

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta Humanitních studií

KATEDRA STUDIÍ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

Zlatý kruh Fundraisingu

DIPLOMOVÁ P R Á C E

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta Humanitních studií

KATEDRA STUDIÍ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

Studia občanského sektoru

Zlatý kruh Fundraisingu

Petr Freimann

Vedoucí práce: Mgr. Dana Moree, Dr.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím uvedené literatury a pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva.

V Praze, dne 15.5.2015

Petr Freimann

Děkuji Mgr. Daně Moree, Dr. za odborné vedení a otevřený, optimistický přístup k tvorbě této diplomové práce.

CMIYC...

Obsah

Čína místo úvodu

Teoretická část

1 Fundraisingové minimum.....	12
1.1. Česko není Amerika	12
1.1. Členění Fundraisingu	13
1.2. Hon na soběstačnost	14
1.3. Fundraising, královská disciplína	16
2 Fundraising 2.0.	17
2.1. Koho miluje filantropie?	18
2.2. Metody, postupy a přístup	18
2.3. Behaviorální Fundraising	19
2.3. Úspěšná NNO	21
3 Předpoklady pro Fundraising 2.0.	22
3.1. Goodwill NNO	24
3.2. Krize Leadershipu	26
3.3. Síla Ambiverta	29
3.3.1. Networking	32
4 Zlatý kruh Fundraisignu	34
4.1. Role NNO	36
4.2. Role donora	39

4.2.1. Komunikace s donorem	40
4.3. PROČ	41
4.3.1. Fundraiser a počasí	43
4.3.2. Proč ne?!	45
4.4. JAK	47
4.4.1. Caveat Emptor, Caveat Venditor	47
4.4.2. Co nás naučí LEGO	48
4.4.3. Pilíře skvělého Fundraisingu	53
4.5. CO	55
4.5.1. Jsme průkopníci!	56
4.5.2. Guerilla Fundrasiing	60
Empirická část	
5 Metodologie	67
5.1 Struktura rozhovorů	68
5.2. Výsledky	69
5.2.1. Rozhovory s účastníky školení	70
5.2.2. Rozhovory nadřizenými	76
5.2.3. Konfrontace výsledků: školitelé a autoři publikací	79
5.2.4. Analýza webových stránek	80
5.2.5. Anketa na LinkedIn	83
5.3. Shrnutí výsledků	86
Závěr.....	89

Abstrakt

Fundraising se pro neziskové organizace stává kritickou disciplínou v jejich snaze o udržitelné financování. Kdo jej ovládne, naváže tolik potřebná partnerství s donory a získá tak nejenom klid pro své fungování, ale především svobodu pro svá rozhodnutí. Tato práce definuje podstatu tohoto procesu, tedy především vztah mezi neziskovou organizací a jejím fundraiserem, a následně mezi fundraiserem a donorem - cílem našeho zájmu. Dále představuje některé z možných cest úspěchu vzešlých z pole behaviorální ekonomie. Vše pak uzavírá téma Guerilla Fundraisingu, neboť bez pořádné propagace se o nás jen těžko kdo dozví.

Summary

Fundraising is one of the most critical disciplines regarding the nongovernmental organization's market nowadays. Those who will master it are going to win the competition for the sustainability and freedom through the partnerships with the (major) donors. This thesis defines core of this process, it means the relationship between the NGO and it's fundraiser, and subsequently, between the fundraiser and any potential donor. Moreover, we are going to talk about the behavioral economy and couple of ways how we can use it in terms of Fundraising. Then the last part describes a bit from the Guerrilla marketing cuisine, as we can't do anything properly since we don't have any publicity about it.

Klíčová slova

Fundraising, fundraiser, donor, NNO, zdroje, zlatý kruh

Key words

Fundraising, fundraiser, donor, NGO, sources, golden circle

Seznam použitých zkratk a symbolů

CEO	Chief Executive officer, výkonný ředitel
CSR	Corporate social responsibility
ČSÚ	Český statistický úřad
FR	Fundraising, fundraiser
KPI	Key Performance Indicators
NNO	nestátní nezisková organizace, organizace občanského sektoru
NGO	Nongovernmental organization
OPPA	Operační program Praha - Adaptabilita
PR	Public relations
(S)ROI	(Social) Return on Investments
ZK	Zlatý kruh: <i>proč, jak, co...</i>

Čína místo úvodu

Sedím v čínském bistro. Dost možná je vietnamské, neb je někdy těžké rozlišit jeden znak od druhého. Je to taková klasická čtyřka, kousek od nádraží. U vedlejšího stolu posedávají dělníci v montérkách a v rohu nesnesitelně křičí účetní, co si s kolegy vyběhla na jeden *už jsem konečně v půlce dne* oběd.

Objednávám si klasiku. Rejži s rejží a maso v sojovém zálivu. Na *pofim* se spokojeně usadím a snažím se vnímat ten ruch, co kolem mě proudí. Z kuchyně je stále slyšet cinkání pánví a než mi z piva spadne pěna i pár čísel moku, mám před sebou menu číslo 32. *Pofim pane, bou chut.*

Než mi krmě zchladne na požitelnou teplotu, otevírám si notýsek. Každý správný muž, má u sebe notýsek. Nadepisuji si kapitolu *Fundraising a Čína*.

Fundraising a Čína

Jak se může *fundraising* inspirovat čínskou restaurací? V první řadě nesmí svého potenciálního zákazníka, klienta, či v našem případě *donora*, otrávit. Je fajn, když se na něj někdo u vstupu usměje, a i když nám donor možná někdy nebude tak úplně rozumět, společnou řeč i položku v našem menu si společně přeci jen najdeme. Hodí se rovněž, když má naše *neziskovka* v menu něco speciálního, něco, proč by se k nám měl donor vracet. Nejenom aby ukojil hlad, ale aby si z té společné chvílky odnesl i nějaký *zážitek*. Pokud možno ne traumatizující. Nechceme přeci, aby k nám *donor* chodil propíjet jen svůj nutný a smutně nízký účet *náhradního plnění*. Chceme, aby přišel, dal nám pořádnou *diškrecci* a v nejlepším případě nás i *doporučil* svým po *smyslu* hladovějícím přátelům.

Upoutá ho, jak vypadáme, jak s ním komunikujeme i to, co všechno mu *nabízíme*. Dost možná ale i to, kam ho v hierarchii naší restaurace posadíme. A někdy, někdy ho s grácií *vyprovodíme* ke dveřím, pač pro něj zkrátka v menu nic nemáme, a nejsme blázni, abychom se chtěli zavděčit každému. A na cestu mu ještě zamáváme tou krásnou zlatou kočičkou, bez které by naše identita byla

neúplná. Dělal ji přeci v *chráněné dílně*, a že má jenom jedno očičko, to pozná jen málokdo. Hlavně že je *sociální*.

A pak mu na stůl doneseme to naše slavné *menu*. Pečlivě laděné, pečlivě *promyšlené*. Pestré chutě se netřísťí, barvy spolu krásně hrají. Je na něm vidět *poctivá příprava* a *kreativní* duch. Nedali jsme mu do misky všechno, co máme, ale jenom to, co mu náš proškolený a *fundovaný* číšník doporučil, přesně *podle chuti* našeho donora. Chopí se krásných hůlek vyrobených v naší truhlárně, svědomitě zabroušených, aby donor neodcházel s třískou a pachutí v ústech. A každý detail, který kolem sebe pozoruje, ho přesvědčuje o naší *profesionalitě*. O našem stoprocentním *servisu* a *zápalu* pro věc. Je to tanec. Taková *vášeň*, že mu z toho málem zaskočí.

A kuchyň se směje, jak to celé dobře uvařila. Čisté pánvičky, perfektní příprava čerstvých surovin, symfonie mezi těmi, kteří jsou *na pozadí*, ale o to důležitějšími články jsou. *Fundovaný* číšník, ten pak jenom umě posbíral všechny *informace* a s grácií sobě vlastní je tomu pánovi s povoleným páskem *naservíroval*. A *provozní* už zase počítá kačky, aby připravil další *sezónní menu*, které se bude *rentovat* alespoň tak, jako to dnešní.

Pán zapíná opasek a rozepíná nabitou portmonku. Číšník mu ještě pohotově, avšak s výsostným taktem utře slinku, která mu po tom lahodném *představení* zbyla na tváři. To když nasával nudli jak zajímavé informace o našem *projektu*. Usmívá se a evidentně uspokojen, platí útratu i s bohatou *diškrecí*. A že prý už ho nebaví pořád zkoušet nějaké *jiné*, udělá si *rezervaci* i na příště.

*Fund*číšník se klaní a muchlá v ruce ten šťastně posliněný kapesník. Dává ho hned za kočičku, pro *štěstí*.

Další donor v hrsti.

Cíl a struktura práce

Dosavadní literatura o fundraisingu vychází především z praktických zkušeností jednotlivých autorů. Cílem této práce je konfrontovat stávající informace o fundraisingu s tím, co nám nabízí moderní pojetí oblasti *sales* a jeho praktiky. Jedná se o rámcově hlubší rozměr, který nám pomáhá pochopit, proč je tak důležité začít s *proč* (Zlatý kruh), co nás či donora skutečně motivuje, nebo jaké jsou principy efektivního ovlivňování lidí. Konkrétně například tušíme, že je *tak nějak dobré zapojit donory do činnosti NNO*, ale pořádně nevíme, co si za tím vlastně představit. Vědecký experiment nazvaný *IKEA efekt*, například, je naopak něčím, co nám zákonitosti lidské povahy v tomto duchu osvětlí, pomůže uchopit a především, pomůže přenést do praxe.

Úvodní část této práce připomene obecný rámec fundraisingu, který doplní několik statistických údajů o současném stavu a směřování této pro většinu neziskových organizací kritické disciplíny. Zazní zde i důležité srovnání s americkou filantropickou základnou, která je nám v mnohém inspirací.

Druhá kapitola se přiblíží významu *Fundraisingu 2.0*. V její první části se dozvíme, jaké je a může být pojetí současné filantropie a jaký je tak pro neziskové organizace potenciál této historicky (ne)štědré lásky. Jedním z předpokladů úspěchu fundraisera je, že se slepě nespolehá na návody a poučky, leč si razí svou vlastní cestu, na které je hnán především svým přístupem. O jeho důležitosti a o napojení na behaviorální fundraising pojednají podkapitoly další. Vše uzavře podkapitola věnující se faktorům, jež spoluutvářejí úspěšnou neziskovku.

Třetí kapitola již detailně rozebírá tři stěžejní oblasti, které by se v rámci ideálního fungování celku měly protnout a vzájemně podporovat. Tou první je pohled na samotnou neziskovou organizaci a sílu jejího zázemí. Druhý pohled směřuje k procesu leadershipu, tedy k otázce efektivního naplňování potenciálu svých zaměstnanců. Třetí oblast se následně zaměřuje na osobnost fundraisera jakožto konečného prodejce produktů té které neziskové organizace, a zároveň jako na jednoho z jejích stěžejních propagátorů.

Poslední kapitola teoretické části rozebere především jednotlivé stupně *Zlatého kruhu*. Tedy to, *Proč v rámci fundraisingu děláme, co děláme a proč se nám to nemusí dařit, či naopak*. Jakou roli v úspěchu naší NNO hrajeme my sami a kolik práce za nás může udělat náš potenciální donor. Pokud vůbec může? Nebo také, jak moc ovlivňuje výsledek fundraisera počasí. Podkapitola *Jak* následně představí a popíše vybrané metody k praktickému použití, které mají přesah jak do oblasti marketingu, tak právě do behaviorální ekonomie. Závěrečná část, podkapitola *Co*, pak zmíní již především možnost reálných výstupů, které se v mé práci zaměřují převážně na oblast *guerillové komunikace* s potenciálními donory.

Závěrečnou částí práce je část empirická, která zkoumá na základě 21 rozhovorů především oblast motivace a potřeb fundraiserů, a dále očekávání, jež jsou na ně skrze jejich NNO kladena. Myšlenky a informace z těchto rozhovorů mi pak byly značnou inspirací v průběhu celého psaní a volně tak celou touto prací prostupují. Dále budou v práci uvedeny výsledky z mezinárodní ankety mezi fundraisery sdružujícími se na síti LinkedIn.

Teoretická část

1 Fundraisingové minimum

Není fundraising, nejsou peníze, není nezisková organizace. Poslední roky stále častěji ukazují, jak kritickou se tato rovnice pro NNO stává. Svědčí to o jediném, a to, že je pro přežití NNO zásadní schopnost nalézat způsoby, jak si zdroje pro své fungování zajistit. Každá příručka finanční gramotnosti, investování či prostého podnikání nás vede k takzvané diverzifikaci zdrojů. V prostředí NNO pak hovoříme především o posunu od závislosti na pasivních zdrojích financování (granty a dotace), k jejich aktivnímu získávání (individuální činnost). Ve stejném duchu hovoří i ČSÚ, který na nebezpečí zmíněné závislosti-slabosti, upozorňuje (ČSÚ, 2015).

Pro potřeby této práce to znamená jediné. Fundraising je klíčovou disciplínou, která bude pro neziskové organizace Achillovou patou, či Trojským koněm válek o finanční zdroje a vlastní přežití.

1.1. Česko není Amerika

Americká filantropická základna má své kořeny zapuštěné mnohem hlouběji, nežli je tomu v případě českého prostředí. Příkladně to ilustruje aktivismus vzešlý od sympatického pána v brýlích, který založil, a odevzdáním poloviny svého majetku, odstartoval vlnu solidarity sdružující se na stránkách [The Giving Pledge](#). V české republice nás takové štěstí zatím nepotkalo, a hovoří-li se zde o darech na *charitu*, hovoří se o řádech desítek milionů korun. Tím zásadním rozdílem ale je, že američtí filantropové přispívají z kapsy vlastní, zatímco ti čeští převážně z účtů svých společností (Šimůnek, 2015). Ruku v ruce s tím lze zmínit obecné pravidlo týkající se darů, a to takzvanou *Generosity Volatility*, tedy pravidlo, které vysvětluje, proč chudí přispívají procentuelně vyšší částí svých

příjmů, nežli bohatí. Situaci potřebných chápou jednoduše mnohem lépe (Raff, 2015).

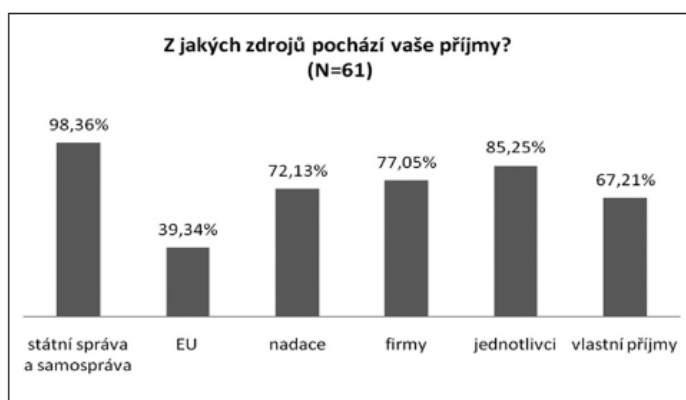
Autoři dále uvádějí, že z řad Kanadánů a Američanů přispívá každoročně přes 80 % obyvatel (Machálek, Štefanec, Szabóová, 2012; Klein, 2002 a další). V Česku se pak pohybujeme nad padesátiprocentní hranicí dobrosrdečnosti (Řežuchová, 2011). Nadpoloviční část amerických darů však putuje církevním hodnostářům a je otázkou, nakolik by se štedrost *Američanů* změnila, pokud by zesílil vliv Božích a jiných bludů (Dawkins, 2009).

Samostatnou kapitolou zůstává nadále vliv finanční krize, která zamíchala kartami jak na poli korporátních hráčů, tak následně na políčkách těch, kteří jsou výsledky těchto gigantů ovlivňováni. Dvěma stěžejními faktory moderní doby jsou *Uncertainty a Complexity* (IBM, 2010). A jak shrnuje Nicholas Taleb:

„*We don't know, what We don't know.*“

1.2. Členění Fundraisingu

V současné době je těžištěm zdrojů jednotlivých NNO především státní dotační politika, která se však stále častěji přibližuje svým limitům. Níže uvedená tabulka ilustruje především oblasti, které mohou NNO v rámci diverzifikace svých zdrojů pokoušet. Procentuální vyjádření je zde nicméně zavádějící, jak sám autor uvádí, a to především z důvodu specifického výběru výzkumného vzorku.



Zdroj: Machálek, Nesrstová, 2011
Obr. 1 Zdroje příjmu NNO

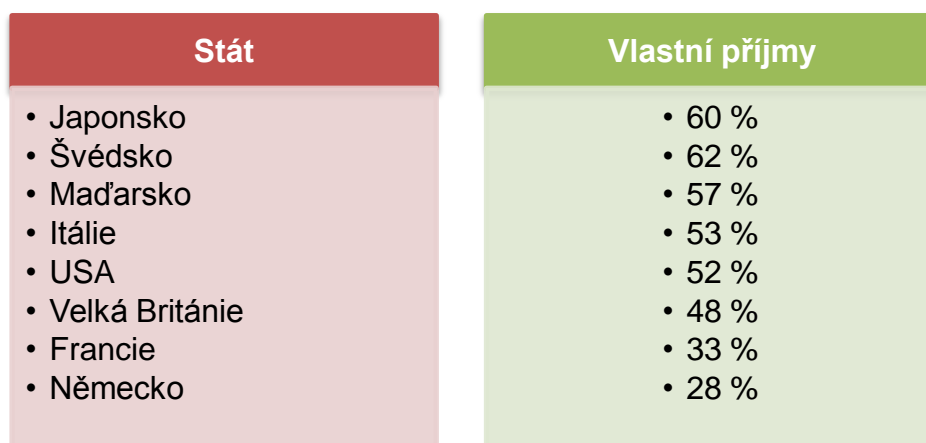
Stejné duo autorů dále uvádí, že je zde třeba vnímat důležitý rozdíl mezi fundraiserem-pisatelem a fundraiserem-obchodníkem. Prvně jmenovaný používá v rámci své pracovní doby především byrokratický jazyk grantových žádostí, zatímco ten druhý je mužem, či ženou, činu. Na posledně jmenované, tedy fundraisery jakožto obchodní zástupce NNO, pak rovněž cílí tato práce.

1.3. Hon na soběstačnost

Ačkoli by se mohlo zdát, že nastalá situace a úskalí s ní spojená povedou k určité mobilizaci fundraisingových aktivit, samotné organizace setrvávají ve zdánlivém poklidu. Výraznou vzpruhou měl být program vyhlášený OPPA (OPPA, 2014), jehož výsledky jsou však, alespoň co se mého pocitu z uskutečněných rozhovorů týče, spíše symbolické. Mnohem výstižnější obraz tak dává výzkum trendů ve financování NNO z roku 2012, který zmiňuje jen 8% podíl organizací, které se na fundraising spoléhají jakožto na zdroj svého financování (Čapková, 2012).

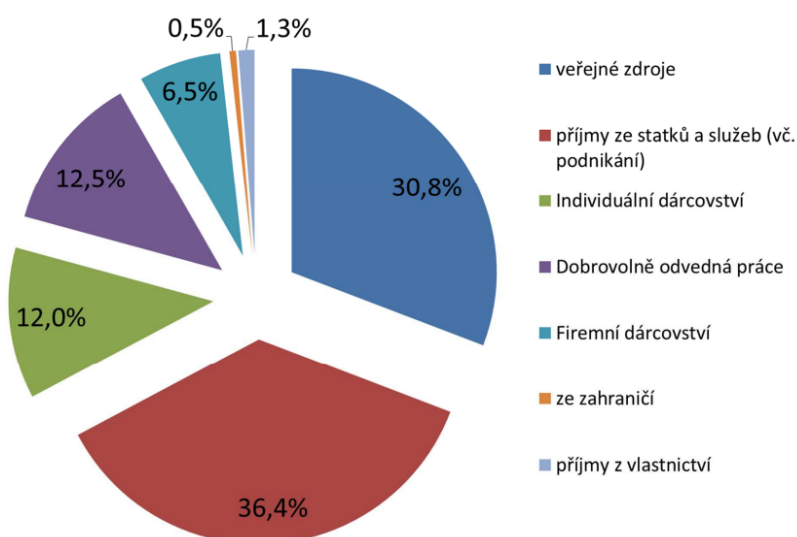
Jak doplňuje Frištenská, NNO se snaží své finanční komplikace alespoň mírnit prodejem zboží a služeb, leč je tato aktivita podmíněna schopností marketingového umu (Frištenská, 2014). A tento um je nadále negativně ovlivňován nízkou sektorovou profesionalizací, která se netýká jen asi 10 % organizací. K vytvoření ideálního obrázku lze pak ještě přidat nízkou vnitřní integritu a slabé manažerské kompetence v rámci organizací napříč. Absolutní závislostí na veřejných rozpočtech pak trpí opět zhruba desetina organizací.

Pokud bychom chtěli nastítnit srovnání se světovou konkurencí, v rámci dobrých mravů a s ohledem na typ činnosti, který NNO vykonává, bychom po organizacích jistou míru vlastního přičinění měli očekávat. Jak uvádí Kroupa, kromě Německa a Francie jsou organizace světově schopny generovat zhruba polovinu svých příjmů vlastní činností. Zbytek do sta procent pak tvoří veřejné a soukromé zdroje (Kroupa, 2006).



Zdroj: Kroupa, 2006, vlastní zpracování
 Obr. 2 Zdroje příjmu NNO v různých zemích světa

Na českou scénu vrhá lehce mírnější světlo statistika vycházející z dat ČSÚ, která hovoří o zhruba třetinové přímé závislosti na veřejných zdrojích (Prouzová, 2014). Stejná autorka pak ovšem také hovoří o již zmiňovaném poklesu objemu dotací ze státního rozpočtu, který nadále prověří životaschopnost NNO. V níže uvedené grafice je rovněž patrná část individuálního dárcovství, která však dosahuje pouze 12% podílu na zdrojích. O pouhých 6,5 % z řad firemních přispěvatelů ani nemluvě. Jelikož se jedná o cílové skupiny s výhledově nejvyšším potenciálem, je právě na ně zaměřena i tato práce. Tím, kdo jde s kůží na trh se snahou získat přízeň veřejnosti, ať již té individuální, firemní, či korporátní, není nikdo jiný, než právě fundraiser.



Zdroj: Prouzová, 2014
 Obr. 3 Struktura zdrojů Neziskových institucí

1.4. Fundraising, královská disciplína

„Když něco nemůžeme změřit, nemůžeme to ani řídit.“

Peter Drucker

Philip Kotler definuje marketing jako hledání a uspokojování potřeb zákazníků takovým způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany. Myslím, že lze stejný metr použít i na fundraiserového stratéga, a to bez ohledu na to, že tím *marketingovým a PR specialistou* ve své organizaci a v rámci své pozice beztak často je. Rozhovory toto obecné přesvědčení jasně potvrdily, přičemž se ukazuje, že je leckdy obtížné určit, zdali je onen fundraiser více fundraiserem, nežli *PRistou*, či naopak. Obě disciplíny totiž nelze zcela oddělit, neb jedna přímo podporuje, či potápí druhou, a obě jsou tak přímo navázány na komplex celého marketingového mixu té které NNO.

Jak již bylo uvedeno na začátku, je právě fundraising jednou z mála oblastí, které mohou celou NNO výrazně posunout kupředu a zajistit jí tak poklidné a dlouhodobé počínání na veřejně prospěšném trhu. Role fundraisera, jak si uvedeme dále, v sobě ale zároveň skýtá neskromné nároky na schopnosti tohoto jedince, který je často tím klíčovým článkem cyklu *tržní penetrace*. Tento proces musí zpravidla nejenom efektivně navrhnout a seskládat do *fundraisingového plánu*, ale musí jej navíc ještě aplikovat a svými výsledky obhájit. A právě vstupní analýza tohoto cyklu, identifikace problémů a příležitostí, stanovení cílů a určení strategie, to vše jsou kroky, které předchází samotnému oslovení dárce fundraiserem (Machálek, Nesrstová, 2011).

K tomu mu dopomáhej jak tradiční nástroje, jako je SWOT analýza, Bostonská matice, Pyramida fundraisingu či katalog grantových příležitostí, tak nástroje z pole psychologie a behaviorální ekonomie, které v práci uvedu v rámci *Fundraisingu 2.0* a navazujících kapitol. O potenciálu a šíři trhu, který fundraiser svou činností oslovuje, dobře pojednává grafika *Rezervy v tržbách*, která odkrývá značné rezervy na poli soběstačnosti NNO v konfrontaci s vybranými státy světa (Smejkalová, Kerniet, 2014). Česká republika zde v průměru dvanácti zemí zaujímá předposlední, jedenáctou příčku.



Zdroj: Smejkalová, Kerniet, 2014
 Obr. 4 Rezervy v tržbách a dárcovství NNO

I zde se tak ukazuje výše řečené. Veřejné zdroje, tedy zdroje pasivní a nejisté, zde zaujímají zhruba dvouřetinový podíl veškerých provozních příjmů. Jak tržby za vlastní činnost (22 %), tak příjmy z fundraisingu (13 %), zde tak mají ještě značné rezervy.

2 Fundraising 2.0.

Nejsme sobci, žijeme a alespoň někteří z nás žijí s odpovědností k našim blízkým, vzdáleným, či k přírodě. Kdybychom sobci byli, alespoň v duchu tradičních utilitaristických ekonomických teorií o maximalizaci užitku, těžko kdy bychom se v absolutním pojetí čehokoli vzdávali. Ani nejsilnější již nepřežívá a my rebelujeme na sobeckém genu (Dawkins, 1998). Pomáháme slabším, malomocným či jinak (sociálně) znevýhodněným. Chováme se solidárně kolektivisticky (Ridley, 2010) a našli bychom spoustu dalších vymezení, která charakterizují naši roli filantropa více, jak nenasytného kořistníka Homo Oeconomicus (Prudký, 2009). Předpoklady pro filantropii, potažmo pro fundraising, jsou tak v očích naší veřejnosti příznivé (Hladká, 2009), a ruku v ruce s tím stoupá i zájem o studium jiných, nežli jen čistě tržních aspektů našich životů, což neziskovým organizacím rovněž hraje do karet (Freimann, 2012). Společnost si uvědomuje důležitost celého komplexu kvalit a fundraising je nástrojem, který konkrétnímu jedinci nabízí cestu, jak rozvoji těchto kvalit skrze rozličné NNO přispět. Jak atraktivní je však nabídka těchto cest pro jednotlivé, potenciální donory?

2.1. Koho miluje filantropie?

Filantropie, alias láska k lidem, jak nás učí řečtina. Jako fundraiseři tuto lásku k nám, k naší organizaci či k našemu projektu, bezmezně očekáváme. Poněkud pak ale již pokulháváme po druhé straně této mince, a to, zdali i my onu lásku rozdáváme nazpět. Zdali se staráme, zdali vztah s naším (potenciálním) donorem úhledně pěstujeme a pravidelně zastříháváme. Velmi často se hovoří o partnerství, ale pozoruhodně velmi často se hovoří i o jeho nenaplnění. Nejsou tak NNO často jen závislými přívěšky obtěžkaných donorů, kteří jim utírají pusy od mléka, aniž by se kdy pořádně pokusili postavit na vlastní nohy? Jak bude rozvedeno v kapitole **3.2. Krize leadershipu**, vztah je základem jakéhokoli vztahu, a zneužijeme-li jednou štědrosti, kterou nás někdo posvětil, nebezpečně rychle tím vyčerpáme *rezervoár dobré vůle*. A dost možná pak napříště zůstaneme úplně sami (Hazdra, 2013). Je totiž vesměs jedno, který vztah máme na mysli, ať již náš partnerský, pracovní, či společensky akurátní – vždy se jedná o vyrovnané počítání mezi *má dáti a dal*. A jak nás učí behaviorální věda, v počátku i v důsledku je to všechno spíše o *Social norms*, nežli o *Market norms* (Ariely, 2010). Zklamat důvěru či nenaplnit očekávání má mnohem horší dopady, nežli jen ty ekonomické. A o co hůř, jakmile jednou porušíme ony *social norms*, dobrou vůli našeho okolí, lidé s námi začnou jednat na základě *market norms*. Nepůjdu tak již dělat dobrovolníka do lehkovážné neziskovky, která ztratila mou důvěru. A to právě proto, že jsem svou dobrou vůli začal přepočítávat na hodnotu mého času. A jeho ceny, kterou mi neziskovka už zkrátka nemá čím *proplatit*. Ze spontánnosti se stal kalkul.

2.2. Metody, postupy a přístup

„Ušetřený dolar je vydělaný dolar.“

Benjamin Franklin

Valná část prostudované literatury vztahující se k tématu fundraisingu se jen velmi okrajově zmiňuje o zákonitostech povahy a charakteru, jež by měl ten

který fundraiser zastávat. Naopak poměrně intenzivně je v literatuře zastoupena obecná metrika vztahu s donorem, která ale vlastně nic konkrétního neříká a člověk se jen velmi výjimečně dozví něco, co by předchází autor již nezmiňoval. Je to do jisté míry dáno právě tím, že je role fundraisera spíše o přístupu k dané pozici, nežli o jakémkoli naučitelném postupu, který by si jedinec nacvičil a pak jej pravidelně papouškoval na setkáních s donorem. Již zde je tak první tlak na rozhodovací proces konkrétní NNO, která si musí jasně vytyčit, pro jaké účely fundraisera vlastně přijímá. Koneckonců i rozhovory ukázaly, že přijmout fundraisera může mít zcela odlišnou motivaci a tedy i dopad. Zatímco *koncepční pojetí* uvažuje v dlouhodobém horizontu, to oportunistické, především vlivem grantu, by se dalo charakterizovat přístupem *pokus omyl* a tedy, uvidíme, jestli to vyjde.

Má práce cílí především na fundraising metodou takzvaného *Direct Dialogue*, který je pro své výhradně *tváří v tvář* použití prakticky neslučitelný s jakýmkoli poučkami a návodnými technikami. Jedná se tak hlavně o přístup konkrétního jedince a jeho případnou změnu s ohledem na řešení výzev, které jsou s touto pozicí nerozlučně spjaty (Covey, 1994). Jedním z axiomů tohoto přístupu je fakt, že *nothing happens without costs*, což nás může zároveň uklidnit, neb je to pravidlo zpravidla platné i mimo pole fundraisingu. Jak navíc uvádí Ledvinová, individuální dárci mohou organizaci přinést to, co by NNO u jakýchkoli jiných přispěvatelů jen těžko hledala, a to především svobodu, která je s penězi bez vázané alokace spojena (Ledvinová, 1997). Fundraising je jako dieta. Naivkově budou věřit v šest jednoduchých kroků a hypnotizování databáze kontaktů, proaktivní jedinci si nasadí tenisky a za potenciálními donory vyběhnou, aby nenechali nic náhodě. Respektive konkurenci...

2.3. Behaviorální Fundraising

Vše začíná nejprve vztahem mezi samotnou NNO a jejím fundraiserem. Tento vztah je, jak si uvedeme dále, naprosto zásadním elementem pro to, aby mohla být jakákoli vize a směřování organizace naplňováno. Tento vztah byl

logicky i jedním ze zásadních témat rozhovorů, které jsem s fundraisery vedl a je i jedním ze zásadních důvodů, proč 40 % fundraiserů opouští svá zaměstnání. Nejen kvůli neshodě na procesu samotného fundrejžování, ale především díky nepochopení si se svým nadřízeným (Birkwood, 2014). Již na úrovni organizace se tak do značné míry rozhoduje o tom, jestli má vůbec fundraiser šanci na budoucí úspěch. Letošní Mezinárodní festival fundraisingu pak *vztahy* zahrnul již přímo do své názvu: *Neorelationships* (IFF, 2015), přičemž výchozím bodem zde v rámci procesu shánění zdrojů není *toolkit*, nýbrž *mindset* (Sherrington, 2014). V poněkud přeneseném významu bychom mohli na vztah *NNO* → *fundraiser* → *donor* použít postavu pohádkového *Narcise*. Jeho *nevztažnost* je totiž kamenem, o nějž náš zájem hned od počátku klopýtne. Proč se totiž zajímat o někoho, kdo se vůbec nezajímá? (Tyl, 2005).

Jak uvádí duo Ledvinová a Pešta, fundraising je věda o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše činnosti jsou důležité a že se do nich vyplatí investovat (Ledvinová, Pešta, 1996). Behaviorální ekonomie a její použití v rámci fundraisingu nám dovoluje se alespoň částečně přiblížit některým rozhodnutím, která donoři dělají, a v ideálním případě tak také přispět k tomu, abychom nějaká z těchto rozhodnutí zvrátili v náš prospěch. Počet NNO, které se v dnešní době perou o zdroje je enormní a fakt, že v rámci neziskového sektoru nepůsobí zákony trhu (Rektořík, 2010), či působí jen velmi omezeně, dodává tomuto souboji výrazně ztížený scénář. K čitelnosti donorů nepřispívá ani účinně sdílené alibi finanční krize, která je však možná spíše krizí společenské důvěry, nežli krizí finanční (Ledvinová, 2009). Pokud tedy již nejde o její absolutní ztrátu. Na druhou stranu je tato hrozba naopak velikou příležitostí pro NNO, jak na donory zapůsobit perfektně zpracovanou analýzou aktivit a dopadů, a situaci tak využít pro svůj vlastní prospěch. Popřípadě můžeme zůstat po boku poklidně podřimující konkurence. *Neziskový sektor? To je klidná voda, žádné vlny*, řekl během rozhovorů jeden z dotazovaných fundraiserů.

V rozhovorech několikrát zaznělo, že je české prostředí, v porovnání s tím zahraničním-západním, ještě stále poněkud ostýchavé ve vztahu k větší podpoře neziskového sektoru. Je třeba se tak ptát, čím lze tuto zdrženlivost vysvětlit. Nedostatkem důvěry, nízkou kredibilitou, neatraktivní nabídkou produktů a forem

zapojení, či jsme prostě ještě stále z části těmi z východu a do podpory těchto aktivit jsme ještě tak úplně nedospěli?

2.4. Úspěšná NNO

*„Tisíc mil dlouhá cesta začíná prvním krokem
a dá se projít jenom krokem.“*

KAIZEN, Stephen Covey

Lester Salomon hovoří o *Big Bang of Philanthropy* (IFF, 2015), tedy jakémsi velkém třesku, který neziskový sektor nyní podstupuje. Setkáváme se s novými nástroji, aktivitami i situacemi. Současný fundraising jde podle něj za hranice našeho tradičního vnímání grantů, odkazů ze závěti, nadačních příspěvků a peněz jako takových. NNO čelí mnoha výzvám, ať již z pole technologického, tak z úst samotných dárců, kteří se nechtějí spokojit s málem a nechtějí své peníze vydávat napospas nejasným tokům s nejasnými výsledky. Donoři chtějí za své lehce kalkulatelné (finanční) zdroje vidět měřitelný a viditelný dopad, a to i přesto, že se sociálně ne tak úplně snadno kvantifikuje. Tlak je to dle mého nicméně zcela správný a posouvá NNO k odpovědnému hospodaření. Když už to neudělají *evropské granty*...

Úspěšná NNO měla v roce 2009 reprezentovat následující hodnoty (Medlíková, Šedivý, 2009):

- Má definované srozumitelné poslání
- Má vymezené funkční statutární orgány
- Neopomíjí strategické plánování
- Dbá na rozvoj své firemní kultury
- Má předem stanovené vnitřní procesy a pravidla
- Buduje vícezdrojové financování, využívá pozice fundraisera
- Je vidět a slyšet

- Zabývá se budoucím vývojem a možnými změnami

Za více jak pět let od vytvoření tohoto seznamu je nutné jej doplnit o nedílnou součást dnešního úspěchu každé organizace, a to je počítačová, či ještě lépe technologická gramotnost. Ať již je to prostředí sociálních sítí či schopnost efektivní analýzy dat, je právě tato oblast tím, co může hrát velmi často kritickou úlohu v již zmíněné uchopitelnosti té které NNO, a tedy i v její důvěryhodnosti. Nejenom to, jak vypadají naše webové stránky, jak aktivní je náš Facebookový profil, ale i naše schopnost interpretovat data, jež nám naše sítě servírují. [Google analytics](#), [Google Optimizer](#), [Google Trends](#), [Google NGO's](#), [Pinterest Infographics](#) a jsou další užitečné nástroje, jež mohou posunout náš *Goodwill* do první ligy a získat si tím náklonnost doposud nepřesvědčených donorů ale i širšího publika. Asi zatím nejdále se dostala britská organizace [RLNI](#), které je možné darovat naši přízeň na její Bitcoinový účet. Je to velký krok ze *šedé zóny průměru* a oslovení zcela specifické, jasně a čistě definované skupiny dárců. Z českého prostředí bych pak rád udělal reklamu týmu [Pasta Fidli](#), kteří vymysleli a realizovali skvělý, udržitelný produkt a tvrdou analýzou, vyhodnocováním a měřením všech složek výkonu, šlapou na paty vlastní soběstačnosti. A ještě jim za to sociální pochutnání rádi poděkujeme.

Moderní marketing v sobě kombinuje dva výše zmíněné přístupy, tedy technologickou základnu a znalosti o psychologii člověk, respektive to, jak jej efektivně ovlivňovat. Dan Ariely, Steven Novella či Robert Cialidini jsou těmi, kteří nás lidskou iracionalitou mohou směle provázet a pomoci nám tak alespoň někdy ovládnout donorovo váhavé já.

3 Předpoklady pro Fundraising 2.0.

Asi je to překvapivé, ale přemýšlení o fundraisingu, chce-li jej tedy NNO v rámci své struktury zavést, by mělo být holistické (Turner, 2014). NNO by si měla uvědomovat naprostou provázanost fundraisingu nejen se všemi svými aktivitami, ale především se všemi lidmi v organizaci i mimo ni. Tito externí

pozorovatelé jsou odborně nazýváni *Stakeholders* a moderní ekonomika jim přisuzuje stále větší vliv nad osudem konkrétních podniků. Na hlas lidu musí být totiž podniky a organizace v rámci ekonomických procesů a dopadů mnohem citlivější, nežli je tomu, bohužel, například v rámci ignorantské hluchoty politické elity.

Koncept fundraisingu, pokud jej tedy nechceme uchopit jako zkoušku, neb jsme na něj získali krátkodobou dotaci, nelze chápat jako jednoduchý a intuitivní proces. Pokud bychom užili jednoduché členění problémů na *simple* (koupit papír do tiskárny), *complicated* (nemáme na něj peníze) a *complex* (nemáme tiskárnu), je fundraising bezpečně tím posledně zmiňovaným (Kania, Kramer, Russell, 2014). Často se totiž může zdát, že je úkol sehnat papír poměrně zvládnutelnou výzvou a organizace si ve výsledku připíše kladné body. Úskalí přijde ve chvíli, kdy ten papír není možné jakkoli dál zužitkovat, či na něj dokonce vytisknout informace, které bychom rádi sdělili světu. K posledně zmiňovanému řádu problému se řadí ještě jedna zásadní dovednost efektivního řízení (projektů), a to je existence krizových scénářů. Jak vyplynulo z rozhovorů, část organizací má nyní možná dostatek papírů, jen tak úplně neví, co s nimi dál. Je tak sice fajn získat nový fotoaparát či kolečko na odvoz zeminy, je třeba se ale ptát, jestli to není jen chabá cena útěchy. Víme, co opravdu chceme a co potřebujeme?

Pro samotné donory může být naše přesvědčivost a zřetelnost toho, kam směřujeme, velmi důležitým impulsem k tomu s námi spolupracovat. A kladné body si zcela určitě připíšeme i za již zmiňovanou znalost alternativních scénářů, plánů B, pokud nám na té cestě něco, či někdo, ony plány zkříží. Jeden z dotazovaných fundraiserů řekl, že od donorů nechtěli, aby je penězi zásobovali. Říkali jim, že potřebují jen peníze na rozjezd, a pak že už budou samostatní. A to má podle mého hrozně velkou sílu, neb je za tím vidět a cítit něco mnohem víc...

„Nothing comes from nothing.“

King Lear

V podobném duchu hovoří i Dan Pink, jeden z uznávaných amerických rádců v oblasti zlepšování firemních procesů a úspěšnosti budování tržních pozic (Pink, 2012). A stejnou řeč lze koneckonců nalézt také v oblasti psychologie, kde se od reaktivity přesouváme k proaktivitě, či v oblasti IT, kdy vytváříme obsahy šité na míru našim klientům - namísto těch tradičních, které si klienti zkrátka možná oblíbil, a možná také ne. Tato cesta vede od *Problem Solving* k *Problem Finding* a determinuje tak jak naši proaktivitu, tak snahu nalézt taková řešení, která by našeho potenciálního donora připravila o obavy s námi spolupracovat. Před jeho obavami jsme již totiž o krok napřed. Třeba právě těmi krizovými scénáři.

S tímto přístupem se váže i termín *data mining*, který odkazuje na maximální využitelnost informací a zdrojů, jež nám jsou nablízku. Jak zmiňuje Ledvinová: *There is no only money you can get from fundraising. Hand in hand with the financial income you can develop also other strategic approaches, team work, volunteer management, public relation and image, etc.* (Ledvinová, 1997).

Vše lze uzavřít slovy Kim Klein (Klein, 2013), která nás připravuje na zdlouhavý proces získávání přízně našeho okolí, a které sekundují všichni z dotazovaných: fundraising trvá a trvá zpravidla velmi dlouho. Šest měsíců těm nejodvážnějším, rok těm zbylým, středně pokročilým učňům.

„*We have so little time that we must proceed very slowly.*“

Buddhist quote

3.1. Goodwill NNO

V ekonomické a účetní terminologii značí *Goodwill* rozdíl mezi tržní a vnímanou (subjektivní) hodnotou podniku, tedy mezi účetní hodnotou a tím, jak moc si podniku cení potenciální kupec, například. A naopak, jak moc si vztahů se svými *stake* cenní i daná společnost. Goodwill je do jisté míry *branding* a *pozicování* konkrétní značky (či produktu) na trhu. TNS AISA je jednou z čelních

výzkumných společností, které se zaměřují na hodnotovou stránku produktů a značek a na to, jak na konkrétní produkty zákazník pohlíží. Mimo jiné tato společnost zkoumá i působení celé řady psychologických, podprahových vjemů, které na zákazníka v rámci jeho *rozhodovacího procesu* rovněž působí. Ať již je to barva produktu, jeho pozice, velikost, či mnohé další faktory. TNS následně uvádí osm stěžejních aspektů neodolatelné značky (TNS, 2015):

- Know-how
- Hybnost
- Odlišnost
- Emoce
- Symbolika
- Zacílení
- Sladění
- Jednota

Hovoří se zde o jakémsi IQ značek a na základě více jak 8 000 studií vytvořila TNS *index jejich neodolatelnosti*. Od IQ 70+ hovoříme o velmi efektivně komunikovaných značkách a produktech. Skoro jako u lidí, kde se průměrné IQ pohybuje na hranici 100 bodů, neb musíme zůstat chytřejší, nežli ony značky. Logicky. Například Čapková pak kvality NNO rozšiřuje ještě o kvalitní propagaci, propracované finanční řízení a snahu inovovat (Čapková, 2012).

Zdržíme-li se u inovací a vyjdeme-li z často uváděné Bostonské matice (např. Machálek, Nesrstová, 2011), hovoříme zde o stěžejní analýze *portfolia*, které NNO drží. *Zbavujeme se mrtvých psů?* zní naše otázka. Mít s čím jít na trh je totiž zcela zásadním faktorem úspěšného fundraisingu. A i kdyby to mělo být holé pozadí, produktem musí být to, jak ony imaginární šaty ušijeme, odprezentujeme a samozřejmě, prodáme. Skvělým příkladem z českého prostředí je přerod unylého, nicneříkajícího a asexuálního *Ekologického právního servisu* v sexy, profesionálně působící a reprezentativní právní společnost [Frank Bold](#), Videem plným inspirace z tohoto téměř dvouletého procesu provede [Adam Hrubý](#).

Myslím, že případná budoucí *analýza neodolatelnosti vybraných NNO* by mohla přinést velmi zajímavé výsledky...

Dalším faktorem, se kterým je možné v duchu *Goodwill* pracovat, je takzvané DHV a DLV (*Demonstration of high/low value*). Tedy to, jaký status naší organizaci, našim produktům či našemu vystupování přiřadíme. Jak říká Pink (Pink, 2012), *We are all in sales now* a každý jednotlivec, který jakýmkoli způsobem prezentuje svou organizaci, jí svým jednáním dělá pozitivní či negativní obraz na veřejnosti. Ovlivňuje její status a její vnímání. I z tohoto důvodu by měly mít organizace jasně definovaná poslání, potažmo svou tržní pozici podpořenou svými úspěchy, historií a vlastním příběhem (Klein, 2013). Tento proces sebeidentifikace, sebepoznání či sebeuvědomění je základním kamenem nejenom lidské emoční inteligence (Goleman, 1997). O co více pak, je-li fundraiser i již zmiňovaným, aktivním PR-istou, který by měl své organizaci ve veřejném prostoru tak trochu čechrat peří. Jeho výhodou je mimo jiné morální flexibilita, a dobrá vyjednávací pozice, ta je k nezaplacení (Hřebecký, 2013). Nemusíte tak nutně říkat, že Vám ujel autobus, můžete říct, že jste se zapovídali na schůzce s ředitelem společnosti, která vám dodává jak tiskárnu, tak i ten papír do ní.

*„Rozhodnout se, co nedělat je stejně důležité,
jako rozhodnout se, co budete dělat.“*

Steve Jobs

3.2. Krize Leadershipu

*„Treat your employees exactly as you want them
to treat your best customers.“*

Stephen Covey

První otázka, která padne na vrub příslušné NNO je, zdali pozici fundraisera opravdu potřebuje a zdali je pozice fundraisera tím, co může dané NNO k řešení její situace opravdu pomoci (Klein, 2002). Žádné *Second best option* totiž zpravidla nefunguje a organizace by si měly upřímně říct, že mají

málo peněz na to dělat laciná rozhodnutí. Přesně v duchu říkadla o tom, že nejsme tak bohatí, abychom si kupovali levné věci – najímali neodpovídající zaměstnance. Americké statistiky ukazují, že náklady na přijmutí, zaškolení a uvedení fundraisera do provozu se pohybují okolo hranice 5 000 dolarů (Klein, 2002), a tak je třeba tuto investici důkladně zvážit. Z rozhovorů, které jsem vedl, se jako velmi úspěšný fundraiser vyjímal dáma, která byla do organizace jako jediná z dotazovaných přijata skrze *outsourcovaný* HR proces, který obsahoval i model AC (*Assessment Center*). Pro neziskový sektor je takto profesionalizovaný přístup k přijímání zaměstnanců zatím poměrně nezvyklý, nicméně alespoň v tomto případě, se bohatě vyplatil.

Důraz se zde kladl i na to, jak ten který fundraiser zapadne do již rozběhnutého týmu. Toto úskalí je obecně jedním z těch zásadních, které fundraiseři v rámci rozhovorů zmiňovali, neboť to byla právě nedostatečná podpora a pochopení, které v nich po příchodu do NNO často vzbuzovaly nepříjemnou úzkost. Či naopak, radost, pokud se jim všeho potřebného dostávalo. Spolu s tím pak samozřejmě souvisí i odpovídající pocit z toho danou NNO reprezentovat navenek (Elischer, 2014). Jsem totiž hrdým nositelem hodnot, či jen jejich ospalým přenašečem?

Tým si úlohu fundraisera musí uvědomovat a je nezbytné vnímat i to, že je fundraiser tím, kdo má potenciál udržet organizaci nad vodou, a spolu s ní i jednotlivé zaměstnance, kteří chtějí cíle této organizace nadále naplňovat (Clayton, 2014). Individualismus je při dosahování fundraisingových cílů poměrně silným nepřítelem a je tak třeba vnímat celek jako víc, než jen sumu jednotlivých částí (Ridley, 2010).

Jak píše Sinek, *There are the leaders and there are those, who lead* (Sinek, 2011). Velmi známá Maxwellova pravidla vůdcovství rovněž zmiňují celou řadu nároků, které by měl správný vůdce vtisknout své organizaci tak, aby se úspěšně vyvíjela a uspokojovala potřeby jak své vlastní, tak těch, kterým slouží (Maxwell, 2007). S ohledem na vnitroorganizační leadership lze tyto nástroje následně aplikovat na Tuckmanu evoluci týmu, která příslušnému vedení organizace ukazuje nástrahy, se kterými se musí při příchodu fundraisera, a tedy při předpokládané změně týmových rolí, vypořádat (Tuckman, 1965):



Zdroj: Vlastní zpracování
Obr. 5 Tuckmanova týmová evoluce

Tento celek a jeho (ne)fungování ve výsledku utváří *organizační kulturu* (Rektořík, 2010). Tedy určitým způsobem ucelené, sdílené, integrované a navenek reprezentovatelné hodnoty a normy konkrétní NNO, jejich členů a v neposlední řadě, jejich produktů. Úlohou manažera naší NNO je vytvořit prostor pro toto sdílení a nastavit vztahy v organizaci tak, aby *pozitivně prospívaly*. Ad absurdum můžeme uvést *Losadův poměr 2,9:1*, který definuje úspěšnou organizaci jako tu, která má ve své komunikaci 2,9 pozitivních reakcí na jednu negativní (Seligman, 2014). Ač se to může zdát absurdní, četné výzkumy zabývající se produktivitou ukázaly, že je náš úspěch často jen odrazem důvěry a očekávání, která jsou nám vnuknuta. Hovoříme zde o *Pygmalion* či *Golemově efektu* a o tom, že jsou špičkoví manažeři velmi často jen manažery průměrnými, avšak ve světle pozitivních očekávání (Goleman, 1997). Je tak otázkou, nakolik se má přístup k roli fundraisera od tohoto ideálu lišit. A jestli vůbec...

Vztah zaměstnanců k jejich NNO je prakticky totožným vztahem, jako je třeba vztah muže se ženou. Či ženy s mužem. Strádá-li jeden z partnerů, a strádá-li dlouhodobě, přestane se o druhého a jeho potřeby aktivně zajímat a uzavře se do schránky svých vlastních starostí, které rázem upřednostní před tím, co bylo přirozeně důležité pro onen celek. Pro vztah NNO a jejich fundraisera, potažmo pro fundraisera a jeho donora se lze jen s nepatrnou nadsázkou inspirovat u Johna Gottmanna a jeho *Love map Questionnaire* (Gottman, 2009). Nejde totiž o nic jiného, než o to znát perfektně prostředí, ve kterém se pohybujeme a ve

kterém se chceme cítit dobře. Nejen my, ale i ti, se kterými jej blíže či vzdáleně sdílíme. Parafrázovali-li bychom tak zmíněný dotazník, směřují na fundraisera otázky typu: *znáte oblíbenou muziku svého donara? Můžete jmenovat některé donorovy koníčky? Kdo je donorovi blízkým spolupracovníkem?*

Ne nadarmo jsou v tržním prostředí dary těm opravdu váženým klientům silně personalizovány. Ne nadarmo jim tržní hráči nabízejí klubové karty, atraktivní aktivity a silný pocit výjimečnosti. Své klienty si hýčkají a zavazují. Vyplatí se to.

*„We are not fit to lead an army on the march, unless
We are familiar with the face of the country.“*

The Art of War

3.3. Síla Ambiverta

Termín *Ambivert* se objevuje jak v práci Daniela Pinka (Pink, 2012), tak především v knize o síle introvertů v hlasité vřavě dnešního světa Susan Cain (Cain, 2012). Především pro prostředí neziskových organizací, tedy prostředí, které je často vnímáno jako *MatkoTerezoidní*, se posledně zmiňovaná kniha stává relativně účinným nástrojem jak se vypořádat s konfrontací po *Business přístupu* k jednotlivým činnostem NNO, fundraising nevyjímaje.

Fundraiser je obchodním zástupcem neziskové organizace – mimo jiné 100% shoda se všemi účastníky rozhovorů (tedy až na jednoho). Toto postavení na něj tak klade velmi vysoké nároky v mnoha oblastech - od přípravy obchodního jednání až po jeho úspěšné zakončení. A velmi vysoké nároky jsou zde tak logicky i na jeho osobnost. Tradiční pojetí obchodníka se drželo principu *ABC – Always be closing* (Axelrad, 2013), které hrálo do karet neomaleným a násilným obchodnickým praktikám, jež zákazníka tlačily do kouta s cílem prodat mu daný produkt za každou cenu. Typičtí [Šmejdi](#). Cain na mnoha případech demonstruje, že síla těchto tanků je nepopíratelná, avšak záleží, do jakého prostředí se s nimi vjede. Nelze tak jednoznačně říci, že správný fundraiser musí mít instinkt zabijáka (Dutton, 2013), leč je pravdou, že by v sobě určitou kuráž mít měl, a pokud ji nemá, je zde kvitovaná možnost se jí doučit. Parafrázovali-li bychom

sympatického profesora Zimbarda, jen málokdo se fundraiserem rodí, ale svým chováním a přístupem se jím teprve stává (Zimbardo, Franco, 2007).

Ambivert je tak překvapivě jedinec, který v sobě efektivně kombinuje jak klady introverta, tak klady extraverta. K tomu mu samozřejmě dopomáhej bůh a především jistá míra emoční inteligence, aby rozpoznal, co si konkrétní situace žádá (Goleman, 1997). Zatímco historicky byl introvert zpravidla rovnou zralý na antidepresiva, to když Adler kolem roku 1920 představil svůj *Inferiority Complex*, dnes si již uvědomujeme, jaká je skutečně skrytá síla introvertů. Jung z introvertů následně udělal *educators and promoters*, což nemusí být pro potřeby fundraisingu vůbec tak špatné. Zatímco extravert si svou cestu razí často nevybíravě, či je ho všude tolik, že na druhé nezbývá, introvert dokáže zpravidla daleko lépe číst situaci i svého protějška, analyzovat je, a nabídnout tak řešení, která mohou být daleko více společnou cestou, nežli jen spontánním podlehnutím (Cain, 2012).

Nový model ABC se tak posunul. Nyní, aby to nebylo třeba DEF, což nevypadá úplně dobře, zastáváme přístup: *Attunement, Buoyancy* a *Clarity* (Pink, 2012). **A** zastává schopnost opustit naší vlastní perspektivu a pohlédnout na problém perspektivou našeho obchodního partnera. **B** je vyrovnaná hladina mezi *Levity and Gravity*, což značí schopnost přijmout odmítnutí a nepotopit se při nepříjemném nárazu o dno, ale ani nelétat příliš vysoko, neb pády z výšky bolí. **C** definuje naši schopnost nalézt společnou půdu pro vyjednávání a nabídnout partnerovi to, co může jen těžko odmítnout. Vyjma toho, že může odmítnout nás.

Co by však fundraiser postrádat neměl, je ochota na sobě stále pracovat, budovat svou pozici odborníka či relevantního partnera pro jednání s donory. Ruku v ruce s tím jde i nutnost finanční gramotnosti, neboť je fundraiser hlavním manažerem zdrojů s přehledem o komplexním fungování své *Alma Mater* (Rektořík, 2010). Několik z oslovených fundraiserů pak toto tvrzení podpořilo vlastní zkušeností, kdy si v dennodenní realitě své profese uvědomují, jak podstatná je znalost ekonomického pozadí procesů, tedy ekonomického vzdělání obecně.

Až nepříjemně často v rozhovorech s fundraisery zaznělo také to, co lze v důsledku definovat jako *kolektivní nezodpovědnost*. Tedy, že jsou fundraiseři

v pokušení dát od procesu *penězotvorby* ruce pryč ve chvíli, kdy mají pocit ztráty pevné (informační) půdy pod nohama. Svou odpovědnost za shánění prostředků pak nechají jakoby rozptýlit mezi ostatní členy organizace a rádoby důležité papírování, za které se ledačos schová. Hlavně se za něj ale schová náš milý fundraiser...

Jeden z předních odborníků na fundraising, Micheal Norton, pak ideálnímu fundraiserovi přisuzuje následující vlastnosti a schopnosti (Norton, 2009):

- Zápal pro věc
- Schopnost požádat o dar
- Přesvědčivost, vytrvalost, sebedůvěru
- Pravdomluvnost
- Organizační dovednosti
- Nápady
- Sociální dovednosti
- Pohotovost

Ideální proaktivní jedinec pak ještě posílí svou pozici na fundraisingovém trhu a najde si pro sebe erudovaného mentora (Feloni, 2014).

V neposlední řadě by si měl fundraiser uvědomovat, že je jeho práce tou, která je jen těžko ohraničitelná pracovní dobou (Klein, 2002). Ať již s ohledem na to, že *Donor číhá všude*, či na fakt, že je fundraising velkou měrou závislý na kreativitě, která je závislá na otevřené mysli a na vnímání okolního světa. Hodí se optimismus, neboť je silným předpokladem úspěšného tažení (Seligman, 2014; Goleman, 1997). Je ale rovněž třeba jej vyvažovat objektivitou (Ludwig, 2013), potažmo tím, co lze nazvat *Risk managementem*.

„*Optimista vynalezl letadlo, pesimista padák.*“

Will Rogers

3.3.1. Networking

Kromě [Development Coffee](#) aktivit, které jsou ale relativně úzce zaměřeny a několika málo lokálních snídaní v rámci organizace [NROS](#), neznám příliš pravidelných networkingových událostí, kterých by se neziskové organizace pravidelně účastnily, jako je tomu například v rámci několika vybraných pražských *Business Breakfast* aktivit. Smysl networkingu je jednoduchý, představit sám sebe, svou organizaci, své schopnosti a dovednosti, a dozvědět se o kapacitách zúčastněných. Zamyslet se nad případnými *styčnými plochami* ke spolupráci, rozdat doporučení a doporučení obdržet.

Osobně vnímám tuto aktivitu pro roli fundraisera jako velmi důležitou, neboť jsou to právě kontakty jakožto jeden ze stěžejních artiklů pro úspěšné činění. S ohledem na předchozí kapitolu je to role šitá spíše pro extravertní účastníky, nicméně je to právě ta role, kde je třeba sebrat onu Zimbardovskou kuráž a jít s kůží na trh. Jedním ze zásadních předpokladů pro úspěšný networking-fundraising je pak zcela jistě to, co lze nazvat vnitřní integritou (Covey, 1994). S ohledem na NNO a jejího fundraisera ji můžeme definovat jako schopnost mít produkt NNO natolik přirostlý k srdci, že se nemusíme soustředit na to, co říkáme, ale jen na obecné principy naší motivace o té které věci hovořit. Zkrátka proto, že to tak cítíme a chceme. Na druhou stranu bychom si měli uvědomovat hranice, které bychom (ne)měli překračovat. Jednou z těchto hranic je ta při vstupu do neznámých vztahů, kterým networking alespoň částečně je. Goleman v tomto duchu uvádí dvě nebezpečí, na která bychom se měli soustředit, aby byla naše integrace úspěšná (Goleman, 1997). Neměli bychom:

- Převzít vedení příliš brzy
- Setrvat mimo oblast zájmu skupiny

Jistou podporu dodá fundraiserovi i efektivní práce se stresem, který může být v neznámém prostředí a před neznámými lidmi silně

otupujícím faktorem (McGonigal, 2013). McGonigal na vědeckém principu rozšiřuje to, co lze historicky přisoudit Franklovi, tedy *volní reakci* na vnější podněty (Frankl, 1985). Všechny tyto faktory lze následně poskládat do rovnice *Úspěšného výkonu*, kterou reprezentují dvě relativně ovlivnitelné složky (Seligman, 2014):

$$\text{úspěšný výkon} = \text{dovednost} \times \text{úsilí}$$

Pro úspěšné networkingové klání, ale i pro prostou přípravu na jednání s donory, se bude zcela jistě hodit i níže uvedená analýza. A to jak analýza příjemce našeho sdělení, tedy *Audience analysis*, tak analýza samotného našeho produktu: *Core message analysis*. Ta nám pomůže především s co nejpřímějším doručením požadovaného obsahu v omezeném čase ([Jeanne Trojan](#)):

Audience Analysis

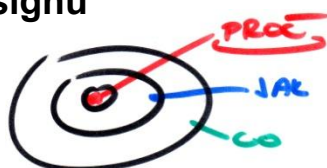
- Who are the decision makers in the audience?
- Why are they here? What do they want to happen?
- How do they feel about your organization/your department/you?
- Why is this topic important for them?
- What do they already know about this topic?
- What kind of information will excite them and make them want to know more?
- What are they worried about? What problems are they experiencing?
- What do you want them to do with the information you're giving them in the presentation? What action do you want them to take after your meeting?
- What questions do you think they will ask during your presentation? Are you prepared to answer them?

Core Message

- If you only had two minutes to present this topic, what would you say? Try it and see how much you can say and what you included.
- If your audience can remember just ONE thing about your presentation what should it be?
- If you were asked, 'What's your presentation about?' by your grandmother, what would you say? Think of a simple way to describe it.

Ustaranost vede ke zkostrnatělosti, k otupování vnímání vnějšího světa a vjemů, které mohou být v rámci fundraisingu velmi užitečné. Pro fundraisera je tak velmi důležitá individuální příprava a uvědomování si rizik, která tato práce, často nevděčná a frustrující, přináší. Druhá strana mince však odkrývá silný příběh mnoha projektů, které jsem měl díky rozličným rozhovorům šanci poznat. A každý fundraiser, ze kterého onen projekt sálal, mi připadal jako skvělá ilustrace nadšení, které ony případné nezdary překoná.

4 Zlatý kruh Fundraisingu



„Milovat a pracovat jsou dvě vlastnosti, jež definují zdravého člověka.“

Sigmund Freud

Pojem *Zlatý kruh* vychází z knihy Simona Sinka: *Začněte s Proč* a v mé práci jej používám jakožto velmi názornou ukázkou přístupu k práci, životu, či čemukoli, co nechceme dělat jen pro to, abychom to dělali (Sinek, 2011). Už Komenský se v *Labyrintu* ptal: *Proč děláte, co děláte?* a my se v našem

(pracovním) životě ptáme velmi často velmi podobně. Zohledníme-li roli fundraisera v organizaci, nechť je mu inspirací příklad, jež v knize uvádí právě Sinek. Velmi stručně, *The Wright story*:

Bratři Wilbur a Orville, dva nadšenci do létání, kteří si na koleni sestrojili historicky první letadlo, které se vzneslo a kontrolovaně-řízeně letělo. Bez zdrojů, bez pozornosti. Jen plni svého nadšení. Měli touhu, měli vášeň, měli své PROČ. Na druhé straně stál Samuel Langley, muž se silnou oporou v zádech, ať již materiální či personální. S přemírou pozornosti médií a s cílem být prvním mužem, kterému se podaří to, co se nakonec podařilo bratřím. Rozdíl mezi nimi byl v přístupu, se kterým chtěli tohoto cíle dosáhnout. Zatímco bratři se soustředili na podstatu, na samotnou radost z toho něco tvořit, na vnitřní motivaci, která je k cíli vedla, Langley se zaměřoval na pouho pouhé CO. Tedy na konečný produkt bez upřímného vztahu k němu, bez porozumění něčemu více, nežli jen úspěchu, jež první let přinese. V důsledku pak, pokud by bratři tento imaginární souboj nevyhráli, by se ve své dílně pokoušeli dál býti těmi, kdo si onen nadzemský stroj přesto postaví. Výsledek byl něčím, k čemu směřovali bez ohledu na to, jak daleko je a kolik pádů přinese, neb vnitřní touha byla silnější než kalkul úspěchu a neúspěchu. Langley po zjištění, že již nebude prvním letcem, rezignoval. Rozpustil tým a frustrovaný tento závod opustil. Šlo mu jen o CO bez skutečného vztahu k tomuto cíli.

Smyslem této kapitoly je tak upozornit na důležitost dobrého porozumění smyslu té které organizace tak, aby měl fundraiser možnost nejenom nasát *proč* svého živitele, ale aby jej mohl především šířit dál v rámci své mise. Nejedná se navíc jen o roli fundraisera, ale jak již bylo řečeno, všech zaměstnanců. Je tak na vedení NNO, zdali bude mít v organizaci pěšáky, vykonávající slepě své *co*, či se pokusí nastavit svou vizi a procesy tak, aby se lidé cítili jako součást něčeho většího, aby všichni rozuměli, *proč* je dobré naplňovat toto *proč*.

Jeff Bezos, zakladatel Amazonu, přinesl na poradu vždy jednu židli navíc. To aby si přítomní uvědomili, kdo že je v místnosti tím důležitým článkem, kterého se debata bude týkat. A tím je zákazník. V podobné logice je třeba přemýšlet i o zaměstnancích, aby měli možnost být plnou součástí organizace, za kterou se

pak mohou ve veřejném prostoru postavit a tímto ji tak i pozitivně propagovat. Jenom je pak třeba ty zaměstnance pouštět i na [záchod](#), Jeffe.

4.1. Role NNO

Ruku v ruce s určením *proč* konkrétní organizace, za což můžeme považovat i definování vize a mise, které jsou tradičnějším pojetím přístupu k tvorbě hodnot, je důležité definovat i to, co do tohoto *proč* tak úplně nezapadá. Jestli je totiž něco, co může na organizaci vrhnout horší světlo, než diskreditace, pak je to zaprodání se vůči svým hodnotám, což v onu diskreditaci beztak časem vstoupí. Takzvané *The Koch Brothers dilemma* upozorňuje na důležitost vymezení si vlastního prostoru působnosti té které NNO. Jasně definovaná role a s tím ruku v ruce jdoucí pocit integrity se svými hodnotami, to jsou předpoklady pro respektovanou NNO (Raff, 2014). Logicky se sem řadí samozřejmě i vymezení toho, co do díky NNO nespadá, a tedy, schopnost znát své limity a nebát se říct *ne!* Přivření těchto nůžek všech možností, mezi kterými je tak působivé přelétávat, ale na žádnou z nich si pořádně nesednout, může mít zásadní vliv na samotnou produktivitu fundraisingu. Bylo to i opět několikrát tématem mých rozhovorů. Fundraiseři hledají svou cílovou skupinu, na kterou své aktivity zaměří a v mezičase se ztrácí v nahodilém oslovování potenciálních donorů, jejichž potenciál je však v pravdě mizivý. A někteří si ve výsledku svůj systém našli, jiní se spíše dotápali až na konec grantového období.

Pro donora je čitelnost – transparentnost organizace jedním z klíčových atributů, které mohou ovlivnit jeho rozhodnutí. Pro fundraisera je to pak nástroj, jak prezentovat svou NNO bez pocitu toho, že *máme všechno a nic*. Dobrá strategie a definovaná tržní pozice je základem pro stavbu dalších částí fundraisingového stavení a spolu s analýzou informací o konkurenci a prostředí zajišťuje NNO výraznou konkurenční výhodu před nepřipravenými žadateli – žebráky (Machálek, Nesrstová, 2011). Porterův model pěti konkurenčních sil nám pomůže si komplexitu analýzy uvědomit. Do jisté míry tento model kopíruje již zmiňované *stakeholdery*, kteří naši organizaci obklopují:



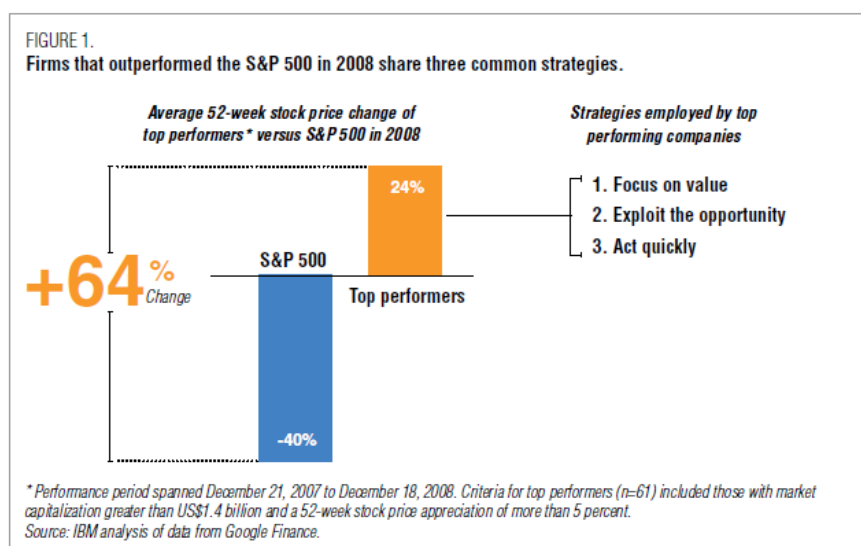
Zdroj: Machálek, Nesrstová, 2011, vlastní zpracování
Obr. 6 Porterův model konkurenčních sil

Fundraiser by měl být, jak již bylo uvedeno, součástí komplexního plánování fundraisingové strategie, ať již co se týče budování společného bodu počátku, tak definování cílů, které má tento plán protnout. Pro organizaci to ve výsledku znamená silný synergický efekt, jehož jmenovatelem je vysoká efektivita a produktivita. Tým, či NNO sama o sobě, bude silná jen tak, jak její nejslabší článek a společné ustanovení hodnot, cílů a jejich naplňování, vytvoří silný vztah s vysokým potenciálem úspěšnosti. Silné vztahy jsou pak o komunikaci a ta sama je často četným důvodem, proč tyto vztahy (nezdarem) končí (IFF, Meyers, 2015).

Produktem NNO je změněná lidská bytost, řekl Peter Drucker, přičemž tou první bytostí je samotný fundraiser, který teprve nadále inspiruje ostatní k tomu, aby se k němu přidali. Předává dál svou vizi, své proč, své přesvědčení či svůj *(creative) Case statement* (Klein, 2002). V rámci kreativních kampaní se pak často hovoří ještě o *Briefu*, který vystihuje podstatu, myšlenku i zaměření prezentovaného projektu (IFF, Družina, 2015).

Naše přesvědčení a rozhodnutí bychom nicméně měli mít jak podložit, než náš srdečný úsměv a požehnání nemusí dost dobře stačit. Tím, co naše projekty udělá hmatatelnými, mohou být určité metriky, objektivní faktory našich (historických) úspěchů a neúspěchů. Ať již se jedná o *KPI's*, *(S)ROI*, *Autarkii* či jakékoli jiné indikátory, které dávají našim slovům váhu. Moderní doba pak nahrazuje tradiční *Business plán* metodou *Lean Canvas*, která nám dovoluje náš projekt efektivně prezentovat na jednom listu papíru (Hazdra, 2013).

CEO korporace IBM, Ginni Rometty, uvádí tři stěžejní faktory, které mají ve světle krize úspěšné společnosti společné. Jsou jimi *Purpose*, *Values* and *Rituals*. Tedy co do hodnotového zakotvení. Co se týče výkonu, ty společnosti z indexu S&P, které se zaměřily na *Value*, *Opportunity* and *Act* byly těmi, které v těchto nelehkých časech sbíraly ty nejhodnotnější vavříny (IBM, 2009):



Zdroj: IBM, 2009

Obr. 7 Three common strategies to succeed

V obou dvou ukazatelích se prolíná otázka hodnot – *Values*. A asi nejlépe podstatu tohoto sdělení vystihuje Malý Princ:

„Když chceš stavět loď, nepřikazuj v první řadě svým mužům, aby obstarali dřevo, připravili nástroje a rozdělili si úkoly. Nejprve je nauč toužit po moři.“

Antoine de Saint-Exupéry

4.2. Role donora

Přístup k donorům, a odlišný, či něčím výjimečný přístup k donorům, je něčím, co nás odlišuje od konkurence a co nám může za relativně levný peníz pomoci získat zcela jinou vyjednávací pozici. Být jednou ze sta NNO, která pošle donorovi novoročenku je fajn, jen je třeba se ptát, jestli to někdy není málo? Být jedním ze sta je totiž něco úplně jiného, než být prvním ze sta. Svě o tom ví například [Martin Jaroš](#), muž, který pomáhá získávat zákazníky těm největším světovým hráčům.

Myslím, že vlivem prosazování všemožných *CSR* aktivit je donorům napříč známo, že je třeba vnímat širší dopad vlivu, který mají, a přispívat tak v důsledku k účtu *sociálního kapitálu*. Cílem bohatství pak podle mnohých není produkovat bohatství další a další, neb máme beztak všichni jenom dva otvory, nýbrž podpořit optimální prospívání společnosti jako celku (Seligman, 2014). Můžeme se bavit i o v sociálních vědách oblíbené *teorii vzájemné závislosti*, ačkoli v pojetí této práce, zaměřené na individuální a firemní dárce, je to ve většině případů za hranicemi jakékoli korelace. Jednotlivci mohou být filantropy a charakterními úkazy, avšak firmy a korporace budou zpravidla nadále dávat *sociální* peníze proto, aby měly ve výsledku ještě více peněz *nesociálních*. Netřeba nad tím ale truchlit, neb je veškerý altruismus ze své podstaty beztak sobecký (Ridley, 2010).

Pro nás, jakožto fundraisery, je tak důležité vnímat především několik stěžejních bodů ve vztahu k donorovi. Hezky řečeno, donor není ATM-bankomat (Klein, 2002). Donoři od jisté chvíle a do určité míry očekávají, že nám nějaké peníze popustí. Jejich výše však odráží právě náš přístup k nim, a dále samozřejmě obsah, který jsme jim prezentovali a tedy i to, nakolik je (ne)zaujal. *Check is feedback too* krásně ilustruje podstatu, která všechny tyto aspekty propojuje. Donor čeká, že se ho zeptáme na příspěví, a je z toho dost možná taky orosený jako my. Můžeme být ale již o ten krůček napřed a perfektně si připravit půdu tak, abychom neklopýtali o příliš velké kameny. Za které by se navíc mohl ten který donor ještě schovat. A to on prý často rád...

„Výhra je přizpůsobení se účelům nepřítele.“

The Art of War

4.2.1. Komunikace s donorem

Proč si jako zákazník, který se prochází po náměstí plném kaváren, vyberu tu jednu konkrétní? Může za to *Design služeb* (Hazdra, 2013). Tedy to, jak a jakým jazykem náš podnik komunikuje se svými potenciálními klienty. Jak vypadá, co nabízí, kolik informací a v jaké podobě zprostředkuje. V rámci fundraisingu NNO jde o již zmiňovanou celkovou identitu, tedy ucelené uchopení tváře konkrétní NNO a jednoduchost jejího představení potenciálním dárcům. K této komunikaci se hodí i adekvátní forma jejího předání - *Lidština* (Hazdra, 2013). Je to schopnost předat informace tak, aby člověka neotrávilo se jimi prokousávat spolu se slovníkem cizích slov. Einsteinova oblíbená *Simplicity* je rovněž účinným nástrojem jak zvýšit šance na svůj úspěch a snížit tím rozhodovací paralýzu, kterou nejasně komunikované sdělení umocňuje. Dokážeme-li navíc ukořistit část ze stále populárnější *Zážitkové ekonomiky* (Hazdra, 2013), může to být pro obě strany ve výsledku docela [*Allegria*](#).

V rozhovorech jsme se společně s dotazovanými několikrát dostali na tenký led toho, jak onu zprávu donorovi vlastně komunikovat. Již zmíněná *lidština* zazněla několikrát ve smyslu *hovořit jazykem donora a ne naší hantýrkou, které nerozumí*. Jiný dotazovaný pak zmínil důležitost toho znát, čím se donor vůbec zabývá a podle toho mu onu nabídku taky uzpůsobit. Zkrátka, slovy jedné z dotazovaných: *nesnažit se mrazáka roztát, ale komunikovat s ním na jeho chladné vlně*.

Za příklad ne úplně úspěšné komunikace s donorem lze považovat jakoukoli formu nátlaku, jak nás učí i naše *mužskoženské* vztahy, kdy čím více jeden usiluje o spojení, tím více on uhýbá (Goleman, 1997).

Průzkumy navíc ukázaly, že přes 40 % individuálních dárců není spokojeno s tím, jak s nimi NNO komunikují ohledně využití jimi darovaných prostředků, a stejné procento potenciálních dárců darovat odmítlo, neboť se jim již z počátku nepozdával styl komunikace, který vůči nim NNO vedla (Redbird, 2011). Z českého prostředí na nás pak vykukuje především bubák neadresného rozesílání mailů, které mají, alespoň ve světlých výjimkách, méně než dvě A4 nahuštěného textu, který čtenáře láká asi jako pitevní zpráva. Samozřejmě bez jakékoli personalizace a pocitu, že by si odesílatel o firmě alespoň něco málo zjistil. Co dělá, koho podporuje a proč (Smolíková, 2011).

Pro efektivní komunikaci je pak nanejvýš účinné vlastnit sbírku cenných námitek, výtek a negativ, které kdy NNO v plné lásce obdržela. A to proto, aby se s nimi naučila účinně pracovat a fundraiser měl tak kdykoli krizový scénář komunikace s donorem. Nikdo nechce ze schůzky odcházet jak zpráskaný pes.

*„Štěstím nazývám událost,
kdy se připravenost setká s příležitostí.“*

Seneca

4.3. PROČ

Nietzsche pravil, že *kdo má proč svého života, zvládne téměř jakékoli jak*. Pokud bychom tato slova parafrázovali pro potřeby fundraisingu, tak *kdo má proč svého fundraisingu, nalezne si téměř kdykoli cestu jak*. Toto *proč* je základním faktorem naší motivace, ať již pro to vstát ráno z postele, či pro to zvládnout co nejlépe svoji úlohu *zdrojnosiče* pro naši NNO. Z pohledu behaviorální ekonomie má pak *proč* ještě jeden stěžejní význam, a to, že je nositelem emocí. Náš mozek je totiž na příjem emocí primárně nastaven, tedy vyjma některých bezemočních a často i bezcharakterních jedinců (Dutton, 2013). Veškeré vjemy, jež z vnějšího prostředí přijímáme, k nám nejprve putují skrze *emoční mozek* – *Amygdalu*, která je vývojově nejstarší, a tedy i nejsilnější částí tohoto ústrojí. *Myslicí mozek* – *Neokortex*, ji doprovodil až o několik milionů let později (Goleman, 1997). Jsou to

přesně ty situace v životě, kdy je sice racionální koupit si auto u prodejce, který nám nabízí slevu, ale prostý pocit toho, že se nám to nezdá, nebo to necítíme, nás od koupě odradí. Jinými slovy, je-li prvotní emoce pozitivní, člověk si zpravidla vždy najde racionální argumenty, jak si ji obhájit. Je-li však negativní, jen těžko přebijí racionální argumenty pocit, který si z prvního negativního dojmu odnášíme. Popřípadě trvá změna našeho přesvědčení výrazně déle a stojí nemalé úsilí.

Pochopitelným důvodem k poskytnutí jakéhokoli daru či přízně se tak stává vše, co s touto pozitivní, niternou emocí (důvěry) souvisí. Valná část dárců (90 %) daruje z důvodu soucitu, vcítění se - *compassion*, popřípadě na základě kladného doporučení některého z přátel, kolegů, či rodinných příslušníků (Turner, 2014). Ti všichni v nás totiž vzbuzují pocit bezpečí, důvěry a věrohodnosti. Navíc jsme společenší tvorové a přímo prahneme po hormonu společenského kapitálu – *Oxytocinu*, který nám forma tohoto důvěrného sdílení dopravává.

Často je nedílnou součástí emoce, kterou kdy budeme schopni přenášet dál, alespoň určitá míra nadšení, či ještě lépe vášně. Neříkám tím, že je nutné být při každém fundraisingovém jednání v tranzu, ale najít si v činnosti, v projektu, či v práci jako takové kus toho svého, co nás těší a co nám dává smysl, je nepostradatelnou součástí udržitelnosti naší frustrace v mezích. Je tak rozdíl, zdali něco udělat musím, či něco udělat chci. Popřípadě slovy Kim Klein, *přesvědčí jen přesvědčený* (Klein, 2002). I to je důvodem, proč nemusí mít polovina japonských firem jakékoli marketingové oddělení (Hazdra, 2013). Marketingovým guru je v rámci své společnosti každý jednotlivý zaměstnanec. Společnosti věří, je pyšný na to v ní pracovat, doporučuje její produkty svým přátelům a známým. Toto je velmi silný argument pro české neziskové prostředí. Velká část fundraiserů se totiž právě své známé, kamarády, či rodinné příslušníky oslovit bojí. A otázka, která nad tím vším zůstává nezodpovězená je, *proč tomu tak je?* Je to nedůvěra v činnost organizace, neztotožnění se s projekty, či pouhý nezájem? Několik z dotazovaných žen v tomto duchu v rozhovorech přímo obhájilo princip zlatého kruhu. Zatímco v jedné NNO se jim nedařilo, v druhé, kde se dostatečně ztotožnily s tím, co NNO dělá, byly schopny *riskovat* a zahrnout své známé do fundraisingových aktivit. A byly úspěšné. Navíc tak cítily i mnohem větší míru satisfakce plynoucí z dosažených úspěchů.

Cílem je si v dané činnosti nalézt to své, své *IKIGAI* – *a reason for being*. Nalézt si v činnosti trochu vášně a trochu zábavy. A ptát se sám sebe, *proč by mně měl vlastně někdo něco dát?* (Ledvinová, 2010). Odpovědí na to může být i to, udělat pro naše případné *chlebováře* vždy alespoň o píd' víc, než čekají. A udělat tak ve výsledku o píd' víc i pro nás samotné. Udělat něco, co je zkrátka alespoň o píd' větší, nežli my sami.

„Mít rád otázky (výzvy) jako takové.“

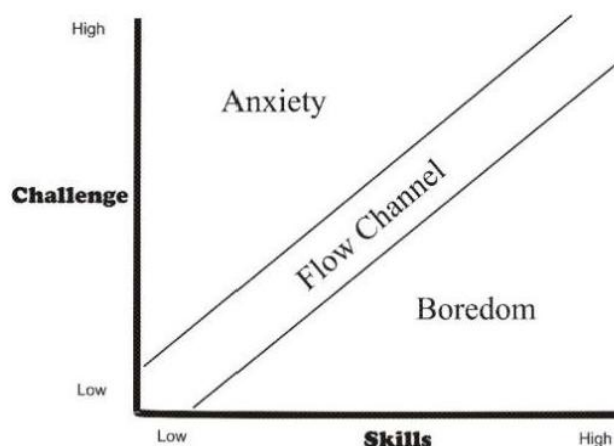
Rainer Maria Rilke

4.3.1. Fundraiser a počasí

Martin Seligman, prezident americké psychologické asociace a Stephen Covey, americký propagátor úspěšného bytí se shodují, že proaktivní lidé nosí počasí v sobě. V rámci vývojové psychologie je to tak krok kupředu od pocitu, že je počasí mimo nás a my mu můžeme poroučet. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, schopnost přenášet toto počasí na druhé je pak i něčím, co odměňuje nás samotné. *Foster social connection* k pocitu, který dělá šťastnější nás i lidi v našem okolí (Aknina, 2013...). Čímž bych nerad hrál na notu *keep smiling tyranny*, jen je pro roli fundraisera velmi výraznou výhodou, je-li s to se efektivně vypořádávat se stresem, odmítnutím, nedoceněním a zoufalstvím, které v práci dost možná pocítí. Sinek říká, že *sales je jako rande* (Sinek, 2011). Dá se s tím myslím bez výhrad souhlasit a každý (kdo chce) si rázem vybaví pár příkladů, kdy sám sebe *neprodal* tak, aby mohl být někým *koupen*. Bez ohledu na to, že to někdy být koupen jistě ani nechtěl. Co z toho však plyne jako jednoznačný benefit, který může fundraiser mít, je znát se. A tím pádem tak i alespoň rámcově objektivně odhadnout své možnosti a šance v konkrétní situaci uspět.

Pro fundraisera jsou v tomto duchu účinné dva nástroje, které mu mohou pomoci udržet oblohu alespoň mírně proměnlivou, neb zcela jasno bude

asi jen málokdy. Tím prvním je *Flow*, termín vzešlý od amerického psychologa maďarského původu a složitého jména (Csíkszentmihályi, 2008). Tím důležitým, co níže uvedená grafika uvádí, je nalezení optimální míry mezi *výzvou* a *dovedností*. Jak je uvedeno, vysoká míra dovednosti a malá výzva vede ke znučenosti. Naopak velká výzva a malá dovednost nás dovede k úzkosti. V harmonii těchto dvou faktorů je takzvaný *flow kanál*, tedy proud činnosti takový, že se v ní v ideálním případě *ztratíme*. Jsme tak nadšeni tím, co děláme, že ztrácíme kontrolu a necháváme se onou činností unášet. Pro fundraisera-obchodníka je to dobrá zpráva, neb je u něj větší pravděpodobnost tohoto stavu v rámci obchodního jednání, nežli u jeho kolegy, fundraisera-pisatele. Alespoň co můj odhad říká. Samotné *flow*, to je jak opalovačka pod vyjasněným nebem a úspěšné rande dohromady. Někteří dotazovaní fundraiseri se na začátku potýkali s nedostatkem dovedností a zároveň s relativně velkým tlakem – očekáváním ze strany NNO. Zatímco někteří se s tím dokázali vypořádat a své procesy po čase optimalizovali, někteří se ve své činnosti nadále ztráceli - v negativním vymezení. Opět se tak vracíme ke komunikaci a nutně společnému nastavení rámce, který bude schůdný pro obě zúčastněné strany – NNO i fundraisera.



The Flow. After Mihaly Csikszentmihalyi, *The Flow* (1990), p. 74

Zdroj: Mihály, 2008
Obr. 8 The Flow Channel

Seligman pak do základní výbavy fundraisera přidává ještě svatou pěticí PERMA (Seligman, 2014). Tedy model pěti stěžejních oblastí pro *optimální prospívání*. Je s nimi relativně obtížné jakkoli prakticky pracovat, ale pro zamyšlení jsou platné jak NNO, tak fundraiserovi, tak i donorovi, když na to přijde.

- Positive emotion
- Engagement
- Relationships
- Meaning
- Achievement

Prvně jmenovaný faktor lze připodobnit *počasí*. To, jak hezký den si uděláme a třeba i to, zdali se budeme radovat z maličkostí. Druhý bod lze ztotožnit s již zmiňovaným *flow*. Třetí bod odkazuje na dostatek oxytocinu v našich životech. *Meaning* bychom mohli přiřadit samotnému *proč*, tedy otázce, zdali děláme něco, co je větší, nežli my sami. A samozřejmě, poslední bod, a to, zdali sytíme i naše ego tím, že dosahujeme výsledků a úspěchů.

4.3.2. Proč ne?!

Fundraiser bude donory odmítán. Ba bude často pokořen ještě předtím, nežli se mu vůbec dostane pozornosti. Je to realita obchodnické profese a úskalí toho být mezi těmi, co chodí s kůží na trh. I proto je zde nutná dávka toho, čemu Goleman říká *sebmotivace* (Goleman, 1997). Mimo to, že donora někdy zkrátka nepřesvědčíme, je zde velmi častá a objektivní příčina našeho neúspěchu, a to skutečné okolnosti, které donorovi přispět brání. Nedostatek zdrojů, zaměření pozornosti jinač, či spolupráce s našimi konkurenty (Stepno, 2012). To důležité je nicméně odnést si z každé takové situace ponaučení a využít jej pro další jednání.

Na druhou stranu se setkáme s dostatečně širokým spektrem potenciálních donorů, kteří budou do úmoru kličkovat, jen aby se s námi nemuseli setkat, či nám nedejbože přispět. Jednou z nejpálčivějších bolestí pro ně bude jistě *Pain of paying* (Ariely, 2010). Tedy nechut' odevzdat něco ze svého za (zdánlivě) pochybnou hodnotu protislužby. Naším úkolem je tento pocit co možná nejvíce eliminovat, tedy opět, být připraven na negativní reakce, jež nás mohou ze strany donora zastihnout. Ruku v ruce s tím jde i princip *so many choices, so little money* (IFF, Klein, 2015), který nás vede k důslednému přivření nůžek možností, cest a únikových cest, které donor kolem sebe nalézá. Je to jistá forma manipulace, dozajista, ale je jen na šikovnosti fundraisera, nakolik se obratná manipulace stane inspirací donorova činění v náš prospěch. Tedy tím, co bude donora ve výsledku těšit, ulehčí mu rozhodování a vnukne mu pocit smysluplné spolupráce.

Není vítězství bez obětí, a tak i snaha o budoucí partnerství vyžaduje trochu neotřelého přístupu s malou neznámou v podobě risku, co tím úspěšným přístupem bude, a co nikoli. Rovnice Tonyho Meyerse, která takový vztah definuje, vypadá následovně (IFF, Meyers, 2015):

$$\textit{Relationship} = \textit{trust} + \textit{risk} + \textit{transparency}$$

Abychom se nicméně pokusili zodpovědně eliminovat i riziko odmítnutí, které naší NNO hrozí, můžeme se inspirovat *malou biblí* práce NNO, která nás na práci s donory připravuje. Tento průvodce uvádí tři stěžejní důvody, které vedou, alespoň u korporací, k zamítavému stanovisku našeho budoucího vztahu s dárcem (Guide, 2001):

- Lack of Trust
- Significant Investment of Time
- Impact on Reputation

Všechny tři body se bezpečně dobře vysvětlují samy a nezbyvá tak zopakovat, že je zcela jistě v rukou fundraisera a jeho NNO nalézt na ně odpověď ještě před tím, než se na ně bude donor vymlouvat...

4.4. JAK

Tato kapitola uvede několik alespoň zdánlivě praktických tipů, které mohou fundraiserovi zpestřit zábavu při přemýšlení o *penetrační strategii*. Prodej je divadlo a jak dobrý si vytvoříme scénář, tak dobré zpravidla bude. Cílem je přilákat na něj co nejvíce diváků a prodat jim mimo vstupenek i co nejvíce *Merchandise* produktů. Materiálních, nemateriálních, finančních či nefinančních.

„Chcete-li na vrchol, pošlete tam nejdříve svou pověst.“

Kevin Dutton

4.4.1. Caveat Emptor, Caveat Venditor

Trh se za poslední léta změnil. Všude kolem nás létá spousta informací, mezi kterými se jednak často neumíme rozhodovat, ale stejně často je používáme k ověření a podpoření námi zamýšlených nákupních kroků. Kupující (Emptor), je nyní v roli hegemonu a prodávající (Venditor), napjatě očekává, s jakými informacemi se na něj potenciální zákazník obrátí. Stejná logika platí i pro NNO.

**Nowadays, anyone can look up
information on the web**



Na jednu stranu je to výhoda a NNO, respektive její fundraiser, má skvělé podmínky na to se na donory náležitě připravit. Na druhou stranu si na sebe sami NNO pletou bič v podobě opačného útoku. 65 % dárců se

ubezpečuje o správnosti svého rozhodnutí na webových stránkách organizací, které zamýšlejí podpořit (Machálek, Nesrstová, 2011).

Z tohoto důvodu je důležité nabídnout svým klientům, donorům a příznivcům něco, co posune jejich očekávání dál od informací, které si mohou jako kdokoli jiný nalézt na webu. Larry Page, CEO společnosti Google, hovoří o *Deliver more, than expected*, což je filosofie, která je patrná na obecně stále širší paletě produktů, a především, přístupů k zákazníkům. Důležité je zákazníkům naslouchat a chtět nechtět se jim i v chytré logice věci podřizovat. *Nikoho nezajímá, kdo jste, ale co pro nás můžete udělat*, zní poněkud přiostrěná fráze z internetové poradny. Stačí se však podívat kolem sebe a vidět na té široké paletě produktů a služeb, co ono *naslouchání* v důsledku znamená. *Personalizaci služeb*. Máme konfigurátory na auta, na boty, na kuchyň, na výši pojistky, na barvu vlasů, na délku toaletního papíru. Firmy se zaměřují na trh, na zákazníky, a snaží se své produkty a služby podřídí zájmu svých potenciálních kupců. Ač je zřejmé, že NNO si často nemohou takový komfort dovolit, neomezují to jejich kreativitu, jak cestu odlišení se od konkurence a přiblížení se zákazníkům nalézt. Právě personalizace je pak v konečném součtu tím, co v zákazníkovi či donorovi vzbuzuje sounáležitost a utužuje vztah. A to je přesně to, co NNO pro své udržitelné financování potřebuje.

NNO svým fundraiserům jejich úlohu často ne zcela úplně ulehčuje. V několika případech tak v rozhovorech zazněla jistá skepse nad tím, že si potenciální donor zkazí původní chuť nabytou při schůzce poté, co navštíví webové stránky té které organizace. Naopak ti, kteří měli adekvátní webovou prezentaci, věděli, že jim tento *detail* v rámci přesvědčování případných klientů pomáhá.

4.4.2. Co nás naučí LEGO

Jak uvádí sám Dan Ariely, jeho experimenty na poli behaviorální ekonomie jsou ilustrací obecně platných principů našeho často

iracionálního chování (Ariely, 2010). Například s ohledem na již zmíněnou převahu emocí nad naším racionálním. Výsledky mnohých z těchto experimentů jsou intuitivní, přesto je v nich možné nalézt velkou míru inspirace pro mnohé ze zamýšlených fundraisingových aktivit.

„Američané nezačali používat německá kamna prostě proto, že s tímto nápadem nepřišli sami.“

Mark Twain

1. Lidská ješitnost nezná mezí a tak jistě i ta donorova. Efektivní práce s ní tak může NNO na poli fundraisingu přinést značné úspěchy. *IKEA efekt* či *Vajíčková teorie* nás učí, jak moc si my lidé ceníme naší vlastní práce a našeho přičinění. Objektivně změřeno, výrobkům, kterým jsme vnukli kousek naší píle, si ceníme výrazně více (5x), nežli těch, které naše činění nepoznamenalo. A nejenom, že si jich více ceníme, máme i vyšší averzi vůči jejich ztrátě. Ruku v ruce s mírou námahy jde pak i míra toho, jak moc si našeho výtvoru vážíme. Je zde však jedna důležitá podmínka, a to, že tato námaha nesmí být zbytečná a marná. Tedy vykřičník všem ledabylým pokusům zapojit donora do neadekvátně připravené fundraisingové kampaně. Podobně i ona *Vajíčková teorie*, která nás vrací zpět do dob, kdy dorty ještě nebyly z prášku. Dnes již jsou a hojně si je kupujeme. Stalo se tak ovšem až po tom, co se ze 100% polotovarů staly polotovary neúplné. Nyní nechávají výrobci zcela záměrně kus práce na hospodinkách. A to právě proto, že jejich ješitnost dříve neunesla, že by do toho prefabrikátu nepřidaly alespoň to vajíčko. Až pak byl totiž ten dort opravdu jejich. *I opice je v očích své mámy antilopou.*

Glen Jensen pak tuto teorii nazývá rovněž *contrafreeloadingem*, vycházejí ze svých pokusů se zvířaty, která si chtějí potravu zasloužit. Raději vždy *zmáčknou* tlačítko, nežli by potravu dostala bez jakéhokoli přičinění. Krom koček, samozřejmě. V přeneseném smyslu na fundraising a potenciální donory: *Give donor meaningful role*, neb bez účasti nelze očekávat angažovanost (Covey, 1994).

2. *Lego*. Jak na jedince působí, pokud mu dáte za úkol postavit stavebnici z lega a po jejím dokončení ji před jeho zraky zase rozložíte? V porovnání s kontrolní skupinou, která staví totožné lego, leč jsou jejich výtvoř zachovány, klesne motivace u jedinců z první skupiny na 68 % výkonu kontrolní skupiny. Podobně je tomu i v případě vypracování úkolu na papír, který je pak následně hodnocen, či před zrakem nebožáků bez mrknutí oka skartován. Skupina těchto nedoceněných a neoceněných opustí svou motivaci z celých 83 %. A co víc, v nadcházejících pokusech začnou úlohy řešit s podobným zápalem, s jakým je jejich práce skartována. Tedy podvodně, neúplně, či jakkoli jinak nesprávně.

Nejenom fundraiser, ale i donor může při bezohledném jednání s ním rezignovat podobnou cestou. Opustí svou angažovanost, a jestli v činnosti přesto setrvá, bude ji vykonávat tak, jako by ji vlastně ani nevykonával.

3. *Lidé nevědí, co chtějí, dokud to nevidí v kontextu*. Velká část dnešní poptávky je do jisté míry jen rozmarem doby, která umě nabízí všechny produkty z kategorie *nice to have*, jako produkty *must have*. Cest, jakými jsme ovlivňováni, je celá řada – od známých tváří, po kterých se chceme opičit v naději, že z nás budou taky *antilopy*, přes podprahové vnímání jemných nuancí, které na nás silou svého sdělení teprve zaútočí, leč si nás již touto jemnou hrou pěkně načaly. Společnosti se nám snaží jakkoli vnuknout jistý *starter*, který probudí naši aktivitu a na který budou tito producenti moci nadále navázat. Viz nepřeborné množství ochutnávek, které si pak asociujeme při výběru jogurtu s křupinkami. Společným jmenovatelem je budoucí *společný prožitek*, ke kterému již zmíněný *starter* (ne)násilně napomáhá.

Neziskové organizace a jejich fundraiseři by v podobném duchu měli přemýšlet i o své vlastní propagaci. Nalézat pojítka, háčky, na které by mohli nenásilně podchytit své potenciální donory. Nemusíte svému kontaktu při prvním setkání nabízet, aby vás hned podpořil. Ochutnávka si taky neúčtuje alikvotní částku sousta, které u stánku

uzobnete. Počkají si na Vás, a pak jim to splatíte i s tou plastovou lžičkou... *Nechci slevu zadarmo.*

4. Jste v restauraci a prohlížíte si vinný lístek. Ceny jsou o trochu vyšší, nežli jste zvyklí, v průměru 500,- Kč za láhev. Když dojedete na konec tohoto seznamu rázem poněkud kyslých vín, stojí tam prémiový kousek za 1 700,- Kč. *Blázni!* řeknete si a dáte zavděk tou lahví za *Boženu*. Nikdo totiž nepočítá, že by si příliš zákazníků koupilo onu prémiovou láhev. Cílem je ji užít jako takzvaný *Decoy* a nasměrovat zákazníka přesně tam, kam chceme, tedy k produktům, které se nám nejvíce rentují. Na jednoduchém příkladu můžeme demonstrovat podobnou logiku pro NNO.

NNO má jako nástroj fundraisingu na svých stránkách odkaz na daruispravne.cz a nastavila si plán na získání průměrného daru 200,- Kč. Do možností daru tak vloží následující kombinaci s očekáváním, že budou dárci volit prostřední možnost, jak velí náš dobrý zvyk:

100 Kč	200 Kč	300 Kč
--------	--------	--------

Z pohledu *decoy* udělá však chytrá NNO něco jiného. Její tabulka by mohla vypadat následovně:

100 Kč	300 Kč	600 Kč
--------	--------	--------

Spořiví přispěvatelé budou volit stále nejnižší možnost, na které se v tomto případě nic nemění. Nadšenci přispějí nejvyšším obnosem, kde se již nyní, alespoň potenciálně, projevuje značný rozdíl ve finančním příjmu. Těžiště přispěvatelů však zvolí opět možnost prostřední. Co je zde zásadní je, že střední hodnotu zvolí přispěvatelé nakonec i s jistým pocitem radosti či opovržení, neboť 600,- Kč je již přeci jenom moc. Dvakrát tolik, než průměrných 300,-. NNO příjem 600,- Kč ani neočekává, ale na střední hodnotě příspěvku vyinkasuje v poměru k možnosti bez *decoy* výrazně více. Psychologie tento nástroj nazývá *Perceptual contrast*, tedy naši schopnost utvořit nabídku tak, aby byla vnímaná hodnota uměle nastavena co nejvýše a námi vybraná možnost tak byla skvělou volbou kompromisu. Boty imaginárně *zlevněné* z 2 699,- na 1 199,- jsou totožným příkladem. Čokoláda za 79,- se mezi těmi za 199,- vyjímá jako opravdu skvělá koupě a tak dále. Stačí se projít supermarketem.

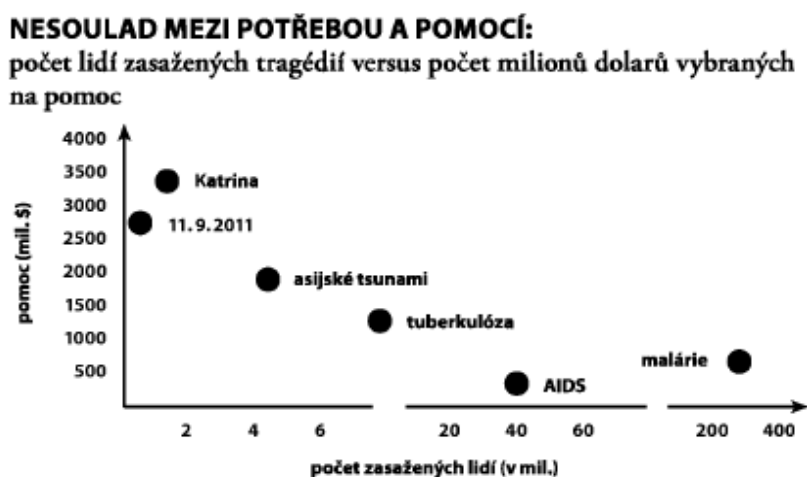
Při prodeji našeho projektu donorovi je na fundraiserovi, jak šikovně nabídku případné podpory poskládá. Říci například, že na projekt potřebujeme strategického partnera s příspěvkem 100 000,- Kč, může být skvělá *decoy* pro to, abychom pak řekli, že druhou možností je materiálová podpora v hodnotě 15 000,- Kč, která se nám ale v realitě skutečně hodí nejvíce. Tento led je velmi tenký, je ale důležitou součástí zdatného fundraisera na něm umět bruslit.

5. *Efekt známé oběti*. Tento efekt je založen na pokusech Petera Singera, na jejichž základě se definovaly tři důležité faktory pro to stát se *zúčastněným hráčem* a nikoli jen nečinně přihlížející okrasou okolního dění. Prvním faktorem je **faktor blízkosti**. Nikdo neukradne v knihkupectví knihu, ale všichni je bez skrupulí kradou na internetu. Stěžejní je zde tak vzdálenost k projektu, o jehož důležitosti chceme našeho donora přesvědčit. Druhým faktorem je **dramatičnost**. Tedy to, nakolik jsem s to popsat daný příběh, a jak moc do tohoto přesvědčování zapojím stěžejní složku našeho příjmového aparátu – emoce. Posledním faktorem je **efekt kapky v moři**. Tedy to, jak moc konkrétní a uchopitelná se donorovi bude jeho případná pomoc zdát.

Příspěť na podporu afrických zemědělců je fajn, ale nepředstavím si za tím nic víc, než nic. Zato koupit [kozu Lízu](#) pro Asafa, to je jiná...

Aktivní pomoc donora a jeho zapojení se do našeho projektu tak můžeme očekávat s mnohem větší pravděpodobností tehdy, když mu dá náš fundraiser najevo, jak blízko je pomoci, která má hmatatelné kontury i správný náboj.

Níže uvedená tabulka z knihy Dana Arielyho tyto posledně zmiňované skutečnosti názorně ilustruje.



Zdroj: Dan Ariely, 2011
Obr. 9 Faktor (ne)známé oběti

4.4.3. Pilíře skvělého Fundrasingu

Vrátíme-li se k již zmiňované síle *Caveat Emptor*, to, co může naše donory jednoznačně pozitivně ovlivnit je naše připravenost znát odpovědi na jejich možné otázky ještě dříve, než se vůbec zeptají (Michl, 2013). Vše je zde opět o efektivní komunikaci či o *Neokomunikaci* (IFF, 2015). Skvělou inspiraci k tomu, jak efektivně komunikovat, nabízí relativně nedávno vzniklý koncept pocházející ze starověkého Řecka, kterému vnuknul život samotný Aristoteles, zakladatel rétoriky. Veškerá

komunikace a to, zdali zapůsobíme na donora či nikoli, má v rukou kromě fundraisera ještě trojice vzájemně se posilujících podmínek, přičemž jedna bez druhé nemilosrdně ničí potenciál celku:

Logos, Pathos, Ethos

Logos je sdělení samo, myšlenka, kterou se snažíme našemu posluchači předat. V rétorice našeho [fundrejžování](#) to může být například projekt, který potřebujeme zafinancovat. *Pathos* je osobnost fundraisera, odborníka, řečníka, který budí respekt, působí věrohodně a je znalcem dané problematiky. *Ethos* je prostředí, ve kterém ke sdělení skrze rétora dochází a čítá také to, zdali je ono prostředí vůbec připraveno nějakou informací absorbovat. Skvělou ilustrací tohoto principu je experiment, kterého se zúčastnil světový houslový virtuos, [Joshua Bell](#). Zatímco v koncertních halách je středem pozornosti, na stanici metra, bez prostředí připraveného jeho zprávu přijímat (*Ethos*), se stal jen jedním z tisíce, jedním z davu. Cílem je *Own the space around you*, a tento cíl s sebou nese kromě již zmíněného ještě tři dynamické nároky na roli *vysílače* - zprostředkovatele sdělení (Cabane, 2012).

- **Presence**
- **Power**
- **Warmth**

Dalším ze zmiňovaných aspektů skvělého fundraisingu je již několikrát zmíněné partnerství. Fundraiser nemá být žebrák, který se doprošuje o přízeň donora. Či se tak alespoň nemá cítit, i když by tím žebrákem ve skutečnosti byl. Cílem je najít si cestu k alespoň rámcově rovné vyjednávací pozici a donora tak následně i přesvědčit, že jsou naše projekty ne dobré, ale skvělé, či se tak alespoň tváří (Collins, 2008). Robert Cialdini nám radí se svými šesti základními nástroji, kterých se držet s cílem ovlivnit situaci k obrazu svému (Cialdini, 1993):

- Reciprocity

- Liking
- Scarcity
- Authority
- Social proof
- Commitment and Consistency

Seskupíme-li všechny tyto chytré poučky dohromady, je třeba provést ještě jejich závěrečnou selekci. Opět nám pomůže Malý velký princ, který říká, že *dokonalosti není dosaženo tehdy, když už není co přidat, ale tehdy, když už nemůžeme nic odebrat*. V jednoduchosti je síla, své o tom věděli už váleční velitelé, a stejně tak i Ivo Jupa, vynálezce DMS, tedy nástroje, který byl po dlouhá léta velmi silným fundraisingovým nástrojem.

„Došlo mi, že ochota lidí se limitně blíží k tomu, jak jednoduše nebo složitě mohou přispívat.“

Ivo Jupa, vynálezce DMS

4.5. CO

Poslední, vnější část *Zlatého kruhu*, definuje konkrétní výstupy, které vnitřní motivace zastoupená *proč*, i postupy, obsažené v *jak*, přetavily v konečný produkt fundraisingové strategie, v *co*. Jsou to výstupy předchozích procesů a jsou něčím, co konkrétní NNO reprezentuje navenek. V českém prostředí se ti úspěšní, alespoň co do propagace svých projektů, dostanou například až pod záře reflektorů vyhlašování cen [Žihadlo roku](#).

Než se podíváme na některé z mnou vybraných praktických příkladů, rád bych zmínil dvě věci, které jsou pro kvalitní fundraisingový počín důležité. Tou první je, s ohledem na nutnost získávání zdrojů, že je zde velký rozdíl mezi *Dinner for friends* a *Fundraising dinner for friends*. S ohledem na prezentaci NNO se totiž může stát, že se nějaká povedená kampaň stane *virální*, avšak nedocílí se tím

požadovaného efektu. Tak ať to není další [Bobika](#), která byla sice skvělá, ale tak trochu se minula s účinkem. Koneckonců sami fundraiseři několikrát zmínili zorganizování akce, která sice možná přilákala diváky, ale ve výsledku nadělala neziskovce spíše starosti, nežli radosti. Jedna z fundraiserek pak odhadla svou úspěšnost, co do zorganizovaných kampaní, na 30 %. Zbýlých sedmdesát již odložila na odpadiště fundraisingových pokus-omylů, které se nevyplácí opakovat.

Druhou věcí, která se nadále protne v níže uvedených podkapitolách, je jistá forma odvahy opouštět zajeté koleje konformity a posunout se tak od onoho šedivého středu. Asi nejzářivějším příkladem z českého prostředí jsou dle mého [The Tap Tap](#), kteří zcela *redefinovali* trh postižených a posunuli svou značku z periferie zájmu do jejího středu. Dost možná i právě proto, že k tématu *postižení* přistupují tak, jak by si to jinak málokdo dovolil.

„If at first the idea is not absurd, there is no hope for it.“

Albert Einstein

4.5.1. Jsme průkopníci!

Osobně jsou mi sympatická neotřelá řešení, která v sobě snoubí kombinaci kreativity, drzosti, inovace a svěžesti. Jako fundraiser bych měl obavu z toho, že nebudu umět příslušné projekty, produkty, či záměry dané NNO prodat. A tak vnímám naléhavou nutnost vymyslet vše tak, aby alespoň do určité míry chodili donoři za mnou. Může to znít naivně, ale kde nejsou *prostředky* na nutnou fundraisingovou podstatu, musí přijít *myšlenka* a *odvaha* ji předvést světu jinak (IFF, Družina, 2015).

Finance vs. idea n' courage

Edison řekl, *that there are always different ways of solving problem*, a je tak jen na nás, kterou z nich si vybereme, vyšlapeme a zkrášíme. Marketingový praktik [Matschitz](#) ze společnosti RedBull tento *kreativní*

přístup demonstruje na příkladu angažování japonských fotbalistů pro jeho rakouský druholigový fotbalový klub. To, co je třeba za touto aktivitou vidět je, že japonští hráči sice dost možná nemají efekt na výkon jeho týmu, mají však ohromný dopad na propagaci týmu v Japonsku. Týmu, na jejichž dresech září býk, který pak následně září i v regálech japonských obchodních domů. NNO trpí nedostatkem prostředků a podobné přístupy mohou být něčím, čím lze tuto bariéru překonat.

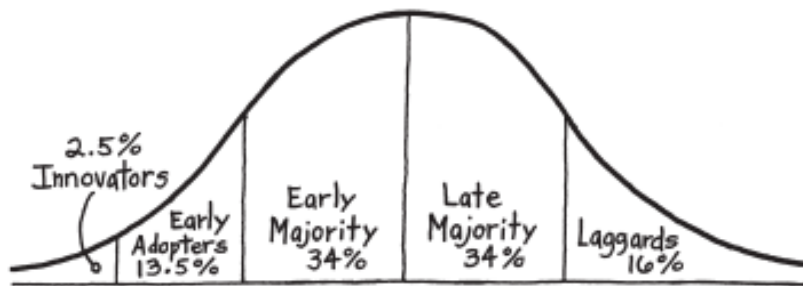
V rámci fundraisingu je nezbytné zmínit trend poslední doby, tedy *crowdfunding* a jeho v Česku nejnámější platformu: [HitHit](#). Tato společnost se netají tím, že je *obyčejným e-shopem* spojujícím nabídku a poptávku (IFF, Burger, 2015). A pokud si vybavíme podstatu e-shopu, je nezbytné na něm nabízet relevantní ekvivalent protihodnoty, jež za danou službu či produkt zákazníci zaplatí. Pro naši NNO a jejího fundraisera je HitHit výborným pomocníkem k tomu si ujasnit zákonitosti toho *mít co nabídnout*. Pokud bych to přehnal, avšak ne příliš, nemá-li fundraiser pocit, že se svou nabídkou může jít na HitHit, bude mít výrazně těžší cestu k tomu přesvědčit potenciálního donora, aby mu na jeho záměr přispěl. Když si projdeme četné kampaně na této stránce (600+), nalezneme tam spoustu inspirace, která nás k definování alespoň nějakého *co můžeme nabídnout*, může navést. Cesta to může být dlouhá, ale mám za to, že se vyplatí.

Schopnost myslet *out of the box* se stane klíčovou i pro roli fundraisera. Musí totiž nejenom vidět a vnímat širší toků, jež mu jsou k dispozici, ale musí s nimi i dokázat pracovat. *By definition, an idea is one or more old ideas combined to form something new* (Haren, 2004). Proslulé otázky při přijímacím pohovoru do společnosti Google mohou nastínit, co vše tím může být myšleno:

- Kolik golfových míčků se vejde do školního autobusu? (*Produktový manažer*)

- Kolik by vás stálo, kdybyste nechali umýt všechna okna v Seattlu? (*Produktový manažer*)
- Proč mají kryty na kanalizaci kulatý tvar? (*Softwarový inženýr*)

V marketingu nevynechatelný termín *Innovators* definuje skupinku nadšenců, kteří chtějí na trh nově uváděný produkt za jakoukoli cenu a rádi se kvůli tomu ještě prospí na chodníku. Odhaduji, že stejně tak má i každá NNO skupinku svých úzkých přívrženců, kteří přijdou na každý koncert, akci, výstavu atd., kterou NNO zorganizuje. Pro fundraisera, kterým je zvláště při organizování jakékoli akce každý ze zaměstnanců, je však stěžejním úkolem překlenout propast mezi již zmíněnými *Innovators* a takzvanou *Early Majority*. Zatímco první skupinka bere bez váhání vše, *raná většina* se přidá až ve chvíli, kdy je tato propast zaplněna takzvanými *Early Adopters*, kteří této akci dají jak přesvědčivost, tak onu *většinu* zbaví váhavosti a natáhnou ji po svém vzoru k účasti také. Do jisté míry je tento proces podobný s jakýmkoli produktovým či projektovým cyklem a právě *Early Adopters* jsou často oním bolestným bodem veškerých snah se prosadit. Jsou tedy místem, či skupinou, na kterou musí brát fundraiser při tvorbě kampaně zvlášť velký zřetel. Zatímco u Sinka, jak je tomu v níže uvedené grafice (Sinek, 2012), musí projekt zasáhnout zhruba 16 % potenciálních klientů, aby se spustil *Snowball* efekt, v rámci kampaní na Hit Hit se kritickou mírou stává dosažení 27 % cílené částky (IFF, Burger, 2015). Dosažením této hranice se začne naplňovat *Law of Diffusion*, tedy pravidlo, že se lidé začnou aktivně zapojovat sami, bez našeho většího přičinění. Celá práce na dosažení tohoto kritického bodu, především, je však v rukou fundraisera a jeho NNO.



Zdroj: Sinek, 2012
Obr. 10 Law of Diffusion

Faktorem, který se následně s realizováním jakéhokoli projektu přímo pojí, jsou investice (Rektoří, 2010). A to ať již časové, či finanční. Pokud je akce dobře připravená, je třeba ji vnímat jako krátkodobou ztrátu, tedy obětování dnešní jisté hodnoty, avšak ve prospěch budoucí, nejisté, ale očekávaním hodnotě vyšší. Věřím, že pokud je zde silné přesvědčení, že se udělalo opravdu maximum pro úspěch toho kterého projektu, není třeba se krátkodobého poklesu obávat. Pokud je však akce pojata jako již zmíněná *Dinner for friends* a ne jako *Fundraising dinner for friends*, pak je třeba si od těchto hrátek raději upustit. Zjistit naše šance nám může pomoci i loajalita našich přispěvatelů, na které se při pořádání jakékoli akce můžeme spolehnout. Někteří tuto loajalitu dokonce měří a je to tak další užitečný nástroj k eliminaci rizik zamýšleného projektu (Deloitte, 2014) .

Henry Ford řekl, že kdyby se lidí zeptal, co chtějí, řekli by rychlejšího koně. Vystihuje to podstatu průkopnictví, tedy jít svým neziskovým potřebám naproti tím, že budeme perfektně plnit potřeby těch, jež nám přinesou zisky, či obecně, tolik potřebné zdroje. Myslím, že byli s Baťou vrstevníky:

*„Jsme průkopníci. Zbabělci se nevydali na cestu,
slaboši se poztráceli cestou. Kupředu!“*

Tomáš Baťa

4.5.2. Guerilla fundraising

Téma *Guerilla Marketingu* představil a úspěšně propagoval americký autor Jay Conrad Levinson. Tato forma propagace navazuje na svého času velmi časté a účinné formy partyzánského boje, které ve svém spise *Guerilla Warfare* popsal legendární kubánský revolucionář Che Guevara, Guerillová forma boje, prezentace či svým způsobem i myšlení, je podle mého skvělým nástrojem fundraisingu NNO, zvláště pak ve chvílích nedostatečné zdrojové základny. Nedostatek prostředků je totiž jedním z historických předpokladů, které daly tomuto směru vzniknout.

Podstatou *guerilly* je porazit své lépe vybavené soupeře chytrostí, mrštností či vynalézavostí. Oni mají zdroje, technologie a zázemí. My máme nadšení, obratnost a odvalu. V oblasti marketingu a propagace pak hovoříme o schopnosti efektivně nabourat stereotyp běžného dne, respektive *bahno nezáživné jednotvárnosti*. Jsme drzí až záškodníci, ve smyslu *proved' a uteč*. Zároveň jsme ale schopni odhadnout hranice jisté surovosti či nevhodnosti. Jde o nekonvenční formu propagace, o zábavu, o hru. Nesmí se ale zapomínat, a to je zcela totožné se správným smýšlením o fundraisingu, že cílem není nic jiného, než zisk. Být jeden den hvězdou a druhý den být hvězdou archivu neúspěšných kampaní bez potřebné konverze, na to je i guerilla příliš drahá. Rozhodneme-li pro guerillu, pak má mít každý správný *Guerillero* ve svém rukávu následující esa (Levinson, 2009):

- Originalitu
- Nekonvenčnost
- Drzost
- Neočekávanost
- Srozumitelnost
- Důvěryhodnost
- Konzistenci a trpělivost

- Efektivitu

Guerilla je riziková forma propagace a nese s sebou tím pádem i ztráty. Pokud je však kampaň dobře zacílená a zrealizovaná, přináší armádu věrných podporovatelů, kteří jsou pro NNO mnohem cennější, nežli náhodní, epizodiční dárci. Je tak potřeba s určitou selekcí počítat, což je ale pro NNO zároveň skvělá příležitost, jak si vyjasnit svou tržní pozici. Cílit na všechny je totiž stejné jako cílit na nikoho. K opuštění nějaké slibné cílové skupiny je třeba odvahy, ale přinese to víc užitku, než sedět na půl zadku na několika židlích.

Nebezpečím guerilly je *přestřelení*, nejasná zpráva či absence *call to action* tlačítka (O'Neill, 2011). Internet je těchto ponaučení plný (Bednář, 2009). Z českého prostředí bych jako velmi povedenou kampaň, ač ne z neziskového sektoru, jmenoval [Drzou prádelnu](#). Jedno polepené auto v grafice policejních vozů, na boku PRÁDELNA a vedle ní *prát a žehlit*. Za prakticky nulové náklady dosáhla prádelna obrovské (pozitivní) publicity. A právě prádelnu zmiňuji z toho důvodu, že ji nejedna NNO provozuje. Jednou se k podobnému kroku třeba odhodlají i neziskové organizace. Úskalím ovšem je, a tím se vracíme k důležitosti diverzifikace zdrojů a nutnosti úspěšného fundraisingu, že jsou NNO často úzce napojeny na státní správu. A rýpnout si do ješitného ega některých z politiků, například, může neziskovku odstavit od zdroje alespoň relativně jistých příjmů. I když z toho bolí záda...

*„Direct method for joining battle,
indirect for assure victory.“*

The Art of War

Picasso řekl, že dobří umělci kopírují a ti skvělí kradou. Svět reklamní tvorby je tohoto přístupu plný a byla by škoda se k inspiraci cizími *best practise* nepřidat. V rámci psaní této práce a bohužel až po absolvování všech rozhovorů, mě napadla tato otázka pátrající po inspiraci

jednotlivých fundraiserů. Rovněž pak například otázka, kolik z těchto fundraiserů kupříkladu přispívá konkurenčním organizacím a zjišťuje tak formou *mystery shoppingu*, jak tyto NNO komunikují se svými dárci? Inspirace je všude kolem nás a stačí se jen dívat s otevřeným hledím. Asi zatím největší dávku inspirace jsem našel na stránkách Ads.ngo.com, na kterých lze nalézt nepřeborné množství realizovaných projektů ze strany NNO a příslušných reklamních agentur. Drobná inspirace se pak čas od času objeví i v [českých médiích](#), a jako nejpůsobivější z poslední doby považuji kreativní a účinnou kampaň organizace *Misereor.org*, upozorňující na [týrání](#) dětí na Filipínách (*Free them*), spolu s problematikou jejich nedostatečné výživy (*Feed them*). Velmi virální se stala i jedna z [protikuřáckých](#) kampaní v Číně. V českém prostředí mě zaujal přístup jednoho z dotazovaných fundraiserů, pro jehož organizaci již nezbylo volné místo na stánek v rámci jednoho z veletrhů neziskovek. Se svými kolegy tak vytvořili stánek mobilní a festivalem tak se svými produkty alespoň procházeli. Pokud tam totiž být chcete, tak se tam dostanete...

Když jsem zmiňoval Sokratovskou svatou trojici, Ethos, Pathos a Logos, a hovoříme-li o nekonvenčních formách propagace, ve kterých vystupuje vtíp a drzost, je třeba se ještě jednou vrátit i ke statusu námi propagovaných věcí. Nedávno zveřejněný sociální experiment nás může naučit mnohé. Dejte svým průměrným věcem nadprůměrný status, dejte je do hezkého prostředí a najděte jim skvělého průvodce, a pak můžete svůj *invalidní hrníček* prodávat mezi skulpturami na výstavě vykopávek z doby kamenné. Nikdo to nepozná a *odborníci* se budou přetahovat o to jej od vás koupit. Nedávný experiment s obrazem z [IKEA](#) v reálně hodnotě 10 euro je důkazem, že když ho umístíte do působivých podmínek, nějaký ten bodrý znalec vám za něj nabídne i 2,5 milionu euro...

V rámci semináře sociální ekonomiky, který jsem absolvoval, zaznělo několikrát sousloví: *Invalidní hrnek neexistuje*. Zcela s tím souhlasím. I když totiž invalidní je, je třeba tento fakt *prodat* jako jeho přidanou hodnotu, a ne jako něco,

co jeho podhodnocenou hodnotu dorovná. V kapitole CO jsem uvedl některé z přístupů, jež jsou mi blízké a jež by mohly inspirovat případné čtenáře, fundraisery, k širšímu pohledu na propagaci zastupované NNO. Guerilla fundraising zastupuje svěží přístup k potenciálním donorům a snaží se si je získat svou přirozeností, živelností či tvořivostí. *Guerilla jde tak trochu proti té upatlanosti, či jak bych to řekl.*

„World belongs to those, who doesn't shit.“

Charles Bukowski

Empirická část

HLAVNÍMI PARTNERY DIPLOMOVÉ PRÁCE BYLY:



Díky!

Empirická část je zaměřena převážně na zjištění motivace a potřeb fundraiserů v jednotlivých organizacích. Cílem je definovat jak faktory, které považují fundraiseri s ohledem na svůj potenciální úspěch za stěžejní, tak faktory, kterými mohou být motivováni a podporováni ze strany své NNO. Do jisté míry zde hovoříme o takzvaných *měkkých dovednostech*, do jejichž kategorie vedení a motivace lidí spadá. Jen těžko lze v této oblasti určit jeden optimální přístup, jen těžko lze aplikovat jakoukoli metodiku bez uvážlivého přizpůsobení se konkrétním podmínkám. Empirická část má nicméně za cíl odhalit alespoň obecné principy a oblasti, na které se vyplatí se zaměřit, a to jak pohledem fundraisera, tak pohledem jeho organizace. Předpokládá se, že lze určit přinejmenším jakýsi rámec faktorů, které fundraisingovému činění prospívají, či naopak, škodí. V důsledku tak budeme hovořit o podmínkách, ve kterých se fundraising, dle dotazovaných respondentů, (ideálně) odehrává, tedy o takových podmínkách, ve kterých mohou NNO a její fundraiser nejenom koexistovat, ale i optimálně prospívat a dosahovat tak co nejlepších výsledků.

Shrnutí-li bychom teoretickou část této práce, nabídla nám poměrně široké pole přístupů a nástrojů, které je z mnoha důvodů užitečné aplikovat. Empirická část by měla tyto zpravidla literaturou nabytá přesvědčení obhájit. Stěžejním bodem zájmu bude v našem případě filosofie *zlatého kruhu* a jeho elementární otázka: *proč?*

Cílem první části empirického celku je ověřit poplatnost principu *zlatého kruhu* na vzorku dotazovaných fundraiserů, kteří v roce 2014 absolvovali kurz *Specialista fundraisingu*. Zkoumána byla především ideální motivace fundraisera (jeho *proč*), a dále jeho představy a očekávání, která ke své neziskové organizaci směřuje. Tedy především hledisko podpory a pocitu sounáležitosti, které mu může daná NNO nabídnout.

Zástupci neziskových organizací – nadřízení fundraiserů, byli poté dotazováni v podobném duchu, a to na způsob motivace svých svěřenců. Tedy na to, co může sama NNO udělat pro naplnění potenciálu této spolupráce, či co si nadřízení myslí, že by NNO dělat měla.

Dle teorie *zlatého kruhu* se jedná o stěžejní oblast udržitelného fungování NNO a jejího fundraisingu, neboť se s definovaným *proč* vzdalujeme frustraci

z případných neúspěchů, a s ohledem na uspokojení vnitřní motivace, dosahujeme výrazně vyšší výkonnosti, než při nezaujatém vykonávání co.

Cílem druhé fáze praktické části je pak především definovat kritéria, která dělají fundraising úspěšným jak v očích samotného fundraisera, tak v očích jeho žitelky. Hovoříme zde o očekáváních, která se před společnou cestou vyplácí sladit. Dá se odhadovat, že kritéria úspěchu vztahující se k fundraisingu, budou pro fundraisera odlišná od těch, která očekává jeho NNO. Jedné straně se může zdát získaný obnos od donora úspěchem, druhé naopak jen malou částí celkové mozaiky. Nevyjasnění si těchto kritérií, jakýchsi indikátorů výkonnosti v čase, může zavdat nemalým rozkolům při plnění fundraisingových očekávání.

Rozhovory ve výzkumné části práce budou na závěr shrnuty slovy expertů, kteří se k oblasti fundraisingu a k představě úspěšné NNO dlouhodobě vyjadřují. Jejich slova by měla dle očekávání rezonovat s představou jednotlivých aktérů jak ze strany fundraiserů, tak ze strany jejich neziskovek.

Cílem veškerého snažení je nalézt odpověď na následující výzkumné otázky:

1. Jaké faktory jsou pro fundraisera zásadní s ohledem na ztotožnění se s činností dané organizace, s jejím proč?

Fundraiser může být obchodníkem, který nepotřebuje „smysl“ k tomu, aby prodával. Fundraiser může být nadšencem, který [fundrejžuje](#) právě kvůli smyslu...

2. Jakým způsobem motivuje daná NNO činnost svého fundraisera?

Jaké jsou nástroje/přístupy, které zástupci NNO uplatňují pro efektivní práci svého fundraisera...

3. Jaká jsou kritéria úspěšného fundraisingu dle konkrétní NNO?

Jak vidí úspěšný fundraising konkrétní organizace?

4. Jaká jsou kritéria úspěšného fundraisingu dle konkrétního fundraisera?

Jak vidí úspěšný fundraising konkrétní fundraiser?

5. Metodologie

Ke zpracování metodologické části byly použity kvalitativní metody výzkumu. Stěžejní část obsáhly polo-strukturované rozhovory s jednotlivými aktéry (Hendl, 2012), a dále byla provedena analýza webových stránek příslušných organizací (Reichel, 2009). Data byla sbírána převážně formou poznámkování (Hendl, 2006), a to od druhé poloviny roku 2014 do února roku 2015. Následně byla data analyzována, tříděna a vyhodnocována.

Vzorek zahrnoval celkem 21 respondentů, přičemž 20 účastníků bylo z Prahy a jeden dotazovaný z jejího blízkého okolí. S každým respondentem jsem vedl zhruba hodinové, polo-strukturované rozhovory. Těžiště dotazovaných tvořili účastníci fundraisingového školení *Specialista fundraisingu* (9), jejich následná doporučení (2), jejich přímí nadřízení (5), a dále respondenti, kteří jsou v dané problematice považováni za autority s ohledem na svou nejenom publikační činnost (5). Celkem se rozhovorů účastnilo 14 žen a 7 mužů, což je samo o sobě zajímavou statistikou. Jak jsme se s jednou z dotazovaných žen shodli – většina fundraiserů jsou ženy. Bylo by tak myslím poměrně zajímavé věnovat se i otázce, proč vlastně? Obecně jsou ženy solidárnější, nežli muži, tedy bychom pravděpodobně i zde mohli v pozadí najít vyšší míru empatie a tedy citlivější vztah k daným problematikám, ať již to jsou děti, psi, či stromy. Z dotazovaných mužů byla navíc většina z nich ve vedoucích, či konzultantských pozicích, tedy se jen v menšině (3) věnovali přímo fundraisingu.

Z těžiště dotazovaných, tedy z 11 fundraiserů, byly dvě k nim příslušné organizace relativně nově vzniklými subjekty neziskového prostředí, což se především u jednoho z fundraiserů – začátečníka, projevilo nižší informační výtěžností rozhovoru. Zbylých devět organizací lze definovat jako relativně velké

NNO s několikaletou historií. Všechny z nich zaměstnávají alespoň 10 zaměstnanců a 8 z nich hospodaří s rozpočtem přesahujícím 10 milionů korun (dle výročních zpráv jednotlivých organizací).

Jelikož byly dotazovány převážně ženy, a já jsem muž, bylo by neslušné se ptát na věk, a tedy jen uveďme, že byly všechny jistě v těch nejlepších letech.

Pětice odborníků byla složena z autorů publikací o fundraisingu a školitelů této problematiky (Medlíková, Ledvinová, Šedivý, Boukal), a dále zástupkyní nadace Vodafone (Neupaerová).

Paralelně k uvedenému výzkumu jsem analyzoval obsah webových stránek dle kritérií uvedených v kapitole **5.2.4. Analýza webových stránek**, přičemž jsem cílil na dostupnost informací relevantních s ohledem na fundraisingovou činnost. Dále jsem v duchu *zlatého kruhu* vytvořil anketu na profesionální profesní síti [LinkedIn](#), které se zúčastnilo na 44 zahraničních respondentů-fundraiserů odebírajících obsah na tematicky zaměřených stránkách [101Fundraising](#) a [Institute of Fundraising](#). Tyto výsledky budou uvedeny v kapitole **5.2.5. Anketa na LinkedIn**.

5.1. Struktura rozhovorů

Rozhovory byly vedeny neformálně, v přátelském duchu, někdy s kvalitní kávou, někdy se [smysluplnou](#) kávou, a někdy bez ní. Otázky do rozhovoru byly poskládány tak, aby reflektovaly jak strukturu *Zlatého kruhu*, tak možné zodpovězení výzkumných otázek. Respondenti se tak zamýšleli nad vlastní definicí *proč (jaké je proč fundraisera, jaká je jeho motivace, co fundraiser pro svou činnost potřebuje?)*, či nad definováním možných cest fundraisingu a jeho kritérií úspěchu (*co je Váš fundraisingový argument, jaké metody FR fungují, jaké nefungují?*).

Volná linie rozhovoru se dotýkala následujících oblastí:

1. Jak byste definoval(a) současný stav FR ve vaší organizaci...

- a. Co se podařilo, nepodařilo, kýžené směřování...

- 2. Jak byste definoval(a) postavu Fundraiseru...**
 - a. Kdo to je, jaký je
 - b. Hlavní rysy, charakteristika, schopnosti
- 3. Co má Fundraiser přinést do organizace...**
- 4. Co má dát organizace fundraiserovi...**
- 5. Na co se ptáte/byste se ptal(a) při přijímacím pohovoru**
 - a. co je pro Vás důležité
- 6. Jaké je “proč” fundraisera, jeho/Vaše motivace**
- 7. Co chybí vašemu fundraisingu**
 - a. Vám
 - b. Vaší organizaci
- 8. Co je Váš FR argument / produkt**
 - a. jakou roli hraje vaše zaměření (pomoc feťákům vs. pomoc dětem)
 - b. co ve FR funguje / co nefunguje
- 9. Kam byste chtěl(a) FR/sebe ve FR posunout...**

5.2. Výsledky

Výsledková listina je rozčleněna dle jednotlivých aktérů, se kterými byly vedeny rozhovory. Cílem bylo odhalit pro ně klíčové oblasti zájmu, definovat problematiku, a výsledky až následně syntetizovat do odpovědí na výzkumné otázky. Tato kapitola postupně protne kategorii rozhovorů s fundraisery, jejich nadřízenými, a na závěr s autoritami fundraisingového pole. Výpovědi posledně jmenovaných budou uvedeny ve formě uceleného přepisu těch nejzajímavějších informací z jejich fundraisingové kuchyně.

5.2.1. Rozhovory s účastníky školení

Chtěli-li bychom se důsledně držet linie výzkumných otázek, je tou první z nich otázka po faktorech motivace, které jsou pro fundraisera nezbytné. V této části analýzy jsem pracoval se všemi 11 fundraisery, kteří do této kategorie spadali. Za důležité považuji zmínit, že jednotlivé odpovědi nebudu přiřazovat konkrétnímu respondentovi, ale nechám je v anonymní podobě řečeného. Je to především z toho důvodu, že se někteří fundraiseri vyjadřovali k poměrně citlivým záležitostem, které by dle mého mohly poškodit jak je, tak případně jejich organizace. Týká se to především vzájemným vztahů na pracovišti, vztahu k pracovní pozici jako takové, či vztahu k samotné NNO. Všechny výpovědi řečníků tak budou uvedeny bez rozdílu *kurzívou*.

První výzkumnou otázku můžeme pro snazší komunikaci výsledků spojit s otázkou druhou. Jedna bez druhé totiž beztak nemůže tak úplně existovat. Zatímco první otázka odkazuje na to, co usnadňuje fundraiserovi život při jeho každodenním pojídání různě tvrdého chleba v rámci boje o zdroje, druhá otázka se ptá po tom, co dělá ta která NNO, aby měl její fundraiser tento chléb alespoň někdy o trochu měkčí. Natož pak, aby byl onen chléb včerejším.

Jsou-li tak pro fundraisera nějaké faktory stěžejní k naplňování jeho úspěšné činnosti, ale NNO je nereflktuje, omezuje se tím potenciál celého ústrojí této NNO. Totožné platí i pro vztah fundraisera k naplňování představ NNO. Jdou-li oba zúčastnění kupředu, ale každý jiným směrem, dá se předpokládat, že budou podobně konstruktivní i samotné výsledky této zbloudilé cesty. Obě tyto otázky by se tak měly vzájemně doplňovat:

- 1. Jaké faktory jsou pro fundraisera zásadní s ohledem na ztotožnění se s činností dané organizace, s jejím proč?**
- 2. Jakým způsobem motivuje daná NNO svého fundraisera?**

Statisticky nejhodnotnějším ukazatelem motivace fundraisera je jeho touha měnit a ovlivňovat. Z respondentů se k tomuto tvrzení hlásí přes 40 % z nich, ač jsou jednotlivé představy logicky více či méně odlišné. *To, co dělá naše organizace, pomáhá i mně, uvolňuje mi to ruce,* je odpovědí jedné z fundraiserek, která chápe důležitost pomoci především díky vlastní zkušenosti s danou problematikou. *Chce-li fundraiser svítit druhým, musí sám zářit, přenášet ty emoce,* doplňuje ji kolegyně při otázce, proč je v rámci fundraisingu tak důležité znát své proč. Ostatně láska k dané problematice byla druhou nejčtetnější odpovědí na otázku, co motivuje fundraisera k činnosti. Odpovědělo tak zhruba 25 % dotazovaných. *Navazuji na tradici předků, pomáhala jsem tu už jako malá a tak mám k tomu tady vztah. Můžu propojovat lidi s naším tématem a šířit to dál.*

Za těmito výpověďmi je dobře patrné jediné, a to nadšení pro danou věc a jistá forma odpovědnosti k ní. Ta je sama o sobě značnou zárukou, že se fundraiser postaví zodpovědně i k samotnému procesu získávání zdrojů. *To je hrozně důležitý, jak se dokážete nadchnout. Jsem se do toho dost položila, opravdu. Strašně důležitá je motivace fundraisera, motivace s časem a dobrým tématem. Tyhle ty tři věci,* konfrontuje svou současnou zkušenost s tou minulou, z tohoto pohledu poněkud chladnou, jedna z fundraiserek. Důvodem bylo, že její dřívější aktivita nenaplňovala parametry té současné, a to právě a především - její osobní zaujetí pro danou věc. *Mám moc ovlivňovat, dělat projekty, které se odlišují a mít tak na něco vliv,* doplňuje další z dotazovaných.

Pokud fundraiser nicméně nemá k danému tématu vysloveně vztah, stále si může najít svou vlastní cestu, jak se pro tuto práci nadchnout. Může k tomu vést i *morální povinnost* pomáhat, či znalost sama sebe a toho, co je motivem k naší aktivitě. *Já nejsem klasickéj fundraiser myslím, já jsem obchodák. Vytvořím si projekt podle sebe a jdu si na něj sehnat peníze.*

Obecně je to především o schopnosti fundraisera i jeho NNO, jak se jim společně podaří nalézt prostor k nadšenému fundrejšování, ať již je na jeho pozadí jakákoli motivace. Vstupním předpokladem je především fakt,

že by se měl fundraiser do nezisku hodit lidsky, měl by na sobě chtít stále pracovat a vzdělávat se, a taky vnímat nějakou reflexi těch jeho aktivit. Všichni si totiž stěžují, že maj blbý téma a že je nikdo nechce.

Od pozitivního pojetí motivace, tedy aspektů, které vedou zpravidla k pokojnému procesu fundraisingu, kdy *všichni táhnou za jeden provaz a to je hrozná síla*, je třeba se přesunout i ke skrytým nebezpečím, která mohou v dané NNO pomalu probublávat na povrch, a vést tak případně k budoucímu nezdaru. *Já jsem to vůbec nechtěla dělat, byla to ale první nabídka a nebyla špatně placená. Šla jsem na pohovor, oni mě vzali a pak jsem si zjišťovala, co to obnáší.* Tím nechci říct, že se fundraiser v činnosti nevzhledne, jen je zde opět důležité tato fakta vnímat, a zvláště tehdy, je-li *to všechno tanec na vejcích, všechno trvá hrozně dlouho a výsledky jsou daleko. Taky četnost oslovování se u mě zmenšila, vlivem neúspěchů. Zabere to hodně času a ta úspěšnost je malá.*

Můžeme se tak možná bavit spíše o otázce opačné, a to, čím může NNO svého zaměstnance demotivovat. V rozhovorech zaznívala především kritika na procesní těžkopádnost a pohodlnou setrvačnost, která by mohla být případnými změnami narušena. *Potřebovala jsem podporu od vedení a narazila jsem. Už chceš zase peníze na letáčky? Všechno bylo nepružný a nic nešlo. I ty lidi si i mysleli, že nic nezvládnou,* byla rétorika jedné z nakonec úspěšných reformátorek vnitřních procesů NNO. Stejně však hovořila i jiná žena činu z jiné organizace: *problém je i změnit logo, heslo, cokoli. Je to tu hrozná konformita.*

Ukazuje se tak, že může být ono původní nadšení postupně poměrně efektivně otupováno těmito demotivujícími přístupy. Koneckonců je to přesně ta strategie, která se v kapitole **4.2.1. Co nás učí LEGO**, postarala o výrazně horší výsledky nedoceněných účastníků experimentu. Přidejme k tomu fakt, že *o procesu tu rozhoduje takových hlav, že je ta koordinace zákonitě špatná, a vzdálíme se od ideálních podmínek ještě o kus dále. Plán mám sice nabouchaný aktivitami, ale chybí tomu vize, rámeček. Navíc jsme si ho dělali sami a chybí tomu nějaký odstup, kritické zhodnocení.* Asi nejhezčí ilustrací diletantství byl pak přístup jedné NNO k jednání

s fundraiserem: *Co potřebujete? Sehnat peníze! Kolik? Nevíme! Na co? Na cokoli! Nevěděli vůbec nic. Snažila jsem se nastavit strategii, ale oni ji nepřijali.*

Osobně nemohu říct, že by kdokoli z fundraiserů působil jakkoli otráveně či nuceně. Nicméně je třeba vidět a kódovat i tyto informace, které se často říkají s hravou nadsázkou, leč je v nich stejně často víc pravdy, než oné nadsázky. Úvodem zmíněné motivace fundraiserů, kteří měli ke své NNO a činnosti, kterou vykonávají, jednoznačně pozitivní přístup, se pak pozitivně projevují i v samotných očekáváních a dopadech fundraisingových aktivit. *Jednoznačně musím vyzdvihnout silnou podporu týmu i vedení,* zní jedna z odpovědí, jež s sebou nese vítěznou emoci. Ta se pak totiž projevuje právě v přístupu, který fundraiser ke svému činění uplatní. Zatímco skeptik bude pravděpodobně vykonávat jen nutné penzum aktivit pro uspokojení excelových statistik, podpořený nadšenec si již iniciativně vytvořil vlastní projekt. *A definoval jsem si taky vizi, s čím chci odsud odejít,* zní jeho proaktivní hlas a za výsledky přejatá odpovědnost. *Někdy tomu lidi nerozuměj, proč by měli někomu přispívat na terapii, když bere invalidní důchod a nechápou tak, proč by měl vůbec pracovat. Někdo tu otázku takhle položí,* nechápe fundraiser uvažování některých lidí, leč chápe, že si tak musí nalézt cestu, jak před nimi svůj nárok obhájit. A najít ji chce. Ne musí, ale chce. *Musíte mít produkt, který můžete prodat. A tak jsem ho hledala. Ted' za to akorát ručím bytem,* odkrývá svou důvěru v nalezenou a nastolenou cestu jedna z dotazovaných. *Musíte mít prostě co nabídnout. Žádná role prosebníka.*

Člověk je v tom zkrátka hrozně sám, a je tak na společném úsilí tento pocit co možná nejvíce eliminovat. Pomoci k tomu může i *potřebný prostor a čas, který musí fundraiser mít, aby se nemusel hned hnát za prachama. Neziskovka by mu asi měla dát i nějaký smysl děláním fundraisingu, proč by jinak chtěl jít dělat ten fundraiser do nezisku. Je potřeba, aby tu organizaci jakoby nasál do sebe.*

A když mu pak tohle všechno organizace poskytne, dají se překonat i obtížné překážky společného soužití, které se zprvu mohou zdát jako

nepřekonatelné. *Vypadalo to, že se to celé rozpadne. Lidi v organizaci jí nerozuměli, a ona nerozuměla jim, hovoří o nakonec šťastné spolupráci s fundraiserem jedna z dotazovaných. A pokud to celé přeci jen nezapadne do sebe a nepodporuje-li vás vaše organizace, jděte pryč. Nikdo z venku vám totiž pomáhat nechce, a když ani ta organizace ne...*

Mít na něco vliv, a mít dobrý pocit a spokojenost všech zúčastněných.

Vrátil-li bych se ke dvěma výzkumným otázkám, tedy co je stěžejní pro fundraisera a jeho ztotožnění se s NNO, a čím ho může daná NNO podpořit, mohli bychom zde nalézt alespoň jeden styčný bod pro obě zúčastněné strany. Ač je zde mnoho proměnných a mnoho přístupů, nazval bych onen průsečík důvěrou a sounáležitostí. Pokud totiž fundraiser věří v danou NNO, věří pravděpodobně i v její produkty. A naopak, věří-li NNO fundraiserovi, je schopna mu nabídnout prostor i zdroje na to si onen produkt vybudovat. A podpořit jej v tom.

Stěžejní motivací fundraiserů se tak ukazuje možnost měnit svět díky jejich projektům, se kterými se ideálně ztotožňují, či ještě lépe, jsou jejich strůjci. NNO má poté největší zásluhu na sladění role fundraisera se zbytkem týmu a poskytnutí plné podpory konkrétnímu jedinci.

3. Jaká jsou kritéria úspěšného fundraisingu dle konkrétního fundraisera?

*Nikdy nevíte, co na koho bude fungovat, otevírá tuto kapitolu jeden z fundraiserů. Nelze s tím než souhlasit a nutně se tak vracíme k teoretické části, která tuto schopnost, rozlišit jaký přístup si jaká situace žádá, několikrát zmiňovala. Zcela jednoznačně však mezi fundraisery, a následně i mezi jejich vedoucími, vyniklo jedno kritérium úspěchu, a to *vytrvalost*. Je tím zásadním faktorem pro obě zúčastněné strany se zhruba 30% vahou. *Pak přijde nějaká zlomová kampaň, když máte aktivní myšlenku, ta je hrozně důležitá!* Aktivní myšlenkou je zde myšlena určitá*

dynamika kampaně či projektu, která veřejnost láká k tomu jí kráčet po boku, být její součástí, nikoli jen *epizodním hráčem*. Je atraktivní a zkrátka, živoucí. *Nemyslím, že musí neziskovka nutně něco nabízet, že tam musí být reciprocita. Stačí, když se na ni může donor spolehnout, že je spolehlivá*, nabízí zajímavý pohled jedna z dotazovaných. V její myšlence se opět projevuje faktor důvěry - když dá donor NNO peníze, může si být jist jejich správným a účelným využitím? V jaké podobě a jak dostává tyto informace?

Když je něco sociální, tak má být to sociální přidanou hodnotou. Nejde za to schovávat nedostatky, říká o další kritické oblasti úspěšné spolupráce jeden z fundraiserů. Je nutné se napojit na trh a dělat to, co chce on. A rozlišit tak to, co je podstatné pro mě a co pro ně. Každý si asi zároveň uvědomuje, jak náročné to pro podmínky NNO může být, ba je to často za jejich objektivními schopnostmi. Ale bez alespoň minimální snahy inovovat a přiblížit se tak trhu, je každá NNO zpravidla odsouzena k holému přežívání, či úplnému zániku. Zhruba 70 % toho, co jsem zkusila, nefungovalo. Ty akce sice proběhly, ale už vím, že nedávají smysl. Dost možná je to tak celé hrou na pokus-omyl, leč je to evidentně lepší, než sedávat v koutě. Aby se nicméně nějaká úspěch přinášející kampaň vytvořila, je třeba ubrat tlaku na procesy v neziskovkách, zabijí to kreativitu, úplně. Všichni totiž sice znají pyramidu, ale nikdo už nepřemýšlí out of the box.

Jednoznačně je potřeba jít na schůzku, mail leccos skryje, vyzdvihuje obecné povědomí o efektivitě tváří v tvář procesu jeden z fundraiserů. Musím tam jít a mít něco konkrétního. A zároveň vědět, co konkrétního chci po tom donorovi. Při argumentaci pak používám fakta, data a informace o dané problematice. A když je průběh schůzky úspěšný, donoři vezmou aktivitu za svou, stanou se zájemci o dané téma, a jak říká jedna z dotazovaných, pak se nás i ptají, proč se to těm lidem stalo a tak. Jsou vtaženi.

Co se naopak nevyplatí? Koupila jsem velkou databázi a slibovala si od toho hrozně moc. Sotva se nám ta investice vrátila.

Mimo na začátku zmíněnou vytrvalost, která je však spíše takovým obecným předpokladem úspěchu, hovoří fundraiseri převážně o atraktivitě produktu, jisté formě vynalézavosti a vlastní aktivitě, která může NNO posouvat kupředu, směrem blíž k trhu. Za již splněná kritéria úspěchu by většina fundraiserů označila úspěchy na poli prezentace a rozšíření povědomí o službách, či o samotné existenci svých zaměstnavatelů. Ruku v ruce s tím se však váže jedna zásadní podmínka, a to je důstojná sebe prezentace. *Když někam přijdete a budete chtít peníze, tak první, co ten člověk udělá je, že se koukne na web...*

5.2.2. Rozhovory s nadřízenými

V této části reflektuji informace vzešlé od pětice nadřízených, kteří mají přímý vztah k některým z 11 dotazovaných fundraiserů. Jelikož na otázku (de)motivace svých zaměstnanců odpověděl již předchozí text, budu se v této části soustředit především na několik praktických informací týkajících se pohledu na úspěšnost fundraisingového procesu. Cílem je tak především nalézt odpovědi na čtvrtou výzkumnou otázku:

4. Jaká jsou kritéria úspěšného fundraisingu dle konkrétní organizace?

Tohle jsme si řekli, že už je zodpovědná funkce, nebo takhle, měli jsme na to na rok a čtyři měsíce, a peníze, a že když to uděláme špatně, tak se o ty peníze připravíme a nebudeme mít možnost... a ještě pak byla situace, že v té době ten grant dostalo daleko víc organizací, takže bylo jasné, že když budeme hledat později, tak nemáme moc šancí. Tento úryvek demonstruje zodpovědný přístup jedné z NNO, která nechtěla nechat nic náhodě a jako první kritérium úspěchu si vybrala kritérium získání toho nejlepšího možného zaměstnance. Je to již zmiňovaná

organizace, která jako jediná využila k získání fundraisera externí, profesionální firmy. Stěžejním faktorem úspěchu byl fundraiser, *který je schopen poznat, jaké má klient požadavky a uměl mu to tak říct, aby mu vyhověl.*

Většina nadřízených od fundraiserů očekávala především zvýšení povědomí o jejich NNO, neboť je součástí pozice fundraisera zpravidla i PR aktivita. *Mně přijde prostě jako hrozně důležitý, aby tohle (PR) ta organizace měla, a aby to dokázala tomu fundraisingu předat,* uvědomují si mnozí nutnou provázanost těchto dvou disciplín. Ruku v ruce s PR pak musíme nutně hovořit i o čisté a jasné identifikaci té které NNO, neboť roztěkaná a neucelená neziskovka nelze zkrátka úplně snadno komunikovat. *Tím, že jsme rozházený do čtyř činností, tak jsme očekávali, že nám fundraiser pomůže sjednotit ten pohled na nás.*

Příjemným sdělením byla upřímná snaha čtyř z pěti dotazovaných, aby měl fundraiser po svém příchodu do NNO plnou podporu a zaručenou spolupráci od své organizaci i celého týmu spolupracovníků. *Pro mě bylo důležité, aby se šžila s kolektivem, s tou organizací, aby zjistila, co dělá, jaké má hodnoty, poslání, cíle.* Jinde byla tato touha totožná, ačkoli ji poněkud komplikoval fakt, *že na to není čas, nejsou na to peníze, i když si uvědomuju, že by na to měl být čas a peníze.*

Poslední kritérium, které bylo nadřízenými udáváno, byla nezávislost fundraisera. *Když je ten fundraiser závislý jenom na tom, co přinese, tak to je hrozná nesvoboda potom.* Toto tvrzení se prolíná jak s časovým hlediskem, kdy nadřízení uvádějí čas na aklimatizaci od půl roku do dvou let, tak s hlediskem finančním, tedy že má mít fundraiser garantovaný příjem a může se tak soustředit jen na svou práci. Současně souhlasím s jednou z nadřízených, že nejefektivnější formou příjmu je kombinace fixní a provizní složky.

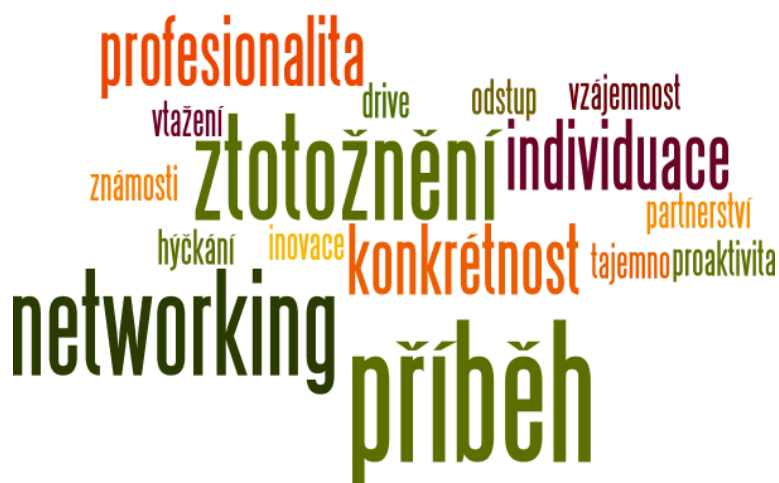
Pokud bychom tak tato kritéria úspěchu shrnuli, tím vůbec prvním je odpovídající osobnost fundraisera. Prim hraje již zmíněná vytrvalost a notná dávka empatie. Druhou nejčtetnější odpovědí je dále zdatná PR aktivita, tedy kritérium zviditelnění organizace a rozšíření databáze

kontaktů. *Fundraising je totiž celý o kontaktech, 99 % toho jsou kontakty. Třetím je nezávislost konkrétního jedince. Tedy volné ruce a relativní možnost se soustředit jen a pouze na práci bez zběsilého lovení provizních honorářů. Samozřejmým kritériem úspěchu jsou pak peníze jako takové, které neunikly pozornosti žádného z dotazovaných. Byla to sice skvělá akce, ale kde jsou ty peníze?*

Několikrát pak v rozhovorech na obou stranách zazněla nutnost ekonomického, či business myšlení. Osobně se domnívám, že je nutná, ba jedna ze zásadních podmínek pro efektivní činnost fundraisera. *Neboť co nelze měřit, nelze ani řídit...*

V rámci rozhovorů jsem se ptal jednotlivých aktérů také na podotázku, která se týkala úspěšných a neúspěšných přístupů a nástrojů, které se v rámci snahy dostat se do přízně donora používají. Jednotlivé odpovědi jsem roztřídil dle kódu a následně je zadal do *wordcloudové* aplikace. Vznikla mapa toho, co ve *fundraisingu* funguje, a toho, co již aktéři považují za přežitek:

Co funguje?



Co nedělat!



Jak je z grafiky vidět, paleta přesvědčení, co ve fundraisingu funguje, odpovídá vysoké individualizaci přístupů, který ten který jedinec zastává. Každému funguje něco jiného a na každého funguje něco jiného. Jestli se však mezi respondenty našel společný nástroj, pak je jím bezesporu *příběh*. Naopak co se týče taktik, které se nevyplácí již ani zkoušet, zcela bezvýhradně zde kraluje *neadresnost*. Hromadné maily a plná schránka spamtentu...

5.2.3. Konfrontace výsledků: školitelé a autoři publikací

Bylo by relativně nesnadné nalézt pro jednotlivá přesvědčení jednotlivých autorů nějaký společný rámeček. Co kus, to originál, což je i filosofie, která kopíruje obecné přesvědčení o fundraisingu – každý si musí svou cestu nalézt sám a cest k úspěchu je nepočítaně. Náměty, názory a postoje pětice Medlíková, Ledvinová, Neupaerová, Boukal a Šedivý tak uvedu ve formě uceleného textu, který myšlenky tohoto uskupení představí.

Pokud bychom udělali malé shrnutí výsledku rozhovorů, stěžejními faktory jsou pro fundraisery *podpora* a *svoboda* ze strany NNO, a *vytrvalost* a *odvaha* ze strany vlastního počínání. Nebude překvapením, že se reakce na totožné podněty objevují i ve slovech výše uvedených autorit. Stejně

jako u rozhovorů s fundraisery a jejich nadřízenými, i tady jsou výroky autorů psané bez rozdílu, **kurzívou**.

Vytrvalý v tahu, ne v tlaku je reakce na obavu z přemíry frustrace po počátečním nekontrolovaném odhodlání. *Já se radši schovám za papíry*, zní odpověď již rezignovaného fundraisera. *Vyhořele zní pak totiž už i v telefonu*. Byl to sice srdcař, ale dělal víc, než měl. *Dělat míň a líp* dává větší smysl. Neziskovka i fundraiser musejí mít jasnou *identifikaci, jednoznačnost*. Jinak nevypadají, že tomu *rozumějí* a jsou to spíš takoví *snílci*. To pak vůbec *nevypadá profesionálně*, a o něčem, jako je budování značky, to u nich ani nemluvě. Vždyť každý má *svůj styl*. Někdo sedí v koutě a čeká, a někdo si ho buduje, je *proaktivní*. Má *drive* a ví, kam s tím svým celým ancáblem *míří*. Pak je taky schopen parádně vysvětlit celou *linii problému či příběhu* donorovi, a ten pak dává *kačky*. Mimo to, že má ten fundraiser *na peníze cit*, a *na lidi taky*. Ví pak, jak jim to *efektivně sdělit*. V důsledku tak do NNO vnáší *nezávislost*. A ta až teprve pak může mít tím, co dělá, ten *pravý dopad*. Mimo to, že je ten dopad *měřitelný*. Prostě mají takový *2.0 neziskový produkt*. Jdou na nějaký ten *networking* a tam ho tak trochu *prodávají*. S *váší*, nemají to jako *profesi*. To pak totiž *vaří podle kuchařek*, a ty jsou pro *druhou ligu*.

5.2.4. Analýza webových stránek

S ohledem na potenciál fundraisingu jsem v rámci analýzy webových stránek zkoumal čtyři jednoduché oblasti komunikace NNO. Jednotlivé kategorie jsem vybral dle vlastního uvážení a v konfrontaci s obecně vnímanými principy efektivní komunikace. První oblastí je *Odkaz na přímé darování*. V rámci této kategorie jsem zkoumal aktuálnost webových stránek dané NNO, neboť se dá tato jednoduchá aplikace považovat za nástroj přístupu: *Jdeme s dobou!*. Druhým argumentem je pak samozřejmě fakt, že je to nástroj fundraisingu jako takového a nemít ho je přímo úměrné sníženému potenciálu webových stránek.

Facebookový profil je v současné době nejsnazším a nepřístupnějším médiem pro sdílení všeho hezkého a společného. Netřeba obhajovat jeho potenciál, spíše naopak, je třeba zmiňovat jeho limity. Především zde hovoříme o nebezpečí přesycení *sledujících*, kteří pak stránku příslušné NNO vymažou ze systému zobrazovaných aktualizací. Důvodem je převážně již zmiňované *spamování*, či nízká informační hodnota příspěvků. Co se *LinkedIn profilů* týče, považuji je za jeden z kroků jak se přiblížit především korporátnímu prostředí. Popřípadě, jak se odlišit od familiérního stylu *facebooku* a nasadit v rámci komunikace konkrétní neziskovky poněkud serióznější tvář.

Nyní k jednotlivým faktorům detailně:

1. Odkaz na přímé darování

Do této kategorie bylo vybráno 13 organizací, u kterých je zřetelná snaha fundraisingové aktivity provozovat. *Odkaz na přímé darování* jsem na stránkách hledal jakožto nezasvěcený, potenciální donor a tedy zde hodnotím především návodnost a intuitivní možnost nalezení požadovaného *tlačítka*. Ze třinácti subjektů nabízely na webových stránkách všechny z nich záložku: *Jak nám můžete pomoci*, či jiné alternativy. Zásadně se však lišila cesta k jejímu objevení. Zatímco u 8 subjektů, které měly na stránkách hledaný *odkaz na přímé darování*, zpravidla zprostředkovaný skrze portál Darujme.cz, byla tato možnost ve většině případů viditelná již na úvodní stránce, zbylé organizace často pokulhávaly. Nejvíce mě potrápila celá 4 kliknutí nutná k tomu se dopracovat k informacím o možnosti darování, a to jsem byl motivován snahou tuto možnost skutečně nalézt. Jako opravdový donor bych asi tak vytrvalým hledačem nebyl.

Většina organizací pak mimo *přímé darování* nabízí i alternativní formy přispění, ať již převodem na účet, koupí produktů či formou

věcných darů. Vždy se však jedná, minimálně opticky, o výrazně méně atraktivní formu nabídky, neboť je na stránkách zpravidla zobrazována ve zcela neslané-nemastné textové podobě.

2. Facebookový profil

V rámci této kategorie bylo opět pracováno se vzorkem 13 organizací. Veskrze lze rovnou říci, že je naprostá většina NNO *sociálních*. Stěžejními byly dva aspekty. Tím prvním byla provázanost klasické webové stránky s profilem na facebooku. Tedy otázka, zda v případě, že navštívím webovou stránku konkrétní organizace, mám z její úvodní strany možnost přímého překliknutí na facebookový profil. Toto splňovalo 11 organizací ze 13. Stejně dvě organizace pak neobstály ani v druhém faktoru, kterým byla aktivita na facebooku. Použité kritérium bylo v tomto případě naddimenzovaných 14 dní a obě inkriminované organizace už zhruba měsíc spí...

Příjemným zjištěním byla taktéž aktivita některých NNO v rámci privátních *youtube* kanálů, kde sdílí dynamické informace o svých aktivitách.

3. LinkedIn profil organizace

V rámci hodnocení aktivity na síti LinkedIn jsem již započítával všech 21 účastníků, neboť co se týče vzájemného propojování na profesní bázi, nekladou se zde mantinely téměř ničemu. Nakonec jsem však do této části přeci jen nezapočítal dva z respondentů, jejichž konzultantská pozice je vázána jejich tváří a nedávalo by tak do jisté míry smysl chtít po nich i profil *firemní*. Z 19

organizací jich na síti LinkedIn nalezneme jen hrstku, čtyři. Zbýlých 15 organizací na svou slávu teprve čeká.

4. LinkedIn profil fundraisera

V tomto případě je situace o několik stupňů rozvinutější a na profesní úrovni spolu může navázat spojení 12 profesionálů.

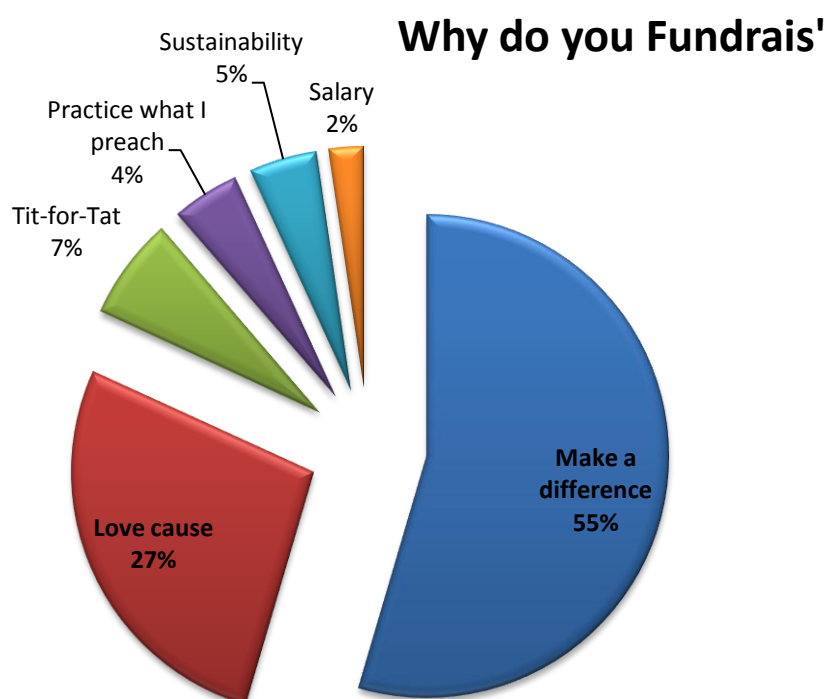
Smysl toho mít profil na LinkedIn se podle mého může dost dobře projevit například před či po absolvování schůzky s potenciálním donorem. Tím, že se podíváme na jeho profil, či jej rovnou vyzveme *ke spojení*, mezi námi může vytvořit malé psychologické pouto. Donor se podívá, kdo jsme a jaká je naše historie, my se podíváme na tu jeho a minimálně jsme v tu chvíli ve fázi již dříve zmíněného *starteru*, na který pak můžeme navázat. Druhým aspektem je, že v onu chvíli *spojení* se nám zpravidla otevřou dveře k dalším kontaktům... a to se ve fundraisingu prý velmi hodí...

5.2.5. Anketa na LinkedIn

LinkedIn jsem si vybral zcela záměrně. Jedná se o největší profesní síť, která na svých stránkách mimo profesionálů sdružuje a propojuje i jejich zájmy, přátele a spolupracovníky. Je-li Facebook síť pro zábavu, je LinkedIn sociální síť pro profesní život. Světově se jedná o 12. nenavštěvovanější stránku a není samoučelné mít na ní svůj profil – díky tomuto *rankingu* má pak Vaše jméno, či organizace, zajištěné nejvyšší pozice ve vyhledávacích. Šikovnější si svůj *firemní LinkedIn profil* propojí jak se svým webem, tak se svými sociálními sítěmi (Kadlec, 2014). Samozřejmě mě tak i zajímalo, kolik z mnou dotazovaných organizací a jejich pracovníků je možné na této síti nalézt. O čemž vypovídá kapitola předcházející.

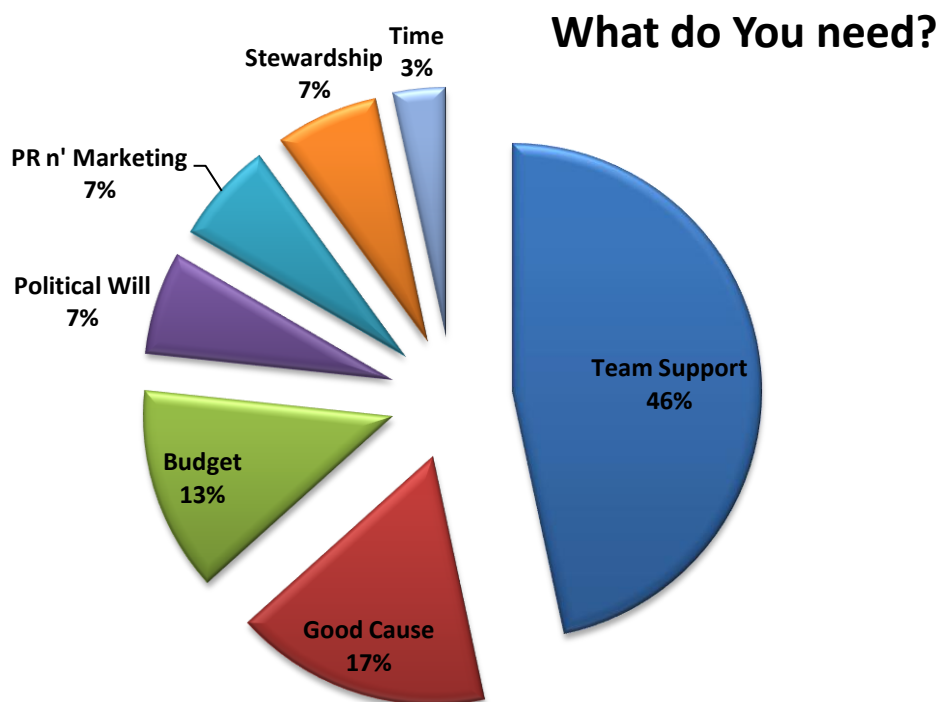
V samotné anketě, kterou jsem na LinkedIn vznesl v rámci dvou odborných sekcí: [101Fundraising](#) a [Institute of Fundraising](#) se do debaty zapojilo 44 fundraiserů v rámci odpovědi na první otázku, z nichž dalších 15 respondentů reagovalo i na dvě otázky rozšiřující. Obecný popis následuje grafické znázornění výsledků:

1. **Share with me your „the one“, the deepest motivation, WHY do you Fundrais’?** zněla první otázka, která tak odkazuje na v práci uvedený zlatý kruh, tedy na motivaci, která fundraisera žene k vykonávání této činnosti. Jednoznačně nejsilněji působícím faktorem je u fundraiserů pocit, že taková činnost může ve svém důsledku *přinést pozitivní změnu* a mít nějaký reálný dopad. Druhou příčku si bere *láska k danému tématu* a s tím spojené vzrušení, nadšení i náklonnost k lidem, se kterými se o té naší lásce bavíme. 7 % donorů uvedlo jako stěžejní nutkání vracet společnosti to, co jim bylo dáno ve chvílích, kdy sami zakoušeli nějakou nepříjemnou zkušenost. Upřímně jsem ocenil i fundraisera, který zkrátka řekl, že je pro něj fundraising zdrojem příjmu. Tečka.



2. **What do you personally need to do a good Fundraising?**

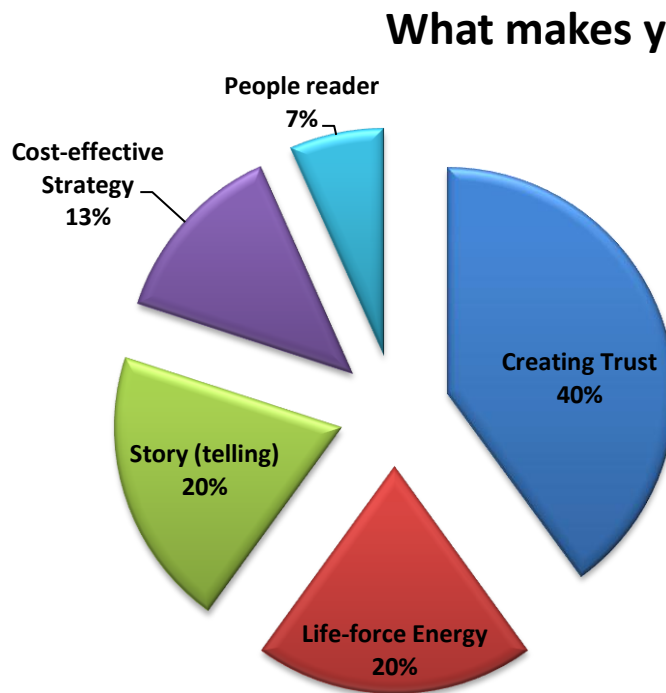
byla první ze dvou rozšiřujících otázek. S naprostým přehledem zvítězila *podpora týmů* a lidí, kteří jsou kritickým faktorem úspěchu a neúspěchu. Důležitý je pro fundraisery i samotný *předmět zájmu*, který mají ve světě prezentovat. Přejí si být jeho spolutvůrci a chtějí k němu mít dostatek informací. Třetím stěžejním faktorem je *rozpočet* na fundraisingové aktivity.



3. **What is the key ability/knowledge that makes you**

successful in Fundraising? zjišťovala otázka poslední. Potvrzuje se zde uvedená důležitost vztahů. Pro stěžejní schopnost jejich *důvěrného navazování* a udržování se vyslovilo 40 % respondentů. Následuje vysoká *energetická hladina člověka*, za níž se skrývá kuráž a rozhodnost, a v neposlední řadě také často zmiňovaná schopnost *předat svou*

myšlenku dál, ideálně v podobě uhlazeného a hezky uchopitelného příběhu.



5.3. Shrnutí výsledků

Nezaplatili by se. Valná většina z nich. Z mnoha důvodů. Toto stanovisko odráží fakt, že je fundraising velmi komplikovaným systémem nejistých kroků a vztahů, a zorientovat se v tomto prostředí trvá. Dle nejčtenější představy mezi dotazovanými zhruba půl roku až rok, pro některé i déle. Očekávané přínosy fundraisera se blíží až milionu korun za rok, přepočítáno na peněžní vyjádření, což jednoduchou matematikou vychází zhruba na sto tisíc měsíčně, tedy tři tisíce korun denně. A to není málo (Mnozí jsou samozřejmě střídmejší).

Z tohoto pohledu pak dává spojení PR a fundraisingu zase o trochu větší smysl, neb nepřinese-li fundraising peníze, přinese alespoň PR publicitu, což může v dlouhém období přinést zisky, ovšem jen v případě, že takhle NNO uvažuje a je to součástí jejího plánu. *Loss minimization over the oportunity maximization* je stále jednou z brzdících sil NNO. Pokud zopakujeme slova jednoho

z respondentů: *Není na to čas, nejsou na to peníze... i když teď si uvědomuju, že by na to měl být čas a peníze*, dostáváme se možná k jednomu z těch nejzávažnějších nedostatků fundraisingu. Čekáme, že se to stane. Samo. Chceme z fundraisingu peníze, ale... co jsme do něj investovali, opravdu investovali my?

Jako by se fundraising ještě stále nebral tak úplně vážně a NNO žily v domněnání, že to i bez něj vždycky nějak upytlíkují. Možná ano, ale za cenu bolesti v kříži a omezenou svobodu v tom, co by s volnou rukou mohly dělat dost možná ještě lépe. Dost možná je to dáno i tím, že se mnozí fundraiseři dostali na svou pozici tak trochu náhodou. Prostě ta nabídka přišla. A někteří se s organizací ztotožnili, jiní zůstali na jejím okraji a myslím, že tomu pak odpovídaly i dosažené výsledky. Pokud toto mohu hodnotit pocitově, je zde hmatatelná korelace mezi nadšením a vášní pro svůj objekt fundraisingu, a úspěchy z toho plynoucími. Nadšení a zápal pro věc - to vše přispělo dotazovaným fundraiserům k lepším výsledkům.

Mnou dotazovaní fundraiseři se navíc zaměřovali převážně na individuální, tedy tváří v tvář fundraising, do kterého započítávám i firemní dárce. Průsečíkem těchto snah je osobní kontakt, při kterém je často důležité projevit něco víc, nežli jen prosebnickou řeč. U těchto setkání s (potenciálními) donory se osvědčilo jak vlastnictví talismanu pro štěstí, tak především vlastnictví živé, aktivní myšlenky. Něčeho, co má dynamiku, co má potenciál donora zapojit, něčeho, co má šmrnc. V ideálním případě budeme ve výsledku součástí posunutého paradigmatu donora, kdy se po několikerém ostudném opuštění dveří jeho pohled na naši aktivitu přeci jen změnil. *Ten nepřístupný dárce, který nás dříve vyhazoval, nám nyní aktivně pomáhá*, jsou slova jedné z žen. Stálo to hodně úsilí a vytrvalosti, ale nakonec... *to pak zase všechno mělo mnohem větší smysl.*

Je třeba připravit se ale také na neúspěch, který je dennodenním společníkem fundraisera. Vše trvá dlouho. Trh je neúprosný. Tak moc, jak někteří ani netušili. A to nemáte ani pořádný web, na který všichni chodí, aby se podívali, co že jste to vlastně za uskupení. Ti šikovnější si ale ke konečnému úspěchu pomáhají všelijakými cestičkami. Třeba se koukají na weby konkurenčních NNO a hledají tak i donory pro sebe, či vytvoří nějakou zlomovou kampaň, která prolomí onu hranici *law of diffusion*. Nebo své služby nabídnou klientovi, o kterém si mysleli,

že je mimo jejich kapacitu. Proč by se s nimi přeci bavil, že? Až tedy nakonec sebrali odvalu a teď mu školí zaměstnance. A všichni spolu sdílí informace, to se přeci hodí všem. Hlavně uvnitř organizace tedy. Investují, neb zkrátka a dobře, *nothing comes from nothing...*



Závěr

Fundraising je jako dieta. Naivkové budou věřit v šest jednoduchých kroků a hypnotizování databáze kontaktů, proaktivní jedinci si nasadí tenisky a za potenciálními donory vyběhnou, aby nenechali nic náhodě. Respektive konkurenci...

Jídlem tato práce začala a zdá se, že jídlem tato práce i skončí. Její podstatu shrne zcela jednoduchý proces přípravy steaku, který ale vlastně tak vůbec jednoduchý není. Ba naopak. I fundraising se možná může zdát jako v zásadě intuitivní proces alá zapálím sporák - vyndám pánev - hodím maso - sním maso. Na [Babicu](#) to je sice určitě dostatečné, ale s tímto přístupem se ani fundraiser nedostane dál, než do estrádního katalogu fundraiserů, kteří své produkty musejí postupně prezentovat donorům v naději, že se nad nimi některých z nich slituje a za jejich panáčkování jim něco málo zaplatí. NNO může být nástrojem zdrojů svých donorů, ale může být také relativně samostatnou jednotkou, která si ten svůj steak vyladí a vychutí přesně podle svého gusta. Či podle gusta svých strážníků.

Co všechno je tedy potřeba na skvělý steak? (Vargaeštok, 2014).

První kapitola je malým průvodcem po tradiční fundraisingové kuchyni. Představuje základní suroviny a srovnává jejich kvalitu napříč světovým polem. Tím výchozím je zde srovnání amerického a českého prostředí, neb je nám to americké stále v mnohém inspirací. Zmínka patří samozřejmě i nebezpečím, jež stávající přístup k tvorbě fundraisingové krmě charakterizují. A jelikož je fundraising stále důležitější složkou celkové mixu nezávislosti NNO, je třeba jeho důležitost a tedy i patřičný přístup k němu, připomínat. O tom, jak důležitou, avšak stále opomíjenou složkou naší potravní pyramidy je, svědčí nejen četné statistiky.

Druhá kapitola hovoří o posunu od tradičního hrubého mísení surovin k jejich láskyplnému skládání do konečného díla. Stejně jako vyžadujeme projev náklonnosti od našich strážníků-donorů, měli bychom i my projevovat naši náklonnost vůči nim nazpátek. A to jak na úrovni organizace, ve vztahu

k fundraiserovi, tak i mimo ni, a to právě ve vztahu k donorovi. Oceňujeme tak nejenom jejich přízeň, ale často i odvalu naše produkty okusit. Nelze totiž již jen pokrm uvařit, ale je třeba ho vařit s příběhem a s tím ho i umě(t) prodat. Z českého prostředí jsou jistým prototypem, čistě a jednoduše, [dobroty s příběhem](#). Nedoručit tak jen to, co ten který strávník očekává, ale doručit alespoň o pár chutných soust navíc. To je to, co buduje dlouhodobý vztah a to je počátkem behaviorální kuchyně fundraisingu. Ta až následně dopomůže k tomu, aby byla naše kulinářská show něčím, co lze v závěru označit úspěšným tažením. Přičemž se v rámci příprav nezapomíná na nejmodernější výdobytky a technologie, jež nám mohou naši práci nejen ulehčit, ale výrazně posunout kupředu. A to nejen v našich vlastních očích.

Kapitola třetí pohlíží na tři elementární faktory úspěšné krmětvorby. Logickým a důležitým aspektem je, že pokud jsou tyto faktory naplňovány společně a nerozdílně, výrazně to posiluje kvalitu, vzhled i chuť výsledného produktu. Tím prvním elementem je, jak sama fundraisingová kuchyň vypadá, jaké je její zázemí a co tedy již svým vzezřením v potenciálních návštěvnicích i pracovnících vzbuzuje. Má jednotu, dynamiku, jsou v ní cítit emoce a vypadá, že máte chuť být její součástí? Aspektem druhým je, jakým stylem je vedena, a jaká v ní panuje atmosféra. Zdali se v ní lidé cítí svobodní, podporováni a inspirováni, či je vedení nepříjemně dusí pod pokličkou a nenechá tak dostatečně projevit jejich potenciál. Poslední, třetí aspekt, je nadšení a um samotného fundraisera, kuchaře finálních produktů, které ta která NNO servíruje svým potenciálním donorům. Hovoříme zde o jeho vytrvalosti, vůli, charakteru i motivaci. O schopnosti nasát do sebe jednotlivé chody, které NNO nabízí, nalézt několikrát další, a pak je i s noblesou prezentovat dál. Musíme tak především vědět, co vařit opravdu chceme. Najít si pro to ty nejlepší možné kuchaře, nástroje a suroviny. A pak to jít ještě energicky prodat...

Čtvrtá kapitola se detailněji zabývá pojetím *Zlatého kruhu* fundraisingové kuchyně, který v práci definují tři stěžejní atributy budoucího úspěchu. Tedy znalost svého *proč*, elementární motivace k tomu se do fundraisingu vůbec pouštět. Dále znalost způsobů *jak*, která značí schopnost nalezení rozličných přístupů, jak se přiblížit potenciálním donorům, a nakonec *co*. Tedy znalost konkrétního produktu, kterým se bude NNO na veřejnosti prezentovat.

Vrátili-li bychom se opět k jídlu, lze tuto trojici obdobně nalézt již u zmíněné přípravy steaku. *Proč, to je vášeň.* Hluboké zaujetí činností, které nás nutí vybrat jen ty nejlepší suroviny a postupy. Touha vytvořit ten nejlepší možný produkt a nechtít připustit jakoukoli podhodnocenou alternativu. Vaříme to přeci pro sebe, či pro ty, které máme rádi. *Jak je disciplína.* Otázka přístupu a tím pádem i nalézání těch nejlepších cest, které ke konečnému produktu vedou. To, co určí *vášeň* jako výchozí bod a směr, to *disciplína* udržuje v chodu a doprovází jej na celé cestě k *cíli*. K *co*. Vytyčený cíl nám pomáhá vidět obraz toho, co bychom v konečném důsledku i rádi viděli a byli toho součástí. Pomáhá nám od setrvání v přítomném okamžiku a žene nás kupředu. Ruku v ruce s těmito třemi zásadami, *vášní, disciplínou a cílem*, je pak třeba vidět i co nejširší okolí, které nás obklopuje. Musíme mít *otevřenou mysl*, ať již s ohledem na sledování konkurence, či na nás samotné a naše stále zlepšování procesů přípravy. Musíme být stále ve střehu, sledovat, jak naše krmě chutná a co na ni lze ještě vylepšit. Je náš jedlík spokojený? Líbí se mu vše a má všeho dost? A opravdu se mu to líbí?

A když pak nakonec ten náš steak vytvoříme, nechme jej ještě chvíli odležet, odpočinout. Ohlédnout se za celou přípravou, zrekapitulovat, zrevidovat. A připravit se na to poslední. Vstát a užít si z něj to nejlepší. Získat z fundraisingové kampaně to nejlepší.

*„Whether you think you can, or think you can't,
you're right.“*

Henry Ford

*

Praktická část této práce uvedla výsledky 21 rozhovorů s lidmi činnými na poli fundraisingu. Převážnou část tvořili sami fundraiseri, menší část jejich nadřízení, kteří se však fundraisery dají vlastně nazvat také, a dále authority, které své fundraisingové postřehy sepsali, sepisují a sepisovat budou pravděpodobně i nadále. Ba bych řekl, že budou mít práce, a tedy i různých školení či přednášek, víc a víc. První doporučení se tak vlastně týká samotných NNO, které se na poli fundraisingu cítí silné. Sdílejte své know-how, neb odhaduji, že po něm bude

stále větší společensko-nezisková poptávka. Začít můžete na stránkách fundrejzujeme.cz

Fundraiser je takový médium v organizaci, který umí přenést, uchopit, vlastně co dělaj ty ostatní... a udělat z toho něco jako... definuje jedna z žen roli, která je fundraiserovi připisována. Ta role je hlavní. Není epizodní, není náhodná ani nahodilá. Má ve scénáři své místo a celá organizace si ho musí uvědomovat. A osobně si myslím, že pokud není fundraiser jedním ze strategických článků NNO, nemá fundraising zkrátka a dobře šanci na úspěch. Nelze hovořit o něčem, čemu nerozumím, k čemu nemám informace, co si nemůžu propočítat a čeho vlastně ani nejsem tak úplně součástí. A shoduji se tak rovněž s těmi, kteří v rozhovorech zmínili fundraiserovo nutné ekonomické vzdělání, či alespoň uvažování. I neziskový sektor je o penězích, ať je nám to milé či ne. A tak i fundraising. V práci uvedený citát Benjamina Franklina má svou inspiraci v rozhovoru s jednou z fundraiserek, která při pohledu na plýtvání své organizace dozrávala do červena: *není to jenom o tom ty peníze získávat, ale vidět i to, kde se vyhazujou oknem...*

To je fundraising, finanční řízení, psychologie obchodu, krizový management a několik dalších rolí dohromady. A aby se do těchto zákoutí chtěl fundraiser vůbec podívat, musí mít dostatečně silnou motivaci k tomu se vůbec rozejít.

První výzkumná otázka se právě po této motivaci ptala. Možná nejsou překvapením výsledky jako takové, neboť se domnívám, že každý tak nějak cítí, že mu půjde logicky lépe to, v čem si kus svého já najde. Překvapením je spíše fakt, že pokud si fundraiser některou z cest nakonec vybere, neziskovka mu na ni dá pomalu ještě závory. Pro jistotu, aby se tou případně zrychlenou chůzí náhodou nezačalo prášit pod kočárem.

Skupinka mnou dotazovaných fundraiserů vykazala víceméně stejné výsledky, jako lidé dotazovaní na síti LinkedIn. Těmi zásadními faktory, které mají vliv na ztotožnění se s organizací a jejím činěním jsou:

- Vlastní touha přispět společenské změně
- Podílet se na dobrém projektu, který mohou mít upřímně rádi
- Vyjádřit podporu těm, kterým skrze vlastní zkušenost rozumějí

- Mít práci

Zatímco tyto faktory jsou stěžejní pro samotný rozjezd fundraisera, druhá výzkumná otázka pátrala po tom, jak může daná NNO přispět k pocitu větru v zádech daného jedince. Tedy po tom, jak může NNO svého fundraisera nadále podpořit v jeho snažení. Možná ne úplně nečekaně se tato debata stočila k negativnímu vymezení této otázky, a to, jak ta která NNO může svého fundraisera naopak demotivovat.

Celkově ve mně z rozhovorů přetrvával dobrý pocit, všichni na mě působili vyrovnaně, leč bylo u některých zřejmé, že tak trochu plavou, hledají, či strádají. A i přes často silné přesvědčení fundraisera konat, vystupoval zde občas onen strašák v podobě nepochopitelné brzdné síly NNO. Vůle fundraisera měnit se tříštila o reakční prodlevu neziskovky a její liknavost se ke změně odhodlat. Podívat se z té uzavřené krabičky alespoň trochu ven. A tak zde máme na jedné straně podporu, kterou i sami nadřízení dávat chtějí a jejíž důležitost si uvědomují, a na druhé straně jistou míru frustrace, že má ta podpora asi poněkud jiné kontury, než by si onen fundraiser přál. Kriticky je zde třeba doplnit, že byl můj vzorek přímých nadřízených omezený, ale i s ohledem na informace od zmiňovaných autorit se dle všeho jedná o objektivní názor.

Dalšími uváděnými faktory, které jdou však již na kladný účet NNO, jsou především ponechání dostatku času na aklimatizaci a svoboda na poli fundraisingového konání, která je však do jisté míry ovlivněna již zmíněnou podporou-nepodporou. A právě to na mě působí poněkud paradoxním dojmem. Jakoby všude bylo dostatek dobré vůle, která však nemá dostatečné momentum, aby se přetavila v něco víc...

Třetí a čtvrtá výzkumná otázka sledovala kritéria úspěšného fundraisingu, a to jak optikou fundraisera, tak optikou dané organizace. Hovoříme-li o úspěších, hovoříme také o adekvátních podmínkách prostředí, které má být připraveno ony úspěchy přijímat. Jeden z fundraiserů v tomto duchu zapochyboval a na nás je se tak ptát, zdali jsou naše podmínky pro fundraising vůbec ideální, či alespoň adekvátní? A jestli ne, je na vině společnost, neziskové organizace, či je to jen

nedostatkem dovedností toho kterého jedince? *Každýho fundraisera napadne, že tady není v té společnosti tak jako samozřejmý... jako národ sme solidární dost, ale ... pořád hodně vnímám ty oblíbený a neoblíbený témata, což je asi všude... a myslím si, že tady hodně chybí jako, že chtějí ty lidi někoho podpořit a umějí si vyhledat informace... co je hodně podporovaný a co míň a ... že nás pak nepodporuje víceméně nikdo...*

Panuje-li nad nějakým kritériem úspěchu shoda, ukázalo se, že je to jednoznačně vytrvalost. Je však třeba uvést, že vytrvalost může být snadno zaměněna s přetrváváním, které je však silně kontraproduktivní. Je tedy rozdíl, zdali je někdo vytrvalý, či jen setrvalý, a správně nastavená kritéria fundraisingu by tuto případnou deviaci měla umět zachytit. Druhým uváděným faktorem je firemní kultura jakožto prostředí, které nechá vytrvalcům prostor a čas vydechnout a načerpat síly. Také by měli mít běžci v rámci této kategorie jistou formu stejnokroje, aby bylo na trase poznat, z kteréže to stáje vyběhli a koho a co tak vlastně reprezentují. A jestli po cestě naleznou nějakou kreativní kličku, jak předběhnout své soupeře, dostojí i třetímu uváděnému kritériu, a to právě kreativitě.

Závěrem...

Tato diplomová práce analyzovala současný stav fundraisingu ve vybraných neziskových organizacích ve snaze odhalit důvody úspěchu a neúspěchu jednotlivých aktérů. Pokud bychom měli nalézt univerzální odpověď, nevymyslíme zdánlivě nic lepšího, než že bez vztahu k dané problematice nemá fundraiser příliš šancí uspět. Výjimečně ano, ale v tomto případě v sobě musí mít silný vnitřní drive, aby si vybudoval prostředí, ve kterém se bude cítit dobře, a za které se následně bude i bít. Osobně si však myslím, že to ani tak nebude mít dlouhého trvání. Fundraiseri by měli znát upřímnou odpověď na otázku, zdali v práci dělají, či jen dělají, že dělají? A nemyslím to hanlivě ani tak kvůli NNO, jako kvůli nim samotným. Proč totiž marnit čas?

Během psaní práce jsem narazil na spoustu témat, která by si, s ohledem na fundraising, zasloužila hlubší prozkoumání. Ať již jsou to fundraisingové kampaně a jejich potenciál, rentabilita a udržitelnost, ať již jsou to online darovací formuláře a jejich výtěžnost, či například jednotlivá partnerství s donory a ukazatele jejich výkonnosti. Vše je tak v důsledku o číslech. A o mentolkách. Když dáte totiž hostovi v restauraci jen jednu, dá vám zhruba 3% tip. Když mu ale dáte dvě, zavážete si ho, a on tento pocit vykompenzuje 14% dýškem. Když mu však podáte mentolku a řeknete mu *for you, nice people, is this extra mint*, dostane ho do kolen a z kapsy se mu vykutálí celých 23 % navíc.

A to je asi tak všechno...

*„If you cant make it good, at least
make it look good.“*

Bill Gates

Seznam literatury

AKNINA, Lara, Elizabeth DUNNB, Gillian SANDSTROMB a Michael NORTON. Does Social Connection Turn Good Deeds into Good Feelings?: On the Value of Putting the "Social" in Prosocial Spending. In: *Hbs.edu* [online]. 2013 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/aknin%20dunn%20sandstrom%20norton_eceb8d6-171f-484e-b4b5-1939bf2b5d8c.pdf

ARIELY, Dan. *Jak drahá je intuice: proč nás selský rozum často vede ke zrátečným rozhodnutím*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 255 s. ISBN 978-80-7252-327-6.

ARIELY, Dan. *Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions*. 1st Harper Perennial ed. New York: Harper Perennial, 2010. ISBN 978-006-1353-246.

AXELRAD. To Sell is Human; To Give, Divine: Why We're All in Fundraising Now. In: *Clairification* [online]. 2013 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.clairification.com/2013/01/28/to-sell-is-human-to-give-divine-why-were-all-in-fundraising-now-2/>

BEDNÁŘ, Vojtěch. Hranice a limity guerillového marketingu. In: *M-journal.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/nove-trendy/hranice-a-limity-guerilloveho-marketingu__s302x5684.html

BIRKWOOD, Susannah. Charity leaders do not appreciate fundraising. In: *Thirdsector.co.uk* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.thirdsector.co.uk/charity-leaders-not-appreciate-fundraising-swedens-maria-ros-jernberg-tells-conference/fundraising/article/1317439>

BOUKAL, Petr. *Vícezdrojové financování kulturních organizací*. 2012. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=149.pdf>

CABANE, Olivia. Build Your Personal Charisma. In: *Stanford.edu* [online]. 2012 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=3005>

CAIN, Susan. *Quiet: the power of introverts in a world that can't stop talking*. 1st ed. New York: Crown Publishers, 2012. ISBN 03-073-5214-5.

CAIN, Susan. *Quiet: the power of introverts in a world that can't stop talking*. 1st ed. New York: Crown Publishers, 2012, x, 333 p. ISBN 978-030-7452-207.

CIALDINI, Robert B. *Influence: the psychology of persuasion*. Rev. ed. New York: Morrow, c1993, xiv, 320 p. ISBN 06-881-2816-5.

CLAYTON, Alan a Peter LEWIS. *Proud to be a Fundraiser Toolkit* [online]. Institute of Fundraising, 2014 [cit. 2014-08-29]. Dostupné z: <http://www.institute-of-fundraising.org.uk/proudfundraiser/>

COLLINS, James C. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 297 s. ISBN 978-80-247-2545-1.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Mihaly Csikszentmihalyi on Flow*. 2008. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow: the psychology of optimal experience*. 1st Harper Perennial Modern Classics ed. New York: Harper Perennial, 2008, xii, 303, 16 s. Harper Perennial modern classics. ISBN 978-006-0162-535.

Principy zvyšující úspěšnost dárcovství u občanských sdružení. In: ČAPKOVÁ, Barbora. *Trendy v podnikání: Mezinárodní vědecká konference* [online]. 2012 [cit. 2014-08-21]. Dostupné z: http://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/092.pdf

ČERVENÁKOVÁ, Martina. *Fundraising v nestátní neziskové organizaci* [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-08-26]. Dostupné z:

https://www.vse.cz/vskp/38219_fundraising_v%C2%A0nestatni_neziskove_organizaci.

Diplomová práce. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE.

DAWKINS, Richard. *Sobecký gen*. Vyd. 1. Překlad Vojtěch Kopský. Praha: Mladá fronta, 1998, 319 s. ISBN 80-204-0730-8.

DOH, Jonathan P. How third-party CSR ratings impact your share price. *Journal of Management* [online]. 2010, č. 36 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://nbs.net/wp-content/uploads/RI-How-third-party-CSR-ratings-impact-your-share-price.pdf>

ECO, Umberto. *Jak napsat diplomovou práci*. 1. vyd. Olomouc: Votobia, 1997, 271 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ELISCHER, Tony. A Crisis in the making. In: *101fundraising.org* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://101fundraising.org/2014/10/sector-crisis/>

FELONI, Richard. 5 Presentation Tips From the World Champion of Public Speaking. In: *Entrepreneur.com* [online]. 2014 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/article/237190>

FRANKL, Viktor E. *Man's search for meaning*. Rev. and updated ed. New York: Washington Square Press, 1985. ISBN 978-067-1646-707.

FREIMANN, Petr. *Alternativní ukazatele prosperity: Indexy Well-Beingu*. Mladá Boleslav, 2012. Bakalářská práce. Škoda Auto Vysoká škola.

FRIŠTENSKÁ, Hana. Stát a nestátní neziskové organizace. In: *Vláda.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.vlada.cz-assets-ppov-rnno-dokumenty-prezentace_fristenska_pro_web.pdf

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. 1. vyd. Překlad Markéta Bílková. Praha: Columbus, 1997, 348 s. ISBN 80-859-2848-5.

GOTTMAN, John. Love Map Questionnaire. In: *Integralpsychology.org* [online]. 2009 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: http://www.integralpsychology.org/uploads/1/5/3/0/15300482/wkbk_2.pdf

HÄRÉN, By Fredrik. *The idea book*. Stockholm: www.interesting.org, 2004. ISBN 91-975-4703-4.

HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum v pedagogice. In: *FTVS* [online]. 2006 [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/kvalvyzkpedhndl.pdf>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-802-6202-196.

HLADKÁ, Marie. *Dárcovství v očích veřejnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009, 20 s. ISBN 978-80-904150-4-1.

HŘEBECKÝ, Roman. Jak copywriting zachrání váš byznys. In: *Pabeni.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.pabeni.cz/blog/jak-copywriting-zachrani-vas-byznys>

IFF, Czech fundraising center. *E-international Fundraising Festival: NEORELATIONSHIPS*. 2015. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/iff/>

KADLEC, Josef. Firemní prezentace na LinkedIn - přeceňovaná nutnost. In: *Hrnews.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/2250468?username=105555&autologin=99b673d501c43c1e97100b01d2aeba60d8a3d0f278bd338ca528e6f7d283d91d&auid=105555>

KANIA, John, Mark KRAMER a Patty RUSSELL. Strategic Philanthropy for a Complex World. In: *Ssireview.org* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: http://www.ssireview.org/up_for_debate/article/strategic_philanthropy

KLEIN, Kim. 10 Most Important Things You Can Know About Fundraising. *WWW.GRASSROOTSFUNDRAISING.ORG* [online]. 2006, č. 1 [cit. 2014-08-27]. Dostupné z: http://berkeleystudentfoodcollective.org/sites/default/files/manual/Appendix_N_10_Most_Important_Things_About_Fundraising.pdf

KLEIN, Kim. *Fundraising for social change: part one* [online]. The National Minority AIDS Council, 2002 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: http://www.drugs.indiana.edu/spf/Training_090227/fundraising%20for%20social%20change.pdf

KLEIN, Kime. *Grassroot fundraising to support community change* [online]. Oakland, 2013 [cit. 27.8.2014]. Dostupné z: <http://www.kleinandroth.com/>

KROUPA, Jan. Fundraising – základy, individuální dárci, firmy: Kdo chce pomoci, hledá způsob, kdo ne, hledá důvod. In: *Agnes.cz* [online]. 2006 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.agnes.cz/res/data/003/000425.doc>

KROUPA, Jan a Dick COOK. S Dickem Cookem o fundraisingu a o vaření chili. *České centrum fundraisingu* [online]. 2003, * [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/s-dickem-cookem-o-fundraisingu-a-o-vareni-chili/>

KUBAŠČÍKOVÁ, Miroslava. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací* [online]. Praha, 2007 [cit. 2014-08-22]. Dostupné z: http://www.vse.cz/vskp/4679_faktory_uspechu_nestatnich_neziskovych_organizaci. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

LEDVINOVÁ, Jana. *Fundraising pro kulturní instituce: Manuál pro výuku* [online]. 2010 [cit. 2014-08-07]. Dostupné z: <http://www.fundraising.cz/wp-content/uploads/2012/11/Manual.pdf>

LEDVINOVÁ, Jana. Money, Money Everywhere: Grassroots Fundraising Handbook. In: *Money, Money Everywhere* [online]. 1997 [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: http://www.fundraising.cz/wp-content/uploads/2012/08/grasroots_FR_book.pdf

LEDVINOVÁ, Jana. Fundraising a krize. In: *M-journal.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising-a-krize__s387x5089.html

LEVINSON, Jay Conrad. *Guerilla marketing: [nejúčinnější a finančně nenáročný marketing!]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7.

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: [jak přestat odkládat a začít žít naplno]*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 271 s. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.

MACHÁLEK, Petr, Milan ŠTEFANEC a Silvia SZABÓOVÁ. *FUNDRAISING* [online]. Hnutí DUHA a Nesehnutí Brno, 2012 [cit. 2014-08-06]. ČESKO-SLOVENSKÁ ŠKOLA OBČANSKÉ INICIATIVY. Dostupné z: http://www.hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2013/soi/003_fundraising.pdf

MCGONIGAL, Kelly. How to make stress your friend. In: *Ted.com* [online]. 2013 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend

MICHL, Petr. Komentář k prezentaci Neila Patela: Content marketing jako cesta pro všechny. Skutečně?. In: *M-journal.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/komentar-k-prezentaci-neila-patela--content-marketing-jako-cesta-pro-vsechny--skutecne-__s288x10250.html

NORTON, Michael. RESOURCE ALLIANCE. *The worldwide fundraiser's handbook: a resource mobilisation guide for NGOs and community organisations*. 3rd ed. London: Directory of Social Change, 2009. ISBN 978-190-6294-335.

O'NEILL, Mandy. How to Borrow from Obama's Online Fundraising Playbook. In: *Connectednonprofit.com* [online]. 2011 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: http://www.connectednonprofit.com/wp-content/uploads/2012/01/Borrow_Obama_Fundraising_Playbook.pdf

PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

PINK, Daniel H. *To sell is human: the surprising truth about moving others*. New York: Riverhead Books, 2012, 260 p. ISBN 978-159-4487-156.

PROUZOVÁ, Zuzana. CVNS. In: *Financování českého neziskového sektoru z veřejných rozpočtů* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.vlada.cz/assets-ppov-rnno-dokumenty-prezentace_prouzova_pro_web.pdf

PRUDKÝ, Libor. *Studie o hodnotách*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 236 s. ISBN 978-80-7380-266-0.

RAFF, Larry. Generosity Volatility. In: *Copleyraff.blogspot.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://copleyraff.blogspot.cz/2015/01/generosity-volatility.html>

RAFF, Larry. The Koch Dilemma. In: *Copleyraff.blogspot.hu/* [online]. 2014 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://copleyraff.blogspot.hu/2014/09/the-koch-dilemma.html>

REDBIRD. Understanding donor psychology: motivations and barriers to charitable giving. In: *Redbirdonline.com* [online]. 2011 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.redbirdonline.com/blog/understanding-donor-psychology-motivations-and-barriers-charitable-giving>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

REKTORŮK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

RICHTER, Jiří. Fundraising v neziskových organizacích. *Sananim* [online]. 2005, * [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: file:///C:/Users/Pedro/Downloads/c_09.pdf

ŘEŽUCHOVÁ, Markéta. *Dárcovství v číslech*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2011, 28 s. ISBN 978-809-0415-065.

SELIGMAN, Martin E. *Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2014, 407 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-95-0.

SHERRINGTON, MATTHEW. Relationship Fundraising needs a brand re-fresh. How about Engagement Fundraising?. In: *101fundraising* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://101fundraising.org/2014/06/relationship-fundraising-needs-brand-re-fresh-engagement-fundraising/>

SINEK, Simon. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Pbk. ed. New York: Portfolio / Penguin, 2011. ISBN 978-159-1846-444.

SINEK, Simon. Law of Diffusion of Innovation. In: *ELearner Network* [online]. 2012 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=zU3fIEPftQ>

SINEK, Simon. *Leaders eat last: why some teams pull together and others don't*. Penguin Group, 2014, xii, 244 pages. ISBN 978-159-1845-324.

SMEJKALOVÁ, Lucie a Vladimír KERMIET. Satelitní účet neziskových institucí a roční národní účty. In: *Vláda.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.vlada.cz-assets-ppov-rnno-dokumenty-prezentace_kermiet_a_smejkalova_pro_web.pdf

SMOLÍKOVÁ, Marta. ProCulture: Firemní dárcovství v kultuře. In: *Proculture.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.proculture.cz/podpora/proculture-firemni-darcovstvi-v-kulture-2911.html>

STEPNO, Melissa. The Race Is On For Transformational Donors. In: *Blackbaud.com* [online]. 2012 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <https://www.blackbaud.com/files/resources/downloads/06.12.TA.TheRaceIsOnForTransformationalDonors.whitepaper.pdf>

SUNZI, . *The art of war*. Mineola, N.Y.: Dover Publications, 2002, 99 p. ISBN 04-864-2557-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠIMŮNEK, Petr. Superboháci rozdávají peníze. *Česká televize, Studio 6* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1096902795-studio-6/215411010100401/obsah/391290-superbohaci-rozdavaji-penize>

TKADLECOVÁ. *Fundraising v nestátní neziskové organizaci: Dětský klíč Šumperk, o. p. s.* [online]. Zlín, 2007 [cit. 2014-08-06]. Dostupné z: https://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/3196/tkadlecov%C3%A1_2007_bp.pdf?sequence=1. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

TNS. Budujte neodolatelné značky: 8 faktorů, které způsobují neodolatelnost značek. In: *Tns-aisa.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.tns-aisa.cz/what-we-do/budujte-neodolatelne-znacky>

TURNER, Richard. Wake up to the new rules of fundraising!. In: *101fundraising.org/* [online]. 2014 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://101fundraising.org/2014/09/wake-new-rules-fundraising/>

VARGAEŠTOK,. 2014. Food. In: *Stream.cz/porady/creative-mornings-prague* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <https://www.stream.cz/creative-mornings-prague/10001739-marcel-vargaestok>

ZIMBARDO, Philip a Zeno FRANCO. The Banality of Heroism. In: *Lucifereffect.com* [online]. 2007 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.lucifereffect.com/articles/heroism.pdf>

FUNDRAISING SUCCESS GUIDE for SMALL & GROWING NONPROFITS. In: *Convio: Move People* [online]. 2010 [cit. 2014-08-18]. Dostupné z: http://www.convio.com/files/Convio_FundraisingSuccessGuide.pdf

Společný hodnoticí rámec (Model CAF): zlepšování organizace pomocí sebehodnocení : CAF CZ 2009 (vycházející z verze CAF 2006). 2. české vyd. Editor Lubomír Baláš. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, 110 s. Průvodce řízením jakosti. ISBN 978-80-02-02201-5.

Customer focused growth: Rising expectations and emerging opportunities. In: *Deloitte.com* [online]. 2012 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-business/ca-en-consumer-business-customer-focused-growth.pdf>

How to Borrow from Obama's Online Fundraising Playbook. In: *ConnectedNonprofit* [online]. 2011 [cit. 2014-08-18]. Dostupné z: http://www.connectednonprofit.com/wp-content/uploads/2012/01/Borrow_Obama_Fundraising_Playbook.pdf

ČSÚ. *Satelitní účet neziskových institucí* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat

OPPA. *Operační program Praha – Adaptabilita: Rozvoj kapacit malých organizací*. 2014. Dostupné z: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/projekty.html?regcislo=&zadpartner=&support=18&z13=1&obsah=&submit=Hledat>

After the crisis: What now?. IBM Institute for Business Value, 2010.

IBM. *Succeeding in the new economic environment: Focus on value, opportunity, speed*. IBM Global Business Services. 2009.

Online fundraising 2.0 [online]. DARUJME.CZ, 2013[cit. 2014-08-06]. Dostupné z: <http://www.fundraising123.org/files/Checklist%20eBook%205.16.11.pdf>

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v České republice za rok 2012. *USAID & Neziskovky.cz* [online]. 2013, * [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/CzechRepublic_CSOSI_2012_532.pdf

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v České republice za rok 2012. In: *Neziskovky* [online]. 2013 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: www.neziskovky.cz-sdata-CzechRepublic_CSOSI_2012_532.pdf

Guide to engaging with NGOs. San Francisco, CA: Business for Social Responsibility, 2001. ISBN 19-313-7115-6.

Seznam obrázků

Obr. 1 Zdroje Příjmu NNO

Obr. 2 Zdroje Příjmu NNO v různých zemích světa

Obr. 3 Struktura zdrojů Neziskových Institucí

Obr. 4 Rezervy v tržbách a dárcovství NNO

Obr. 5 Tuckmanova týmová evoluce

Obr. 6 Porterův model konkurenčních sil

Obr. 7 Three common strategies to succeed

Obr. 8 The Flow Channel

Obr. 9 Faktor (ne)známé oběti

Obr. 10 Law of Diffusion