera se již od roku 2000 snaží odvádět tu nejlepší práci pro firmy i domácnosti – hubí hlodavce, hmyz a jiné škůdce. Oslavu 15. výročí jejího založení se rozhodla spojit s podporou dobré věci, a proto z **každé zakázky v roce 2015 věnuje Domovu Sue Ryder 15 Kč na péči o seniory.***

Objednávkou služeb Adery (např. deratizace, desinfekce ad.) podpoříte i nás!“

(newsletter Sue Ryder 2015)

V tomto případě se můžeme setkat s tzv. transakčním marketingem. Tedy případ, kdy firma daruje určité procento z transakce prodeje výrobku nebo služby vybrané organizaci občanské společnosti. Forma spolupráce skrze sdílený marketing byla i tématem v rozhovorech s respondentkami:

„Tak prostě buď má ten partner nějaký produkt, řeknu hele máte super produkt a nebo prodáváte produkty, pojdme vymyslet jak to udělat abyste nám z toho dali 10 % a nebo nám dejte teda milion a můžete použít naše jméno, ale to už musíš být ve fázi, že se přestaneš bát komunikovat jako otevřeně.“

(rozhovor s respondentkou J)

„...a teď řekli částku 150 tisíc něco takovýho jako a že bysme udělali něco jako sdílený marketing, že oni to jenom jako využijou to naše jméno. Já jsem si říkala, tyjo ten jejich produkt stojí 1200 nebo 1500 ta lahvička, kolik jich oni jako prodaj, na každé krabičce bude pro SR a oni nám daj 150 tisíc? Takže jsem si říkala jako, nechceme s nima spolupracovat. Tak jsem jim říkala, že to je skvělý, že ideální by byla spolupráce na 3 roky, každoročně za milion, že to by bylo jako úžasný. Oni se neozvali. A tím jsme se jich jako elegantně zbavili, ale to bylo přesně jako jak si řekneš, oni řeknou no tak my vám dáme 150 tis a jako počkej jako, 15 tis takže dostanu jako desetník z krabičky co to jako je?“

(rozhovor s respondentkou J)

„My jsme moc neměli sdílený marketing. Měli jsme jeden sdílený marketing s obchodním domem novodvorská, oni nám vytiskli tisíce tašek, kde bylo napsaný co jako Sue Ryder

dělá, takže lidi chodili po městě s timahle taškama, takže bys mohl říct, že nám to přispělo k šíření brandu, ale myslím si že opět tam zas za tím byli jako nějaký stánek, nějaký fyzický aktivity a už teda s tím je hodně práce. Dalo by se to udělat hezky, jako velkolepě, nafouknout to PR-ově.“

(rozhovor s respondentkou R)

V těchto výňatcích rozhovorů se můžeme setkat s formou sdíleného marketingu, který se podobá spíše spolupráce dohody o propůjčení loga OOS. Jedná se o dohodu, kdy organizace občanské společnosti za úplatu nechá komerční společnost užívat logo a název OOS např. k propagaci produktu. Komunikace je ovšem formou sdíleného marketingu. Tedy firma deklaruje na veřejnost, že určitá část tržeb z prodaných produktů putuje na podporu vybrané organizace. Částka, kterou ale komerční firma věnuje organizaci, se neodvíjí od množství prodaných kusů výrobku, ale je předem vyjednána a je určena na základě předpokládaných zisků z prodeje. Druhou možností, kterou zmiňovala respondentka je forma spolupráce, kdy komerční firma poskytne prostor pro prodej produktu a jehož výrobu sama zafinancuje. Konkrétně tuto spolupráci můžeme nalézt článek z newsletteru z roku 2010:

„Ve čtvrtek 6. května jsme v nákupním centru Novodvorská Plaza zahájili prodej tašek na podporu Domova Sue Ryder. Červené tašky z netkané textilie s logem Domova už pár týdnů můžete zakoupit v našich dobročinných obchodech a mnohým z vás udělaly velkou službu např. na literárním bazaru.“

Oba případy jsou tedy variací sdíleného marketingu, které ale mají za cíl benefity pro obě zúčastněné strany.

Konkrétní představu benefitů a rizik plynoucích z této spolupráce poskytla respondentka L.:

„Sdílený marketing je pro mě v současné době jedna z možností jak stabilizovat výpadky zdrojů od firem, který se dostaly do krizové situace. Firma má nějaký produkt který nacení a už v té ceně zohlední to, že procento nebo koruna nebo dvě půjdou na charitativní účely. Tzn. On už při počátku marketingového plánování zohlední, že ta cena má v sobě tohleto zahrnovat. Takže nedává ten dar ze svého.“

„Oni tomu daj tu nadhodnotu a řeknou „my se chováme společensky zodpovědně a proto jsme vybrali tenhle produkt, aby prostřednictvím tohoto produktu jsme mohli pomáhat a dělejme to společně“. Tu firmu to nic nestojí kromě teda těch popotahovanic v rámci marketingu a cenotvorby a toho. Ale peníze od toho dává minimálně, ale vlastně mají zisk oni i ta neziskovka.“

„Takže oni splněj závazek, že darují, vytvořej příležitosti pro obyčejné lidi aby darovali, je to vlastně jako taky nic nestojí, protože ten produkt by si stejně koupili a když si statické lidi koupí produkt o korunu dražší tak je to samozřejmě jako jiný než by si člověk měl koupit tričko z tisícovky na dva tisíce jenom proto, aby podpořil prostě neziskovku. Takže když jsme jednali s tou jednou naší firmou, a to bylo ještě před covidem tak to bylo v takové nešťastné době tak ta informace byla - jo asi to si dovedu představit, to by znamenalo na tričko dát korunu přírůžku a rok byste měli dva miliony. Protože věděl, kolik triček prodaj za rok, a když tam přidaj korunu a co to znamená a zákazník by to nepocítil vlastně.“

(rozhovor s respondentkou L)

V těchto částech rozhovoru zmiňují respondentky pozitiva, která s sebou sdílený marketing přináší. Hlavním přínosem sdíleného marketingu je zisk volných finančních prostředků pro organizaci. Stran komerční firmy je výhodou, že tato forma spolupráce není finančně nákladná a přináší benefity spojené s CSR strategií. Například v rámci práce s lidskými zdroji: *„sdílený marketing posiluje firemní kulturu a výrazně podporuje hrdost zaměstnanců, jejich morálku i věrnost firmě“* (Fórum Dárců, 2007, s. 15). Dalším benefitem sdíleného marketingu je dle respondentky L dopad na veřejnost:

„... tak přes ten produkt oni edukují společnost. A vlastně vytvářej příležitosti lidem, který buď nikdy nedarovali, nebo nevědí komu darovat, nebo vlastně o tom nikdy nepřemýšleli nebo by i rádi darovali ale protože je nikdy nic neoslovilo tak to nikdy neudělali nebo naopak to udělaj lidi protože to zrovna uviděj a reagujou spontánně řeknou si - jo to udělám, tak připlatím si jogurt o korunu. A proto si myslím že jako se má ještě v nějaký podobě budoucnost, protože to vytváří příležitost pro obyčejný lidi darovat, aniž by oni utrpěli v peněžence nebo jak bych to řekla. A hlavně to za mě bude budovat tu filantropickou základnu v té společnosti, kdy to těm lidem nepřijde ujetý, že je někdo požádá o dar.“

„Ty lidi se o způsobech podpory dozvědí jako přirozenou cestou, protože si ten produkt přinesou domů. A to je jeden jedna z věcí...oni si ten produkt přinesou domu a tam si vlastně o tom můžou ještě přečíst, a když to bude dobře vymyšlený tak můžou začít tu neziskovku i sledovat, může je to téma oslovit. Minimálně o tom můžou začít přemýšlet a řeknou si „nojo to by mě nenapadlo, že tady je někdo kdo trpí jako oběť domácího násilí nebo že je tu senior, kterej jako je osamocenej a vlastně je potřeba, aby mu někdo pomohl. Takže to plní vícero věcí najednou a vlastně to uspokojí všechny tři strany.“

(rozhovor s respondentkou L)

Sdílený marketing může ovlivnit celkový pohled společnosti na filantropii a dárcovství obecně. Skrze tento koncept zákazníci či nákupčí produktu podporují vybranou organizaci a stávají se sami dárci. Dle respondentky L to může mít vliv na jejich vnímání darování a pozdější osobní rozhodnutí darovat. Výzkum společnosti Business in the Community ve spolupráci se společností Tesco z roku 2004 prokázal, že lidé skutečně vidí sdílený marketing jako skvělou možnost podpory vybrané organizace občanské společnosti či konkrétního problému. Dalším tématem, které v rozhovoru respondentka L zmiňovala, bylo rozhodování kupujících:

„A to je vlastně třetí věc, že ty lidi si ten produkt stejně koupěj, oni nepřemejšlej pak v těch penězích, ale oni si kupujou zboží, který by si stejně koupili ale pak maj ten dobrej pocit, že si něco koupili a ještě to mělo tu nadhodnotu. Takže oni se nerozhodují o výši daru, oni se vlastně jenom učí to, že i nákupem nějaký služby se může dít něco navíc... Že opravdu oni si to zboží chtějí koupit a koupili by si ho i tak, ale neziskovce to může jako přinýst benefit, protože dostanou peníze, který stejně ty uživatelé utratili.“

„...no ale to neumim říct, protože tu zkušenost nemám, jestli by to zvýšilo tržbu, protože ty lidi to nebudou nakupovat primárně za účelem podpory, oni si to koupěj, protože si to vždycky kupujou si myslim.“

(rozhovor s respondentkou L)

Dle respondentky L sdílený marketing nemá výrazný vliv na rozhodování spotřebitelů při nákupu produktů spojených se sdíleným marketingem. Spotřebitelé mají své návyky, které v zásadě nemění. Výzkum The Winning game z roku 1996 ovšem ukázal, že má sdílený vliv i na nákupní návyky. 86 % spotřebitelů z Velké Británie uvedlo, že pokud by byla cena a kvalita produktu stejná, důležitým indikátorem by se stal sdílený marketing. 86 % spotřebitelů mělo mnohem lepší

vnímání vůči firmě, která se nějakým způsobem snažila udělat svět lepším. A 73 % spotřebitelů by pravděpodobně změnilo značku, pokud by cena a kvalita shodovaly, ale firma by využívala sdílený marketing (Adkins, 1999). Mnoho výzkumů ovšem uvádí, že vliv na rozhodování spotřebitelů může mít hodně proměnných. Jedná se například o osobní zkušenosti zákazníků, pokud je problém zákazníkům blízký, je větší pravděpodobnost, že si produkt koupí a podpoří ho. Gender hraje také roli při rozhodování. Věk je významným kritériem, ukazuje se, že studenti vysokých škol jsou jednou z hlavních skupin, která sdílený marketing vnímá pozitivně (Fórum dárců, 2007).

Přestože sdílený marketing působí jako skvělý způsob spolupráce komerční firmy a OOS, existují i rizika:

„Co je nevýhoda je, že je to velký riziko pro plánování tohoto zdroje, my nikdy nevíme kolik lidí si ten produkt koupí a kolik peněz vlastně z toho produktu teda tím pádem ta organizace získá. Takže je to vlastně nějaký fundraisingový nástroj, kterej ale není stabilní, kterej nevíme jestli naplní ten očekávaný cíl. Pokud ta firma nemá jasně spočítáno, že tenhle produkt se prodává v takovémhle počtu a má tam nějaký predikce. Což si myslím že firma, pokud to není nějaký nový produkt na trhu, by měla mít, takže by měla být schopná predikovat v jaký výši ten dar by i mohl být a za jakou dobu.“

„A to je to třetí riziko, nebo druhý nevim kolikátý v pořadí, že to trvá dlouho, že vlastně může to být akce sm na měsíc, ale pak to musí být produkt, kterej pak kupujou statisíce...A musí se to tím pádem plánovat hrozně dlouho dopředu, protože pokud to zasahuje do marketingu tak to zasahuje do marketingového plánu do cenotvorby toho produktu a nejde to z měsíce na měsíc. Ty neziskovky tím pádem musí tenhle vťah vytvářet minimálně rok dopředu, právě proto protože to je pro tu firmu zátěž ale zároveň ej to nic nestojí.“

(rozhovor s respondentkou L)

Myslím, že jsou to lehce získaný peníze, úskalí je že z toho nemáš kontakty, takže jako fakt zdroj peněz proč ne. Já si myslím, že ale nejvíc potřebujeme ty lidi, se kterýma potřebujeme mluvit a ty nám to nedá. Trošku nějaký PR to ale udělá.

(rozhovor s autorem respondentkou R)

Pro uskutečnění tohoto konceptu spolupráce je potřeba dlouhodobé plánování. Komerční firmy tento koncept musí zasadit do své marketingové strategie a mít představu na základě statistických propočtů a predikcí, jak velký finanční zisk

spolupráce přinese. Z toho důvodu musí organizace občanské společnosti vztah s komerční firmou budovat již dlouho před spuštěním marketingové kampaně. Přestože sdílený marketing může přinést velké finanční zdroje, z pohledu fundraisingu a budování vztahu s dárci neposkytuje prostor. Jelikož skrze tuto formu dárcovství podporovaná organizace nezíská kontakty na kupující.

Shrnutí

Partnerství skrze sdílený marketing přináší mnohé benefity pro obě strany. Organizace Sue Ryder nemá ovšem bohaté zkušenosti se sdíleným marketingem. Z dokumentace lze dohledat několik ojedinělých případů sdíleného marketingu. V celkovém počtu ale tyto formy partnerství přinesly organizaci pouze částky v řádu desetitisíců. Příprava této spolupráce může být značně časově nákladná a je za potřebí se jí intenzivně věnovat. O tomto faktoru a riziku mluví ve svém díle i Andreasen (1996), že pokud má organizace nízký počet zaměstnanců či omezené zdroje, můžou být kvůli sdílenému marketingu ohroženy jiné aktivity organizace například v oblasti fundraisingu. Existují výzkumy, ve kterých dotazující uvádí, že sdílený marketing by měl vliv na jejich spotřebitelské chování, otázkou ovšem je, do jaké míry se jedná o jejich postoj a jaké by byly skutečné výsledky jejich chování.

Obě strany partnerství by měly zvážit riziko, které plyne z tohoto partnerství. Tedy propojení dvou značek, je tedy potřeba vzájemné důvěry, aby toto partnerství nepoškodilo ani jednu ze stran. Příkladem nepovedeného sdíleného marketingu je kampaň společnosti KFC na podporu rakoviny prsu. Problémem bylo, že v tu samou dobu uvedla firma na trh nový produkt, který obsahoval vysoké množství kalorií, tuku a soli, přispívající k obezitě. To bylo v rozporu s vizí podporované nadace. Ta na svých stránkách přímo deklarovala, že nadváha zvyšuje u žen po menopauze riziko výskytu rakoviny prsu o 30-60 %. Kvůli tomu se spustila velká vlna kritiky, která poškodila obě zapojené společnosti (Kotler, Keller, 2013).

Sdílený marketing zůstává konceptem, který v České republice není až tak častý a kompetitivní prostředí v oblasti fundraisingu organizací občanské společnosti nutí k hledání nových způsobů získání zdrojů. Z tohoto pohledu je toto partnerství velmi

perspektivní a i organizace Sue Ryder soustředí část svého úsilí k získání partnerů pro sdílený marketing.

5.2.6. Spolupráce s firmou skrze crowdfunding

Pojem crowdfunding je poměrně nový. Jedná se o způsob získávání peněz od větší skupiny dárců. Pro úspěch crowdfundingu je potřeba získání co největšího počtu dárců, kteří pomohou zafinancovat vybraný projekt. Kvantita malých investorů / dárců má za výsledek zisk potřebné poměrně vysoké částky. Primárně je cílen na velké množství individuálních dárců. *Crowdfunding je otevřenou výzvou, obvykle uveřejněnou na internetu, k poskytnutí finančních prostředků, a to buď ve formě daru nebo výměnou za příslib budoucího výrobku či nějakou jinou formu odměny. Finanční prostředky jsou následně použity k předem specifikovaným účelům* (Belleflamme et al, 2013, s. 4). Typickým internetovým portálem na crowdfunding je platforma darujme.cz. Portál vytvořila nezisková organizace Nadace Via, která skrz tento portál vybrala na dobročinné účely již přes půl miliardy (údaj z roku 2021). Organizace Sue Ryder začala používat tento portál pro své fundraisingové účely v roce 2010:

„Dar přímo z platební karty přes zabezpečenou platební bránu www.darujme.cz je přelomovou událostí ve fundraisingových možnostech Domova. Domov se také připojil k iniciativě www.darujspravne.cz a je zařazen mezi prověřené neziskové organizace, které je možné finančně podporovat přes tento portál.“

(Výroční zpráva za rok 2010)

Organizace Sue Ryder pravidelně pořádá kampaně cílicí na sběr kontaktů a finančních prostředků. V rámci těchto fundraisingových aktivit - kampaní cílicích na individuální dárcce, zapojuje i firemní partnery:

„Firemní dárci nám v rámci Vánoční kampaně přispěli dalšími 315 000 Kč.“

(Výroční zpráva za rok 2015)

Kampaň s názvem Garáž Sue Ryder zaujala naše příznivce a podporovatele natolik, že se nám od individuálních dárců podařilo vybrat 285 879 Kč. Výtěžek doplnily štědré firemní dary, takže jsme nakonec získali částku, za kterou můžeme obnovit téměř polovinu lůžek v domově.

(Výroční zpráva za rok 2017)

Pro celoroční kampaň „20 let Sue Ryder“ jsme získali několik partnerů. Nejštědřejšími byla společnost Conseq a Nadace pojišťovny Kooperativa. Jejich dary i dárky dalších firem měly hodnotu půl miliónu korun.

(Výroční zpráva za rok 2018)

Jednou z nich bylo historicky první partnerství vánoční kampaně formou matchingu daru, kdy firma Conseq přidala 20 % k darům individuálních dárců. Tento typ spolupráce se osvědčil a potvrdil nám význam matchingu jako motivačního nástroje. Kreativní formu finanční podpory letos zvolila i firma Cushman&Wakefield, která založila vánoční P2P výzvu – Stáří je křehké jako ozdoba.

(Výroční zpráva za rok 2020)

V rámci dárcovství se přidávají ke kampaním zaměřeným na individuální dárce i firemní partneři. Firemní partneři darovali finanční příspěvek spojený s vybranou kampaní. V roce 2020 organizace vyzkoušela způsob zapojení firmy do kampaně, kdy komunikovala, že firemní partner navýší darovanou částku od dárců o 20%. Důvodem byla podpora motivace darovat pro dárce. Další možností je tzv. peer to peer výzva, kdy si firma založí sama svou výzvu k darování pro své zaměstnance.

Výhodou pro firemní darování v době probíhající kampaně je PR, které je s kampaní spojené. Firmy, které v období kampaně přispěly, jsou zmíněny ve výsledkových emailech, které jsou na databázi kontaktů organizace a na sociálních sítích. Je jim tedy poskytnuto poměrně veliké reklamní plnění.

První pokusy jak zapojit firemní partnery do těchto kampaní byly skrze šíření kampaně mezi kontakty (zaměstnance, partnery) komerční firmy:

„Co bylo možná jako zajímavější spolupráce, to už jsme možná jako u kampaní... Že máš prostě kampaň, a teď jako my jsme v začátku jako nevěděli, jak to využijeme pro firmy, když je ta kampaň, co se bude teda dít. První dvě kampaně bylo, že oni to rozeslou mezi svoje kontakty lidí, aby to rozeslali, aby víc lidí přispělo. No to úplně jako nefungovalo.“

(rozhovor s respondentkou J)

Výše ve výroční zprávě z roku 2017 je zmíněna kampaň s názvem Garáž Sue Ryder, která hrála je zajímavá právě stran firemní spolupráce:

„my jsme sbírali na postele jak v tom 2018/2017 tam se k tomu přidala firma Citfin. A vlastně díky Citfinu ještě, že oni řekli, že si udělej vlastní peer to peer výzvu a budou vlastně sbírat na postele a my jsme díky tomu donutili darujme, aby nám urychlili to aby jako firemní výzvy fungovaly na darujme, protože ony tehdy nebyly a strašně se to jako táhlo, to bylo snad jako rok a všichni čekali a my jsme měli jako tohle, zdálo se to jako docela velký a už nevím jak to bylo úspěšný finančně, ale myslim si že jo. Takže tohle bylo supr no a to

si myslím, že by se mohlo a mělo dít jako častěji. Protože je to taky supr cesta jak získat individuální dárce a kontakty a děje se to jako strašně málo a já vlastně nevím jako proč. Protože si nemyslím, že by ty kampaně byly nějak jako horší.“

(rozhovor s respondentkou R)

„No a teď přemýšlím, která byla zajímavá ta kampaň, to byla ta kampaň garáž na ty postele, kdy nějaká firma se rozhodla, že v rámci týdlentý, myslím, že to bylo v rámci týchle kampaně, že udělá svůj peer to peer a oslovili svoje kontakty, takže si udělali jako vlastní výzvu v rámci tady týdlentý kampaně a nějaký peníze vybrali, nevím kolik to bylo. Ale vlastně oslovili jako úplně, vlastně svoje klienty a udělali vlastně svojí iniciativu, takže to bylo asi docela zajímavý.“

(rozhovor s respondentkou J)

„Je pravda, že oni si to vzali si fakt za svý, to vedení oslovilo svoje zaměstnance, aby se k tomu přidali, zároveň v newsletteru oslovili všechny svoje partnery jako osobně, řekli jim: „prosim vás přispějte na tuhle organizaci.“ Bylo to fakt jako velký a byly v tom fakt jako zaangażovaný. Zároveň maj velkou síť parterů o celý ČR, asi 6000, takže oslovili jako velikánskou databázi. Za tím byla čistá filantropie.“

(rozhovor s respondentkou R)

V tomto případě se jednalo o spolupráci s firmou, která podpořila kampaň jak finančně, tak i v rámci peer to peer výzvy. Tedy firma sama oslovila svoje kontakty k darování na tuto kampaň. Zajímavá je zmínka o založení firemní výzvy v rámci portálu darujme.cz, kdy Sue Ryder protlačil možnost této podpory v rámci darovací online platformy.

Shrnutí

Organizace Sue Ryder několikrát do roka spouští tzv. kampaně. Jedná se o typický příklad crowdfundingu. Existuje několik modelů crowdfundingu, v případě organizací občanské společnosti a zároveň i v případě zkoumané organizace se jedná o tzv. model založený na darování (Bradford, 2012). Investoři neočekávají od zakladatele výzvy jakoukoliv protislužbu či odměnu. Motivací pro přispěvatele je především provedení dobrého skutku skrze darování finanční částky.

Kampaně jsou cíleny především na individuální dárce, nicméně do kampaní se zapojují i firemní partneři. Nejčastější je jejich zapojení v rámci kampaní v období Vánoc. Tato spolupráce je obdobou společné marketingové kampaně či propagace společenského zájmu (cause promotion). (srov. Kap. 2.4.3). Zkoumaná organizace má zkušenost z roku 2017, kdy se podařilo zapojit firemního partnera jak do darování, tak do marketingové podpory kampaně pomocí šíření mezi své zaměstnance a partnery. V dokumentech můžeme nalézt další příklady, kdy se firma zapojila do šíření kampaně, ovšem nikoliv s takovým úspěchem jako v roce 2017. Důvodem může být silná motivace, se kterou firma v roce 2017 ke kampani přistupovala.



Splněná vánoční přání

Podpořili jsme seniory
i znevýhodněné děti

*Příspěvek firemního partnera, který podpořil Sue Ryder v období Vánoc
Zdroj: www.linkedin.com*

6. Závěr

Moje práce se zabývala tématem spolupráce tržního sektoru s organizací občanské společnosti Sue Ryder. Cílem bylo představit formy spolupráce zkoumané organizace a poskytnout zhodnocení těchto forem z pohledu organizace občanské společnosti pomocí rozhovorů s respondentkami.

Výzkum ukázal, že organizace Sue Ryder má bohaté zkušenosti se spoluprací s tržním sektorem. Tato spolupráce se začala rozvíjet především po roce 2006, kdy organizaci přestala finančně podporovat mezinárodní nadace Sue Ryder. Organizace byla nucena najít nové možnosti, kde získat zdroje na provoz. Zaměřila svoji pozornost na získávání soukromých zdrojů od jednotlivců, ale také začala rozvíjet mezisektorovou spolupráci s komerčními firmami. V tomto případě můžeme pozorovat případ, který potvrzuje tezi teorie závislosti na zdrojích, kdy byla organizace nucena uzpůsobit své chování vlivem vnějších zdrojů.

Výzkum ukázal, že v rámci všech vybraných forem spolupráce se můžeme setkat s časovou a personální náročností, kterou obnáší partnerství s komerční firmou. Každá s forem spolupráce naplňuje pro komerční firmu koncept CSR a to především péči o zaměstnance. V následujících odstavcích krátce shrnu zhodnocení zkoumaných forem spolupráce.

Ještě před profesionalizací fundraisingového oddělení v organizaci se objevovala spolupráce s tržním sektorem skrze pořádání benefičních akcí. Pořádání benefičních akcí sice splňovalo finanční cíle, ale do budoucna nepředstavovalo pro organizaci způsob, jak rozšiřovat svoji základnu firemních a individuálních dárců. Profesionalizace organizace a oddělení fundraisingu, která byla financována právě ze zdrojů získaných skrze pořádání benefičních akcí vedla organizaci k opuštění od této formy spolupráce.

Jedinou formou benefiční akce, pořádanou organizací Sue Ryder je firemní fotbalový turnaj Sue Ryder Charity Cup. Tento turnaj je tradiční událostí, kterou organizace pořádá pravidelně každý rok již 13 let. Tato forma spolupráce přináší poměrně vysoký finanční výtěžek, ale podobně jako u jiných benefičních akcí je i pořádání této benefiční akce velmi personálně a časově náročné. Přestože se objevují pochybnosti stran organizace Sue Ryder, zda se pořádání této akce vyplatí, zůstává tradiční každoroční událostí, právě i díky tradici, kterou se turnaj stal.

Firemní dobrovolnictví se těší velké oblibě stran komerčních firem. U této formy spolupráce nejvíce rezonuje problém časové a personální náročnosti s poměrně nízkým konečným užitekem. Organizace Sue Ryder má i negativní zkušenosti s touto formou spolupráce a proto se jí snaží nabízet pouze vybraným partnerům.

Sdílený marketing je forma spolupráce, se kterou Sue Ryder praktikoval jen výjimečně. Přestože zatím nepřinesla organizaci tato forma spolupráce značné finanční zdroje, snaží se Sue Ryder získat firemního partnera k rozšíření této praxe.

Sue Ryder se snaží zapojovat firemní partnery také do kampaní, které mají za cíl získat finance od individuálních dárců. Snaha zapojit firemní dárcce je vedena nejen možnostmi získání financí, ale také k získání kontaktů a individuálních dárců právě přes firemní partnery.

Poslední forma spolupráce s tržním sektorem je skrze sociální podnikání, které Sue Ryder koná. Zkoumaná organizace provozuje dobročinné obchody, které pomáhají financovat provoz organizace. Dobročinné obchody poskytují možnost jak zapojit firmy formou darování oblečení a jiných produktů na prodej. Zároveň existuje možnost zapojení zaměstnanců firmy pomocí firemního dobrovolnického dne v obchodě. Z pohledu Sue Ryder je tato spolupráce dobrým způsobem jak zapojit partnery, nicméně ani tato forma spolupráce nepřináší nové kontakty a individuální dárcce.

Věřím, že má práce poskytla nejen shrnutí forem spolupráce zkoumané organizace občanské společnosti, ale také náhled, jak hodnotí spolupráci přímo lidé odpovědní za získávání zdrojů ve Sue Ryder. Negativní a pozitivní atributy spolupráce z pohledu organizace Sue Ryder nelze považovat za jediný pohled na mezisektorovou spolupráci. Nicméně tato práce může posloužit jako příklad jak možných typů spolupráce, které organizace občanské společnosti navazují, tak také jako vzor, s čím v případě spolupráce s komerčními firmami se může OOS setkat a co jí může přinést.

7. Bibliografie

- § 18 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- § 403 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Adkins, S. 1999. Cause related marketing_ Who Cares Win. Oxford: ButterworthHeinemann.
- Andreasen AR. 1996. Profits for nonprofits: find a corporate partner. Harvard business review 74:47-59. [accessed 2022Jun.6]
- Anheier HK (HK). 2014. Nonprofit organizations: theory, management, policy. 2nd ed. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Bartošová Z. 2006. Průvodce firemní filantropií. Praha: Fórum dárců
- Bekkers RHFP, Wiepking P. 2011. A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms that Drive Charitable Giving. Nonprofit and voluntary sector quarterly 40:924-973
- Belleflamme P, Lambert T, Schwienbacher A. 2013. Individual crowdfunding practices. Venture capital (London) 15:313-333
- Blowfield M., Murray A. 2014. Corporate Responsibility. New York: Oxford University Press
- Bradford S. 2012. Crowdfunding and the Federal Securities Laws. College of Law: Faculty Publications
- Carrol AB. 1991 The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons
- Čaník P., Čaníková P. 2006 Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. Praha : Transparency International
- Částek O. 2010. Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku. Brno: Masarykova univerzita
- Disman M. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum
- Dohnalová M. 2010. Sociální ekonomika. In Skovajsa M. a kol.: Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice
- Dohnalová M. 2010. Financování organizované občanské společnosti v České republice. In Marek Skovajsa (ed.). Občanský sektor: organizovaná občanská společnost. Praha: Portál
- Dohnalová, Marie. 2006. Sociální ekonomika v evropském kontextu. Brno: Cerm.
- Drucker PF, Medek P. 1994. Věk diskontinuity: obraz měnící se společnosti. Praha: Management Press

- Duben R. 1996. Neziskový sektor v ekonomice a společnosti. Praha: CODEX Bohemia
- European Commission. 2001. Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- Etický kodex české asociace pro sociální antropologii. 2008. Praha: 2008
- Fialová D. 2012. Přínos a význam vlastních finančních zdrojů ze sociálního podnikání pro nestátní neziskové organizace. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií
- Fórum Dárců. 2007. Sociální marketing, Cause Related Marketing. Praha: Fórum Dárců
- Freeman ER. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing
- Frič P. 2019. Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. [online]. Vláda ČR, © 2009-2019 [cit. 4.1.2022]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf
- Frič P., Goulli R. 2001 a kol. 2001. Neziskový sektor v České republice. Praha: Eurolex Bohemia
- Friedman M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine
- Froelich KA. 1999. Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. Nonprofit and voluntary sector quarterly 28:246-268
- Galaskiewicz J, Colman MS. 2017. Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations. The Nonprofit Sector:180-204
- Hendl J.: Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1997
- Hlaváček J. 1999. Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím. Praha: Karolinum
- Hlaváček J., Hlaváček M. 2008. Corporate social responsibility (CSR): proklamace nebo ekonomická nutnost? Politická ekonomie
- Hume D. 2003. A Treatise of Human Nature. Project Gutenberg
- Hyhlíková V. 1984. Informační analýza dokumentu. Předmluva Blahoslav KOVÁŘ. Praha: ÚVTEI, Institut pro mimoškolní vzdělávání
- Janíčková M. 2021. Společenská odpovědnost firem. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta
- Kotler P., Keler K. 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada

- Kotler P., Lee NR 2012. In: Kunz V. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada
- Ledvinová, J., Pešta, K. 1996. Základy Fundraisingu – Aneb jak získat finance na prospěšnou činnost, Praha: ICN
- Legnerová K., Dohnalová M. 2018. Společensky odpovědné podnikání. Praha: Wolters Kluwer ČR
- Marková, H. 1996. Fundraising 96 - finanční zdroje pro neziskové organizace. Praha: Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura
- Muhič Dizdarevič, S. 2010. Občanský sektor, trh a stát z pohledu vybraných teorií. In Skovajsa, M. a kol.: *Občanský sektor*. Praha: PORTÁL, str. 98-112
- Müller KB. 2003. Češi a občanská společnost: pojem, problémy, východiska. 2. vyd. Praha: Triton
- Nešporová M., Schmidt H.-L. 2005. Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno: AISIS
- Pavlík M. 2010. Společenská odpovědnost organizace CSR v praxi a jak s ním dál. Grada
- Plamínek J., Svatoš V., Hledíková J., Babouček P., Jandáková P., Zetěk J. 1996. Řízení neziskových organizací. Praha: Nadace Lotos
- Polačková Z, Ďoubalík P. 2005. Fundraisingové aktivity: jak získávat finanční prostředky od místní komunity. Praha: Portál
- Powell WW. 1987. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?. California management review 30:67-87
- Procházková Z. 2011. Společenská odpovědnost firem - spolupráce ziskových a neziskových organizací. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií
- Projekt Domova Sue Ryder. 2004. Praha: Domov Sue Ryder
- Prskavcová, M., K., Maršíková, P., Řehořová, M., Zbránková. 2008. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. Liberec: Technická univerzita
- Reich, R. 2008. The Case Against Corporate Social Responsibility Goldman School of Public Policy. Working Paper No. GSPP08-003
- Robbins SP, Šafaříková V, Coulter MK (MK). 2004. Management. Praha: Grada.
- Skovajsa M. 2009. Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj. In Marek Skovajsa (ed.). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*. Praha: Portál
- Švaříček R. a Šedřová K. 2007 Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál
- Tomek G. 2007. Řízení výroby a nákupu. Grada

Tošner, J., O. Sozanská. 2002. Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích. Praha: Portál

Tošnerová P. 2009. Firemní dobrovolnictví. Diplomová práce (Mgr.)--Univerzita Karlova. Fakulta humanitních studií, 2009

Trnková J. 2004. Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR, Praha: Business Leaders Forum

Výroční zpráva. 2004 – 2020. Domov Sue Ryder, z.ú.

Wymer W., Samu, S. 2003. Nonprofit and Business Sector Collaboration. Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate - Nonprofit Dealings. Binghamton. The Hawort Press Inc.

Zeitouni N., Sadeh A. 2014. The relationship between environmental governance and other dimensions of corporate social responsibility. In: Management of Engineering & Technology (PICMET), Portland International Conference