

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Studia občanské společnosti

Bc. Kateřina Smejkalová

Spolupráce ziskového a neziskového sektoru v oblasti CSR

Diplomová práce

Praha 2022

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Kateřina Legnerová, MSc., Ph.D., MBA

Vypracovala:
Bc. Kateřina Smejkalová

Závazné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.“

V Praze dne 4. 1. 2022

Kateřina Smejkalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Kateřině Legnerové, MSc., Ph.D., MBA za vedení této práce, cenné připomínky při tvorbě jejího obsahu a v neposlední řadě i za její lidský a podporující přístup.

Dále bych ráda poděkovala paní Mgr. Selmě Muhić Dizdarević, Ph.D. za konzultace práce z pohledu Katedry studií občanské společnosti.

Mé díky patří také zakladatelkám organizace Fandi mámám, paní Petře Květové Pšeničné a Žanetě Slámové za vstřícné sdílení interních dokumentů a dat.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Teoretická část.....	10
2.1 Občanská společnost a Organizovaná občanská společnost.....	10
2.1.1. Neziskové organizace.....	12
2.1.2. Typy neziskových organizací a jejich funkce	13
2.1.3. Právní formy neziskových organizací	16
2.1.4. Klasifikace organizací občanské společnosti	18
2.2 CSR – Společenská odpovědnost firem.....	19
2.2.1. Definice CSR.....	19
2.2.2. Pilíře CSR.....	20
2.2.3. Stakeholders	23
2.2.4. Pojetí CSR podle Carrola	26
2.2.5 Sustainable Development Goals – Cíle udržitelného rozvoje.....	29
2.3 Spolupráce ziskového a neziskového sektoru	30
2.3.1. Sponzoring	30
2.3.2. Dohody o využití loga a názvu sociálního podniku (licensing agreement)	31
2.3.3. Sdílený marketing (cause related marketing CRM), propagace spojená s obchodním účelem (transaction based promotion, TBP)	32
2.3.4. Společná marketingová kampaň, propagace společného zájmu (joint issue promotion).....	33
2.3.5. Sociální marketing, cause promotion	34
2.3.6. Firemní filantropie.....	34
2.3.7. Firemní nadace a nadační fond.....	37
2.3.8. Strategická spolupráce (joint ventures)	38
2.4. Faktory ovlivňující mezisektorovou spolupráci	38
3. Metodologická část	41
3.1 Cíl výzkumu	41
3.2 Výzkumné otázky.....	41
3.3 Výzkumná strategie	42
3.4 Volba případu	42
3.4.1. Profily respondentek	43
3.5 Sběr dat.....	44
3.6 Analýza dat.....	45
3.8 Etické aspekty výzkumu	46
3.8.2. Reflexe výzkumníka.....	46
4. Empirická část.....	47

4.1 Sponzoring	49
4.2. Dohody o využití loga a názvu sociálního podniku (licensing agreement)	50
4.3. Sdílený marketing (cause related marketing CRM), propagace spojená s obchodním účelem (transaction based promotion, TBP)	53
4.4. Společná marketingová kampaň, propagace společného zájmu (joint issue promotion)	54
4.5. Sociální marketing (cause promotion)	55
4.6. Firemní filantropie.....	58
4.7. Firemní nadace a nadační fond.....	68
4.8. Strategická spolupráce (joint ventures)	69
4.9. Další zjištěné typy spoluprací	72
4.9.1. Nákup triček a tašek Fandi mámám	72
4.9.2. Přímá podpora konkrétní matky	73
4.9.3. Darování produktů přes aplikaci FandiMat.....	74
4.9.4. Nabídka služeb či výrobků přes Facebookové stránky Fandimámám	75
4.10. Reflexe spoluprací z pohledu ovlivňujících faktorů	77
5. Závěr.....	81
6. Bibliografie.....	83
6.1. Vedlejší zdroje	86

Abstrakt

Spolupráce ziskového a neziskového sektoru je téma, které v současné společnosti získává stále větší důležitost a tím i viditelnost. U korporátních společností se očekává, že vrátí do komunity zpět část zisku, který díky ní získává, čímž naplní principy společensky odpovědné firmy. Neziskové společnosti pak mají zájem budovat vztahy s komerčním sektorem proto, že zdroje získané na základě spolupráce se ziskovým sektorem pomáhají naplnit jejich poslání a jsou často základním předpokladem pro jejich fungování.

Prostřednictvím analýzy dokumentů, webových stránek a vedení polostrukturovaných rozhovorů s respondenty jsem zmapovala typy spolupráce mezi organizací Fandi mámám a ziskovým sektorem. Zároveň jsem se soustředila na hodnocení vzájemné spolupráce a její efektivitu, a to nejen z pohledu samotné neziskové organizace, ale i ze strany korporátních společností.

Práce shrnuje a hodnotí současné typy spoluprací mezi vybranou organizací, která je specifická svým postavením jako zprostředkovatelem nikoliv příjemcem pomoci. To má dopad nejen na možnosti organizace pomáhat své klientele, ale také na ochotu firem se k spolupráci zavázat.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, Fandi mámám, spolupráce ziskového a neziskového sektoru

Abstract

Cooperation between the profit and non-profit sectors is a topic that is gaining more and more importance and visibility in today's society. Corporate companies are expected to return part of the profits they make to the community, thus fulfilling the principles of corporate social responsibility. Non-profit companies are interested in building relationships with the commercial sector because the resources coming from there are often a basic prerequisite for their operation.

Through the analysis of documents, websites and conducting semi-structured interviews with respondents, I map the types of collaboration between Fandi mámám and the for-profit sector. At the same time, I focus on their evaluation and effectiveness, not only from the point of view of the non-profit organization itself, but also from the point of view of corporate companies.

The thesis summarizes and evaluates the current types of cooperation between the organization, which is specific in its position as an intermediary rather than a recipient of aid. This has an impact not only on the organization's ability to help its clients, but also on the companies' willingness to commit to cooperation.

Keywords

Corporate social responsibility, Fandi mámám, cooperation of the profit and non-profit sector

1. Úvod

Spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem v rámci společensky odpovědného podnikání je téma, které se v České republice objevuje od devadesátých let minulého století. Tento časový rámec je dán tzv. sametovou revolucí v roce 1989, která do Československé a od roku 1993 pak do České republiky umožnila vstup západního know-how v oblasti neziskového sektoru. Ten byl od německé okupace v roce 1938 a následným nástupem komunistického režimu do té doby více či méně potlačován. V průběhu devadesátých let pak začaly vznikat pobočky mezinárodních neziskových organizací se silným zahraničním zázemím a zároveň se začalo utvářet legislativní prostředí pro fungování neziskového sektoru.

Ve své práci se budu zabývat organizací Fandi mámám, která se věnuje materiální podpoře matek samoživitelek, které se ocitly ve hmotné nouzi. Organizace je v mnoha ohledech netypická. Staví čistě na dobrovolnické práci a nemá tedy odborného pracovníka, který by se mohl věnovat získávání prostředků z veřejných zdrojů či z evropských fondů. To ji staví do pozice, kdy je zcela závislá na spolupráci se ziskovým sektorem, případně na příspěvcích od drobných dárců. Ve své práci si tedy kladu za cíl zmapovat typy spolupráce mezi organizací a ziskovým sektorem za situace, kdy kapacitní možnosti dané organizace vykazují limity v oblasti lidské, finanční i časové. Práce je tedy inspirací a ukázkou pro ty čtenáře, které tento způsob fungování oslovuje.

Téma jsem si vybrala proto, že v organizaci působím od roku 2019 jako jedna z dobrovolnic a od roku 2021 mám na starosti právě spolupráci se subjekty ze ziskového sektoru. Problematika samoživitelství je mi pak blízká nejen z vlastní zkušenosti, ale také ze zkušeností mnoha blízkých žen v mém okolí. Stát bohužel není schopen dostatečně zajistit potřeby neúplných rodin, a proto touto prací ráda podpořím organizace, pro které by mohla být inspirací, jak pomáhat i v případě, kdy jsou zcela neprofesionalizované.

Práci jsem rozdělila do tří částí a závěru. V první teoretické části vysvětlím pojmy občanská společnost a organizovaná občanská společnost. Představím koncept neziskových organizací, jejich typy a funkce. Následně popíši jejich právní formy v českém právním řádu a jejich klasifikaci. Dále pak vysvětlím pojem „Společenská odpovědnost firem“ a

nastíním její vývoj v České republice. Teoretickou část pak uzavřu vymezením spolupráce ziskového a neziskového sektoru tak, jak o ní hovoří odborná literatura.

V metodologické části vysvětlím cíl výzkumu, uvedu výzkumné otázky a nastíním výzkumnou strategii. Vysvětlím výběr případu a seznámím čtenáře s profily respondentek, které poskytly pro výzkumné účely polostrukturované rozhovory. Uvedu také způsoby sběru dalších dat a postupy k jejich analýze. V neposlední řadě nabídnu reflexi výzkumníka, která je vzhledem k osobní angažovanosti nezbytná.

V empirické části pak popíšu formy stávajících spoluprací, které byly realizované nejen mojí osobou, ale i ty, ke kterým jsem získala přístup skrze interní dokumenty a rozhovory se zakladatelkami a dobrovolnicemi. Získaná data budu konfrontovat s poznatky nabytými studiem odborné literatury a uvedenými v teoretické části.

V závěru vyhodnotím výsledky svého výzkumu vzhledem k určeným výzkumným otázkám. Výsledkem práce pak bude popis mezisektorové spolupráce mezi ziskovým sektorem a neprofesionalizovanou neziskovou organizací postavenou na dobrovolnické práci, kdy organizace funguje jako zprostředkovatel materiální pomoci.

2. Teoretická část

2.1 Občanská společnost a Organizovaná občanská společnost

Občanská společnost je termín, který nemá jednoznačnou definici. I když samotný termín pochází již z 18. století, představy o něm v čase podléhají různým trendům a jeho význam a důležitost je také definován tou kterou vládnoucí garniturou. Můžeme jej vnímat jako oblast mezi státem, jeho institucemi a komerčním sektorem, tedy firmami. Jako takový obsahuje rodiny, vzdělávací instituce, spolky, hnutí a iniciativy, církve, kluby, profesní komory či asociace. Občanská společnost je tak jasnou součástí demokratického režimu, který podporuje svobodné vyjadřování občanů prostřednictvím výše zmíněných subjektů.

Jedním z náhledů na občanskou společnost je koncept Karla Müllera (2002), který dělí svůj přístup z hlediska sociokulturního a redukcionistického pojetí. Do skupiny vnímané sociokulturní optikou řadí tyto podskupiny:

Generalisté – vnímají občanskou společnost jako veřejný prostor, kde se neziskové organizace setkávají nejen se státem, ale i se soukromou sférou. Shledávají občanskou společnost jako pojem blízký demokracii.

Maximalisté – de facto z pojetí generalistů vyjímají stát. Vnímají ji jako síť vztahů a spoluprací nezávislých na státu.

Minimalisté – mají zcela odlišný pohled na občanskou společnost, a to spíše skrz její hodnoty, etnosti a její zaměření na kolektivní dobro. Vnímají občanskou společnost jako oddělenou od státu i trhu.

Redukcionisté vidí zjednodušeně trh jako řešení všech společenských problémů a organizace občanské společnosti tak vnímá jako nadbytečné.

I když by se mohlo zdát, že tématu „Spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem v oblasti CSR“ může vyhovovat náhled maximalistického pojetí, budu pracovat s přístupem generalistů, protože i do spolupráce ziskového a neziskového sektoru vstupuje stát svými regulacemi v oblasti daňové politiky, která finanční spolupráci těchto dvou sektorů přímo ovlivňuje.

Další oblastí občanské společnosti je organizovaná občanská společnost, kterou v českých podmínkách nejčastěji označujeme jako „třetí sektor“. To je termín, který běžná veřejnost nejen nepoužívá, ale většinou jí ani není znám. Dá se říci, že žádné označení není

zcela přesné, každé má do určité míry zavádějící konotace. Kromě tohoto označení se pak setkáváme ještě s následujícími termíny dle sektorového modelu tak, jak je popisuje Marek Skovajsa (2010):

- Neziskový sektor
 - pravděpodobně nejčastěji používaný termín laickou veřejností. Jeho nepřesnost tkví v tom, že organizace často zisku dosahovat mohou, avšak jejich podstatou je zisk nerozdělovat mezi členy či vedení, ale dále jej investovat do rozvoje a činnosti organizace. Stejně tak se označení netýká jen neziskových organizací, ale i veškerých vládních a veřejných organizací, jejichž účelem není dosahování zisku.
- Nestátní neziskový sektor
 - termín sice zpřesňuje označení předchozí, tedy vynechává ze své definice veřejný sektor, avšak stále nepřesně označuje problematiku zisku
- Nevládní sektor
 - nepříliš používaný termín, který sice ze své definice vynechává vládní organizace, avšak zapomíná na soukromé subjekty, které by do něj dle názvu měly spadat. Od tohoto označení se odvíjí frekventovaněji používaný termín „Nevládní organizace“.
- Nezávislý sektor
 - označení blízké spíše anglosaskému světu, které v České republice výrazněji nezdomácnělo. Z jeho názvu nelze odvodit, na čem je sektor nezávislý, obzvlášť když přihlédneme k faktu, že velká část organizací občanské společnosti je závislá nebo částečně závislá na podpoře státu či soukromého sektoru.
- Dobrovolnický sektor
 - pojem hojně používaný ve Spojených Státech Amerických, který však popisuje jen úzkou výseč občanského sektoru. Prakticky neobsahuje organizace složené pouze z placených zaměstnanců. V České republice se tato definice téměř nepoužívá.

2.1.1. Neziskové organizace

Protože většina organizací neziskového sektoru splňuje všechny vlastnosti výše uvedené, můžeme je dle „strukturálně-operacionální definice“ Lestera Salomona a Helmuta Anheirera (1992, 1997 cituji podle Skovajsa, 2010) rozpoznat také dle znaků, které je charakterizují:

- a) jsou to organizace, které jsou institucionalizované, mají tedy právní formu. V ČR můžeme jmenovat například spolky a pobočné spolky, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, účelová zařízení církví, ústavy nebo školské právnické osoby. Neformální a neinstitucionalizované skupiny lidí nejsou do neziskového sektoru započítávány, i když vykonávají totožnou činnost a mohou mít velký vliv na život komunit.
- b) jsou to organizace soukromé povahy, tedy stojící separátně od státní správy. Tento režim nevyklučuje finanční podporu státu nebo účast státních úředníků na vedení organizace, avšak organizace svojí strukturou zůstává soukromá.
- c) nerozdělují zisk, kterého svou činností mohou potenciálně docílit. Ač jsou to organizace, které o zisk primárně neusilují, přesto jej mohou dosáhnout. To co je ale činí rozdílnými od soukromého sektoru je fakt, že jej dále nepřerozdělují mezi vlastníky nebo manažery. Zisk je vždy reinvestován zpět do organizace.
- d) jedná se o organizace samostatné a nezávislé, které autonomně fungují dle svých interních pravidel a nejsou nijak ovládány třetí stranou.
- e) Jsou to organizace založené na určité míře dobrovolnosti, a to v jakékoliv podobě. Ať už se jedná o dobrovolnické příspěvky nebo dobrovolnickou práci.

Marcela Bergerová (2002) pak nazývá tyto organizace jako organizace občanského sektoru a doplňuje definici o následující prvky, bez kterých podle ní není kompletní:

- Fragmentárnost – organizace neřeší společenská témata jako celek, nepřinášejí programová řešení. Jejich záběr je dílčí a tím se odlišují od státních orgánů a politických stran.
- Různorodost – nejsou jednotná pravidla, jak přistupovat ke zlepšení kolektivního blaha, a tak jsou názory na něj i způsoby jeho dosažení v rukou jednotlivých organizací. Tento sektor je tak ve jménu dobra svobodným prostorem pro realizaci záměrů jednotlivců i skupin, a to bez ohledu na vnímání i pojetí daných témat.

- Vztah k moci – organizace chtějí ovlivňovat dění ve veřejné oblasti, avšak nechťejí tuto moc vykonávat. Jejich ambicí je mít dopad na rozhodování státu, ale zároveň se vůči němu, stejně jako vůči politickým stranám, vymezují.

2.1.2. Typy neziskových organizací a jejich funkce

Neziskové organizace musí splňovat výše zmiňovaná kritéria, abychom je mohli považovat za součást organizované občanské společnosti. Jsou i další kritéria, podle kterých je dále rozdělujeme. Jedním z nich je podle P. Friče (2015) míra veřejného prospěchu. Tím myslíme míru, do jaké organizace slouží pouze svým členům, či jsou prospěšné širší skupině lidí. Můžeme tak členit organizace na *vzájemně prospěšné*, jejichž záměr je sloužit hlavně svým členům, které většinou pojí určitá podobnost. Dále pak na organizace *veřejně prospěšné*, které se obvykle soustřeďují na jedno téma, v rámci kterého jsou však otevřeni všem, kterých se toto téma týká.

Dalším způsobem členění, které autor používá, je dle hlavních aktivit organizace, a to na *servisní a advokační*. Servisní organizace poskytují určité skupině službu, která sice není motivována ziskem, ale přesto může být konkurenční pro podobný typ služby poskytovaný státní či soukromou sférou. Advokační neziskové organizace pak mají za hlavní cíl ochranu práv skupin i jednotlivců a snaží se ovlivňovat rozhodování státního aparátu. Toto dělení pak můžeme znázornit pomocí následující tabulky.

Tabulka č. 1: Typologie neziskových organizací v ČR

Funkce	Sledovaný zájem	
	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	1. Tradiční zájmové organizace - sport, - rekreace, - komunitní rozvoj, - zájmové spolky	2. Nové servisní organizace - sociální a zdravotní péče, - vzdělávání, - humanitární pomoc, charita
Advokační	3. Tradiční advokační organizace - odbory, - zaměstnanecké svazy, - profesní organizace (komory) - politické strany	4. Nové advokační organizace - ochrana životního prostředí a práv zvířat, - ochrana lidských práv, - ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...)

Zdroj: Frič (2015)

Skovajsa (2010) pak toto dělení doplňuje ještě o organizace zájmové, které ale mohou být vnímány jako subtyp organizací servisních.

V České republice zatím nevznikla samostatná studie, která by klasifikovala organizace občanské společnosti podle jejich funkcí, a tak autoři používají metodiku pocházející z projektu Johns Hopkins University a členění Salamona (1999, cituji podle Pospíšil, 2009)

Salamon (1996) spolu se svými kolegy popsal dělení neziskových organizací dle funkcí do pěti skupin. První tři skupiny se více méně shodují s ostatními autory, kteří se tématu věnují, poslední dvě skupiny však rozšiřuje, což ukazuje i jejich název:

1. Servisní funkce

- Už ze samotného názvu vyplývá, že se jedná o poskytování služeb. Obvykle se jedná o služby, jejichž poptávka je vyvolaná selháním veřejných statků. Služby jsou poskytovány plošně, „*dostupné všem bez ohledu na to, zda za ně bylo zapláceno nebo zda jejich konzumenti mají prostředky na zaplacení anebo proto, že vyžadují určitý prvek důvěry*“ (Salamon et al. 2000, s. 5)

2. Inovační funkce

- Anheier a Salamon (2006, s. 6) mají za to, že neziskové organizace působí jako „*průkopníci v určitých oblastech, identifikují zanedbávaná témata a přitahují k nim pozornost, objevují či vytvářejí nové přístupy k problémům a obecně řečeno slouží jako zdroje inovací při řešení společenských problémů*“. Oproti jiným autorům však na inovaci hledí z jiných úhlů:
- Evoluční inovace, která má za výsledek vznik nového produktu nebo procesu
- Expanzivní inovace, která objevuje nové trhy
- Úplná inovace, která kombinuje nový produkt spolu s novým trhem

3. Funkce ochrany práv a sociální změny

- Salamon et al. (2006) tuto funkci nazývá jako funkci advokační, pomocí které mají neziskové organizace chránit své členy ale i ostatní společnost oproti silnějším skupinám, fungují jako prostředník mezi státním a občanským sektorem, kdy působí na změny ve prospěch společnosti.

4. Expresivní a vůdcovská funkce

- Salamon et al. (2006) vnímá tuto funkci jako rozšíření funkce advokační a to především z hlediska oblastí, které podporuje. Nezasahuje pouze oblast politickou a společenskou, ale „*nabízí prostředky k vyjádření kulturních, duchovních, profesních nebo politických hodnot, zájmů a názorů*“ (Salamon et al. 2004, s. 24)

5. Komunitní a demokratizační funkce

- Salamon et al. (2006) tuto roli nazývají jako integrační. Vlastně se jedná o budování vztahů, které přispívají k pospolitosti společnosti a zvyšování sebedůvěry. Zároveň však autoři poukazují na riziko vyloučení z budované komunity, které se může týkat jedinců, které komunita neakceptuje

Dále můžeme organizace vnímat z pohledu členství, kdy členské organizace mají institut členství, mohou vybírat členské poplatky, kdy jako typickým představitelem mohou být

například odborové organizace. Nečlenské organizace pak členy nemají, avšak mají pracovníky a správní orgány.

Definování funkcí občanské společnosti je velmi nesnadné z důvodu roztržitosti pocházející z nedostatečné a nejednoznačné teoretické ukotvenosti. Organizace občanské společnosti ve své rozmanitosti poskytují natolik širokou škálu služeb, že i různí autoři k jejich rozdělení přistupují z rozličných úhlů pohledu. Jejich členění zároveň také podléhá historickému vývoji.

2.1.3. Právní formy neziskových organizací

V české republice není souhrnný právní předpis, který by řešil právní formy a úpravu neziskových organizací. V současné době vymezuje nestátní neziskové organizace Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která je stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády České republiky v oblasti nestátních neziskových organizací (Vláda ČR, 1992)

Nejzásadnějším právním předpisem je zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014, který upravuje právní poměry právnických osob soukromého práva ČR, kam spadají i nevládní neziskové organizace.

Tabulka č. 2 Charakteristiky jednotlivých právních forem neziskových organizací

	Spolek	Nadace	Nadační fond	Ústav	Družstvo
Účel	Sdružení osob vedených společným zájmem	Vyčlenění majetku a výkon činnosti spojené s určitým účelem veřejně prospěšným nebo dobročinným	Vyčlenění majetku a výkon činnosti spojené s určitým účelem užitečným společensky nebo hospodářsky	Provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky	Společenství osob vedených za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání
Označení právní formy	„spolek“ nebo „zapsaný spolek“ nebo „z. s.“	„nadace“	"nadační fond"	„zapsaný ústav“ nebo „z. ú.“	"družstvo"
Podnikání a naložení se ziskem	Podnikat lze, ale pouze jako vedlejší činnost. Zisk se použije pro spolkovou činnost	Podnikat lze, ale pouze jako vedlejší činnost. Zisk lze použít pouze k podpoře účelu nadace.	Podnikat lze za předpokladu, že jde o prostředek k dosažení nadačního účelu. Zisk lze použít pouze k podpoře účelu nadačního fondu.	Ano, za podmínky, že provoz nebude na újmu jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb v rámci činnosti ústavu. Zisk lze použít pouze k podpoře činnosti, pro níž byl založen.	Ano, lze podnikat neomezeně. Zisk lze rozdělit mezi členy.
Kolik osob je potřebných k založení	alespoň tři osoby	jedna osoba nebo více osob	jedna osoba nebo více osob	jedna osoba nebo více osob	alespoň tři osoby
Založení	stanovy	Nadační listina (ve formě notářského zápisu), kterou může být zakládací listina nebo pořízení pro případ smrti; vnitřní poměry upravuje statut	Zakládací listina (ve formě notářského zápisu) nebo pořízení pro případ smrti; vnitřní poměry může upravit statut	Zakládací listina nebo pořízení pro případ smrti; vnitřní poměry může upravit statut	Ustavující schůze (průběh dosvědčen notářským zápisem) a stanovy nebo dohoda zakladatelů na obsahu stanov (ve formě notářského zápisu)
Minimální kapitál (vklad)	ne	Ano, alespoň 500.000 Kč	Ano, peněžitý nebo nepeněžitý vklad, minimální výše není stanovena	Ano, peněžitý nebo nepeněžitý vklad, minimální výše není stanovena	Ano, základní členský vklad pro všechny členy družstva, minimální výše není stanovena

Zdroj: Frank Bold Advokáti

2.1.4. Klasifikace organizací občanské společnosti

Existují celkem tři způsoby klasifikace, přičemž mezi ta širší patří Mezinárodní klasifikace neziskových organizací - International Classification of Nonprofit Organizations, ICNPO (Salamon a Anheier, 1996)

Tabulka č. 3: Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO

Skupiny	Podskupiny
1. kultura, sport a volný čas	1 100 kultura a umění
	1 200 sport
	1 300 ostatní rekreace a společenské kluby
2. vzdělávání a výzkum	2 100 základní s střední vzdělávání
	2 200 vyšší a vysokoškolské vzdělávání
	2 300 ostatní vzdělávání
	2 400 výzkum
3. zdraví	3 100 nemocnice a rehabilitace
	3 200 zařízení s pečovatelskou službou
	3 300 duševní zdraví a krizová intervence
	3 400 ostatní zdravotní služby
4. sociální služby	4100 sociální služby
	4 200 pomoc při katastrofách a nenadálých situacích
	4 300 finanční a materiální výpomoc
5. životní prostředí	5 100 životní prostředí
	5 200 ochrana zvířat
6. rozvoj a bydlení	6 100 hospodářský, sociální a komunitní vývoj
	6 200 bydlení
	6 300 zaměstnanost a příprava na zaměstnání
7. právo, prosazování zájmů a politika	7 100 prosazování a obhajoba zájmů
	7 200 právo a právní služby
	7 300 politické organizace
8. zprostředkování dobročinnosti a podpora dobrovolnictví	8 100 grantové nadace
	8 200 ostatní zprostředkování dobročinnosti a a podpora dobrovolnictví
9. mezinárodní činnost	9 100 mezinárodní činnost
10. náboženství	10 100 církve a náboženské společnosti
11. hospodářská a profesní sdružení, odbory	11 100 hospodářské svazy
	11 200 profesní sdružení a komory
	11 300 odbory
12. činnosti jinde neuvedené	12 100 činnosti jinde neuvedené

Zdroj: Skovajsa (2010)

V českých podmínkách je od roku 2002, kdy ji Český statistický úřad přijal, nejběžněji užívaná klasifikace CZ-COPNI, tedy Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu. Tato nahradila do té doby používanou klasifikaci podle odvětvové klasifikace ekonomických (nevýrobních) činností - OKEČ - ČR

Přehled oddílů klasifikace CZ-COPNI:

- Bydlení
- Zdraví
- Rekreace a kultura
- Vzdělávání
- Sociální péče
- Náboženství
- Politické strany, odborové a profesní organizace
- Ochrana životního prostředí
- Služby jinde neuvedené

Zdroj: ČSÚ (2014)

2.2 CSR – Společenská odpovědnost firem

2.2.1. Definice CSR

Společenská odpovědnost firem (anglicky Corporate Social Responsibility, dále jen CSR) je termín, se kterým se setkáváme již od 50. let dvacátého století, a to poprvé na půdě USA, odkud se pak postupně rozšiřuje dále do světa. Stejně jako definice občanské společnosti je však i definice CSR nejednotná. Důvodem je především fakt, že je založená na dobrovolnosti a nemá tedy žádné další atributy, které by musela vždy bezpodmínečně obsahovat. Společensky odpovědné firmy si uvědomují, že svůj zisk dostávají prostřednictvím komunity, ve které působí a do své strategie začleňují nástroje, pomocí kterých vrací do komunity dobro, a to finanční i nefinanční formou.

Z několika známých definic můžeme uvést tento příklad: *„Společenská odpovědnost firem je koncept, prostřednictvím kterého firmy dobrovolně integrují sociální a environmentální*

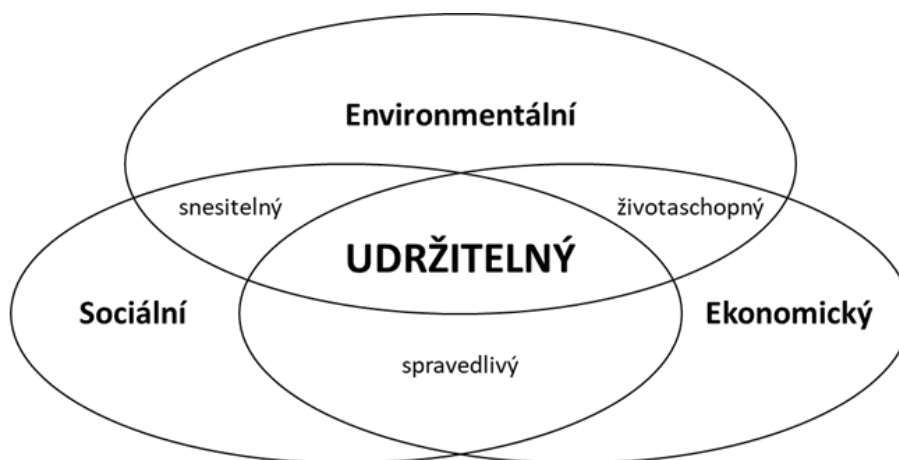
principy do svých procesů a interakcí se svými stakeholdery.“ (Zelená kniha, 2001). Protože čeština nemá přesný překlad slova stakeholder, je důležité zmínit, že do tohoto významu spadají všechny zainteresované strany uvnitř i vně společnosti. Jedná se tedy o zákazníky, dodavatele, zaměstnance, akcionáře, státní správu či mezinárodní organizace a dotčené zájmové skupiny. Podle této definice není CSR pouze naplňování legislativních požadavků v dotčených oblastech, ale aktivní přesahování těchto hranic ve prospěch společnosti a jejích socioekonomických a environmentálních témat.

Tímto se dostáváme k další definici dle Alexandera Dahlsruda (2008), která říká, že *„Společenská odpovědnost podniků je trvalý závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému rozvoji a zároveň zlepšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, jakož i místní komunity a společnosti jako celku.“*

2.2.2. Pilíře CSR

Žádná z definic CSR nezahrnuje konkrétní kritéria, která by měly být naplněna. Pro lepší představu můžeme použít koncept trojí zodpovědnosti tzv. Tripple bottom line, který zahrnuje oblasti 3P, tedy People (lidé), Profit (zisk), Planet (planeta). Oproti firmám zabývajících se pouze tvorbou zisku se pak sociálně odpovědná firma zaměřuje ve svých činnostech i na socioekonomická a environmentální témata. CSR tedy stojí na třech pilířích: ekonomickém, sociálním a environmentálním. Ty se pak vzájemně prolínají tak, jak zobrazuje následující schéma:

Obr. č. 1



Zdroj: vlastní zpracování dle Petříkové, 2008

Pod jednotlivé pilíře spadají aktivity v oblasti ekonomické, sociální a environmentální.

2.2.2.1. Ekonomický pilíř

Ekonomický pilíř neznamena zisk za každou cenu. Myslí se jím naopak dosažení zisku při dodržování kodexu podnikatelského chování (případně etického kodexu), který zahrnuje vztahy s akcionáři, dodavateli, investory a zákazníky/spotřebiteli. Jak zdůrazňuje Jana Trnková (2004), společnosti z komerčního sektoru by neměly sledovat krátkodobé cíle v podobě maximálního zisku, nýbrž by se dlouhodobě měli snažit o dosažení zisku optimálního. Společnosti, které tento pilíř zahrnuly do svého fungování, odmítají korupci, nekalé praktiky v oblasti reklamy a marketingu, což souvisí s tématem transparentnosti dovnitř i vně společnosti. Není jim cizí ani ochrana duševního zdraví všech dotčených subjektů. Celkově kladou důraz na uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance) v souladu s dlouhodobou udržitelností. V oblasti inovací pak tyto firmy neupřednostňují zisk před dopadem na všechny zájmové skupiny. Odpovědné podnikání proto vyžaduje opuštění pohledu „profit only“ (orientace pouze na zisk) a posun k celostnímu pohledu na fungování podniku v širším systému společenských vztahů a prosperity. (Franc, P., Nezhyba, J., & Heydenreich, C., 2006)

2.2.2.2. Sociální pilíř

Sociální pilíř společensky odpovědné firmy zahrnuje veškeré aktivity dotýkající se lidí, a to bez ohledu na to, zda se tito nachází uvnitř či vně společnosti. Jedná se o poměrně širokou oblast, zahrnující jak zaměstnance, tak dodavatele, odběratele, stakeholdery, ale i komunitu, ve které daná společnost působí. V rámci sociálního pilíře sledujeme ochotu firmy rozvíjet lidský kapitál při dodržování pracovních standardů, bezpečnosti práce a důrazu na vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců tzv. work-life balance. Dalším měřítkem sociální vyspělosti firmy je diversita na pracovišti ve smyslu zastoupení etnických minorit, handicapovaných, starších lidí a ostatních znevýhodněných skupin. Rovné příležitosti pro ženy a muže, dodržování lidských práv a zákaz dětské práce by pak také měly být samozřejmostí.

Do tohoto pilíře zahrnujeme i firemní filantropii, kterou v kontextu sociálního chování firmy nevnímáme pouze jako ochotu k finančnímu dárcovství, nýbrž i podporu zaměstnanců v dobrovolnické činnosti tzv. Corporate volunteering. „Pod všeobecným pojmem podpora a uznání dobrovolné činnosti pracovníků lze shrnout hned více možností nepřímé angažovanosti

firmy v rámci firemního dobrovolnictví: poskytnutí flexibilní pracovní doby, neplaceného volna, věcné či finanční podpory nebo umožnění využití firemních prostředků (telefon, fax, kopírka, počítač, firemní prostory) pro výkon dobrovolné práce; časová konta, kterými firma zaměstnancům „věnuje,, několik hodin z pracovní doby pro výkon dobrovolných aktivit; ocenění dobrovolné práce firmou prostřednictvím věcných a finančních darů či zveřejněním zásluh zaměstnance.“ (Nešporová, Schmidt, 2005)

Jak zmiňuje Nezhyba (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006) v publikaci *Když se bere společenská odpovědnost vážně Jinými formami podpory společnosti či komunit může být poskytování nepeněžních darů nebo nabídka vzdělání, školení či odborné pomoci.*

2.2.2.3. Environmentální pilíř

Environmentální pilíř v řízení společenské odpovědnosti firem hájí životní prostředí a minimalizuje negativní dopady, kterých by se jinak firma svým jednáním mohla dopustit. Společnosti, které dbají na stabilitu tohoto pilíře, mohou provozovat ekologickou výrobu, produkty a služby dle standardů ISO 14001, kterými tak zavádí systém environmentálního řízení (EMS). Do této oblasti spadá také celková firemní ekologická politika obsahující činnosti jako je recyklace, používání ekologických výrobků, odpadové hospodářství, ochrana přírodních zdrojů a zmenšování dopadů na životní prostředí jako takové.

Podle Kunze (2012) ve své publikaci *Společenská odpovědnost firem – firemní vedení* by si mělo uvědomit, že odpovědnost firmy v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř firmy samostatně, tak vzhledem k jejímu vnějšímu prostředí, které vždy firma nějakým způsobem ovlivňuje, ať již se jedná o vzhled dané krajiny, hlučnost, využívání zdrojů, emise, odpady či dopravní zátěž. Firma by se měla snažit tyto nepříznivé dopady související s její činností na okolní komunitu co nejvíce eliminovat, a to nejlépe systematickou, proaktivní politikou v této oblasti. Zároveň – a to i v případě jakýchkoliv problémů – by měla vždy otevřeně a pravdivě informovat širokou veřejnost.

Shrnutí

Při posuzování naplňování principů společenské zodpovědnosti jednotlivých firem je třeba brát v potaz konkrétní okolnosti jako typ a velikost podnikání, prostředí, ve kterém se firma

nachází a její reálné možnosti. Například společnosti působící v chemickém průmyslu budou mít zcela jiné výchozí podmínky pro hodnocení svých aktivit v rámci CSR, nežli společnosti působící v oblasti služeb.

2.2.3. Stakeholders

Stakeholders je pojem v CSR klíčový, avšak do českého jazyka hůře přeložitelný. Můžeme o něm uvažovat jako o termínů pro veškeré zainteresované strany, tedy osoby instituce a organizace, které mohou nějak ovlivnit chod podniku. Koncept stakeholderů vymezuje skupiny lidí, které by v rámci CSR měly firmy brát v úvahu.

Skupina stakeholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. (Trnková, 2004).

Jak je patrné, skupin, které mají vliv na úspěch firmy, je velké množství a může tak být poměrně složité brát v potaz jejich zájmy v průběhu manažerského rozhodování. Carroll (1991) definuje tři typy manažerských přístupů k morálnímu a etickému chování vůči stakeholderům: nemorální, amorální a morální, přičemž do skupiny stakeholderů zahrnuje majitele (akcionáře), zaměstnance, místní komunity a společnost jako takovou.

Manažeři zastávající nemorální přístup zpravidla fungují v přímém rozporu s tím, co je obecně vnímáno jako správné. Tito manažeři se starají pouze o ziskovost a úspěch jejich organizace, potažmo svůj vlastní. Považují právní normy za bariéry nebo překážky, které musí překonat při dosahování svých cílů. Jejich strategií je využívat příležitosti k osobnímu nebo firemnímu zisku.

Dalším typem jsou manažeři s amorálním přístupem ke stakeholderům. Ten se vyznačuje tím, že není de facto ani nemorální, avšak ani morální. Tito manažeři většinou neberou v potaz fakt, že jejich rozhodování může mít negativní vliv na ostatní. Etický rozměr obvykle absentuje v jejich rozhodovacím procesu. Za dostatečně morální považují pouhé dodržování zákonů.

Morální manažerský přístup je pak přímým kontrastem ke dvěma předchozím způsobům. Tito manažeři také míří na zisk a úspěch společnosti, avšak pouze za předpokladu dodržení veškerých zákonů a morálních standardů. Právo je vnímáno jako minimální etický základ a cílem je působit nad jeho rámeček.

Tyto přístupy pak mají různé podoby v závislosti na skupině, vůči které jsou uplatňovány.

Tři typy manažerských přístupů k morálnímu a etickému chování vůči stakeholderům:

Majitelé, akcionáři

Nemorální manažerský přístup: S akcionáři se jedná minimálně. Zaměření je na maximalizaci vlivu vedoucích manažerů – maximalizace odměn, požitků, benefitů pro vedoucí pracovníky. Zlaté padáky jsou důležitější než výnosy akcionářů. Manažeři posilují své pozice, aniž by o tom byli akcionáři informováni. Vlastní zájem vedoucích manažerů je na prvním místě.

Amorální manažerský přístup: Akcionářům není věnována žádná zvláštní pozornost. Zaměření na zisk podniku je vnímáno jako dostatečná odměna pro akcionáře. Nepřemýšlí se nad etickými důsledky rozhodnutí pro jakoukoli skupinu zainteresovaných stran, včetně vlastníků. Komunikace je omezena na to, co vyžaduje zákon.

Morální manažerský přístup: Hlavním faktorem je zájem akcionářů (krátkodobý i dlouhodobý). Nejlepší pro akcionáře je zacházet se všemi žadateli z řad zainteresovaných stran spravedlivým a etickým způsobem. Na ochranu akcionářů bývá vytvořena etická komise. Etický kodex je součástí organizace a je živým dokumentem k ochraně zájmů akcionářů a ostatních.

Zaměstnanci

Nemorální manažerský přístup: je definován jako donucovací, kontrolující a odtažitý. Vnímá zaměstnance jako nástroj k dosažení zisku jednotlivého manažera či společnosti. Nejeví se žádný zájem o potřeby, práva či očekávané zaměstnanců.

Amorální manažerský přístup: Se zaměstnanci se zachází tak, jak to vyžaduje zákon. Klade důraz spíše na zvýšení produktivity než uspokojení rostoucích potřeb zaměstnanců. Zaměstnanci jsou stále považováni za nástroj k dosažení zisku, ale používá se odměňovací přístup. Organizace vidí svůj vlastní zájem na tom, aby se zaměstnanci zacházela s minimálním respektem. Organizační struktura, finanční i nefinanční odměny, to vše je zaměřeno na krátkodobou a střednědobou produktivitu.

Morální manažerský přístup: Zaměstnanci jsou lidským zdrojem, se kterým je třeba zacházet s důstojností a respektem. Cílem je použít participativní styl vedení, který povede ke vzájemné důvěře. Při všech rozhodnutích jsou maximálně zohledněna práva zaměstnanců na soukromí, svobodu projevu a bezpečnost. Management usiluje o férové jednání se zaměstnanci.

Zákazníci:

Nemorální manažerský přístup: Zákazníci jsou vnímáni jako nástroj k dosažení osobního, potažmo firemního zisku. Etické standardy nejsou v chování zastoupeny, naopak je patrný vědomý záměr podvádět či klamat. Při všech marketingových rozhodnutích týkajících se reklamy, ceny, balení či distribuce, je zákazník maximálně využíván.

Amorální manažerský přístup: Management nebere v potaz dopady svého jednání a rozhodnutí z něj plynoucích. Při řízení zaměřeném na dosahování zisku bere zákon pouze jako vodítko. Management se nezabývá tím, co je spravedlivé z pohledu zákazníka. Na první místo jsou kladeny zájmy managementu. Není brán ohled na etické dopady v jednání se zákazníky.

Morální manažerský přístup: Na zákazníka je nahlíženo jako na rovnocenného partnera. Jeho potřeby a očekávání jsou vnímány a je k nim přístupováno s patřičným respektem. Je kladen důraz na poskytování úplných informací, férové záruky a celkové spokojenosti zákazníka s hodnotou služby či produktu. Práva spotřebitelů jsou ctěna a dodržována.

Místní komunity

Nemorální manažerský přístup: Využívá komunitu na maximum; znečišťuje životní prostředí. Při uzavírání závodů nebo podniků zcela využívá komunity. Aktivně ignoruje její potřeby. Na druhou stranu ale plně využívá komunitních zdrojů, aniž by na oplátku cokoliv vrátil. Porušuje územní a jiné vyhlášky, kdykoli tak může učinit ve svůj prospěch.

Amorální manažerský přístup: Komunita jako taková nehraje v rozhodování managementu roli, podobně jako zaměstnanci. Pracuje s předpokladem, že faktory týkající se komunity, nejsou pro obchodní rozhodování nijak zásadní. Je dodržována základní právní úprava, avšak nic nad její rámec. Komunitou, jejími lidmi, komunitní činností, a místní samosprávou se tento manažerský přístup zabývá jen okrajově.

Morální manažerský přístup: Živoucí a prosperující komunitu sleduje jako svůj cíl. Je jejím aktivním strůjcem a motivuje ostatní, aby tak činili také. Zapojuje se do řešení problémů subjektů komunity, které potřebují podporu, jakou jsou školy, volnočasové spolky a filantropické organizace. Zastává vedoucí pozici v oblasti ochrany životního prostředí, vzdělávání, kultury a umění, dobrovolnictví a komunitních témat jako takových. Firma bere za svou strategickou filantropií, přičemž cíle komunity a businessu vnímá jako vzájemně propojené.

Neziskové organizace bývají založené za účelem řešení společenského problému či pomoci vymezené skupině. Dá se tedy předpokládat, že v jejich řízení bude převažovat morální manažerský přístup, který ze své podstaty tyto ideály naplňuje. Naopak zavedení morálního manažerského přístupu jako běžného standardu může být výzvou pro společnosti ze sektoru ziskového, které, jak jejich zařazení napovídá, byly založeny primárně za dosažením zisku.

2.2.4. Pojetí CSR podle Carrola

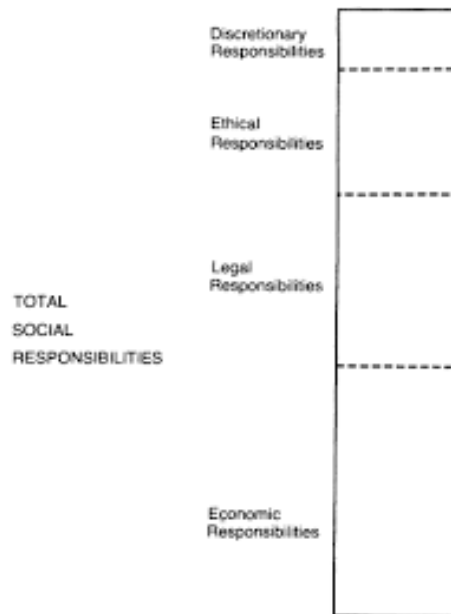
Archie B. Carroll, emeritní profesor na Terry College of Business, Universtiy of Georga je jedním z nejznámějších, aktivně publikujících odborníků na CSR. Pro tematiku společenské odpovědnosti firem byl v roce 1979 průlomový jeho model čtyř kategorií, které seřadil podle jejich důležitosti od té nejvíce po tu nejméně zásadní. Jednalo se konkrétně o tyto oblasti:

- 1) **Ekonomická odpovědnost (Economical responsibilities):** firma je zodpovědná za produkci zboží a služeb, které společnost vyžaduje, a to při dosažení zisku. Všechny ostatní ekonomické role společnosti by měly vycházet z tohoto předpokladu.
- 2) **Právní odpovědnost (Legal responsibilities):** firma je při naplňování svých obchodních cílů zodpovědná za dodržování legislativních nařízení
- 3) **Etická odpovědnost (Ethical responsibilities):** Firma je zodpovědná za dodržování etických norem, a to i v případech, kdy nejsou legislativně ukotveny, avšak ve společnosti jsou očekávány

4) **Dobrovolná odpovědnost (Discretionary responsibilities):** zahrnuje sociální odpovědnost, kterou společnost na firmy klade, i když není přesně definována. Je rozhodnutím každé firmy, jak se k tomuto typu zodpovědnosti postaví

Důležitost jednotlivých kategorií pak Carroll znázorňuje tímto nákresem:

Obr. č. 2



Zdroj: Carroll, 1979

Přerušované čáry mezi jednotlivými kategoriemi pak naznačují prolínání jednotlivých zodpovědností, tedy to, že nelze být zodpovědný v jedné oblasti, aniž by se uvažovalo o zodpovědnosti v oblastech dalších.

V roce 1991 pak Carroll přejmenoval čtvrtou odpovědnost na filantropickou a model přetvořil do podoby pyramidy:

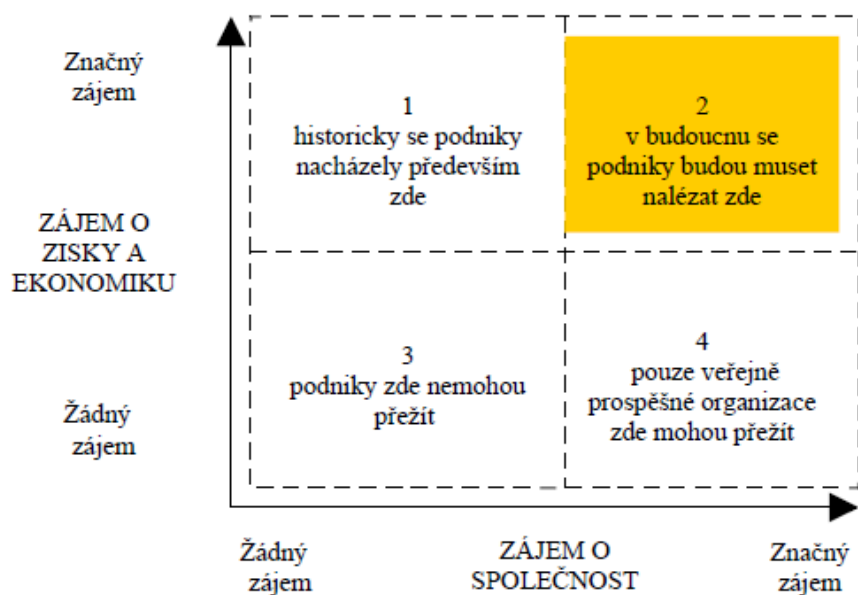
Obr. č. 3



Zdroj: Carroll, 1991

Carollovo pojetí společenské odpovědnosti firem bylo průlomové spojením ekonomických a společenských zájmů pod záštitu firmy. Tyto zájmy byly do té doby vnímané jako protichůdné. Na obrázku níže je pak znázorněna Carrollova úvaha nad propojením jednotlivých zájmů z pohledu firmy a jejího vývoje.

Obr. č. 4



Zdroj: Procházková, 2011

2.2.5 Sustainable Development Goals – Cíle udržitelného rozvoje

Jako vodítko pro zavedení CSR pro společnosti ze ziskového sektoru mohou sloužit také „Cíle udržitelného rozvoje“, které byly iniciovány Organizací spojených národů v roce 2015. Jsou to oblasti, ve kterých by se měla angažovat společnost ze všech sektorů, tedy z tržního, vládního i neziskového. Tyto cíle by měly být celosvětově dosaženy do roku 2030. Jsou jimi:

1. Konec chudoby
2. Konec hladu
3. Zdraví a kvalitní život
4. Kvalitní vzdělání
5. Rovnost mužů a žen
6. Pitná voda, kanalizace
7. Dostupné a čisté energie
8. Důstojná práce a ekonomický růst
9. Průmysl, inovace a infrastruktura

10. Méně nerovností
11. Udržitelná města a obce
12. Odpovědná výroba a spotřeba
13. Klimatická opatření
14. Život ve vodě
15. Život na souši
16. Mír, spravedlnost a silné instituce
17. Partnerství ke splnění cílů

Zdroj: Asociace společenské odpovědnosti (2022)

2.3 Spolupráce ziskového a neziskového sektoru

Spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem je oblastí, které se dostává stále větší pozornosti. Komerční subjekty se z různých důvodů soustřeďují na tvorbu strategické firemní filantropie, pro kterou si vybírají partnery z oblasti neziskového sektoru tak, aby vyhovovaly naplňování jejich cílů v oblasti CSR. „*Formou vzájemné spolupráce se oba subjekty mohou zviditelnit a vzájemně zlepšit obraz v očích veřejnosti. Současně se mohou obohatit o nové pohledy a zkušenosti*“ (Legnerová, Dohnalová, 2018).

Ve své práci použijí typologii spolupráce ziskového a neziskového sektoru tak, jak ji ve své publikaci Společensky odpovědné podnikání rozdělují Legnerová a Dohnalová (2018). Jedná se o osm typů spolupráce, kterou autorky nazývají jako „mezisektorovou“. Tím se odkazují na fakt, že společnost je rozdělená na tři sektory – státní, veřejný sektor, ziskový tržní sektor a tzv. třetí sektor, do kterého spadají neziskové organizace a je také nazýván sociální ekonomikou.

2.3.1. Sponzoring

Sponzoring je pojem, se kterým se nesetkáváme zdaleka jen v souvislosti s neziskovým sektorem. Vzhledem k tomu, že se jedná o významný komunikační nástroj, který slouží k formování vztahů s veřejností, využívají jej společnosti z řad ziskového sektoru nejen za účelem podpory sponzorovaného, kterým může být „jednotlivec (sportovec, umělec), organizace (zejména nezisková), případně samotný projekt v podobě společenské, politické, kulturní či sportovní události (akce)“ (Foret, 2003), ale také za účelem vlastní propagace.

Sponzoring znamená finanční podporu organizace, která na oplátku umístí sponzorovo logo na své webové stránky či jej zahrne do své komunikace, přičemž sponzor může využít logo sponzorované organizace ve své interní i externí komunikaci, na svých obalech či dalších materiálech (Wymer, Samu, 2003). Abratt, Clayton, and Pitt (1987) pak popisují následujících osm typů sponzorství:

- sportovní sponzorství (celkem pět typů)
- knižní sponzorství
- sponzoring výstav
- sponzoring vzdělávání
- sponzoring expedicí
- kulturní sponzoring
- sponzoring místních akcí
- sponzoring dokumentárních filmů

Je důležité nezaměňovat sponzoring s darem, jelikož každý z těchto termínů má svá specifika. „Zatímco u daru není vyžadováno od obdarovaného nějaké protiplnění, přičemž si dárce může na základě darovací smlouvy poskytnuté finanční prostředky odečíst ze základu daně (legální praxe v ČR), sponzorství je aktivitou směřující k naplnění především marketingových cílů sponzora. Ten tedy poskytuje finance nebo jiné prostředky hrazené ze svého rozpočtu a za to dostává jistou protislužbu, většinou v podobě umístění své reklamy. Narozdíl od daru se však prostředky věnované v rámci na sponzorství započítávají v plné výši do nákladů sponzora.“ (Franc, Nezhyba, Heydenreich, 2006)

Sponzoring je zajímavá forma podpory jak pro ziskovou, tak pro neziskovou organizaci, a to díky nízké administrativní náročnosti. Pro neziskovou organizaci z ní obvykle nevyplývá závazek, jakým způsobem má získané prostředky použít. Sponzor v podobě ziskové společnosti pak nemusí za účelem podpory neziskové organizace zohledňovat časové a další investice spojené například s firemním dobrovolnictvím (Legnerová, Dohnalová, 2018)

2.3.2. Dohody o využití loga a názvu sociálního podniku (licensing agreement)

Tyto dohody fungují na principu, kdy nezisková organizace umožní komerční společnosti užívat její logo či název, a to za předem dohodnutou finanční odměnu, při podmínkách určených licenční smlouvou. Typicky se tak děje za účelem propagace produktu

či pro zdůraznění dobrého jména komerční společnosti. Právě dobré jméno je ale zároveň tím, co obě dvě strany při vstupu do této dohody riskují. Vzhledem k tomu, že kontrolu nad užíváním loga přebírá komerční společnost, která jej zahrnuje do své marketingové komunikace, nezisková organizace má tak pouze limitovanou možnost toto ovlivňovat. Na druhé straně komerční společnost, která nevěnuje výběru svého partnera z řady neziskových organizací dostatečnou péči, může své jméno poškodit právě díky tomu, že jej spojí s organizací, která nebude jeho zákazníky vnímána jako důvěryhodná. V těchto případech pak není naplněn účel, za kterým tyto dohody bývají uzavírány. Tím je zvýšená pozitivní publicita, která přináší možnost rozšíření zákaznické báze v případě komerčních společností. Pro neziskové organizace neúspěšné partnerství znamená propad důvěry u jejich uživatelů a zároveň dopad na její příjmy nejen od dané komerční společnosti, ale i od potenciálních budoucích dárců.

2.3.3. Sdílený marketing (cause related marketing CRM), propagace spojená s obchodním účelem (transaction based promotion, TBP)

Cause-related marketing (CRM), tedy sdílený marketing je druh marketingové komunikace, ve které firmy spojují své výrobky či služby s vybranou neziskovou organizací. K takovému kroku se firma uchyluje hned z několika důvodů. Nejčastěji to bývá za účelem podpoření image značky a veřejného mínění o společnosti (Corporate reputation). Vzkaz, který tímto firma posílá do komunity, by měl v očích současných i potenciálních zákazníků posílit vnímání firmy jako sociálně smýšlející a odpovědné. Dalším důvodem k realizaci kampaně ve stylu CRM bývá snaha odlišit se od konkurence, přičemž oba důvody by měly nakonec vyústit ve zvýšení prodeje produktů či služeb dané firmy.

V zahraniční literatuře můžeme nalézt rozdělení CRM do třech typů, které mu přisoudila americká autorka Sue Adkins (2012):

Transakční CRM – jak již název napovídá, jedná se o vztah na bázi transakce. Konkrétně můžeme hovořit o dohodě mezi ziskovou a neziskovou organizací, kdy se zisková organizace zaváže k plnění vyplývající z prodeje výrobků či služeb spojených s logem neziskové organizace. Toto plnění je pak dáno předem dohodnutým procentem z prodeje. Nevýhodou tedy je, že neziskové organizace nemůže dopředu počítat s konkrétní výší příjmů. Tato spolupráce je typicky kontrolována ze strany ziskové organizace. Jejím příkladem může být kampaň kosmetické společnosti Avon ve spolupráci s Aliancí žen s rakovinou prsu, Asociací mamodiagnostiků ČR a organizací na pomoc ženám postiženým domácím násilím proFem. O

spolupráci informuje společnost Avon na svém webu těmito slovy: „*Pomáhejte s námi! Z každého prodaného charitativního výrobku Avon za zdravá prsa a Avon proti domácímu násilí darujeme finanční prostředky na konta těchto projektů. Prostřednictvím Aliance žen s rakovinou prsu a Asociace mamodiagnostiků ČR podporujeme prevenci a včasnou diagnostiku rakoviny prsu a ve spolupráci s neziskovou organizací proFem pomáháme obětem domácího násilí.*“ (zdroj: www.avon.cz)

Informační CRM – Tento typ sdíleného marketingu je zaměřený na podporu zviditelnění určitého společensky tíživého tématu. Zisková společnost tak často vybírá téma blízké jejímu typu produktu či podnikání. Společně s neziskovou organizací pak medializují daný jev za účelem jeho minimalizace v případě, že se jedná o jev negativní. Mohou tak činit i prostřednictvím distribuce různých produktů či informačních materiálů. Příkladem tohoto typu marketingu může být Česká spořitelna, která svojí spoluprací s platformou www.breakfaststory.cz podporuje začleňování znevýhodněných osob do pracovního procesu a zároveň posiluje informovanost o tomto tématu. (zdroj: www.csas.cz) je to dobrý příklad?

Licenční CRM – je případem sdíleného marketingu kdy zisková společnost zaplatí neziskové organizaci určitý finanční obnos za to, že při svých obchodních a marketingových aktivitách bude moci využívat logo a tím pádem i dobré jméno neziskové organizace. V tomto případě je kontrola prakticky zcela na straně ziskové společnosti. Příkladem této spolupráce je společný projekt fotbalového klubu FC Viktoria Plzeň a Nadace pro transplantace kostní dřeně. Fotbalový klub poskytl na dobu dvou let Nadaci tramvaj, která po tento čas jezdila Plzní s logem obou subjektů. Klub tak zviditelnil fakt, že jeho členové prostřednictvím tramvaje vstoupili do registru dárců kostní dřeně a organizace získala potřebnou publicitu. (zdroj: fcviktoria.cz)

2.3.4. Společná marketingová kampaň, propagace společného zájmu (joint issue promotion)

Společná marketingová kampaň, respektive propagace společného zájmu spojuje firmu a neziskovou organizaci v tématu, které mají obě strany zájem zviditelnit. Ze strany firmy je tento zájem obvykle motivován vnímáním značky v dobrém světle a tím navýšením počtu potenciálních klientů. Ze strany neziskové organizace pak převládá zájem upozornit na oblast, ve které se pohybuje a tím získat pozornost potenciálních nových dárců.

Na rozdíl od výše popsaných typů spolupráce má tato pro neziskovou organizaci nespornou výhodu a tou je fakt, že mívá větší vliv na podobu výsledků kampaně, většinou díky expertíze v daném tématu. Obě dvě strany pak na zviditelnění kauzy pracují projektově, přičemž výsledkem je právě společná kampaň. V rámci rizika je však tato spolupráce veskrze stejně citlivá jako dříve popsané – úspěch každé ze stran závisí na důvěryhodnosti a kredibilitě strany druhé.

2.3.5. Sociální marketing, cause promotion

Sociální marketing je disciplínou, která se zaměřuje nikoliv na propagaci povědomí o společensky tíživém tématu, nýbrž na změnu chování, která by vedla k jeho potlačení či vyřešení. Tyto změny se mohou projevat následujícími způsoby:

- Přijetím nového způsobu chování (třídění odpadu)
- Odmítnutím potenciálně nebezpečného způsobu chování (konzumace alkoholu, drog)
- Změnou současného chování (menší spotřeba mytí a sprchování)
- Zanecháním starého chování (kouření) (Kotler, Roberto a Lee, 2002)

V případě této spolupráce pak firma může neziskovou organizaci podpořit za účelem dosažení kýženého výsledku nejen finančně nýbrž i formou materiální pomoci.

2.3.6. Firemní filantropie

Tento typ spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem je dosud nejčastěji zastoupeným. Je to proto, že do něj zahrnujeme širokou škálu filantropických aktivit. „*Za firemní filantropii můžeme považovat 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)

Firmy se neuchylují k firemní filantropii náhodou, nýbrž mají širokou škálu motivací, proč tak činit. Budují tak pevnější sounáležitost mezi zaměstnanci a firmou, kteří tímto způsobem mohou žít svoje, respektive firemní hodnoty, podporují pozitivní vnímání značky veřejností a zvyšují její hodnotu, optimalizují její pomocí daňové dopady na svůj zisk, budují si své pevné místo v lokálních komunitách, či ji využívají jako teambuildingový nástroj v rámci firemního dobrovolnictví.

Dobrovolnická činnost zaměstnanců

Téma dobrovolnické činnosti se těší vzrůstající oblibě jak mezi firmami, tak mezi samotnými zaměstnanci. Z toho vyplývá fakt, že tyto aktivity mají velké množství podob. Může se jednat o jednorázové akce, pravidelnou pomoc nebo dokonce dlouhodobé projekty. V některých případech koncept dobrovolnictví řídí přímo firma, respektive osoba zodpovědná za její CSR strategii, v opačných případech mohou být činnosti realizovány přímo na podnět zaměstnanců.

Nemusí se vždy jednat o jen výkon dobrovolnické práce, jelikož s činností může být spojená i finanční či materiální pomoc.

Dobrovolnictví je pro společnosti z obou sektorů organizačně poměrně náročné. Musí být předem určen typ práce a množství lidí, kteří ji budou zastávat, aby tak nedošlo ke zklamání, které bude mít za následek demotivaci zaměstnanců. Obvykle tyto akce vyžadují i nákup pracovního vybavení a materiálu ze strany firmy vysílající své zaměstnance, jelikož nebývá v možnostech neziskových organizací toto opatřit z vlastních zdrojů.

Přesto však dobrovolnictví přináší pro obě strany více výhod nežli nevýhod. Tyto výhody pak Legnerová a Dohnalová (2018) popsaly následovně:

1. Komerční firma podporuje své okolí a získává prestiž za svou sociální odpovědnost.
2. Činnosti související se CSR aktivitami vytváří výhodu pro získání kvalitních zaměstnanců a jejich udržení.
3. Zaměstnanci jsou hrdí na společensky odpovědné akce svého zaměstnavatele
4. Pokud společnost může odkazovat na své úspěšné CSR programy, snadněji může navázat spojení s novými partnery v podnikání. Těmito programy osloví stejně smýšlející investory a dodavatele.
5. Podnik tím, že podporuje firemní dobrovolnictví, posiluje budování firemní pověsti, která je spravedlivá a zodpovědná.
6. Koncepce CSR přitahuje nové zákazníky, vytváří spojení s dalšími místními podniky a zlepšuje vztahy s místními firmami.

Výhody z dobrovolnictví pak čerpají i sami zaměstnanci. Nabývají nové zkušenosti, které často vedou ke stabilizaci či změně jejich osobních hodnot. Získávají nejen dobrý pocit, ale i uznání okolí. Zároveň si rozšiřují možnosti svého působení i mimo ziskový sektor.

Přijímací organizace pak čerpají výhody z odvedené dobrovolnické práce, získávají zkušenosti od zaměstnanců z firem a prostřednictvím těchto akcí v neposlední řadě rozšiřují povědomí nejen o sobě, ale také o tématu, kterému se věnují.

Sdílené fondy

Dárcovství, které kombinuje jednotlivé zaměstnance a firmu. Zaměstnanci si volí, jakou částkou či procentem ze mzdy do fondu přispějí a firma pak jejich příspěvek navýší. Může se jednat o násobek částky, kterou věnoval zaměstnanec, procento či konkrétní částku dohodnutou předem.

Podpora a uznání dobrovolnické činnosti

V tomto případě firma přímo neurčuje rozsah možné dobrovolnické aktivity pro své zaměstnance nýbrž docenjuje a podporuje jejich soukromé dobrovolnictví formou flexibilní pracovní doby či neplaceného pracovního volna.

Časová banka pro dobrovolnické aktivity

Jedná se o předem daný počet hodin, který může zaměstnanec využít pro práci v neziskové organizaci dle svojí volby. Tato činnost probíhá v rámci běžné pracovní doby zaměstnance.

Talentová banka

Firma funguje jako prostředník mezi zaměstnanci ochotnými působit dobrovolnický a neziskovými organizacemi, které jejich pomoc či expertízu mohou využít. Firma tak umožňuje zaměstnancům realizovat jejich filantropické zájmy a sociálním podnikům pomáhá nalézt dobrovolnickou pracovní sílu.

Pro bono služby

Jedná se o bezplatné poskytnutí služeb, které běžně firma poskytuje za úplatu, respektive jsou předmětem její odbornosti a podnikání. Tyto služby jsou poskytovány jako dobrovolnická činnost zaměstnanců firmy vůči neziskovým organizacím nebo jejím klientům. Pod tímto typem spolupráce si můžeme představit například právní servis ze strany advokátní kanceláře.

Den péče

Typicky jeden den v roce, kdy se zaměstnanci firmy nevěnují své běžné pracovní činnosti, nýbrž pracují na půdě neziskové organizace. Obvykle se jedná o manuální výpomoc (např. mytí oken, práce na zahradě apod.), při které mají zaměstnanci možnost zažít jiný typ spolupráce nežli na pracovišti a tím nejen pomoci vybrané neziskové organizace, ale také posílit vztahy mezi týmy i jednotlivci.

Mentoring

Mentoringem v tomto kontextu rozumíme předávání odborných zkušeností mezi profesionálem a zaměstnancem či dobrovolníkem z neziskové organizace. Tato forma spolupráce je vítána především u organizací, které nemají prostředky na to, aby si potřebný trénink či průpravu uhradily samy.

Členství v radách a komisích neziskových organizací

Ziskové společnosti mohou umožnit svým zaměstnancům působení v radách a komisích neziskových organizací. Tím dochází k vzájemnému obohacení mezi oběma sektory v podobě výměny know-how.

2.3.7. Firemní nadace a nadační fond

Založení firemní nadace či nadačního fondu bývá často věcí prestiže, respektive propracované CSR firemní strategie, která má vést k posilnění dobrého jména firmy a tím i její pozice na trhu. Firemní nadace a nadační fondy mohou spolupracovat s neziskovými organizacemi, kdy pak ze spolupráce vyplývají běžná rizika popsaná u spoluprací předchozích. Dále mohou fungovat zcela samostatně a pomáhat cíleně a napřímo subjektům, které odpovídají jejímu zaměření, aniž by pro tuto spolupráci využívali prostředníka v podobě neziskové organizace.

V České republice působí celkem 441 firemních nadačních subjektů, z toho 130 nadací a 311 nadačních fondů. Firemní nadace a fondy v roce 2020 rozdělili více než 1,34 miliardy korun. Největším firemním dárcem je Nadační fond Avast, který rozdělil více než 597 milionů korun. (zdroj: www.donorsforum.cz)

2.3.8. Strategická spolupráce (joint ventures)

Klíčovým pojmem v oblasti strategické spolupráce je strategické sociální investování. Jedná se o sofistikovanější spolupráci mezi ziskovou a neziskovou organizací, nežli je například dárcovství. Z faktu, že firma na svoje počínání v neziskovém sektoru hledí jako na investici vyplývá, že od něj bude očekávat měřitelné výsledky týkající se například nárůstu zisku či počtu klientů. To na ni ale klade nároky v oblasti lidských zdrojů, které k nastavení takové strategie a k řízení spolupráce s neziskovou organizací bude potřebovat. Nezisková organizace pak musí být schopná pro zachování dlouhodobého partnerství, které může zajistit její fungování, vyhovět nárokům svého komerčního partnera. Při této spolupráci můžeme narážet na rozdílné manažerské styly ziskového a neziskového sektoru, které jsou často v rozporu.

2.4. Faktory ovlivňující mezisektorovou spolupráci

Při komplexním zkoumání spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem vnímám jako zásadní i faktory, které tuto spolupráci mohou ovlivňovat. Pro účely své práce jsem se rozhodla vycházet z konceptu Jamesa E. Austina (2002), který popisuje dvacet faktorů, jenž mají dopad na úspěšnou realizaci spolupráce mezi organizacemi z obou sektorů. Autor tyto faktory rozděluje do šesti skupin podle toho, s jakou oblastí souvisejí:

Faktory související s prostředím

- A. *Minulá spolupráce v místních komunitách* - již existuje předešlá spolupráce mezi oběma sektory, která potenciálním novým partnerům zaručuje zkušenost a vzájemné pochopení rolí. To pak ústí v oboustrannou důvěru a správně nastavená očekávání subjektů, které do procesu spolupráce vstupují.
- B. *Spolupracující subjekty jsou v komunitě vnímány jako leaderi* – panuje důvěra v naplnění cílů, které si pro svoji spolupráci vytyčili
- C. *Příznivé politické a sociální prostředí* - političtí vůdci, tvůrci veřejného mínění, osoby, které kontrolují zdroje, a široká veřejnost podporuje (nebo se alespoň nestaví proti) poslání spolupracujících organizací.

Faktory související s charakterem partnerství

- A. *Vzájemný respekt, porozumění a důvěra* – zúčastněné organizace se vyznačují pochopením pro způsob fungování, hodnoty, očekávání, ale i případná omezení svého partnera.
- B. *Výběr účastníků spolupráce napříč dotčeným spektrem* – spolupracující členové jsou vybíráni tak, aby byla zastoupena každá skupina, která je spoluprací či jejím výsledkem dotčena
- C. *Zúčastněné subjekty vnímají společný cíl jako svůj vlastní* – spolupracující organizace věří, že ze vzájemného vztahu budou čerpat výhody, aniž by ztratili vlastní nezávislost a důvěryhodnost.
- D. *Schopnost dosahování kompromisu* – vzhledem k tomu, že není vždy možné uspokojit všechny subjekty zúčastněné v procesu, jsou partneři schopni a ochotni dělat kompromisy.

Faktory související s procesem a strukturou

- A. *Akteři sdílejí zodpovědnost jak v procesu, tak jeho výsledku* – zúčastněné subjekty se nezaměřují pouze na výsledek své spolupráce, ale i na způsob, kterým kýženého výsledku dosahují.
- B. *Vícečetné úrovně spolupráce* – každá úroveň v rámci hierarchie jednotlivých organizací má zastoupení v procesu spolupráce s ostatními subjekty.
- C. *Flexibilita* – všechny zúčastněné subjekty zůstávají v procesu spolupráce otevřené případným změnám jak ve způsobu spolupráce, tak v dosahování výsledků.
- D. *Jasně uchopené role a pravidla* – zúčastněné subjekty chápou svoje práva a povinnosti a rozumějí jakým způsobem je naplnit.
- E. *Přizpůsobivost* – spolupracující skupina je schopná ustát měnící se prostředí, které může vyžadovat zásah do stávajících způsobů spolupráce, skladby jejích členů nebo i modifikace původně zamýšleného výsledku.
- F. *Odpovídající tempo vývoje* – všechny zúčastněné subjekty jsou schopné reagovat na změny, které se mohou v průběhu spolupráce objevit tak, aby neohrožovali činnost svých partnerů.

Faktory související s komunikací

- A. *Otevřená a častá komunikace* – jednotlivé subjekty spolupráce mezi sebou často, komunikují, poskytují si veškeré potřebné informace, otevřeně diskutují důležitá témata a o výsledku informují své okolí.
- B. *Neformální vztahy a komunikační kanály* – nad rámec formálního toku informací si jednotliví členové zúčastněných subjektů budují mezi sebou neformální vztahy, které podporují lepší a detailnější informovanost.

Faktory související se záměrem

- A. *Konkrétní a dosažitelné cíle* – tedy cíle, které jsou všem subjektům známe a jasné a jejich naplnění je pro ně realistické.
- B. *Společná vize* – všechny subjekty účastníci se spolupráce mají společnou vizi, která mohla vzniknout na samém počátku spolupráce či se mohla vyvinout v jejím průběhu. Její součástí jsou společná mise, cíle a strategie, jak jich dosáhnout.
- C. *Unikátní záměr* – cíl spolupracující skupiny jako celku je částečně odlišný od záměru jejich jednotlivých členů.

Faktory související se zdroji

- A. *Dostatečné finanční a lidské zdroje, dostatek času a materiálu* – spolupracující skupina má dohromady solidní finanční základ, dostatek zaměstnanců a materiálu na to, aby naplnila určený cíl v čase, který umožňuje nejen dosažení výsledku, ale i rozvoj vzájemné spolupráce.
- B. *Zkušený management* – jednotlivec, který vede spolupracující skupinu, má veškeré organizační i osobní předpoklady proto, aby mohl mít respekt všech zúčastněných. Projekt vede spravedlivě a ostatní subjekty jej vnímají jako legitimního lídra.

V empirické části zhodnotím, do jaké míry ovlivňují právě tyto faktory spolupráci mezi zkoumanou organizací a neziskovým sektorem a jak je organizace v tomto ohledu úspěšná.

3. Metodologická část

Moje práce je postavená na konceptu případové studie, jedná se o jednopřípadový projekt s holistickým přístupem (Yin, 2014). V této kapitole se soustředím na konkrétní neziskovou organizaci, kterou podrobím výzkumu dle hledisek popsanych v teoretické části. Zároveň budu srovnávat poznatky získané z odborné literatury s realitou.

3.1 Cíl výzkumu

Cílem práce je popsat spolupráci mezi firmou a neziskovou organizací v modelu zprostředkování nikoliv přijetím pomoci. To vše za předpokladu proveditelnosti ze strany firemního CSR a při zohlednění všech aspektů, které tuto spolupráci ovlivňují jak z procesního, tak z daňového hlediska. Práce tak bude sloužit jako návod pro organizace, které nejsou schopny z pohledu lidského a finančního kapitálu zajistit široké provozně-organizační činnosti (nákup, logistika, sklady atp.), ale fungují jako prostředník mezi korporacemi a příjemci pomoci. V praxi pak může sloužit i jako edukační materiál pro potenciální dárce ze ziskového sektoru, kteří často netuší, jaké limity mohou úspěšné spolupráci stát v cestě.

3.2 Výzkumné otázky

Pro závěrečnou práci jsem zvolila následující výzkumné otázky:

1. S jakými typy spolupráce se ziskovým sektorem má nezisková organizace zkušenost?

V této odpovědi zmapuji uskutečněné typy spoluprací, které organizace doposud úspěšně uzavřela.

2. Jaké jsou limity pro uzavření spolupráce na straně společností ze ziskového sektoru a u organizace samotné?

Touto otázkou se budu snažit prozkoumat bariéry, které brání oboustranné spolupráci.

3. Jaké jsou nejvýhodnější typy spolupráce pro organizaci?

Odpověď na tuto otázku popíše nejvhodnější typy spolupráce pro organizaci FM při všech jejich organizačních a kapacitních specifikách.

3.3 Výzkumná strategie

Kvalitativní výzkum nevnímám jako „ten druhý“ (Disman, 2000), naopak jsem přesvědčená že vývoj nám čím dál tím více ukazuje, že prostá čísla bez hlubšího vhledu nemusí mít vždy vypovídající hodnotu, a proto jsem se rozhodla právě pro tento typ. Zvolila jsem design jednopřípadové studie, jejímž objektem bude nezisková organizace Fandi mámám. Cílem případové studie bude nejen popsat stávající metody spolupráce se ziskovým sektorem, ale i zmapovat bariéry, které brání v jejich dalším rozvoji. Práce tedy nebude mít pouze deskriptivní charakter, ale můžeme mluvit o instrumentální případové studii, kdy zkoumaným jevem je nezisková organizace jako zprostředkovatel pomoci. *“Cílem instrumentální případové studie je porozumět externím teoretickým otázkám. Případ se považuje za důležitý pouze jako prostředek pro určitý cíl.”* (Hendl, 1997)

3.4 Volba případu

Jako případ pro účely výzkumu jsem vybrala neziskovou organizaci Fandi mámám, která se zabývá tématem samoživitelství a v rámci své činnosti zprostředkovává materiální pomoc pro matky v nouzi. Důvodem pro tuto volbu byl fakt, že je mi toto téma osobně blízké a zároveň v organizaci pracuji jako dobrovolnice. Tato skutečnost sice pozitivně ovlivní můj přístup k datům a informacím, zároveň ale může mít negativní vliv na objektivitu tak, jak budu specifikovat v části věnované reflexi výzkumníka.

Projekt Fandi mámám funguje od roku 2016 a poskytuje materiální pomoc pro maminky samoživitelky a jejich děti. Založily ho moderátorky Petra Květová Pšeničná a Žaneta Slámová. „Není nám lhostejná situace maminek samoživitelek, které se dostaly do svízelné situace a nemají dost prostředků na chod domácnosti, na výbavu do školy, na dětské koníčky. Proto jsme se rozhodly maminkám pomoci zajistit základní materiální věci a upozornit na problém samoživitelek – z mateřské nebo jednoho nízkého platu musí tyto ženy uživit sebe a své děti, zaplatit nájem a veškerou režii domácnosti, a to často bez alimentů nebo jen s hodně malou částkou, kterou dostávají od otců svých dětí. Protože jsme obě mámy, víme, že zajistit dětem hezké a bezstarostné dětství není zadarmo. A víme, že maminky samoživitelky dělají, co je v jejich silách, aby situaci zvládly. Jsou pro nás hrdinky, které to nevzdaly, a proto jim a jejich dětem fandíme!” (zdroj: www.fandimamam.cz)

Jedná se o novou servisní organizaci (Frič,1998), která nemá žádné kmenové zaměstnance a funguje pouze na bázi dobrovolnické činnosti. Organizace nemá ani žádné kanceláře, sklady nebo vozový park, nemůže tedy vlastními silami zajišťovat jakýkoliv pohyb materiální pomoci směrem k maminkám. Právě tyto faktory ji činí odlišnou od většiny dalších nových organizací servisního typu, pro které je typická právě profesionalizace, jenž organizaci FM chybí (srov. Frič, 1998). FM byla založena s vidinou dobrovolnické práce a na té také doposud stojí.

Organizace přijímá na základě důkladného ověřovacího procesu matky do projektu a následně je pomocí webu a aplikace propojuje s potenciálními dárci. Ti tak mají jistotu, že pomoc jde matce, která je skutečně v nouzi. Samotnou pomoc však zajišťuje dárci, a to včetně jejího doručení. Nevýhodou tohoto modelu je nemožnost vystavení potvrzení o daru a jeho odpočtu od daňového základu dárce, což do určité míry limituje míru pomoci. Pokud chce dárci uplatnit daňový odpočet na základě daru, je v současnosti jedinou možností darovat peníze na provoz organizace, případně zakoupit tričko či tašku s logem organizace, a to mnoho dárců odrazuje.

3.4.1. Profily respondentek

Pro účely mého výzkumu souhlasily s polostrukturovaným rozhovorem zakladatelky a dobrovolnice z organizace FM, které mají na starosti právě spolupráci se ziskovým sektorem. Jsou jimi:

Žaneta Slámová, spoluzakladatelka

Žaneta je moderátorka a dlouhá léta pracovala v oblasti marketingu. Vystudovala ekonomii a management na České Zemědělské Univerzitě v Praze a sedm let měla na starosti marketing časopisů Týden a Instinkt a dalších titulů. V roce 2013 začala působit nejprve jako reportérka a následně jako moderátorka hlavních zpráv na televizi Barrandov. Poté moderovala vlastní talk show Žaneta show. V roce 2018 odešla z televize Barrandov a v současnosti působí jako moderátorka Večerních zpráv na Televizi Seznam a také zpráv v Českém Rozhlase, současně píše na volné noze rozhovory, např. do Magazínu City Life. Ve Fandi mámám se věnuje řízení organizace. Je vdaná, má dceru Josefínu a syna Maxima. (zdroj: www.fandimamam.cz)

Dagmar Brožová, péče o dárce/dárkyně

Dáša profesně působí v oblasti kongresového průmyslu, a to na obchodní pozici v Kongresovém centru Praha. Má syny Dominika a Adámka. Po narození prvního synka si naplno uvědomila, jak náročná musí být péče a výchova dítěte pro ženu samoživitelku. Proto hledala možnosti, jak a kde by mohla smysluplně pomáhat, až narazila na projekt Fandi mámám. Nejprve v projektu zaštiťovala proces náboru maminek a nyní se věnuje péči o dárce. (zdroj: www.fandimamam.cz)

Zuzana Janečková Pšeničná, grafika, distribuce reklamních předmětů Fandi mámám

Zuzka je profesí grafička, pracovala pro společnosti No comment!, Ecommerceholding, Mall Group, ČSOB nebo Vltava Labe Press. Zároveň je autorkou vlastní kolekce šperků, plátěných tašek a oblečení, které tvoří pod značkou Cvok. Je vdaná, má syna Tomáška. Ve Fandi mámám vypomáhá s grafikou a s distribucí triček, plátěných tašek a náramků jejichž design sama navrhla. “Smekám před maminkami samoživitelkami, vůbec si nedokážu představit, v jak těžké situaci mohou být.” (zdroj: www.fandimamam.cz)

3.5 Sběr dat

Vzhledem k faktu, že je má práce jenopřípadovým projektem, budu při sběru dat kombinovat několik technik, jako jsou rozhovory, studium a analýza interních dokumentů, webových stránek a příspěvků organizace na jejích profilech na sociálních sítích. Rozhovory budou polostrukturované a povedu je se zakladatelkou a dobrovolnicemi ze zkoumané organizace, kterých se dotýká problematika spolupráce s firemními dárci. Otázky v rozhovorech budou vyplývat z poznatků získaných v teoretické části, specificky z typů spoluprací popsaných v odborné literatuře. Rozhovory budu zaznamenávat pomocí diktafonu, kdy po následném přepisu provedu otevřené kódování. Předpokládám, že tímto způsobem nejen popíši stávající stav, ale zároveň rozkryji možné variace na již popsané spolupráce.

Jelikož můj výzkum bude kvalitativní, dá se očekávat, že bude proměnlivý a bude nutné improvizovat tak, jak ve své publikaci Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách popisují Švaříček, Šedřová a kol. (2007). Jak autoři zmiňují, sběr dat bud ovlivněn tím, co pro mne bude realisticky proveditelné.

3.6 Analýza dat

Data, která budu mít k dispozici, budou výhradně ve formě textu, respektive i rozhovory, které budu mít primárně v podobě audionahrávky, následně do formy textu převedu. Budu tedy stát před množstvím materiálu, který budu podrobovat systematické analýze a interpretaci (Šedřová, 2007).

Vzhledem k povaze tématu jsem se rozhodla pro realistický přístup. Informace, které vyplynou z rozhovorů, budu brát jako faktický popis reality. Předpokládám velký objem textu, který následně budu redukovat pomocí parafrázování, sumarizování a kategorizování. Na druhé straně však bude také docházet k rozšiřování dat pozdějším doplňováním informací o ty, které v původním scénáři rozhovorů nebyly zahrnuty, ale zároveň vyvstane potřeba je doplnit.

Při analýze dat budu věnovat pozornost okolnostem, které mohou mít vliv na kvalitu a objektivitu získaných výstupů (Robson, 1993):

- Přetížení daty. Člověk je omezen při přijímání, zpracování a zapamatování dat.
- První dojem. První datové vstupy dělají větší dojem než pozdější
- Informační nedostupnost. Informacím, které jsou dostupnější věnujeme větší pozornost.
- Pozitivní instance. Existuje tendence ignorovat informace, které jsou v konfliktu s dosud zastávanými názory, a naopak přeceňovat informace, které je podporují.
- Interní konzistence. Existuje tendence ignorovat překvapivou informaci.
- Nestejná spolehlivost. Nevěnuje se pozornost okolnosti, že jednotlivé informační zdroje jsou různě spolehlivé.
- Scházející informace. Tomu, k čemu schází informace, se věnuje menší pozornost.
- Revize hypotéz. Dalším informacím se věnuje buď přehnaně velká nebo přehnaně malá pozornost.
- Přehnaná sebedůvěra. Pokud se udělá rozhodnutí, považuje se dále za přehnaně spolehlivé.
- Příčinnost současných jevů. Pokud se jev vyskytuje současně s jiným, považují se oba za příčinně propojené.
- Fiktivní základ. Pokud nejsou k dispozici data, provádí se srovnání s průměrem nebo libovolně zvoleným základem.
- Výsledky opakované analýzy se částečně liší od původních.

Pro základní osnovu polostrukturovaných rozhovorů s respondentkami jsem si vybrala z teoretické části své diplomové práce rozdělení typů firemních spoluprací dle Legnerové a Dostálové, kdy budu zkoumat zastoupení spoluprací právě podle této typologie. Výsledkem tedy bude porovnání stávajícího stavu spolupráce neziskové organizace s organizacemi ze ziskového sektoru s teoretickými východisky popsány v úvodu mé práce. V závěru své práce pak doporučím spolupráce, které odborná literatura popisuje, avšak v organizaci nejsou zastoupeny.

3.8 Etické aspekty výzkumu

V případě kvalitativního výzkumu narážíme hned na několik oblastí dotýkající se etiky. Patří mezi ně například procedurální etika tak, jak ji popisuje Zandlová a Šťovíčková Jantulová (Novotná, H., Špaček, O., & Jantulová, M. Š. 2019) a jak ji definují zákony České republiky. Ve svém výzkumu budu dbát na dodržování zákona 110/2019., o zpracování osobních údajů a v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 679/2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracování osobních údajů o volném pohybu těchto údajů (GDPR). Tyto údaje dostanu k dispozici od respondentek ze zkoumané neziskové organizace, které pro účely mé práce poskytly rozhovor. Jejich součinnost podpořím informovaným souhlasem.

Předem svého výzkumu jsem se také dohodla se zakladatelkami zkoumané organizace na dodržení principu reciprocity (Hendl, 2005), kdy výsledek mého průzkumu bude předložen vedení organizace pro případné další využití v rámci zlepšení či rozšíření spolupráce se ziskovým sektorem.

Data získaná výzkumem budu skladovat pouze v elektronické podobě, a to v chráněném prostředí bez možnosti přístupu třetích osob.

3.8.2. Reflexe výzkumníka

Jelikož sama čtvrtým rokem působím jako dobrovolnice ve zkoumané organizaci, bude pro mne zásadním tématem subjektivita a reflexivita v pojetí Novotné (Novotná, H., Špaček, O., & Jantulová, M. Š. 2019). V rovině subjektivity se budu maximálně snažit o zobecňování dojmů tak, aby nebyly zabarveny osobními emocemi a zkušenostmi, k čemuž použiji právě reflexivní přístup, abych v průběhu celého výzkumu vnímala fakt, že jsem jeho nedílnou součástí a korigovala na minimum ovlivnění, které může být tímto faktem způsobeno.

S tímto tématem také úzce souvisí pojem reaktivita (Hendl, 2005), která upozorňuje na ovlivnění celého výzkumu osobou výzkumníka a jeho specifickou pozicí. Jelikož se mne téma mého výzkumu osobně dotýká, a to i v emoční rovině, budu se snažit zajistit validitu výzkumu pomocí taktik navržených Hendlem:

Tabulka č.: 4

Taktika	Reaktivita	Zkreslení výzkumníkem	Zkreslení účastníky/informantem
Více zdrojů informací	zmenšuje	zmenšuje	zmenšuje
Komunikativní validizace	zmenšuje	zmenšuje	zmenšuje
Kontrola kolegy	nemá efekt	redukuje	nemá efekt
Delší pobyt v terénu	redukuje	zvyšuje	redukuje
Vyhledávání negativní případů	nemá efekt	redukuje	redukuje
Externí audit	nemá efekt	redukuje	redukuje

Zdroj: vlastní zpracování podle Hendla, 2005

4. Empirická část

V této části své práce budu srovnávat zjištěné typy spolupráce s informacemi získanými v teoretické části. Pro každý druh spolupráce popsany v teoretické části se pokusím dohledat úspěšně realizovaný příklad v rámci zkoumané neziskové organizace a zároveň vyhodnotím jeho časovou, organizační a případně i finanční náročnost. Soustředím se také na to, zda je vhodné při stávajících organizačních specifikách dále tyto konkrétní spolupráce podporovat i do budoucna.

Pro správné pochopení specifik jednotlivých spoluprací je třeba vysvětlit proces, na základě kterého jsou matky do projektu přijímány. Tím bude čtenářům nastíněna časová náročnost těchto činností, která je zásadním faktorem ovlivňujícím organizaci fungující z velké části na dobrovolnické práci. Důkladně prověřená důvěryhodnost matek v projektu je hlavní devizou FM, na které si zakládá a kterou komunikuje vůči svým dárcům. Matky, které se chtějí do projektu přihlásit, musí dodat následující dokumenty:

1. Přihlašovací formulář

Abyste se mohla matka do projektu přihlásit, musí nejprve vyplnit přihlašovací formulář. V něm vyplní základní údaje o sobě, svých dětech, o svém příběhu, o roli samoživitelky a o své finanční situaci.

2. Seznam přání

Matka si připraví seznam přání, které pro ni bude následně FM shánět. Může si přát něco pro sebe nebo pro děti, po čem touží, ale nemůže si to dovolit.

3. Ověřovací dokumenty

Matky jsou po vyplnění přihlašovacího formuláře vyzvány, aby doplnily dokumenty sloužící k ověření jejich situace (např. rozhodnutí o svěřeni dítěte do péče, nájemní smlouva, rozhodnutí o výši alimentů, doložení příjmu apod.). Dokumenty stačí nafocené na mobil nebo naskenované.

4. Potvrzení o situaci

Pro účast v projektu je třeba také potvrzení o situaci matky od důvěryhodné osoby – osoba v okolí matky svým podpisem potvrdí, že je samoživitelka, která je vhodnou adeptkou na zařazení do projektu Fandi mámám. Pokud má matka doporučení od státní či jiné zavedené a důvěryhodné organizace (např. OSPOD, školka, jiná nezisková organizace, obecní úřad, apod.), není třeba dokládat dokumenty zmíněné v bodu 3.

5. Fotografie

Matka musí dodat kvalitní barevné fotografie sebe a svých dětí.

6. Souhlas se zpracováním osobních údajů a čestné prohlášení

Na závěr přihlašovacího procesu je třeba souhlas se zpracováním osobních údajů a také čestné prohlášení matky.

Zdroj: interní dokument Fandi mámám

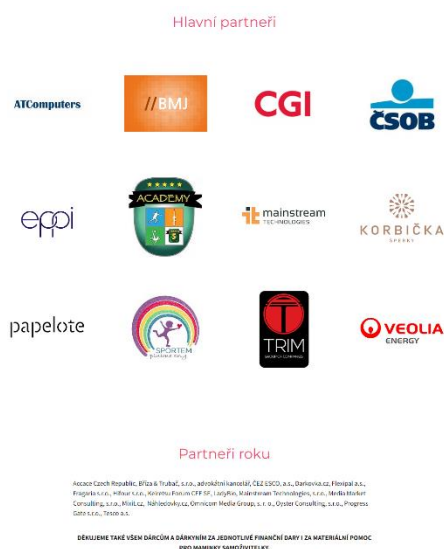
Komunikace s matkou, která chce být zařazena do projektu je časově náročná a často nekončí úspěšně. Důvodem jsou komplikace na straně matek, které nejsou schopné dodat požadované dokumenty, případně z nich jasně nevyplývá, že je matka skutečně v materiální

nouzi. Časová náročnost přijetí jednotlivých matek do projektu pak ovlivňuje strategickou spoluprací, při které jsou ověřené matky dedikovány jednotlivým firmám bez toho, aniž by byl jejich příběh zveřejněn na webu FM.

4.1 Sponzoring

Sponzoring je jedna z nejvýhodnějších forem spolupráce pro neziskovou organizaci založenou na dobrovolnické práci. Její realizace nebývá výrazně časově ani administrativně náročná. Vychází se obvykle z již dané sponzorské smlouvy, u které dochází pouze k drobným obměnám. FM nabízí spolupráci formou umístění loga sponzora na svých webových stránkách. Dle výše darované částky je sponzor uveden buď v kategorii „Hlavní partner“, kde je také zobrazeno jeho logo, či v kategorii „Partner roku“, kde je pouze uveden jeho název.

Obr. č. 5:



Zdroj: www.fandimamam.cz

Zajímavé bylo zjištění, že některé velké firmy, které se staly díky platbě za umístění loga na webu FM hlavními partnery, neměly zájem být zviditelněné více, i když tato nabídka ze strany FM proběhla: „*Já jsem se pak snažila třeba s každým z těch partnerů, že udělám post jako společně na LinkedIn, ale oni o to třeba ani nestojej tyhle velký, oni se ti ani nevozou.*

Zvala jsem je vždycky i na ten beach volejbal, to nikdy nemohli, nepřišli a tak.“ říká respondentka Dagmar, která se ve FM zabývá péčí o dárcy.

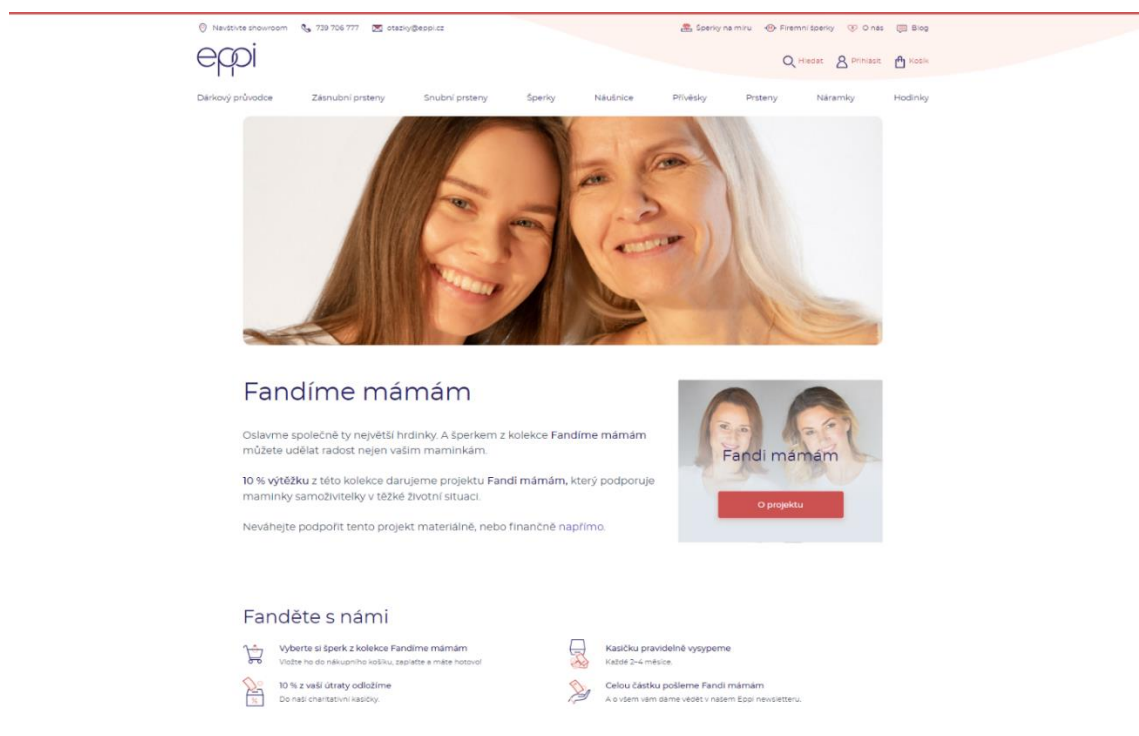
Shrnutí

Sponsoring je důležitým pilířem v oblasti příjmů neziskové organizace, která nevyužívá jiných než soukromých zdrojů pro financování svého provozu. V případě zkoumané organizace platí partneři za umístění svého loga na její web, čímž se kontrola nad procesem dostává do rukou příjemce, nikoliv poskytovatele sponzorského příspěvku. Riziko poškození dobrého jména je zde však minimální i pro ziskovou organizaci, jelikož prezentace loga na webu FM nemá nijak masivní marketingový dopad. To je zároveň však i nevýhodou dané spolupráce pro sponzora. Z pohledu FM pak pozitivně vyčnívá tento typ spolupráce díky nízké časové, lidské a finanční náročnosti. *„Tato forma je výhodná pro obě strany. Nezisková organizace získá finanční prostředky bez dalších výrazných omezení, komerční firmě odpadají náklady na organizační a materiální zabezpečení, které je spojeno např. s firemním dobrovolnictvím.“* (Legnerová, Dohnalová, 2018). V neposlední řadě je důležité vyzdvihnout nízkou časovou náročnost této spolupráce. Otázkou však zůstává, zda je v tomto modelu možné budovat dlouhodobá partnerství na základě vztahu se sponzorem, který, jak je patrné z rozhovoru, často nebylo možné nijak dále rozvíjet.

4.2. Dohody o využití loga a názvu sociálního podniku (licensing agreement)

Spolupráce tohoto typu obvykle pro FM znamenají procento z prodeje určitého produktu, který spolupracující firma vytipuje ke spojení se jménem FM. Zajímavostí je fakt, že se k této spolupráci rozhodly hned tři malé české šperkařské firmy, které vnímají samoživitelství jako ženské téma, podobně jako je tomu právě u šperků. Jako příklad uvádím spolupráci se společností Eppi, která definici naplňuje nejlépe a kde je patrná maximální součinnost spolupracující firmy, a to hned v několika ohledech. Jako první je třeba vyzdvihnout zcela transparentní komunikaci vůči nakupujícímu. Společnost uvádí na svém webu přesné procento, které z výrobku bude věnováno organizaci FM. Dále udává časové rozpětí, ve kterém peníze bude na účet organizace poukazovat a v neposlední řadě slibuje informaci o konkrétní vybrané částce pomocí newsletterů.

Obr. č.: 6



Zdroj: www.eppi.cz

Dalším specifickým této spolupráce je fakt, že společnost nevyčlenila stávající produkt, nýbrž za účelem této konkrétní spolupráce vytvořila celou tématickou kolekci šperků pro maminky a dcery. Ta navíc byla uvedena ke dni matek tak, aby byla celá idea kampaně zasazená do celkového kontextu. „*Chtěli to tenkrát nafotit s holkama (se zakladatelkami FM, pozn. autorky), jako ty šperky, ale holky prostě na to neměly čas, takže to nafotili, říkala mi potom, že to nafotila nějaká kolegyně s maminkou nebo co.*“ Říká respondentka Dagmar, která měla v rámci FM tuto spolupráci na starosti.

Obr. č.: 7

Jak už jsme pomohli?



Výtěžek z kolekce Fandíme mámám

Máme velkou radost, že se díky vašim nákupům jedinečné kolekce šperků pro maminky a dcery podařilo během dvou měsíců vybrat krásných 17 463 Kč. Vybraná částka byla předána charitativnímu projektu Fandí mámám, který zprostředkovává materiální a odbornou pomoc maminkám samoživitelkám a jejich dětem. Děkujeme, že pomáháte s námi.

Zdroj: www.eppi.cz

Se společnostmi se podařil navázat vztah i nad rámec této konkrétní spolupráce, a to ve spojení s další níže popsanou aktivitou, kterou je SDGs Beach Volleyball Cup. *„Tak jak by to mělo být za mě, tak spolupráce s Eppi, kdy já jsem tam byla na schůzce, vzájemně jsme se poznali, ona mi vysvětlila, jak fungují, já jsem jim vysvětlila, jak fungujem, oni nám dělali tu sbírku a vona ta kampaň jako běží pořád, protože vona teďka psala zase za nějaký období, že se vybralo osum deset tisíc, takže nám to posílají na účet, takže už jenom to, že mně vo tom jako informuje plus přišly i na ten beach volleybal dvě holky z toho Eppi. Takže to za mě bylo super.“* přidává respondentka Dagmar svůj názor na spolupráci z Eppi.

Podobným projektem je takzvané „Dobro“ společnosti ZOOT. Ta ve spolupráci s FM na svém webu prodává tematická dámská trička s nápisem „maminka“ nebo „láska“, z nichž polovina výtěžku putuje právě ve prospěch FM. *„Dobré věci se dějí, jen nejsou tolik vidět. A proto máme naše DOBRO., kde chceme ukázat a podpořit nejrůznější projekty, které se snaží dělat tuhle zemi o něco lepším místem k žití. Díky, že děláte DOBRO. s námi. Nákupem DOBRO.věcí přispíváte konkrétním projektům a neziskovým organizacím.“* (Zdroj: www.zoot.cz)

Shrnutí

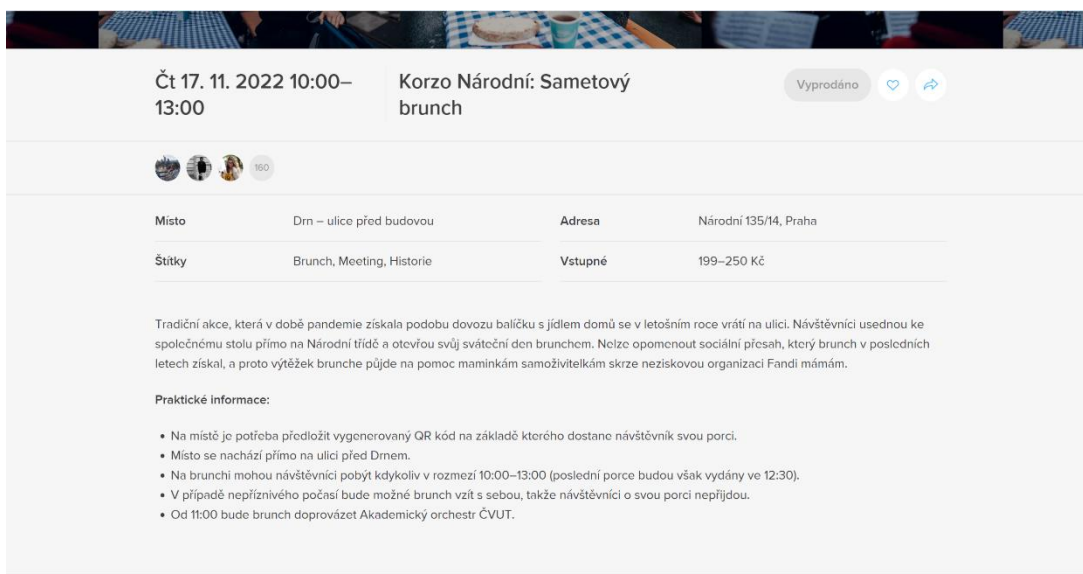
Dohody o využití loga a názvu sociálního podniku mají mezi spolupracemi se ziskovým sektorem ve FM své pevné místo. Na rozdíl od sponzoringu však obvykle znamenají menší finanční přínos a větší časovou náročnost. Ta se projevuje hlavně na začátku celého smluvního vztahu při nastavování samotné spolupráce. Důležité je zmínit i potenciální rizika spočívající v ohrožení reputace FM v případě, že partnerská organizace neuchopí spolupráci korektně, či svým výrobkem a jeho případnou nekvalitou k jejímu ohrožení přispěje. (Wymer, Samu, 2003). Dalším aspektem je nepředvídatelnost příjmu, která ze spolupráce tohoto typu vyplývá. Procento z prodeje je sice vždy dohodnuto předem a podmínkou FM při takové spolupráci je transparentní komunikace tohoto údaje vůči zákazníkům, jaký však bude reálný prodej ve prospěch FM nelze na počátku spolupráce předvídat.

To, co je v tomto případě rizikem, může být zároveň i výhodou, a to je naopak pozitivní a důvěryhodná propagace v případě, že spojení proběhne s kvalitní a důstojnou značkou partnera.

4.3. Sdílený marketing (cause related marketing CRM), propagace spojená s obchodním účelem (transaction based promotion, TBP)

Sdílený marketing je opět téma, které s FM silně rezonuje a mezi firemními spolupracemi zastává pevnou pozici. Příkladem této spolupráce je projekt, do kterého se zapojilo hned několik organizací z obou sektorů. Spolek Díky, že můžem ve spolupráci se soukromou společností Antonínovo pekařství zorganizoval v rámci akce Korzo Národní tzv. Sametový brunch. Prostřednictvím online prodejce vstupenek www.goout.net si pak mohli lidé zakoupit vstupenku na tento brunch, na který bezplatně dodalo jídlo právě Antonínovo pekařství. Výtěžek z prodeje vstupenek pak putoval na transparentní účet FM.

Obr. č.: 8



The screenshot shows a GoOut event page for 'Korzo Národní: Sametový brunch'. The event is scheduled for Thursday, November 17, 2022, from 10:00 to 13:00. The status is 'Vyprodáno' (Sold out). The event location is 'Drn – ulice před budovou' (National 135/14, Prague). The ticket price is 199–250 Kč. The event description mentions it is a traditional event that has been adapted for delivery during the pandemic and will return to the street in the coming year. The ticket price will go to help mothers of self-employed people through the Fandi organization. Practical information includes: QR code for ticket verification, location at Drn, brunch duration (10:00–13:00), and a note that the ticket is non-refundable.

Místo	Drn – ulice před budovou	Adresa	Národní 135/14, Praha
Štítky	Brunch, Meeting, Historie	Vstupné	199–250 Kč

Tradiční akce, která v době pandemie získala podobu dovozu balíčku s jídlem domů se v letošním roce vrátí na ulici. Návštěvníci usednou ke společnému stolu přímo na Národní třídě a otevřou svůj sváteční den brunchem. Nelze opomenout sociální přesah, který brunch v posledních letech získal, a proto výtěžek brunchu půjde na pomoc maminkám samoživitelkám skrze neziskovou organizaci Fandi mámám.

Praktické informace:

- Na místě je potřeba předložit vygenerovaný QR kód na základě kterého dostane návštěvník svou porci.
- Místo se nachází přímo na ulici před Drnem.
- Na brunchi mohou návštěvníci pobýt kdykoliv v rozmezí 10:00–13:00 (poslední porce budou však vydány ve 12:30).
- V případě nepříznivého počasí bude možné brunch vzít s sebou, takže návštěvníci o svou porci nepřijdou.
- Od 11:00 bude brunch doprovázet Akademický orchestr ČVUT.

Zdroj: www.goout.net

Příkladem, který pak zcela vyhovuje definici sdíleného marketingu tak, jak ji popisují Legnerová s Dohnalovou je spolupráce se společností Mixit, která dodává müsli na míru dle přání zákazníka. Její klienti mohli při výběru svého müsli přihodit do košíku i příspěvek přímo

pro FM. Částka 30.000 Kč byla předem určena jako cíl, kterého měl projekt dosáhnout. Částku se naplnit podařilo a společnost Mixit k ní přidala ještě 4000 Kč. (zdroj: www.mixit.cz)

Obr.č.: 9



Zdroj: www.facebook.com

4.4. Společná marketingová kampaň, propagace společného zájmu (joint issue promotion)

Společná marketingová kampaň, respektive propagace společného zájmu je v FM velkým tématem. Děje se tak proto, že obě zakladatelky FM pocházejí z mediálního prostředí a mají tedy nejen potřebné know-how, ale i kontakty, které tento typ spolupráce umožňují realizovat. Zakladatelky také jako vedlejší činnost provozují podcast Dobro skladem, kde s hosty z řad různých neziskových organizací a jejich klientů upozorňují na známé i méně známé projekty či témata. Tento podcast sice nepracuje přímo ve prospěch FM, ale zvyšuje kredibilitu jejich zakladatelek, přitahuje zájem k jejím osobám a tím potažmo zvyšuje možnost oslovení potenciálních dárců. Aktivit v této oblasti má organizace velké množství. Jeden z úspěšných příkladů je spolupráce mezi FM a Association of Social Responsibility, která od roku 2020 pořádá SDGs Beach Volleyball Cupu za Cíle udržitelného rozvoje od OSN. Tohoto turnaje se mohou účastnit firmy z obou sektorů, které jsou členy asociace, a to za předpokladu, že si jeden z cílů vyberou a prokáží svoji aktivitu nasměrovanou k jeho naplnění. FM se zúčastnila posledních dvou ročníků, kdy postavila tým složený nejen z dobrovolnic, ale i z řad

zaměstnanců společnosti, která FM podporuje finčně. Vzhledem k poslání organizace reprezentovali hráči týmu FM cíl číslo jedna, kterým je boj za konec chudoby (No poverty).

Obr. č. 10



Zdroj: www.linkedin.com

Přestože organizačně se na akci tým FM přímo nepodílel, časová i finanční zátěž pro dobrovolnice je zde zastoupena: „*Takže my jsme tam pak museli, myslím si oba roky, to není úplně bez práce, ty jim tam musíš i jako napsat právě jak naplňuješ ty cíle, co jsi za ten rok pro to udělala a tak. Takže to ještě spočívá v tom, že tam píšeš nějakou takovou trochu esejičku no, nic jako složitýho. Všichni v tom týmu, co jsme byli, jsme to dělali ve svém volném čase a bez nároku na cokoli*“ říká respondentka Dagmar a zároveň hodnotí akci z hlediska propagace: „*Zviditelnění se. Oni dělají docela dobrý to promo, to PR jako že jo, pak to proběhne, oni udělají tiskový zprávy a tak, to pak jako proběhne všema sociálníma sítěma a tak.*“

4.5. Sociální marketing (cause promotion)

Sociální marketing je disciplína, která je na vzestupu a těší se čím dál větší popularitě u firem, které dbají na společenskou odpovědnost. Nejedná se o obvykle o jednorázovou akci, ale o součást dlouhodobější strategie firmy v oblasti CSR. Společnosti míří nejen na podporu konkrétních projektů z neziskového sektoru, ale zároveň se snaží o změnu chování ve

společnosti vůči dotčeným skupinám či jednotlivcům. Příkladem úspěšné spolupráce je v tomto případě charitativní projekt „Když srdce pomáhá“, který v roce 2020 představila společnost ROSSMANN. *„Naše společnost se angažuje v prospěšných aktivitách dlouhodobě. Společně jsme se nyní rozhodli, že uzrál čas na to, abychom naši činnost posunuli dále. Vše, co děláme, děláme srdcem – vždy s ohledem na společnost a prostředí, ve kterém žijeme. V rámci charitativního projektu KDE SRDCE POMÁHÁ tak budeme pravidelně pomáhat nejen dětem, ale i těm, kteří se ocitli v sociální nebo materiální nouzi, ať už se jedná o rodiče samoživitele, seniory či handicapované,“* říká Olga Stanley, manažerka komunikace ROSSMANN. (zdroj: www.rossmann.cz)

Zákazníci mohli v rámci své zákaznické aplikace rozdělovat své věrnostní body mezi tři vybrané neziskové projekty, přičemž jedním z nich byla právě organizace FM. Skrze tento projekt pak FM získala 298.277 Kč. Finanční prostředky se organizace rozhodla využít pro zaměstnání několika matek, které prošly projektem a mohou tak nejen získat další prostředky k ulehčení své tíživé situace, ale také výrazně pomoci chodu projektu ve vztahu k novým matkám. Těm mohou být těmi nejlepšími rádkyněmi, jelikož projektem samy prošly. V neposlední řadě pak organizace získala masivní marketingovou podporu nejen své značky, ale i tématu samoživitelství, které se jí díky velkorysé kampani široce známe značky partnera dostalo.

FM má zkušenosti i se spoluprací v oblasti cause promotion. Těchto spoluprací má organizace nemalé množství, a to opět proto, že obě zakladatelky působí v médiích a zviditelňování činnosti FM a sociálního problému, který se snaží řešit, je pro ně díky kontaktům a soukromým vazbám poměrně jednoduché. Ve společné kampani s neziskovou organizací Díky, že můžem a jejím projektem Korzo národní byla FM jednou ze sedmi organizací, která představila své téma prostřednictvím telefonní budky, ve které si kolemjdoucí mohli vyslechnout příběhy lidí, kteří se řízením osudu stali klienty jedné ze zastoupených neziskových organizací. Projekt s názvem „Voláme o pomoc“ tak měl za cíl informovat veřejnost o tématech, která jinak nebývají dostatečně viděna a chápána.

„Na náměstí Václava Havla stojí opuštěná telefonní budka. Stačí vybrat číslo ze seznamu, vzít do ruky sluchátko a poslechnout si příběhy obyčejných lidí v nesnazi. Výpovědi nasbírané dokumentární metodou otevírají ve společnosti často tabuizovaná témata. Za každým příběhem

stojí člověk jako vy. Vydejte se za hranice své sociální bubliny a zjistěte, jaké organizace pomáhají a jak se můžete zapojit.

Autorská instalace spolku Díky, že můžem vznikla ve spolupráci s organizacemi: Armáda spásy, Člověk v tísni, Fandi mámám, Sananim, Děti v akci, Jsme fér, Slovo 21“ (zdroj: www.dikyzemuzem.cz)

Obr. č.: 11



Zdroj: www.dikyzemuzem.cz

Shrnutí

Propagace společného zájmu je oblastí, ve které funguje FM, dá se říci, na profesionální úrovni. Obě zakladatelky mají marketingové zkušenosti i potřebné kontakty k tomu, aby tyto spolupráce mohly být realizovány. Na rozdíl od spoluprací ostatních typů, tato slouží skutečně pouze pro zviditelnění tématu samoživitelství a mohou se s ní pojit náklady, které u ostatních spoluprací nenacházíme. Jak zmiňuje respondentka Dagmar v souvislosti právě se zmiňovaným volejbalovým turnajem:

„Spočívá to v tom, že musíš zaplatit nějaký zápisný což je asi čtyři, možná teď už čtyři a půl tisíce a pak sestavíš ten tým a jdete hrát.“

Z těchto kampaní pak obvykle nevyplývá přímý finanční zisk pro organizaci, dá se ale očekávat přísun nových dárců, kterých se téma jeho zviditelněním dotkne. V současné chvíli však nemá FM mechanismy, díky kterým by mohla vyhodnotit efektivitu tohoto typu kampaní.

4.6. Firemní filantropie

Pod pojem firemní filantropie můžeme zařadit široké spektrum spoluprací mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Děje se tak proto, že tento termín spojuje finanční pomoc s tou nefinanční, případně materiální. Při svém výzkumu jsem identifikovala hned několik možných způsobů, jak firmy zapojují své zaměstnance ve prospěch neziskových organizací. Jedním z nich jsou takzvané sportovní dny, kdy firmy proměňují sportovní výkony svých zaměstnanců ve finanční prostředky, které následně poukáží ve prospěch vybrané neziskové organizace.

„Letní sportovní aktivity našich zaměstnanců v rámci soutěže Mazars Sport Challenge ani letos nepřijdou nazmar. Vysportované kilometry v běhu, plavání nebo jízdách na kole jsme proměnili na krásnou částku 40 000 Kč a poslali ji na dobrou věc. Jedna polovina už dělá radost organizaci FANDI MÁMÁM, která se zaměřuje na pomoc maminkám samoživitelkám ve finanční tísní.“ (zdroj: LinkedIn)

Obr. č: 12



Zdroj: www.linkedin.com

Dalším typem firemní filantropie, se kterou má FM pestrá zkušenost, jsou různé benefiční akce pořádané ve prospěch organizace. Jedná se o širokou škálu aktivit od dražby uměleckých předmětů, přes charitativní koncerty po charitativní trh, na jehož příkladu uvedu provedení akce s přesahem do dalšího typu spolupráce, kterým je cause promotion. Partnerem FM je organizace League 5 Academy, která se zabývá sportovními tréninky pro děti. A právě tato organizace dokázala propojit svoji misi a cílovou skupinu, kterou jsou děti a jejich rodiče s misí FM. League 5 Academy pořádá každý rok na hřišti, na kterém běžně trénuje, charitativní trh s názvem „Pro děti od dětí“. Děti mohou na trhu prodat své hračky, se kterými si již nehrají, sportovní vybavení, či oblečení. Za svoje prodejní místo pak zaplatí organizátorovi 100 Kč, avšak výtěžek z prodeje zůstává v celé výši jemu samotnému. Návštěvníci pak zaplatí 20 Kč za vstup na akci. V průběhu trhu si mohou návštěvníci zakoupit občerstvení, přičemž veškerý výtěžek z toho občerstvení putuje spolu s částkou vybranou za prodejní místo a vstupné ve prospěch partnerské organizace, kterou je již druhým rokem FM. League 5 Academy se tímto počinem snaží ve svých dětských klientech budovat sounáležitost s dětmi, které nemají to štěstí, aby žily ve stejné materiální hojnosti jako ony. V roce 2021 bylo pomocí charitativního trhu vybráno ve prospěch FM 31.213 Kč (Zdroj: interní dokument FM)

Obr.č.: 13

FANDI MÁMÁM
September 6 · 🌐

Již tento víkend se koná charitativní trh od dětí pro děti, který pořádá [5th Charity market for kids by the kids / Charitativní trh : pro děti od dětí](#)
Vaší účastí a nákupem přispějete na dobrou věc. 🙌 Výtěžek z marketu jde na náš projekt [#fandimamam](#).
Děkujeme. ❤️
Odkaz na událost je zde: <https://www.facebook.com/events/592273672448385>

[#fandimemaminkam](#) [#samozivitelka](#) [#charitativniprojekt](#) [#trh](#) [#mamahrdinka](#)
[#nesoudimepomahame](#) [#detidetem](#)

10. ZÁŘÍ 2022

**KNIHY, HRAČKY A
SPORTOVNÍ OBLEČENÍ**

OD 14:00 DO 16:30

SLOVENSKÁ 2, PRAHA

NÁVŠTĚVNÍCI
20,- KČ/OS

VYSTAVOVATEL
100,- KČ/MÍSTO

RSVP : LEAGUES@HOTMAIL.CZ

**5. charitativní trh
od dětí pro děti**

Peníze vybrané za vstupy a občerstvení
budou věnovány charit.
organizaci Fandím mámám

Zdroj: www.facebook.com

Pod firemní filantropii můžeme zařadit i prosté finanční dary, které pak řadíme do kategorie daňově uznatelných pro dárce. Daňový aspekt zmiňuji proto, že má zásadní vliv nejen na ochotu spolupráci navázat, ale také na její rozsah, respektive typ a výši. Právní osoby si dle zákona 86/1992 Sb., paragrafu 20 odst. 8 o daních z příjmu mohou k dnešnímu dni od základu daně sníženého podle § 34 odečíst hodnotu bezúplatného plnění poskytnutého obcím, krajům, organizačním složkám státu, právními osobám se sídlem na území České republiky, a to až do výše 10 % ze základu daně, přičemž dar musí mít minimální hodnotu 2.000 Kč. Tato právní úprava tak přímo podporuje společnosti ze ziskového sektoru k navazování finanční spolupráce s neziskovými organizacemi.

Zaslání finančních prostředků na transparentní účet organizace je tím nejrychlejším, nejjednodušším a administrativně nejméně náročným způsobem, kterým lze neziskovým organizacím pomoci.

V České republice existují také darovací platformy, fungující na bázi crowdfundingu, prostřednictvím kterých lze vybranou organizaci finančně podpořit. Jsou mezi nimi:

- www.darujme.cz
- www.darujspravne.cz
- www.donio.cz
- www.znesnaze21.cz

Podle amerických profesorů Douglase J. Cumminga a Sofie Johan crowdfunding zahrnuje jednotlivce či organizace, které se snaží získat finanční prostředky většinou prostřednictvím internetových platform, a to od velkého množství malých dárců. Popisují čtyři typy crowdfundingu, přičemž pro můj případ je aplikovatelný tzv. **Příspěvek** – typicky případ kdy jednotlivci získávají prostředky od jiných jednotlivců pro charitativní účely.

Každá z těchto platform však z jednotlivých darů strhává poplatek v jednotkách procent, o který je snížen reálný příjem podporované organizace. V případě FM lze k finančnímu daru využít buď transparentní účet nebo platformu darujme.cz, se kterou organizace spolupracuje od roku 2019.

U finanční podpory však často narážíme na představu firemních dárců o využití finančního daru. Společnosti se domnívají, že je možné, aby finanční prostředky FM darovali, tím obdrželi

potvrzení o daru a dále pak rozhodovali o tom, jak se získanými prostředky organizace naloží. Jelikož je však FM založena převážně na práci dobrovolnic, není možné tyto představy z kapacitních důvodů realizovat. Pokud tedy dárci trvá na tom, že z darovaných prostředků bude koupena konkrétní mamince věc z jejího seznamu přání, není možné spolupráci tímto způsobem realizovat. Pak lze dárci doporučit, aby vybranou maminku podpořil napřímo a věc jí sám zakoupil, čímž se se pak ale pomoc stává daňově neuznatelnou a ztrácí tak na atraktivitě pro dárci. Výjimku zde tvoří tzv. generální partneři, kteří přispívají na chod organizace natolik velkorysou částkou, že se FM zavázala z darovaných finančních prostředků zajistit nejen svůj chod, ale také splnit přání maminkám, pro které se dlouhodobě nedaří nalézt dárci.

Jak je patrné z výročních zpráv organizace, finanční dary každým rokem skokově rostou:
Tabulka č.: 5

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Finanční dary	82750	134899	228463	2033635	2326062

Zdroj: výroční zprávy FM, vlastní zpracování

Přestože je drobných i větších dárců zvyšující se množství, značná část z nich nemá potřebu ze svých darů dále těžit popularitu. Nelze však generalizovat jejich motiv, který může být pozitivně laděn skromností, ale může také hovořit o nedostatku CSR konceptu a strategie ve společnosti. *„Vlastně jako se spoustou těch partnerů se nepodařilo ten vztah navázat. Protože takoví ti, co už nás třeba podpořili v minulosti, a nebo podporovali jako nadále, tak se třeba vůbec neozvali. Jo třeba pán z těch Náhledovek, jestli víš, ten to má jako ty (autorka pravidelně zasilá ve prospěch FM finanční dar, pozn. autorky), ten už x let posílá tisícovku měsíčně a ten prostě vůbec na nic nereaguje. Přitom posílá každé měsíc už několikátý rok tisíc korun, takže já jsem se s ním snažila navázat nějakou komunikaci, aby jako se splnil ten cíl toho, že jim za to něco přinášíme jako nějakou hodnotu nebo péči. Ale většina z nich se vůbec neozvala.“*

Dobrovolnická činnost zaměstnanců

Dobrovolnická činnost zaměstnanců spřátelených firem není formou spolupráce, která by mezi ziskovým sektorem a FM byla zcela běžná. Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že FM je sama založená na dobrovolnické pomoci, kterou dobrovolnice vykonávají ze svých domovů a organizace další dobrovolnické činnosti by tak byla příliš náročná. Další skutečností, která tomuto typu spolupráce nenahrává je předmět činnosti organizace, kdy dobrovolnice v majoritě času komunikují s maminkami a dárci, což je činnost, která vyžaduje zaškolení, praxi a kontinuitu. Není možné ji jednorázově svěřit do rukou dobrovolníků. Organizace také nedisponuje kanceláří, skladovacími prostory či jiným majetkem, o který by bylo možné pečovat formou dobrovolnické činnosti. Stejně tak se nikdo z dobrovolnic fyzicky nestará o jednoduché repetitivní činnosti, které lze typicky do rukou dobrovolníků bez většího zaškolení svěřit.

Přestože FM na svých stránkách k dobrovolnictví vybízí, jedná se o formu, která cílí spíše na jednotlivce, nežli na dobrovolnictví, které v rámci CSR popisuje odborná literatura:

Staňte se dobrovolníkem

Velice nás těší váš zájem zapojit se aktivně do pomoci maminkám samoživitelkám a jejich dětem prostřednictvím projektu Fandi mámám.

Existuje hned několik možností, jak můžete pomáhat v rámci dobrovolnictví:

1. Doporučte maminky samoživitelky

Doporučte do našeho projektu maminky samoživitelky. Víte o ženě, která by potřebovala materiální pomoc a zaslouží si podle vás být součástí projektu Fandi mámám? Přihlaste ji pomocí přihlašovacího formuláře.

2. Šiřte povědomí o Fandi mámám

Pomozte nám šířit povědomí o Fandi mámám – rádi vám zašleme letáky (elektronicky i poštou), které můžete rozdat ve svém okolí (úřady, zdravotnická zařízení, školy, školky, zájmové skupiny, místní noviny, radniční tisk apod.), nebo si jej můžete stáhnout přímo **ZDE**.

3. Spojte nás s organizací nebo firmou

Doporučte nás organizaci nebo firmě, která by s námi mohla spojit svoje jméno a stát se naším partnerem. Pokud víte o takové příležitosti, ozvěte se nám na mail: spoluprace@fandimamam.cz

4. Sdílejte nás na sociálních sítích

Pomozte nám rozšířit řady sledujících na sociálních sítích. Čím víc lidí bude o činnosti Fandi mámám vědět a bude s námi fandit, tím víc pomoci se dostane k maminkám. Budeme rádi, pokud budete na svých sociálních profilech doporučovat, propagovat a zvat ke sledování facebookového profilu **Fandi mámám**. A najdete nás i na **Instagramu**.

Zdroj: www.fandimamam.cz

Při své výzkumu jsem objevila spolupráci, která by se dala kvalifikovat jako dobrovolnická činnost. Ta byla nicméně zaměstnanci vykonávána v jejich volném čase a nelze tedy hovořit o podpoře zaměstnavatele ve formě podpory a uznání dobrovolnické činnosti, časové banky pro dobrovolnické aktivity či talentové banky. Jedná se o projekt společnosti Alza s názvem „Souhvězdí pomoci“. Z popisu projektu však lze vyvozovat, že firma poskytla pro jeho realizaci potřebné zázemí.

„Souhvězdí pomoci jsme spustili během adventu v roce 2019, kdy jsme se rozhodli využít naší znalosti e-commerce a nabídli jsme jednoduchý způsob pomoci potřebným v rámci nákupu na Alze tak, jak ho všichni znají, od popisů dobročinných projektů a jejich parametrů, vložení projektů do košíku s možností využití všech typů plateb. Souhvězdí pomoci vzniklo a fungovalo díky dobrovolné aktivitě týmu, který se mu věnoval ve svém volném čase.“ (zdroj: www.alza.cz)

V rámci projektu pak přispěli zákazníci společnosti Alza ve prospěch FM částkou 45.400 Kč.

Sdílené fondy

Spolupráce formou sdílených fondů přesně dle formulace, kterou jí přidělují Legnerová s Dohnalovou nebývá v případě FM běžná. Spíše bychom mohli hovořit o zkušenostech se zaměstnaneckou sbírkou tak, jak ji definuje Fórum dárců: *„Při zaměstnaneckých sbírkách se nejedná o sbírku upravenou zákonem o veřejných sbírkách, protože nejde o oslovení neznámých dárců. Jde o poskytnutí individuálních darů jednotlivými zaměstnanci, tedy jde o darování v souladu s občanským zákoníkem. Zaměstnaneckou sbírku organizuje zaměstnavatel jako výběr darů individuálních zaměstnanců na konkrétní, předem daný veřejně prospěšný účel“*

Unikátním příkladem finančního dárcovství byl počín zaměstnanců činohry Národního divadla. Ti v rámci covidové pandemie a s ní spojeným očkováním získali pobídku od zaměstnavatele ve výši 3000 Kč pro každého, kdo bude ochotný se naočkovat. Část

zaměstnanců se rozhodla, že tento příspěvek věnuje ve prospěch matek z projektu FM. (Zdroj: interní dokument FM)

Podpora a uznání dobrovolnické činnosti, časová banka pro dobrovolnické aktivity a talentová banka nejsou typy spoluprací, které by byly v organizaci zastoupeny. Jak již bylo vysvětleno, organizace svým typem a možnostmi neumožňuje efektivní spolupráci výše uvedenými způsoby.

Pro bono služby

Pro bono služby jsou jedním z mála typu dobrovolnictví, které je možné ve specifických případech realizovat. Shodou okolností příklad, který uvádí Legnerová s Dohnalovou lze aplikovat i na zkoumanou organizaci. Jedná se zde konkrétně o spolupráci s advokátní kanceláří Rowan Legal, která probíhá hned ve dvou rovinách. Firma zorganizovala webinář, kterého se mohly účastnit nejen matky zapojené do projektu, ale také všechny dobrovolnice:

„Advokátní kancelář ROWAN LEGAL je partnerem neziskové organizace Fandi mámám. Pro její členky, mezi které patří maminky v nouzi, připravila on-line seminář právního minima. Maminky v rámci semináře získaly základní informace z oblasti rodinného práva. Dozvěděly se, jak postupovat při řešení právních otázek řešících výživné na dítě, rozvod či jaké nároky mají neprovdané matky.

„Organizace Fandi mámám pomáhá ženám, které se dostaly do obtížné životní situace. Zpravidla se jedná o samoživitelky potýkající se s osobními, finančními, ale také zásadními právními problémy. Často si s nimi nevědí rady a už vůbec nemají finanční prostředky na právní služby. Protože je nám v ROWAN LEGAL aktivita spolku Fandi mámám velice blízká, rozhodli jsme se právně těmto maminkám bezplatně pomáhat,“ uvedl partner advokátní kanceláře ROWAN LEGAL Lukáš Duffek.“ (zdroj: www.rowan.legal)

Kromě tohoto jednorázového webináře poskytuje advokátní kancelář individuální právní konzultace matkám zapojeným v projektu, i organizaci samotné. Jedná se tedy hned o dvě oblasti právní expertízy, kterou kancelář v rámci své odbornosti pokrývá. Jednou oblastí je téma samoživitelství a tou druhou fungování v neziskové organizaci. V nejzávažnějších případech jsou pak advokáti ROWAN LEGAL schopni převzít právní zastoupení při soudním jednání.

Den péče

Tento typ aktivity v rámci firemní filantropie nebyl doposud ve FM realizován. Vzhledem k nastavení organizace se tak do budoucna ani neplánuje.

Mentoring

FM je organizace dobrovolnická a jako taková nemá veškeré profesionální know-how potřebné k vedení neziskového spolku. Proto využily obě zakladatelky možnost účastnit se v roce 2019 projektu Impact First. Tento projekt byl společným počinem České spořitelny a Impact Hubu. Jedná se o „*Akcelerační program poskytující odbornou a finanční podporu prostřednictvím mentoringu, konzultací, workshopů a networkingu. Cílem je zajistit funkčnost a dlouhodobou udržitelnost projektů, škálovatelnost aktivit a dopadu. Program je určený pro neziskovky, sociální a společensky prospěšné podniky a pro neformální skupiny jednotlivců. Do programu mohou vstoupit týmy s již existujícím projektem, který má své uživatele nebo zákazníky.*“ (zdroj: www.ceske-socialni-podnikani.cz)

Zakladatelky se pak o účasti v projektu zmínily ve výroční zprávě z roku 2019 takto:

„Od března jsme intenzivně pracovaly na rozvoji spolku Fandi mámám v rámci Akceleračního programu Hub Impact First. Soustředily jsem se na vytvoření co nejefektivnějšího konceptu projektu Fandi mámám tak, abychom mohly pomáhat více samoživitelkám a aby byl spolek uznávanou profesionální organizací a finančně udržitelný.“

Z rozhovoru s respondentkou Dagmar je patrné, jakých pokroků organizace dosáhla právě díky možnosti mentoringu od zkušenějších profesionálů.

„Zajímavý to bylo. Protože oni tam zvali, to bylo třeba jednou za tejdenn jednou za čtrnáct dní, oni nás zvali vždycky tam, nejdřív nám teda určili mentora, to jsme měli takovýho mladýho kluka XXX XXXX von má takovej nějakej start-up a je i na LinkedInu nás sleduje a my jsme se s ním scházeli, takže jednak jsme se scházeli s ním a tam jsme konzultovali kam ten projekt jako posunout a vo nám dělal takovej ten rozbor, víš, takový to jak ty píšeš na post-it, lepší to, von to pak seskupuje aby to dávalo smysl a společně jsme hledali tu strategii a ten vlastně business model. Tak ten jsme nenašli, docela jsme, myslím si, tam vzniklo všechno to,

že se pak ty dobrovolnice začaly dělit na to, že každá měla něco na starosti. Vlastně se to trošku tak jako, udělaly se takový oddělení, dá se říct že jo. Nastavila se tam ty spolupráce, péče o maminky a tohleto všecko, to vzniklo tam. Pak se tam, pak tam vzniklo, tam vlastně ano, tam vlastně bylo to, že Jana si řekla, že chce dělat spolupráce, ta si řekla něco jinýho, tam se to takhle základně rozdělilo, s tím že jsme pod ty jednotlivý oddělení pak přidávali další a teďka se to někam už samovolně posunulo a vykrytalizovalo do toho, co je teď. Ale tam se začali i hodně řešit, tam jsme hodně řešili právě ty sponzory a jak vůbec k nim přistupovat, takže to si myslím že byl velkej jako hybatel toho, jak to někam posunout. Já jsem tam třeba, jako dá se říct vymyslela, no tak v rámci nějaký debaty to padlo z mé strany, že bysme mohli mít vlastně ty delegátky, že bysme to mohli rozdělit po krajích. Takže pak vlastně vzniklo to, že se začaly hledat delegátky do každýho kraje. A jakoby takhle se tam ty nápady tvořily, takže to bylo jedna strana byla s ním a pak tam bylo to, že jsme jezdily na přednášky, kde vždycky byli nějaký mentoři a ti nám říkali vo vize, mise, takový to prostě businessový věci. Takže pak jsme tam měli nějaký jako workshopy, že jsme praktický cvičení tam dělali a tak. Něco bylo horší, něco bylo lepší, ale obecně to bylo jako dobrý.

Obr. č. 14



Zdroj: www.facebook.com

Zakladatelky FM pak po úspěšném absolvování programu ve svém vzdělávání dále pokračovaly, a to pod hlavičkou odborné akademie „Grow With Google for NGO’s“

„Google investuje nejen do českého startupového ekosystému, ale také pomáhá lidem a neziskovým organizacím v regionech získat digitální, organizační a měkké dovednosti. Po spuštění české verze platformy Grow with Google a několika pilotech Akademie pro začínající startupy v regionech se společnost rozhodla spustit další kolo Grow with Google Academy pro neziskové organizace.“ (zdroj: www.spolecenskaodpovednost.cz)

V rámci této akademie pracovaly pod vedením zkušených mentorů na oblastech jako jsou vize a hodnoty organizace, budování komunity podporovatelů a fundraising, komunikace, marketing a GSuite pro neziskové organizace, struktura organizace a nastavení procesů. Svoji účast pak obě dámy hodnotí následovně: *„Úspěšně jsme zakončili další program pro neziskovky "Grow with Google Academy for NGOs" od Impact Hub Praha a setkali se zajímavými odborníky, mentory a taky se spoustou lidí, kteří vkládají svoji energii do prospěšných neziskových projektů...všem děkujeme za inspiraci, názory, rady. Zase jsme se něčemu přiučili! Protože abychom uměli a mohli správně pomáhat, musíme se to také stále učit! Díky projektům a organizacím, které myslí i na ty, kteří pomáhají!“ (zdroj: www.facebook.cz)*

Členství v radách a komisích neziskových organizací

FM v současné chvíli není řízená způsobem, který by umožňoval efektivní začlenění třetích osob do orgánů spolku.

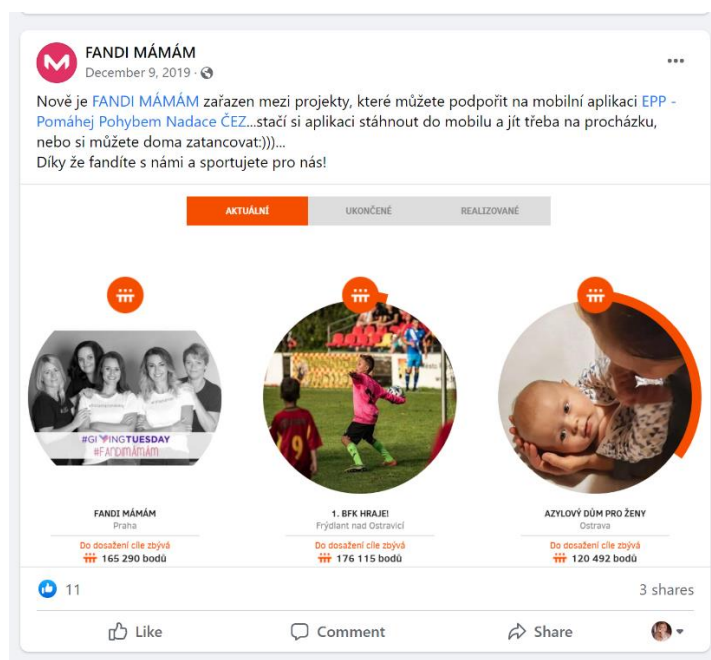
Shrnutí

Ve svém výzkumu jsem objevila množství spoluprací, které neodpovídaly jednoznačně definicím v odborné literatuře, ze kterých jsem vycházela. Dalo by se říci, že mimo prostých finančních darů byla každá spolupráce nějak specifická. FM sice například nemá zkušenost se spoluprací v podobě sdílených fondů, má však ale množství příspěvků, které plynou z iniciativy jednotlivých zaměstnanců konkrétních firem. To se často děje bez vědomí samotného zaměstnavatele, protože se jedná například o iniciativu jednoho konkrétního oddělení, které sice vystupuje pod hlavičkou firmy, ale nelze ji vnímat jakou součást řízené firemní filantropie či strategického CSR. Přesto je firemní filantropie se všemi svými druhy jedním z nejdůležitějších předpokladů pro fungování FM.

4.7. Firemní nadace a nadační fond

Spolupráce s firemními nadacemi a fondy je prozatím ze strany FM prakticky nezastoupená. I když firemní filantropie je hlavním zdrojem příjmů organizace, neděje se tak obvykle právě prostřednictvím těchto konkrétních typů právních entit. Jediným dohledatelným příkladem spolupráce s firemní nadací je pak počín Nadace ČEZ a jejího projektu „Pomáhej pohybem“. Prostřednictvím aplikace, která snímá sportovní aktivitu dárce, bylo možné věnovat body vygenerované sportem libovolnému projektu do aplikace zapojenému. FM se stala součástí aplikace v roce 2019, kdy si pro svůj projekt rozvoje organizace do dalších krajů ČR „Fandi mámám v krajích“ stanovila částku 73.000 Kč. Tato částka pak byla uživateli podpořena a dosažena. (zdroj: výroční zpráva FM)

Obr. č.: 15



Zdroj: www.facebook.com

Generálním partnerem organizace je pak Nadace VIA, která však pro účely dělení spoluprací dle odborné literatury nevyhovuje definici nadace firemní. Jedná se o nadaci nezávislou, která není přímo napojená na komerční subjekt.

4.8. Strategická spolupráce (joint ventures)

Strategická spolupráce je pro FM, jedním z hlavních pilířů jejich vztahů se ziskovým sektorem. Právě díky mediálnímu působení obou zakladatelek se tento typ spolupráce daří uzavírat, i když jejich administrace je extrémně náročná a obvykle každá z firem, se kterou se tento typ spolupráce podaří uzavřít, vyžaduje svého dedikovaného člověka, který bude za FM k dispozici právě jí. Zároveň se s tímto typem spolupráce obvykle pojí unikátní smluvní vztah, který má individuální podobu pro každého partnera a jehož podmínky vyžadují profesionální právní servis. Za těchto okolností lze tyto spolupráce uzavírat pouze jedná-li se o pomoc velkého rozsahu. Proto mají strategické spolupráce trvání minimálně v délce jednoho roku.

Jednou z nejrozsáhlejších spoluprací, kterou představím ve své práci, je spolupráce s rodinnou firmou Heluz. Koncept, který tato firma vytvořila, je perfektním příkladem strategické spolupráce zahrnující jak vedení firmy, tak její zaměstnance. Vedení společnosti nyní přebírá již šestá generace rodiny Heluzů, která dbá na hodnoty rodiny a firmy samotné. To se projevuje propracovaným působením na poli společensky odpovědného podnikání, která staví Heluz do pozice generálního partnera FM. Spolupráce má několik pilířů, přičemž tím hlavním je pomoc konkrétním maminkám z projektu. Ta podle respondentky Zuzany, která má spolupráci na starosti, probíhá následovně:

„Minulej rok to probíhalo tak, že jsme měli čtyři maminky na rok, kterým se pomáhalo, dávalo se jim částka, vlastně každá měla dárkový poukázky za 21.000 Kč a vždycky to bylo třeba nějak čtvrtletně ta maminka, myslím a letos se to udělalo tak, že chtěli rovnou vybrat čtyři maminky, kterým rovnou pomůžou a takže jsme, vlastně to probíhá, takže jako vlastně my, holky mi pošlou, vytipujou maminky, většinou jsou to nějaký ty ověřený, aby byly vopravdu spolehlivý, takže mi je vytipujou, vytipujou mi čtyři maminky z nějakých těch různých krajů a paní ta, paní z Heluzu, co mi to jako schválí vždycky, tak to vybírá i podle toho, aby oni tam měli vlastně nějakou svoji delegátku nebo delegáta, který za těma maminkama totiž pak pojedou. Oni to vlastně mají tak, že to chtějí udělat i proto i pro ty další lidi svoje, aby je motivovali, že to dávají na nějakou intranet. Tak vlastně za něma pak jezdí a natáčí s ní takovej malej medajlonek a vlastně vyfoť se s něma jakože předali jsme šek na 21.000 Kč. Takže z toho důvodu je to i z různých těch okresů a krajů no a takže holky mi vytipujou čtyři maminky, pošlou mi jejich příběh, já ho pošlu do Heluzu, tam si schválej, jestli se jim jako líbí nebo jestli chtějí nějakou

jinou maminku a pak vlastně když po tom schválení, tak já ty maminky, získám na ně kontakt, obvolám je a řeknu jim, že teda by nešly na web, ale že by byla rychlejší pomoc a vlastně těch 21.000 Kč že by dostaly, ale ve formě poukázek. Že prostě mi musejí opět dát těch pět dárků, to furt, nebo dárků, těch pět přání svých napsat, to pořád je jako by to samý, co na web. Takže oni mi napíšíou třeba, já nevím, že chtějí nábytek jsme měli teď, potraviny, oblečení no a já už tak nějak vím nebo vytipovávám, co bysme mohli koupit a kde. Takže vobjednávám ty poukazy, nebo vlastně rovnou teď měli nábytek, takže to jsem objednávala rovnou z Ikea, protože oni třeba nemají Ikeu blízko nebo neumějí s ní zacházet vůbec a tak jako s tím webem, takže to jsem jim všechno naobjednala, protože to zase musíme zaplatit my že jo, takže ja jim nemůžu poslat, Ikea nemá totiž online poukázky. Takže jsem jim to objednávala, pak nějaký oblečení třeba, tak to taky formou poukázky, většinou je tam déemko (DM drogerie pozn. autorky), tak to taky posíláme poukázky, no a potom, co jim to rozešlu, tak oni si nakoupí, vyfotí se s tím opět jako tam jsou pravidla pořád stejný, vyfotí se s tím a vlastně vždycky jako když to ukončíme takhle tu maminku, když mi pošle fotky, tak já je pošlu do Heluzu s tím, že je odbavená, že všechno má, že prostě posílá fotky, je spokojená a posílá poděkování a paní z Heluzu už si pak zařídí to, že za něma pojedou. Já jí dám kontakt, a to už si domlouvají všechno oni tohleto. Že si jako za něma dojedou, vyfotěj, něco natočej s něma.“

Obr.č.: 16



Zdroj: www.heluz.cz

Unikátní přístup ze strany FM k této konkrétní spolupráci dále Zuzana popisuje například v tom, že nábytek maminkám sama objednává. To vyžaduje komunikaci s maminkou, která si musí vybrat právě ze sortimentu Ikea, následné objednání na webu a zajištění dopravy

tak, aby zásilka maminku v pořádku zastihla. Tyto úkony jsou časově velmi náročné, protože komunikace s maminkami není vždy bez komplikací, jak dále popisuje Zuzana:

„Ted'konc jsme to dělali, protože právě tam nešly ty online poukázky uplatnit a nikde levnější nábytek jakoby není že jo, abychom se vešli do nějaký částky. Já ještě jim vlastně většinou ona mi napíše, co chce, tak já vlastně tady jakoby ještě propočítávám, aby to vyšlo ty poukazy, takže jí napíšu třeba já nevím, dostanete 2.000 Kč do Tesca, 10.000 Kč na Ikeu, 5.000 Kč do Alzy nebo tak něco víš, jakože to musím vlastně jako propočítat, aby to vyšlo.“

Dalším z pilířů spolupráce mezi společnostmi Heluz a FM je zapojení zaměstnanců do samotného tématu samoživitelství formou informování. Nejen že někteří zaměstnanci společnosti vždy navštíví vybrané maminky, ale probíhá i interní komunikace vůči ostatním zaměstnancům, která má za účel osvětu v daném tématu. V neposlední řadě pak firma motivuje zaměstnance k individuální finanční pomoci ve prospěch FM. I v této oblasti poskytuje Zuzana Heluzu svoji součinnost:

„Oni právě chtěli, aby to bylo něco ještě pro ty jejich zaměstnance. Vím, že ještě jsme měli, že jako, že jsme tam posílali, a to asi tě vůbec nezajímá, do té firmy jsme posílali nějaký letáčky a oni jakoby posílali, za ty zaměstnance že dávali vždycky do poznámky vždycky když poslali peníze, tak dali za ty zaměstnance do poznámky „Heluz“ a my jsme jim pak dělali nějakou statistiku kolik jako poslalo lidí za Heluz firmu peníze jako, ale bylo to vlastně jako od nich osobně. Jenom že jako nás propagujou ještě jako u nich v té firmě přímo jako.“

Posledním pilířem této spolupráce je pak finanční podpora samotného projektu FM, kterým společnost Heluz přispívá na zajištění provozu. Darování finančního obnosu pak bylo podmínkou k uskutečnění této spolupráce ze strany FM, právě z důvodu specifické časové náročnosti a exkluzivním přístupem v podobě maminek dedikovaným výhradně pro společnost Heluz. Tyto matky prošly schvalovacím procesem, ale nebyly prezentovány na webu FM, nýbrž byly rovnou odbaveny pomocí prostředků z této spolupráce.

I přestože společnost Heluz významně podporuje FM a její klientky, nečiní tak primárně z důvodu externí popularity, jak dokládají slova respondentky Dagmar:

„Když jsem se je snažila kontaktovat jako kvůli třeba LinkedInu a tak, tak jako vůbec nereagovali. Což na druhou stranu voni za tím asi viděj vopravdu tu pomoc, a ne to zviditelnění, takže to mně nepřijde jako špatně.“

4.9. Další zjištěné typy spoluprací

V průběhu svého výzkumu jsem objevila několik dalších typů spoluprací mezi FM a ziskovým sektorem, které svojí typologií nespadají přesně do definic popsanych v teoretické části mé práce. Přesto pokládám za důležité je v mé práci zmínit, protože jsou pro FM klíčové. Jejich společným jmenovatelem je nízká organizační náročnost pro FM a dá se tedy očekávat, že pokud organizace nezmění svůj model fungování, tyto spolupráce budou zastoupené i do budoucna.

4.9.1. Nákup triček a tašek Fandi mámám

Organizace FM je možno také od roku 2020 podpořit prostřednictvím nákupu unikátního bavlněného trička s nápisem #MAMAJEJENJEDNA a logem Fandi mámám, případně nákupem originální plátěné tašky. Tato spolupráce je koncipována jako finanční dar, za který dárci obdrží poděkování v podobě tašky nebo trička dle své volby. Díky tomuto konceptu je pak možné i na tento typ spolupráce vystavit potvrzení o daru. Z trička v hodnotě 350 Kč připadá ve prospěch FM 230 Kč, z tašky v hodnotě 250 Kč pak 170 Kč. *„V minulosti jsme taky prodávali náramky s logem FM, které jsem však vyráběla sama, což už nebylo časově únosný. To bylo, prostě jsem každý ten náramek vyráběla po přijetí objednávky, bylo to prostě náročný a vlastně to bylo i hrozně jako i nevýdělečný, protože jsme z toho měli, nevím, prodávali jsme to asi za stovku ty náramky, takže vlastně to bylo takový nijaký. Takže od těch jsme upustili a bylo to hodně práce.“* říká respondentka Zuzana, která se ve FM stará o prodej tašek a triček.

Obr. č.: 17



Zdroj: www.fandimamam.cz

4.9.2. Přímá podpora konkrétní matky

Podpora konkrétní matky nákupem věci z jejího seznamu přání je hlavním posláním organizace FM a tedy i její nejzásadnější činností. Organizace si díky svému neprofesionalizovanému modelu neklade za cíl podporu přímo zajišťovat, skladovat a distribuovat, nýbrž propojuje přímou spolupráci dárce a matky v nouzi, které prochází důkladným ověřovacím procesem tak, aby měl dárce jistotu, že pomáhá matce, jenž má skutečně materiální nedostatek. V tomto modelu si dárce vybere na webu organizace ověřenou matku dle svých preferencí, ať už je to kraj, ze kterého matka pochází či díky jejímu příběhu, který je dostupný na webu. Následně si z jejího seznamu přání vybere položku, kterou jí na své náklady a vlastními silami hodlá pořídit. Vyplněním formuláře na webu je následně propojen s matkou, se kterou si již dohodne způsob, jakým jí vybranou věc dodá. Obvyklou praxí je nákup konkrétního artiklu přes e-shop s dodáním přímo na adresu matky. Dalším častým modelem realizace tohoto typu pomoci je dodání již použité věci (např. nábytku) matce osobně.

Tento typ pomoci je pro FM vlajkovým. Na jeho bázi by organizace měla ideálně fungovat, jelikož se jedná o vztah, který ze strany FM nevyžaduje téměř žádný zásah. Maximální automatizace byla i originální myšlenka při vystavění organizace na dobrovolnické práci. Nevýhodou pro dárce je ale fakt, že prostředky věnované přímé podpoře maminky nezohlední ve svém daňovém základu, jelikož není možné v tomto modelu vystavit potvrzení o daru.

Dárce má také možnost zapojit se do takzvaného dlouhodobého dárcovství konkrétní mamince, které předpokládá déle trvající podporu. FM pak k tomuto typu dárcovství vybízí na svém webu následovně:

„Staňte se dlouhodobým dárcem/dárkyní a podejte pomocnou ruku konkrétní mamince samoživitelce a pomozte jí překlenout složité životní období. V sekci “Komu jsme pomohli” si vyberte maminku, které chcete pomoci (vybírat můžete ze všech maminek, které se zapojily do našeho projektu a které mají pod svým jménem růžové tlačítko „Mám zájem o dlouhodobou podporu maminky”), vyplňte dárcovský formulář a nabídněte, jakým způsobem jí můžete pravidelně a dlouhodobě podporovat (např. dodávání oblečení, nákup potravin, hlídání dětí, zaplacení zájmových kroužků pro děti, poradenství v životních situacích, psychická podpora, pravidelné setkávání apod.) a my vás s maminkou propojíme.“ (zdroj: www.fandimamam.cz)

4.9.3. Darování produktů přes aplikaci FandiMat

Aplikace FandiMat je unikátním projektem organizace FM, který má za cíl propojit dárce s příjemcem pomoci bez potřeby další podpory ze strany FM, což zcela koresponduje s vizí organizace, která i nadále staví na dobrovolnické práci a chce tak zachovat administraci dárcovství s co nejmenším zapojením dobrovolnické práce z její strany. Aplikace funguje od roku 2020, kdy na konci roku 2021 ji používalo již téměř 5000 uživatelů. V rámci Fandimatu pak s FM spolupracují i další neziskové organizace, které mají v aplikaci profil a poptávají či nabízejí pomoc pro sebe nebo své klienty (zdroj: výroční zpráva FM, 2021)

„FandiMat je určený pro lidi v nouzi – samoživitelky, rodiny v tísní, seniory, sociálně slabé, neziskové organizace pomáhající sociálně slabým a další lidi, kteří potřebují materiální pomoc. FandiMat prostřednictvím dárců, dobrých lidí, materiální pomoc nabízí. Pomáhat ohroženým skupinám mohou jednotlivci i firmy.

Využít se dá FandiMat i v případě humanitárních sbírek např. při živelných pohromách, nebo v současné době při pomoci s distribucí roušek, dezinfekce, nebo jiné chybějící pomoci. Velmi rychle tak jednotlivci nebo charitativní organizace mohou poptat konkrétní materiální pomoc v konkrétních oblastech. Poptávat nebo nabízet lze na FandiMatu tuto materiální pomoc: oblečení, boty, hračky, zdravotní materiál a pomůcky, drogerii/hygienické potřeby, trvanlivé potraviny, elektroniku, spotřebiče, knihy, nábytek/vybavení domácnosti, kojenecké, sportovní nebo školní/vzdělávací potřeby.“ (zdroj: www.fandimat.cz)

Projekt Fandimat v sobě zároveň spojuje hned několik typů firemních spoluprací, mezi nimiž vynikají pro bono služby, kdy se hned dvě IT společnosti v rámci své expertízy na vzniku aplikace podílely: „Na konci března jsem se rozhodli v reakci na pandemii koronaviru uspišit spuštění mobilní aplikace materiální pomoci FandiMat, která propojí všechny lidi v nouzi, nejen maminky samoživitelky, ale i seniory, celé rodiny nebo charitativní organizace s těmi, kteří mohou a chtějí pomáhat, jak jednotlivci, tak i firmy. Od té doby pracujeme na vývoji mobilní aplikace s skvělým týmem z Mapotic, kteří aplikaci vyvíjí. Usilovně doděláváme poslední úpravy a ladíme detaily, aby aplikace byla uživatelsky přívětivá a fungovala, tak jak má a pomáhala, kde je třeba. Věříme, že již během několika dní FandiMat spustíme. Jakmile bude mobilní aplikace k dispozici, dáme vám vědět a věříme, že s námi zapojíte do materiální pomoci! Pokud se chcete dozvědět o FandiMatu více, dnes jsme spustili zatím informativní část webu www.fandimat.cz, a to díky našim partnerům z Etnetera a.s., kteří se rozhodli nás v našem projektu podpořit svojí prací.“ (zdroj: www.facebook.com)

Ač může aplikace působit dojmem, že je určena především pro jednotlivce, a to jak z řad příjemců, tak i dárců, není tomu tak. Právě společnosti, které jsou ochotny nabídnout své výrobky, mohou Fandimat k těmto účelům využít. Příkladem pak může být český výrobce aktovek a batohů firma Bagmaster, která prostřednictvím Fandimatu nabídla několik aktovek prověřeným matkám z projektu FM.

4.9.4. Nabídka služeb či výrobků přes Facebookové stránky Fandimámám

FM má na Facebooku dvě stránky, prostřednictvím kterých propojuje dárcé s maminkami. Uzavřená skupina s názvem „Hrdinky samoživitelky Fandi mámám“ umožňuje vstup pouze ověřeným matkám, které v minulosti prošly projektem. Tato skupina má v současné chvíli 75 ověřených členek (zdroj: www.facebook.com). I když se nejedná o preferovaný typ spolupráce, je tato skupina zatím jediným kanálem, kde FM zveřejňuje nabídky od firemních partnerů, které sama není schopna zpracovat, jelikož nezapadají do jejího modelu fungování. Druhou facebookovou skupinou je pak FANDI MÁMÁM Potřebuji/Daruji, která sdružuje již neověřené uživatele z řad dárců i poptávajících. Skupina má nyní více než 9500 členů (zdroj: www.facebook.cz). Ve své práci se jí však hlouběji věnovat nebudou, jelikož se jedná výhradně o vztahy mezi jednotlivci, nikoliv mezi FM a firemními partnery.



Zdroj: www.facebook.com

„Potýkáme se s množstvím neadresné spolupráce – tipu hromada věcí, pro které není využití a nevztahují se ani ke konkrétním potřebám samoživitelek, o které si v rámci projektu píší, nabídky prošlých věcí a další spolupráce, které jsou náročné na personální zajištění a finální pomoc samoživitelkám je minimální.“ říká respondentka Žaneta a jedním dechem dodává „Náš projekt je postaven právě ale na konkrétní materiální pomoci, tedy, že dárce ví komu pomáhá a s tím je spojeno i zaslání, předání materiální pomoci. Pokud toho však není schopen či ochoten, nabízíme mu ještě možnost, že jeho nabídku uveřejníme v naší uzavřené Facebookové skupině spolu s kontaktem na něj s tím, že maminky, které budou mít zájem nabídky využít, si již potřebnou logistiku zařídí samy.“

„Protože však nechceme dárce demotivovat okamžitým zamítnutím a zavírat si do budoucna cestu ke spolupracím, které by více vyhovovaly našemu modelu, snažíme se jim nabídnout aspoň tuto možnost.“ dodává respondentka Dagmar.

I když jsou nabídky zveřejněné prostřednictvím výše popsaných facebookových stránek často velmi lákavé (masáže zdarma, online kurzy apod.) z výzkumu vyplynulo, že reakce matek na ně je spíše mizivá. Toto může být způsobeno faktem, že se často jedná o nabídky ve specifické lokalitě, kde FM nemá větší množství prověřených maminek a nabídka tak zasáhne pouze jednotky z nich.

4.10. Reflexe spoluprací z pohledu ovlivňujících faktorů

FM stejně jako ostatní organizace ovlivňuje prostředí, ve kterém působí a řada dalších faktorů. Na základě poznatků z teoretické části mé práce jsem se soustředila na zhodnocení, do jaké míry jednotlivé faktory ovlivňují právě zkoumanou organizaci a zároveň jak je v jednotlivých oblastech organizace úspěšná.

Faktory související s prostředím

Minulá spolupráce v místní komunitě není zatím historicky zakořeněná, protože organizace má za sebou teprve šest let působení na poli neziskového sektoru. Přesto se dá z křivky růstu darů od firem i jednotlivců vyvozovat, že její pozice postupně sílí. FM je v rámci tématu samoživitelství jednoznačně vnímána v rámci komunity jako vůdčí člen. To potvrzuje i tzv. firmový Oscar, cena Český Goodwill – „Původní český projekt s tradicí od roku 2013 oceňuje podnikatele a firmy, kterých si lidé váží, pro jejich odpovědný přístup k podnikání, morální kvality a poctivou práci. Ocenění Český Goodwill je primárně založeno na nominacích veřejnosti, přičemž už samotná nominace je tím největším oceněním. Veřejnost také rozhoduje o nositeli titulu Osobnost.“ (zdroj: www.cesky-goodwill.cz). Tuto cenu získala FM v roce 2022 v kategorii „Mecenáš“.

Politické a sociální faktory FM neovlivňují natolik, abych je ve svém výzkumu výrazněji zaznamenala. Pokud do této skupiny spadají lidé, co ovlivňují veřejné názory, pak schopnost FM vystupovat jako „opinion leader“ ve zvolené oblasti zajišťuje stabilní pozici organizace na poli veřejného mínění. Z této oblasti pak jako nejvýznamnější vnímám podporu veřejnosti, která je, jako popisují výše, rostoucí.

Faktory související s charakterem partnerství

Respekt, porozumění a důvěra je základní devízou FM, pomocí které se jí daří budovat širokou síť podporujících vztahů. Organizace spolupracuje nejen s množstvím subjektů ze ziskového sektoru, ale utváří partnerství i s organizacemi ze sektoru neziskového, které svojí činností ovlivňují téma samoživitelství. Pomocí synergií, které vytváří FM s partnerskými organizacemi pak společně naplňují jednotný zájem a to přesto, že v kmenových činnostech se jednotlivé organizace liší. Příkladem takového vztahu je spolupráce s organizací Alimenty dětem: „*My ve FANDI MÁMÁM si myslíme, že alimenty patří dětem a proto již několik let spolupracujeme s Alimenty dětem! Nebojte si říct o výživné pro vaše děti a obraťte se na www.alimentydetem.cz, zdarma vám poradí i pomohou!*“ (zdroj: www.facebook.com) . FM se snaží maximálně naplňovat svoji právě spoluprací s organizacemi, které dokáží zajistit podporu nad rámec materiální pomoci, která je hlavní činností FM. V oblasti vzdělávání je její partnerem Aperio – společnost pro zdravé rodičovství: „*Fandíme mámám a jelikož si uvědomujeme, že materiální pomoc nevyřeší všechny problémy a jejich situaci, spolupracujeme s organizacemi, které mohou maminkám pomoci ještě více! Třeba jako právě Aperio - Společnost pro zdravé rodičovství: Na podzim připravují program (tentokrát Praha, Olomouc) Nové šance, který pomáhá rodičům objevit cestu z někdy velmi zapeklitých situací, které jim život přichystal. Ještě jsou volná místa! Přihlaste se nebo sdílejte!*“ (zdroj: www.facebook.com)

Tyto vztahy pak perfektně vyhovují podmínce, kterou definoval Austin a tou je fakt, že všechny zúčastněné subjekty věří, že partnerství jim přinese výhody, aniž by ztratili vlastní nezávislost a kredit. Zároveň jsou schopné dosáhnout kompromisu, aby naplnili společný cíl.

Faktory související s procesem a strukturou

V této oblasti vnímám u FM patrné slabiny. Organizace je díky dobrovolnické práci a relativně krátké historii sama procesně v plenkách, což se přenáší i do oblasti spoluprací. FM si uvědomuje svoji zodpovědnost, kterou má vůči svým partnerům, není však v její moci mít dostatečné množství zástupců pro jednotlivé úrovně spolupráce. Na druhé straně dobrovolnicím nechybí flexibilita a adaptace, kterou v této části Austin vyzdvihuje. Kde organizace však zásadně pokulhává, je včasné plnění úkolů jednotlivých dobrovolnic tak, aby nedocházelo k ovlivnění práce ostatních a průtahy v dodržování termínů. Zakladatelky nemají mnoho nástrojů, jak dobrovolnice motivovat ve včasné plnění úkolů vzhledem k tomu, že se všechny věnují FM ve volném čase a bez nároku na honorář. Je tak poměrně obvyklé, že partneři, kteří

jsou již profesionalizovaní, musí své aktivity přizpůsobit tempu, kterého jsou schopné dobrovolnice z FM.

Faktory související s komunikací

Komunikace, která je FM vlastní, se dá rozhodně považovat za otevřenou, avšak komplikace nastávají v její četnosti. Informace se nedostatečně předávají uvnitř organizace samotné, která funguje pouze na bázi online porad, osobní setkávání se odehrávají maximálně dvakrát ročně. Online porady probíhají jedenkrát za čtrnáct dní a vzhledem k pozdní hodině, ve které se konají, často množství dobrovolnic chybí. Tím je pak ovlivněna i kvalita komunikace FM vůči partnerům. Naopak v oblasti neformálních vztahů vnímám organizaci jako velmi silnou. Nemalé množství spoluprací vzniká díky osobním vazbám nejen zakladatelek, ale také dobrovolnic. Tyto vztahy pak umožňují nejen širokou variací spoluprací, ale často také finanční podporu.

Faktory související se záměrem

FM má velmi jasnou vlastní misi a od toho se odvíjí i dobře definovaná spolupráce s ostatními subjekty. Dokonce i u organizací, které mají téměř konkurenční záměr, jakým je například Šatník Nory Fridrichové, který se také zabývá hmotnou pomocí pro matky samoživitelky, dochází k úspěšným synergiím: *„Spojili jsme síly s Nora Fridrichova a maminka Jitka s dcerou Katkou, stejně jako další desítky maminek z našeho projektu FANDI MÁMÁM, už se radují z velkých nákupů potravin! Děkujeme Noře za její energii a čas a všem, kteří fandí s námi!“* (zdroj: www.facebook.com). Jednotlivé spolupráce pak splňují předpoklad vlastního unikátního cíle, avšak společné vize.

Faktory související se zdroji

Tato oblast je pro FM kritická a zároveň ji vnímám jako téma, na kterém nyní závisí budoucí podoba organizace. Finanční podpora projektu se sice za poslední dva roky znásobila, avšak není nastavená na dostatečně předvídatelné bázi. FM má z pohledu individuálního i firemního dárcovství za sebou dva bohaté roky. Vzhledem k tomu, že se ale ve většině případů jednalo o dary jednorázové, nelze predikovat, jaké budou roky následující. (zdroj: interní dokument FM) Organizace navíc nevyužívá jiných nežli soukromých zdrojů financování, jak

na otázku spolupráce v oblasti financování z veřejných zdrojů odpovídá respondentka Žaneta: „*Ne, nejsme ani příspěvkovou organizací a nevyužíváme ani grantů jak českých, tak zahraničních. V minulosti jsme to zkoušeli, ale neúspěšně. Náročnost grantu je pro nás limitující a nenašli jsme ani nikoho, kdo by toho byl schopen. Jinak jsem ale organizace, která je založená na principu lidské solidarity a jelikož jsme vznikli na dobrovolnické bázi, možné máme tuto cestu ještě před sebou.*“

Dalším ze zdrojů spadajícím do této skupiny jsou lidé. Nemyslím si, že dobrovolnic má organizace málo, spíše jí chybí zaměstnanci na plný úvazek, pro které by FM byla pracovní prioritou. V organizaci sice pomáhá od roku 2021 pět maminek, které samy prošly projektem, na základě dohody o provedení práce (zdroj: výroční zpráva FM, 2021), ty se však věnují především podpoře náboru nových maminek. Organizaci chybí dle mého názoru osoba, která by ji profesionálně vedla v oblasti provozu. FM se tak dostává do situace, kdy neroste, protože nemá ve svých řadách profesionály s manažerskou a fundraisingovou zkušeností, protože se obává, že dlouhodobě nebude mít prostředky na jejich udržení. Tyto prostředky však těžko získá, pokud tyto profesionály do svých řad nepřizve.

Posledním faktorem z této skupiny, který Austin zmiňuje, je zkušené vedení. V případě FM se jedná o dvě zakladatelky, které zároveň drží veškeré rozhodovací pravomoci. Jako zásadní nevýhodu spektra jejich zkušeností vnímám fakt, že obě mají totožnou pracovní minulost i současnost a ve svém know-how se tedy nedoplňují nýbrž dublují. FM je tedy velmi silná v marketingu, promování vize organizace a v informovanosti o tématu samozivitelství, protože mediální prostředí je tím, ze kterého obě zakladatelky pochází. Ani jedna však nemá žádnou manažerskou či provozní zkušenost. Nevnímám jako kritický fakt, že zakladatelky nemají předchozí zkušenost z působení v neziskovém sektoru. Spíše cítím nedostatky v celkovém provozně organizačním fungování organizace, kde chybí procesy, systémy a struktura. Pro úspěšné řízení by dle mého názoru stačily zkušenosti podobného typu v ziskovém sektoru, není nutné je získat specificky v sektoru neziskovém. Schopnosti a zkušenosti zakladatelek vnímám jako zcela dostatečné, pokud by organizace měla fungovat do budoucna ve stávajícím modelu a velikosti. Pokud by však mělo dojít k rozšíření organizace ať už ve smyslu počtu zaměstnanců nebo rozsahu nabízené pomoci, bude potřeba pro úspěšnou spolupráci se zúčastněnými partnery doplnit manažerské dovednosti tak, aby FM neztratila jejich respekt a důvěru.

5. Závěr

Cílem mého výzkumu bylo zmapování možných typů spoluprací mezi ziskovým sektorem a neziskovou organizací Fandi mámám za předem daných specifíků. I když v organizaci FM pracuji jako dobrovolnice, která má na starosti spolupráce se ziskovým sektorem, byla jsem překvapena množstvím nových informací, které se mi mým výzkumem podařilo získat. Díky mému nadstandardnímu přístupu k informacím však pro mne nebylo největší výzvou informace získat, nýbrž zajistit u sebe jako výzkumníka objektivitu a reflexivitu. Při svém výzkumu jsem se opakovaně vracela k okolnostem výzkumu podle Robsonna (1993), jelikož všechny jím popsané situace, které mohou ovlivnit kvalitu zpracování informací, se v mém výzkumu opakovaně objevovaly.

Ukázalo se, že dva nejvýraznější faktory, které ovlivňují proveditelnost spoluprací jsou následující:

Fungování organizace na dobrovolnické bázi

- nedostatek lidského kapitálu v podstatě neumožňuje spolupráce, které jsou více časově náročné. Dobrovolnice jsou často samy samoživitelky a bez výjimky všechny jsou matky malých dětí. Tento fakt sice zaručuje hlubokou empatii vůči klientkám organizace, ale zároveň nastavuje limit ve spolupráci se ziskovým sektorem. Z nedostatku času pak narážíme dokonce i v tak zdánlivě jednoduchých situacích, jako je vyfotit se s šekem spolu se zástupci spolupracující firmy. Možné spolupráce se pak zužují na prosté darování peněz, které ze strany FM nestojí mnoho času ani organizačního úsilí, zároveň však neskýtá prostor pro nastavení strategického a dlouhodobého partnerství. Dobrovolnictví i v rovině nejvyššího vedení pak neumožňuje profesionální řízení nutné k dalšímu rozvoji organizace.

Absence skladu a vlastních administrativních prostor

- FM se tímto specifíkem dostává do organizačního paradoxu. Na jednu stranu je organizací, která se specializuje na zprostředkování materiální pomoci, na straně druhé není schopná materiální pomoc přijmout. Zůstává tedy u pomoci, která spočívá pouze ve zprostředkování za předpokladu, že je dárci zároveň schopen danou materiální pomoc konkrétní matce doručit. Ze spoluprací se tak eliminují společnosti, které chtějí darovat své výrobky bez toho, aniž by se jednalo o plnění přání konkrétní matky. Tyto spolupráce jsou možné pouze v případě, že je daný dárci ochoten zajistit i veškerou spojenou logistiku.

Z výzkumu vyplynulo, že organizace je velice silná v promování tématu samoživitelství a v kampaních specializujících se na cause promotion a sociální marketing. Tuto schopnost však vnímám jako dvousečnou. Mediální viditelnost obou zakladatelek přináší FM publicitu, se kterou se pojí přísun potenciálních dárců na straně jedné, nicméně organizace díky svým výše popsaným specifikům vlastně nemá kapacitu tyto dárcce zpracovávat v celém rozsahu. Často tak dochází k odmítání spoluprací, což může mít do budoucna negativní dopad na dobré jméno organizace.

FM aktuálně vnímám jako organizaci, která stojí na rozcestí. Čeká ji volba mezi stávajícím modelem, který je však dle mého názoru na hranici organizačních a kapacitních možností, či mezi cestou směrem k profesionalizaci. Organizace se sice řadí do skupiny nových servisních, ale zároveň nevykazuje jejich většinový znak, kterým jsou kmenoví zaměstnanci (Frič, 2015). Fakt, že v organizaci nefiguruje žádný zaměstnanec s pracovní smlouvou na plný úvazek, neumožňuje organizaci další rozvoj spolupráce se ziskovým sektorem mimo již vyzkoušené modely.

Jako další omezení v rozvoji, o kterém se domnívám, že by bylo pro FM vhodné odstranit, je absence databáze či jiného softwarového vybavení pro kvalitní práci s dárci a péči o ně. Organizace by tak byla schopná důkladněji budovat dlouhodobé vztahy s dárci díky automatizované komunikaci, statistikám a důkladné evidenci. Zároveň by měla organizace kontrolu nad prací dobrovolnic, která je v současnosti poněkud roztržštěná a zastupitelnost funguje pouze v některých činnostech.

Na druhé straně je obdivuhodný růst, kterého organizace od svého relativně nedávného založení v roce 2016 dosáhla. Zejména v oblasti finančních darů zaznamenala organizace v posledních dvou letech skokový nárůst. Nezanedbatelným faktem hovořícím o kvalitě organizace je také stabilita dobrovolnic, které ve FM dlouhodobě působí. FM tak má z mého pohledu veškerý potenciál proto, aby se mohla překloupat do profesionalizované nebo poloprofessionalizované organizace a zajistila si tak další budoucnost na poli neziskového sektoru.

6. Bibliografie

§ 20 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Abratt, R., Clayton, B. C., & Pitt, L. F. (1987). Corporate objectives in sports sponsorship. *International Journal of Advertising*

Adkins, S. (2012). Cause-related marketing: Who cares wins. In *The marketing book*. Routledge.

Anheier, H. K., & Salamon, L. M. (2006). 4. The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In *The Nonprofit Sector*. Yale University Press.

Austin, James E. 2002. Workbook: Meeting the Collaboration Challenge. New York. The Drucker Foundation.

Bergerová, M. (2002). *Občanský sektor: studie a souvislosti: sborník textů*. Moravská expedice.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*

Commission of the European Communities (2001), Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Dostupné z:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

Český statistický úřad (2014), II - Metodická část CZ-COPNI, czso.cz. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/ii_metodicka_cast_cz_copni

Cumming, D. J., & Johan, S. A. (2019). *Crowdfunding*. Elsevier Science & Technology.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*

Disman, Miroslav. (2000) *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. Praha: Karolinum.

Franc, P., Nezhyba, J., & Heydenreich, C. (2006). *Když se bere společenská odpovědnost vážně. Brno: Ekologický právní servis*

Frič, P. (2015). *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. Dílčí studie.*

Foret, M. (2003). *Marketingová komunikace* (Vol. 1). Brno (Czech Republic): Computer press.

Hendl, J. (1997). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Karolinum.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál.

Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Grada.

Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. (2002). *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. (2nd ed.) Sage Publications.

Legnerová, K., & Dohnalová, M. (2018). *Společensky odpovědné podnikání*. Wolters Kluwer.

Nešporová, M., & SCHMIDT, H. (2005). *Firemní dobrovolnictví. Napříč společenskou odpovědností firem*

Novotná, H., Špaček, O., & Jantulová, M. Š. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. FHS UK.

Petříková, R. (2008). *Společenská odpovědnost organizací*. DTO CZ

Pospíšil, M., Neumayr, M., Škarabelová, S., Malý, I., Meyer, M., & Schneider, U. (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*.

Procházková, Z. (2011). *Společenská odpovědnost firem–spolupráce ziskových a neziskových organizací*.

Robson, C. (1993), *Real World Research*. Oxford: Blackwell

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1, 1996*. Baltimore Mar: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

Salamon, L. M., Hems, L. C., & Chinnock, K. (2000). *The nonprofit sector: for what and for whom?*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (2004). *Global civil society* (Vol. 2). Bloomfield, CT: Kumarian.

Skovajsa, M., & Moree, D. (2010). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. PORTÁL sro.

Švaříček, R., & Šed'ová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.

Trnková, J. (2004). *Společenská odpovědnost firem–kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. In Praha: Business Leaders Forum

Vláda ČR (1992) Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, vláda.cz. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

Výroční zpráva. 2017-2021. Spolek Fandi mámám z.s.

Wymer Jr, W. W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (Fifth edition). Sage.

6.1. Vedlejší zdroje

www.avon.cz

<https://ceske-socialni-podnikani.cz/financovani/soukromy-sektor/2837-impact-first>

www.cesky.goodwill.cz

www.dikyzemuzem.cz

<https://www.donorsforum.cz>

www.eppi.cz

www.fandimamam.cz

www.fandimat.cz

<https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/7371-jake-pravni-formy-muzou-vyuzit-neziskove-organizace>

<https://www.fcviktoria.cz/clanek.asp?id=Svezte-se-specialni-nadacni-tramvaji-Jiz-zitra-spolecne-darujeme-nadeji-13778>

www.goout.net

https://www.mixit.cz/produkt/dar-pro-dobrocinny-projekt-fandi-mamam?utm_source=fandimamam&utm_medium=FB&utm_campaign=FB-na-web

<https://www.spolecenskaodpovednost.cz/sdgs/>

www.zoot.cz