

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018

Bc. Petra Volková

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Korporátní filantropie z pohledu neziskové organizace a dárce

Autor diplomové práce: Bc. Petra Volková
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jindřich Špička, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Korporátní filantropie z pohledu neziskové organizace a dárce“ vypracovala
samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12.12. 2018

Podpis

P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Jindřichu Špičkoví, Ph.D. za inspirativní přístup, cenné rady a za jeho čas věnovaný konzultačním hodinám.

Dále bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří věnovali svůj čas rozhovorům a pomohli mi tak uskutečnit vlastní výzkum.

Název diplomové práce:

Korporátní filantropie z pohledu neziskové organizace a dárce.

Abstrakt:

Téma korporátní filantropie se stalo zhruba od konce 20. století velmi diskutovaným tématem. Doposud však nedošlo k objasnění vztahu mezi neziskovou organizací a firemním dárce v České republice. Cílem práce bylo vyhodnotit vztah mezi firemním dárce a neziskovou organizací. Dílčím cílem práce bylo identifikovat motivy dárce k firemní filantropii a postoj neziskových organizací. Pro dosažení cíle práce byla použita kvalitativní metoda rozhovorů. Bylo uskutečněno pět rozhovorů s firemními dárce a pět rozhovorů s neziskovými organizacemi. Z výzkumu vyplynulo, že pro efektivní spolupráci je nejlepší nastavit pravidla spolupráce, vytyčit si cíle a očekávání hned od počátku spolupráce a dát tak podnět k vytvoření strategického partnerství. Pro dárce je pak důležitý smysl darování a jejich motiv k darování je založen především na myšlence „dávání nazpět“. Hlavními pilíři vztahu je pak důvěra, správně nastavený komunikační kanál a transparentnost. Zajímavé bylo zjištění ohledně veřejné reklamy neziskových organizací. Agresivní reklama, nebo naopak nedostatečná reklama může v dárcech vzbuzovat nedůvěru k dané neziskové organizaci a může tak dojít k podkopání jednoho z hlavního pilířů. Výzkum přináší pohled na jedinečný a velmi specifický vztah mezi firemním dárce a neziskovou organizací. Výsledky mohou být přínosem jak pro vedení neziskových organizací, pro zaměstnance společností věnující se firemní filantropii, tak pro management společností.

Klíčová slova:

Dobrovolnictví, motivace, bariéry, korporátní filantropie, důvěra, komunikace

Title of the Master's Thesis:

Corporate philanthropy from the perspective of a nonprofit organization and a donor.

Abstract:

The theme of corporate philanthropy has become a very discussed topic since the end of the 20th century. So far, there has been no clarification of the relationship between a non-profit organization and a corporate donor in the Czech Republic. The aim of the thesis wanted to evaluate the relationship between corporate donor and non-profit organization. The partial aim of the work was to identify donor motives for corporate philanthropy and the attitude of non-profit organizations. The qualitative method of interviews was used to achieve the goal of the work. Five interviews with corporate donors and five interviews with non-profit organizations were conducted. Research has shown that for effective collaboration, it is best to set co-operation rules, setting goals and expectations from the very beginning of cooperation, and to create a strategic partnership. For donor is an important the sense of gift, and their motive for donation is based primarily on the idea of "giving back". The main pillars of the relationship are trust, properly set communication channel and transparency. Interestingly, there were findings about public marketing nonprofit organizations. Aggressive advertising or, on the other hand, lack of advertising may give rise to distrust of donations to donors and may undermine one of the main pillars. Research provides a unique and very specific relationship between corporate donor and nonprofit organization. The results can be beneficial both to the management of non-profit organizations, to corporate philanthropy staff, and to corporate management.

Key words:

Volunteering, motivation, barriers, corporate philanthropy, trust, communication

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část	10
1.1 Korporátní filantropie a její význam	10
1.2 Korporátní filantropie versus sponzorství	10
1.3 Druhy korporátní filantropie	11
1.3.1 Dobrovolnictví a dárcovství.....	11
1.3.2 Formální a neformální dobrovolnické aktivity	11
1.3.3 Online a offline dobrovolnické aktivity	12
1.4 Motivace ke korporátní filantropii	12
1.5 Vztah mezi korporátní filantropií a finanční výkonností	14
1.6 Strategická filantropie	15
1.7 Vztahy s dárci.....	17
1.7.1 Filantropický vztah	17
1.7.2 Transakční vztah	17
1.7.3 Interaktivní vztah	17
1.8 Třídění dárců	18
1.9 Financování neziskových organizací	19
1.10 Marketing pro neziskové organizace	20
1.11 Výzkumné otázky	22
2 Metodologická část	23
2.1 Kvalitativní rozhovor	23
2.1.1 Otázky	23
2.1.2 Způsob kladení otázek	24
2.1.3 Výběr výzkumného vzorku.....	24
2.1.4 Průběh výzkumného šetření.....	25
2.1.5 Zpracování dat – kódování	25
2.2 Charakteristiky respondentů.....	27
2.2.1 Charakteristika dotázaných neziskových organizací	27
2.2.2 Charakteristika dotázaných dárců	29
3 Praktická část.....	32
3.1 Vyhodnocení neziskových organizací.....	32
3.1.1 Oslovení dárců	32
3.1.2 Působení neziskových organizací v rámci neziskového sektoru	33
3.1.3 Nastavení vztahu.....	34

3.1.4	Následná péče	34
3.1.5	Působení – vliv na dárce	36
3.1.6	Hlavní pilíře úspěšné existence.....	38
3.1.7	Možné bariéry darování a fungování neziskových organizací	39
3.1.8	Způsoby třídění dárců	42
3.1.9	Způsoby rozdělování prostředků.....	43
3.2	Vyhodnocení dárců	44
3.2.1	CSR strategie a pravidla darování	44
3.2.2	Zmocnění zaměstnanců.....	44
3.2.3	Oslovení a komunikace.....	46
3.2.4	Nastavení vztahu a očekávání.....	48
3.2.5	Motivace dárce k darování.....	49
3.2.6	Pilíře výběru neziskové organizace	51
3.2.7	Dopad filantropických aktivit na společnost	52
3.2.8	Výše daru	53
3.2.9	Způsoby zjišťování vynaložení daru.....	54
3.3	Vyhodnocení vztahu neziskové organizace a dárce.....	55
3.3.1	Navázání kontaktu	55
3.3.2	Nastavení vztahu a očekávání.....	57
3.3.3	Průběh spolupráce.....	58
3.3.4	Motivace k darování	59
3.3.5	Vedlejší důsledky firemní filantropie	59
3.3.6	Bariéry darování	60
3.4	Diskuze.....	61
Závěr		64
Seznam použitých zdrojů		67
Přílohy.....		71
Otázky k rozhovorům		71
a)	Otázky pro Neziskové organizace	71
b)	Otázky pro Dárce.....	71
Přepisy rozhovorů		72
Přepis rozhovorů – Neziskové organizace.....		72
Přepis rozhovorů – Dárci		85

Úvod

Zhruba od konce 20. století došlo k proměně vnímání obyvatel ohledně firemního působení v rámci celé společnosti. Od podniků se začalo očekávat, že jejich činnost nebude směřována jen za finančními výsledky, ale že svou pozornost zaměří i na široké okolí a začnou fungovat jako součástí celku, a nejen jako samostatná jednotka. Jejich působení by mělo směřovat jak k ekonomickým hodnotám, tak k naplnění environmentálních a společenských povinností. V současné době je zájem o společenskou odpovědnost rostoucí a je podpořen i zahraničními institucemi mezinárodního charakteru. Lze do budoucna očekávat, že trend firemní filantropie bude nadále zesilovat a podniky se tak začnou orientovat na trvale udržitelný rozvoj zasahující do všech oblastí na trhu, kde podnik působí (Kunz, 2012, s. 11–12).

V konceptuálně novém chování podniků vyvstávají na povrch nové otázky týkající se vztahů mezi podniky s jejich firemní filantropií a neziskovými organizacemi s jejich cíli a společenskými přínosy. Tento vztah je velmi specifický a jeho problematika se dá jen těžko ztotožňovat s podnikatelskými kontrakty s hlavními partnery, či jinými businessovými aktivitami.

Zahraniční studie upozorňují na problematiku vztahu mezi dárce a neziskovou organizací, kde zdůrazňují téma strategického partnerství a současně vyvracejí totožnost tohoto vztahu s jinými podnikovými vazbami. Dochází tak k vyzdvihnutí jedinečnosti této vazby (Cho & Kelly, 2013; Laurett & Ferreira, 2016).

V dalších zahraničních studiích je zdůrazněn význam pozitivní souvislosti mezi korporátní filantropií a zaměstnanci (Lee & Brudney, 2012; Appau & Churchill, 2018).

Vzhledem k významnosti podnikového filantropického tématu, vzniká potřeba vyhodnocení vztahu mezi dárce a neziskovými organizacemi v rámci České republiky. V rámci tohoto státu bylo provedeno málo výzkumných šetření zabývajících se touto problematikou. V případě, že společnosti a neziskové organizace chtějí navázat, nebo zefektivnit spolupráci, je zapotřebí porozumět hlavním pilířům a bariérám současného, či nově vznikajícího vztahu. Dále je potřeba pochopit motivy dárců k firemní filantropii a identifikovat charakter jejich vnímání v tomto směru.

Toto téma je velmi zajímavé a společensky i podnikatelsky bezesporu významné. S ohledem na neprobádanost daného tématu, byl vytyčen cíl této práce: Vyhodnotit vztah mezi firemním dárce a neziskovou organizací.

Dílčím cílem práce je identifikovat motivy dárců k firemní filantropii a postoj neziskových organizací.

Teoretická část se opírá o analýzu převážně zahraničních zdrojů, vědeckých článků a časopisů a vede k určení hlavních a vedlejších výzkumných otázek. Metodologická část je věnována popisu a rozebrání kvalitativního výzkumu.

Praktická část se týká analýzy primárních dat sesbíraných kvalitativním výzkumným šetřením opírající se o rozhovory se zaměstnanci podniků, kteří se věnují filantropii a s řídicími osobami neziskových organizací. Navazuje na stanovené výzkumné otázky a podotázky.

Přínosem této práce bude osvětlení problematiky vztahu mezi neziskovou organizací a dárce, identifikace celkového životního cyklu včetně bariér a v neposlední řadě identifikace hlavních pilířů a motivů ve vztahu.

1 Teoretická část

1.1 Korporátní filantropie a její význam

Korporátní filantropie je pojem nesoucí ve svém významu celou škálu aktivit a činností, které vedou k podpoře filantropických cílů druhých stran, například neziskových organizací. Společným účelem těchto činností by měla být snaha o zlepšení problémových situací, přispění k rozvoji, či zvýšení veřejného blaha. Díky rozvinuté dlouhodobé spolupráci firem s neziskovými organizacemi lze tuto činnost provádět soustavně a smysluplně (Kunz, 2012, s. 54–55).

To potvrzuje i výzkum (Marx, 1999), který prokázal, že korporátní filantropie má přímý vliv na dlouhodobou perspektivu z hlediska vztahů ve společnosti i mimo ni. Filantropie může podporovat firemní cíle v čele s klíčovými stakeholdery bez měřitelných ekonomických přínosů a cílů.

Význam korporátní filantropie může být pak z hlediska zúčastněných stran, velmi široký. Na korporátní filantropii tak lze nahlížet jako na jeden z možných zdrojů pro neziskové organizace, nebo jako na jednu z možností vytvořit si, skrze dary a dobrovolnickou aktivitu, dobré jméno ve společnosti, nebo čistě z morálního hlediska se snahou někomu pomoci. Podle výzkumu (Cho & Kelly, 2013) neexistuje mezi dárcem a neziskovou organizací jednosměrný vztah, ale jedná se spíše o oboustrannou výměnu. Obě strany získávají spoluprací vzájemné výhody.

Rozdílnost výhod nastává v očekávání. Neziskové organizace se domnívají, že korporátní dárci očekávají návrat jejich finančních prostředků, či darů, což v konečném důsledku pravda být nemusí. Jedním z možného vysvětlení této rozdílnosti je, že charitativní organizace nemají povinnost ocenit své dárcce pro veřejnost a s darem nakládají podle svého uvážení.

1.2 Korporátní filantropie versus sponzorství

Podle Kunze (2012) panuje mezi těmito tématy zásadní rozdíl. Firemní filantropie ve své podstatě není založena na protiplnění, poskytování protihodnot, nebo plnění smluvně obchodních vztahů. Nejedná se ani o formu závazku, který by měla nezisková organizace, na základně smluvního vztahu dodržet. Navzdory tomu by korporátní filantropie měla být promyšlená a naplánovaná.

Sponzorství je pak smluvní vztah založený na dohodě, kde se dvě strany zavazují dodržet určité ujednané závazky. Může se jednat o poskytnutí protihodnoty, jako je například propagace dárce za určitý finanční obnos, či nefinanční druh podpory.

Boukal (2013) toto potvrzuje a uvádí, že nejčastější protihodnotou ke sponzorskému daru bývá zviditelnění sponzora pomocí marketingové propagační akce. Toto zviditelnění může být jak na webových stránkách formou online aktivit, tak formou zviditelnění loga na výrobcích apod. Všechny aktivity by měly probíhat za účelem podpořit a zviditelnit sponzora.

1.3 Druhy korporátní filantropie

1.3.1 Dobrovolnictví a dárcovství

Dobrovolnictví a dárcovství hrají jednu z hlavních rolí ve firemní filantropii. Platí však, že peněžní dary jsou ve společnosti více ceněny než dobrovolnictví. U peněžního dárcovství hrají hlavní roli otázky „kolik“ a „jak dlouho“ bude dárce přispívat. Na to má vliv sociální postavení dárcovského subjektu. Dárci raději přispívají déle a menší částky než jednorázově vysoké sumy. I v případě, že je finanční dar anonymní má ve společnosti stále silnou pozici. Dobrovolnictví pak více závisí na tom, zda je vidět a je užitečné (Katz & Malul, 2015).

Výzkum také upozorňuje na to, že velcí dárci, kteří mají výrazně vyšší zastoupení v objemech darů a mohou si tak zvyšovat reputaci ve společnosti i mimo ni, vytlačují menší dárce, kteří jsou motivováni svou vnitřní motivací (Katz & Malul, 2015).

1.3.2 Formální a neformální dobrovolnické aktivity

Lee a Brudney (2012) dělí dobrovolnické aktivity z hlediska toho, zda probíhají v rámci korporátní společnosti (formální), nebo v rámci jednotlivce (neformální). Může se tak stát, že korporátní společnost se účastní dobrovolnických činností prostřednictvím poskytování pracovních hodin svých zaměstnanců (formální) a zaměstnanci pak mohou tímto způsobem pomáhat individuálně mimo rámec korporátní organizace (neformální).

Vztah mezi těmito dvěma typy je velmi úzký. Výzkum ukázal, že mezi nimi existuje pozitivní vztah, avšak neprokázal, že mezi nimi existuje příčinná souvislost. Znamená to tedy, že dobrovolníci sdílejí společné charakteristiky jako je empatie nebo důvěra. Výsledky studie také ukazují, že sociální vazby v rámci dobrovolnické skupiny v korporátní organizaci pozitivně ovlivňují neformální dobrovolnické aktivity jednotlivce.

Sociální vazby pak nemusejí nutně vznikat jen v přítomnosti účastníků, ale i na sociálních sítích v rámci online aktivit. Dobrovolníci, kteří poskytují neformální aktivity a neměli příležitost se angažovat v dobrovolnictví v rámci společnosti, jsou pozitivně nakloněni i formálním aktivitám.

Neformální aktivity dobrovolníků ve společnosti mohou být základem pro formální aktivity na úrovni korporace. Mezi dobrovolníky se tak vytváří síť, která propojuje dobrovolnictví jak na úrovni jednotlivce, tak na korporátní úrovni.

Lidé, kteří se zapojují do neformální činnosti v oblasti dobrovolnictví, jsou více spokojeni než lidé, kteří se účastní formálních aktivit (Appau & Churchill, 2018).

Výzkumy (Sundeen, Raskoff & Garcia, 2007; Appau & Churchill, 2018) se shodují v tom, že překážkou ve formálních aktivitách je nedostatek času, nedostatek zájmu, kapitál a vliv sociální skupiny.

1.3.3 Online a offline dobrovolnické aktivity

Korporátní filantropii lze v dnešní době rozdělit na online a offline. Online dobrovolnictví může zahrnovat správu internetových stránek, analyzování online dat, poskytování odborných rad, či jiné aktivity, které nemusí dárce poskytovat osobně, ale poskytuje je na dálku v neosobní rovině. V době 21. století se tak tento druh velmi rychle rozšiřuje. Do offline aktivit pak lze zahrnout vše ostatní, například dobrovolnické aktivity, u kterých musí být lidé fyzicky přítomni a neposkytují se pomocí online světa (Ihm, 2017).

1.4 Motivace ke korporátní filantropii

Výzkumy (Bekkers & Wiepking 2011; Appau & Churchill, 2018) potvrzují, že existuje pozitivní vztah mezi dárcovstvím a subjektivním blahobytem. Zvýšená četnost darů a charitativní práce má pozitivní dopad na celkový blahobyt. Z výsledků výzkumů plyne doporučení vytvořit mezi dobrovolníky pocit rovnosti, týmovosti a nastolit společnou organizační kulturu. Tím vznikne mezi nimi společné pouto, které podporuje silnější zapojení a pocit příslušnosti ke skupině a následně k celé společnosti.

Další poznatek, který z výzkumu vyplynul je, že dárce, kteří darují místním charitativním organizacím jsou více se svým příspěvkem spokojeni než dárce, kteří darují mezinárodní charitativní organizaci. Toto potvrzuje i výzkum (Trope & Liberman, 2010), kteří toto nazývají jako „psychologickou vzdálenost“, kterou dárce podvědomě vnímá. Větší pocit spokojenosti pak nastává v případě dárcovství pro organizace, které jsou místní.

Bekkers a Wiepking (2011) sestavili podle výsledků svého bádání osm mechanismů, které na dárce působí v případě charitativních aktivit.

Prvním mechanismem je povědomí o potřebě. Tento mechanismus naznačuje, že lidé by si měli uvědomit potřebu podpory. Podpora pak může být jak v hmotné podobě, tak nehmotné. Znalost této potřeby je mechanismus, který je převážně nad kontrolou dárců, předchází vědomému uvažování o nákladech za účelem darování. Uvědomění si potřeby darovat může vyplynout z medií, osobních zkušeností, či zkušeností blízkého okolí.

Druhým mechanismem je prosba. Tento mechanismus podněcuje dárce k darování. Jsou to způsoby, kterými jsou žádáni a motivováni korporace k daru, na druhou stranu by charitativní organizace měly dbát na to, aby dárce svými podněty neunavily a nezahltily.

Třetí mechanismus pokrývá náklady spojené s darováním a přínosy, které z této aktivity plynou. Pro dárce je většinou zajímavá část daní.

Studie taktéž říká, že dárce raději darují menší sumy a pravidelně než velké částky jednorázově. Přínosy, které z darování plynou, mohou být ve formě benefitů, pozvánek na společenské události a další. Přínosy značně zvyšují loajalitu dárců. Existuje tu však nebezpečí, že lidé začnou očekávat za svůj dar jakýkoliv benefit, a to postupem času může dospět až k vytlačení hlavního motivu darování. Studie De-Miguel-Molina, Chirivella-González, García-Ortega (2016) navíc potvrzuje, že firmy s vyššími příjmy mají více zdrojů na to, aby se zapojily do charitativních aktivit.

Čtvrtým mechanismem je altruismus. Dárce mohou darovat čistě ze svých mravních principů a v tomto ohledu jednat podle svého svědomí.

Pátým mechanismem je reputace. V ní jsou zahrnuty sociální důsledky darů pro dárce. Firemní dárce jsou obvykle společensky více uznáváni než společnosti, které nic nedarují.

Šestým mechanismem jsou vlastní pocity. Jde o nehmotné výhody, které plynou dárce z poskytnutí daru. Dávání v mnoha případech způsobuje automatickou reakci, vytváří dobrou náladu, zmírňuje pocit viny, dává pocit morálního jednání. Tento mechanismus pozitivně ovlivňuje jednoduché procesy, které podmiňují radost z dávání.

Sedmým předposledním mechanismem jsou hodnoty. V očích dárců mohou neziskové organizace tvořit ze světa lepší místo a oni se stávají prostřednictvím daru přirozenou součástí této tvorby.

Osmým mechanismem je účinnost. Účinnost se týká vnímání dárců, jaký vliv má jejich dar na danou činnost, kterou podporují. V případě, že má dárce pocit, že jeho dar nepřispívá k dané činnosti, je možné, že se svými příspěvky úplně přestane.

1.5 Vztah mezi korporátní filantropií a finanční výkonností

Studie (Wang, Choi & Li, 2008) poukazuje na to, že korporátní filantropie do určité míry a za určitých podmínek zvyšuje finanční výkonnost firmy. Na druhou stranu s rostoucím množstvím dárcovství a dobrovolnictví rostou firmám náklady. Z výzkumu vyplývá, že vztah mezi korporátní filantropií a finanční výkonností je vztah ve tvaru písmene „U“. Přínosy korporátní filantropie se v začátcích očekávají rostoucí zvláště kvůli pozitivním reakcím zúčastněných stran. Existuje však neviditelný strop filantropických aktivit, které může společnost neziskovým organizacím potenciálně poskytnout. Tato omezení přirozeně redukuje přínosy, které firmě z dobrovolnických aktivit mohou plynout. V případě, že by firma neuvažovala ekonomicky, a své prostředky by darovala ve větším množství než jí dovoluje firemní strategie, negativně by se to mohlo podepsat na nižších výnosech, nižších mzdách apod.

S postupným zvyšováním korporátní filantropie existuje bod, kdy dárci již nejsou ochotni darovat své volné finanční prostředky, nejsou ochotni přijmout podmínky a začínají své finanční prostředky investovat do jiných aktivit (Wang, Choi & Li, 2008).

Existuje pozitivní souhra mezi korporátním dárcovstvím a reputací společnosti. V případě, že se společnost angažuje v dobrovolnických činnostech a aktivitách, zvyšuje to její pozitivní povědomí u akcionářů. Výzkum však nepotvrdil přímý vztah mezi dárcovstvím a finanční výkonností. Dárcovství se neprojevovalo ani ve vztahu k výplatě podílů na zisku společnosti, ani k tržním či účetním veličinám (Seifert, Morris & Bartkus, 2003).

Nepropojenost dárcovství s finančními veličinami vyvrací Wang a Qian (2011). Podle něj existuje pozitivní vztah mezi korporátní filantropií a finanční výkonností měřenou ROA.

Dále se prokázalo, že korporátní filantropie vyvolává pozitivní dopady na zainteresované strany, které se aktivit účastní. Dále se prokázalo, že stakeholderi mají pozitivní vztah ke společnosti, pokud vědí o jejích dobrovolnických aktivitách. S tím souvisí nutná propagace společnosti, zviditelnění těchto aktivit pod záštitou značky korporace.

Manažeři, kteří již působí v oblasti firemní filantropie, by měli hledat způsoby, jak přilákat pozornost k těmto aktivitám a uvědomovat si jejich důležitost a význam. Dále je patrné, že vztah mezi firemní filantropií a finančními výsledky velmi posiluje minulé počínání. V případě pravidelné a dlouhodobé angažovanosti v tomto oboru je vztah značně posílen. Společnosti, kterým se nedaří ve finančních výsledcích zas tak dobře, je doporučeno, aby kladly větší důraz na zlepšení efektivity svých procesů než, než aby se zabývaly korporátní filantropií (Wang & Qian, 2011).

Výzkum (Hogarth, Hutchinson & Scaife 2018) dodává, že korporátní filantropie jde ruku v ruce s zřízením rizik, které pozitivně ovlivňují hodnotu firmy pro akcionáře. Znamená to, že firmy musejí, pokud chtějí prokazovat dobré finanční výsledky současně řídit i svou dobrou pověst a počínání v účetních výkazech.

1.6 Strategická filantropie

Strategická filantropie se stává v jistých ohledech korporátním uměním v řízení příspěvků a dalších aktivit, které jsou s tímto tématem spojené. Termín strategická filantropie je ve studii (Marx, 1999) definován jako proces, podle kterého jsou příspěvky cíleně investovány podle předem daných cílů a potřeb příjemců. Jedná se o řešení důležitých potřeb lidské společnosti za současného prosazování prioritních obchodních cílů v rostoucí globální ekonomice.

Důležité je promyslet jakou filantropickou aktivitu bude společnost podporovat, případně kolik peněz daruje. Z výzkumu se ukázalo, že obecně jsou pozitivněji vnímány peněžní dary než dobrovolnické činnosti (Katz & Malul, 2015).

Manažeři neziskových organizací budou úspěšnější, když budou moci prokázat profesionální plánování projektů a jejich realizaci, kde se zaměřují na programy a projekty zaměřující se na získávání finančních prostředků a jejich následné využití. Následně se mohou stát pro dárce značně atraktivnější než neziskové organizace, které svou strategii promyšlenou nemají (Logsdon, Reiner & Burke, 1990).

Studie (Cho & Kelly, 2013; Laurett & Ferreira, 2018) přichází s vědeckým poznatkem o vztazích mezi neziskovými organizacemi a jejich dárci ve smyslu zaměření se na strategické partnerství za účelem pracovat efektivněji a za účelem spokojenosti obou stran. Současně zdůrazňuje, že důraz kladený na vrácení výhod podnikovým dárům je nevhodné a neslučitelné s filosofií korporátní filantropie. Při nesprávném pochopení by mohlo dojít k rostoucím nákladům neziskové organizace případně až ke ztrátě organizační autonomie.

V otázce o strategickém zveřejnění aktivity o korporátní filantropii je třeba, aby manažeři, kteří mají tuto rozhodovací pravomoc, zvážili, do jaké míry dojde o těchto aktivitách ke zveřejnění. Zákazníci, kteří si uvědomují korporátní filantropii dané společnosti, mají ke společnosti mnohem silnější vztah. Z toho pak následně může dárce čerpat strategický benefit v podobě věrných zákazníků (Hall, 2009).

Někteří manažeři neziskových organizací mohou spatřovat velmi užitečnou a nadějnou příležitost v uzavírání strategického partnerství s dárci. Nejčastější uzavřená partnerství pak bývají podle výzkumu (Shumate, Hsieh, & O'Connor, 2016) v oblasti životního prostředí, zdraví a ve službách týkající se lidí. Strategická partnerství se stala

preferovanou strategií pro posílení značky nebo pro získání ekonomických a sociálních výhod.

Podle Knoxe a Gruara (2007) je v rámci strategické filantropie důležitý vývoj efektivního vztahu a synergie neziskové organizace s dárci. Manažeři by se pak měli starat hlavně o to, aby vytvořili a vyvinuli přesný proces, ve kterém všechny zúčastněné strany budou souhlasit s aktivitami neziskové organizace.

Do popředí vstupuje transparentnost a přesnost v řízení a reportování. Druhým velmi důležitým aspektem, kterým by se měli manažeři zabývat, je audit současných marketingových postupů. Každá zúčastněná strana by pak měla mít přístup k výsledkům a měla by mít možnost posoudit účinnost dané marketingové strategie.

Vedle požadavků na neziskové organizace jako jsou prokázání profesionality v oblasti řízení a přerozdělování finančních zdrojů je, v rostoucím konkurenčním prostředí, nasazení strategických nástrojů řízení. (Laurett & Ferreira 2018; Hume & Leonard 2014)

Phipps a Burbach (2010) současně zdůrazňují, že oblast strategického vedení ovlivňují vedoucí představitelé na nejvyšších úrovních vedení. Manažeři neziskových organizací by pak měli být strategičtí vůdci, kteří se rozhodují v souladu s předem stanovenou strategií. Jedna z předních manažerských vlastností by měla být schopnost správně reagovat v kritických okamžicích vedení v souladu s účelem neziskové organizace.

Z této skutečnosti vyplývá, že v kontextu neziskového sektoru musejí vedoucí pracovníci jednat někdy i protichůdně s protichůdnými scénáři. Manažerské schopnosti v oblasti rozhodování jsou pak považovány za nezbytné pro komplexní rozhodování. Výhodou efektivního strategického manažerského vedení je pak podpora inovací a organizace práce.

Schopnost stanovit strategický plán korporátní filantropie určuje budoucí požadavky na fungování, potenciál pro budoucí fungování a schopnost využít příležitostí k plnění neziskových cílů a poslání.

Ve srovnání s historií neziskových organizací je v současné době patrné rostoucí konkurenční prostředí. Celý neziskový sektor se rozrůstá o menší neziskové projekty a o další neziskové organizace. Výzkumy upozorňují na scénář, kde by mohlo dojít ke vzájemné konkurenci uvnitř neziskového sektoru. Je důležité, aby každá individuální nezisková organizace byla flexibilní, aktivně reagovala na změny na trhu a zaujala strategický postoj k řízení (Laurett & Ferreira 2018; Maier, Meyer & Steinbereithner, 2014).

Brahmani, Galindo & Mendez (2012) zkoumali efekt neziskových organizací na lidský kapitál a na ekonomický růst. Výsledkem pak bylo zjištění, že neziskové organizace mají pozitivní efekt na lidský kapitál a nepřímý pozitivní efekt na ekonomický růst skrz dvě

proměnné. První proměnnou je investice vlastníků podniku a druhá je lidský kapitál. Neziskové organizace obvykle zlepšují své sociální podmínky skrze podnikatelskou činnost a investiční proces. Z těchto závěrů by pak měli manažeři, kteří vytvářejí strategickou filantropii pro neziskové organizace vycházet a postupně navazovat na filantropické cíle.

1.7 Vztahy s dárce

Podle Cho a Kelly (2013) existují tři typy vztahů, kterými lze identifikovat charakter vztahu neziskových organizací s dárce. Jedná se o vztah filantropický, transakční a interaktivní.

1.7.1 Filantropický vztah

Podle Seitanidi a Rayen (2007) se v tomto případě jedná o vztah, který je motivovaný čistě altruistickými pobídkami. Jejich vztah může fungovat za předpokladu, že znají obě organizace své motivace, navzájem si věří, respektují se a znají své limitace. Partnerství pak může být udržitelné za předpokladu, že se obě strany navzájem stanou zdrojem benefitů pro tu druhou stranu.

1.7.2 Transakční vztah

Tento vztah je založen na motivu „dávání a brání“. Jedná se o proces výměny, kdy jedna strana poskytuje druhé straně nějaký benefit a očekává za to protihodnotu. Podle Boukala (2013) může být protihodnota poskytnuta neziskovou organizací ve formě reklamy, či propagace značky daného dárce.

Výsledky výzkumu Hall (2009) říkají, že zákazníci, kteří jsou si vědomi filantropické aktivity ve společnosti, se pro ně stává tento dárce více atraktivní a jsou k němu loajálnější, než ke společnosti, o jejíž filantropických aktivitách nevědí.

Tento transakční vztah ve finále může vést k větším benefitům u dárce než o samotné neziskové organizace (Cho & Kelly, 2013).

1.7.3 Interaktivní vztah

V interaktivním vztahu jde především o komunikaci a vzájemné reakce jak na straně dárce, tak na straně příjemce. Tato vzájemná interakce je více kolektivní a týmovou prací, kde není vztah založen čistě na altruismu, ale vede ke vzájemným výhodám pro obě zúčastněné strany. Tento vztah je charakteristický dlouhodobostí, vzájemnými přínosy,

transparentností, investicemi, blízkostí a vzájemnou důvěrou (Bruning & Hatfield 2002; Cho & Kelly 2013).

Do vztahů s dárci vstupuje i výzkum Knoxe a Gruara (2007), který odvíjí v souvislosti se vztahy s dárci marketing neziskové organizace. Jako typy efektivního marketingu uvádí transakční typ, databázový a síťový, které následně demonstrují přístupy k darům, dobrovolnictví a vzájemným vztahům mezi zainteresovanými stranami. Jako nejběžnější pak uvádí síťový přístup. Příjemci daru, partneři a všechny ostatní zainteresované subjekty jsou řízeny prostřednictvím osobního kontaktu a jsou tak schopny vytvořit velmi silné vztahy s klíčovými zástupci stran.

Databázový marketing je pak vhodný pro masový trh. Obvykle není založen na osobním kontaktu a velký počet zainteresovaných stran. Je vhodný pro oslovení velkého množství dárců. Nevýhodou je, že není založen na osobním přístupu.

V situacích, kde neexistují žádné přímé kontakty a vztahy mezi jednotlivými stranami (např. komunikace s veřejností) se stává dominantní marketingová praxe nevyhnutelnou. V případě velkého množství jednotlivců jako dobrovolníků je také velmi užitečný, pro komunikaci s těmito dobrovolníky, databázový marketing.

Lecy, Schmitz a Swedlung (2012) dodává, že efektivita síťového přístupu spočívá především v možnosti mobilizovat účastníky sítě, právě skrze tuto síť a dosáhnout tak svých strategických filantropických cílů.

1.8 Třídění dárců

Podle Boukala (2013) je potřeba, aby si neziskové organizace své dárcce třídily podle jejich charakteru a variant spolupráce. Dárce lze rozdělit na podniky nabízející peněžní podporu, podniky nabízející služby, podniky nabízející věcnou podporu a podniky nabízející podporu při PR nestátní neziskové organizace.

Podniky nabízející peněžní podporu mohou darovat peníze formou jednorázového daru, nebo se může jednat o trvalé dárcovství formou fondu nebo nadace. Dále se do této kategorie řadí podniky, které kupují produkty neziskové organizace a takto podporují její činnosti.

Do podniků nabízející služby můžeme řadit podniky poskytující prostory, dopravu, propůjčují své zaměstnance, nebo poskytují své služby. Jedním z trendů v této oblasti je firemní dobrovolnictví. Podniky velmi často v rámci své podnikové dobrovolnické strategie „poskytují“ své zaměstnance párkrát do roka pro dobrovolnické účely.

U podniků nabízející věcnou podporu se může jednat o poskytnutí technických přístrojů, nábytku, kanceláří, či jinou věcnou podporu.

Výzkum Penner, Dovidio, Piliavin a Schroeder (2004) toto potvrzuje. Podle něj různí dárci fungují v rámci korporátní filantropie jinak. Mají různé cíle, různé úrovně přístupu a jejich počinání má různé dopady na zúčastnění strany. Z tohoto hlediska je velmi důležité rozčlenění a diferencovaný přístup.

1.9 Financování neziskových organizací

Podle Boukala (2013) je jednou z možností financování neziskové organizace samofinancování, tedy vlastní aktivity vedoucí k výdělku. Samofinancování pak definuje jako přísun finančních prostředků přímo z aktivit neziskové organizace. Výhodou je, že si tak organizace z dlouhodobého hlediska může zajistit trvalý příjem.

Do nejčastějších činností se pak zahrnuje prodej vlastních výrobků a služeb, příjmy z členských příspěvků, pronájmy a další.

V případě, že nezisková organizace již dostává finanční dar od svých dárců a rozhodne se ještě k tomu aktivně provádět samofinancování, měla by zvážit několik nutných záležitostí. Podle Lopéze de los Mozos, Duarte a Ruiz (2016) a Knoxe a Gruara (2007) je důležité, aby manažeři v neziskových organizacích pochopili, že diverzifikace finančních prostředků je mnohdy těžší, než se zdá a začali jí přikládat značnou váhu.

Dárci musejí uvažovat o struktuře a zdrojích příjmů. Manažeři neziskových organizací si současně nemohou dovolit nákladově náročnou zátěž, v opačném případě by se mohli dárci mylně domnívat, že si nezisková organizace vydělává dostatečný finanční obnos sama, nebo že hospodaří s penězi ne hospodárně případně neúčelně.

Současně se shodují, že diverzifikace příjmů do neziskové organizace může velmi často přilákat další dárce, dále si pak snižují své riziko nedostatku financí v případě ztráty nějakého dárce. Organizace, které se spoléhají jen na své dary, jsou citlivější na nepředvídatelné události, hospodářský cyklus apod. Pro dlouhodobý pohled na životnost neziskové organizace je důležité portfolio příjmů diverzifikovat a zvyšovat tak šanci na dlouhodobé působení na trhu.

Vzhledem k tomu, že nezisková organizace, vedle příjmů ze samofinancování, pracuje s finančními dary od svých dárců, je velmi důležité, aby proces čerpání těchto finančních prostředků probíhal uváženě a transparentně. Jednou z hlavních priorit neziskové organizace by pak mělo být budování důvěry a zlepšování odpovědnosti za nakládání s dary (Reheul, Caneghem & Verbruggen 2014).

Z výzkumu dále vyplynulo, že neziskové organizace, které se spoléhají především na finanční prostředky od dárců, jsou podstatně více otevřenější ve vykazování svého hospodaření. Současně výzkum (Reheul et al., 2014) potvrdil, že u dárců, kteří darují

menší finanční částky, se dá předpokládat, že klesá pravděpodobnost zájmu o výsledky hospodaření neziskové organizace.

1.10 Marketing pro neziskové organizace

Na rozdíl od klasických firem neziskové organizace často čelí většímu počtu dilemat a problémů v rámci vztahů se zúčastněnými stranami. Velmi často jsou na neziskové organizace kladeny velké tlaky a nároky z pohledu plnění všech slibů a plánů za účelem dosažení účelu, pro který byla založena. Z tohoto důvodu se marketingové strategie liší od komerčních podniků. Marketing v neziskové organizaci tak závisí na širším okruhu zainteresovaných stran.

Rozhodnutí právě těchto zainteresovaných stran je mnohdy klíčové pro marketing neziskové organizace. Jeden z důvodů, proč stále roste počet organizací, u kterých stále více záleží na vztazích se zúčastněnými stranami je ten, že neziskové organizace chtějí být čím dál tím více osamostatněné. Chtějí si do značné míry o svých financích rozhodovat samy a k tomuto účelu používají princip samofinancování (Knox & Gruar, 2007).

Síla značky neziskové organizace je do značné míry koncipována podle míry známosti a oblíbenosti v cílové skupině, jakým způsobem působí na cílovou skupinu a jak ji vnímají. Proto autor článku Sjöstrand (2000) charakterizuje značku neziskové organizace třemi důležitými rozměry: znalost, zapamatovatelnost a postoj. Ze článku dále vyplývá, že síle neziskové značky předchází její dispozice, charakteristiky a záměry chování vůči značce. Podle výzkumu Dolnicar a Lazarevski (2006) patří mezi tři nejdůležitější marketingové aktivity u neziskových organizací fundraising, public relations a reklama.

Dále bylo zjištěno, že je velmi důležitá značka, pod kterou nezisková organizace vystupuje. Podle nich je velmi těžké dosáhnout celkového marketingu jako v běžných společnostech, právě díky silným specifikacím neziskového sektoru.

Podle Wymer, Gross a Helmig (2015) spočívá síla značky ve třech oblastech, a to je známost mezi lidmi, postoj ke značce a zajímavost. Podle něj by měla být značka neziskové organizace koncipována tak, aby byla cílové skupině dostatečně známá, měla by být pro ni zajímavá a měla by mít své místo na trhu.

Manažeři by pak měli používat pro hodnocení síly své značky tři veličiny: jak se liší značka jedné organizace od druhé, analýzu trendů vývoje klíčových proměnných při pravidelném měření, předpovídat změny výstupních proměnných ze změn síly značky (Wymer et al., 2015).

Knox a Gruar (2007) dodává, že hodnota značky neziskové organizace, povědomí stakeholderů, spřízněnost se značkou může růst v případě, že je značka dostatečně a konstantně komunikována. V případě kladného výsledku roste loyality ke značce neziskové organizace napříč všemi zúčastněnými stranami, která následně vede ke zvýšení efektivity jak u dárce, tak u neziskové organizace.

Lecy et al. (2012) dodává, že neziskové organizace se především opírají o svou značku na základě, které dochází k identifikaci v rámci trhu. Organizacím se tak daří získat více finančních prostředků díky různým benefičním akcím a kampaním. Známé neziskové organizace tak snáze vzbuzují důvěru u svých dárců, či partnerů. Bez pomoci nelze dosáhnout strategických cílů organizace, proto musí neziskové organizace dbát nejen na vztahy s dárce, ale i na zákonné povinnosti a organizační stránku daného cíle.

1.11 Výzkumné otázky

1. Jaký je životní cyklus vztahu mezi neziskovou organizací a dárce?

- Jak neziskové organizace získávají své dárce?
- Jak s nimi vztah udržují?
- Jak s nimi pracují?

Z teoretického základu vyplývá, že vztah mezi neziskovou organizací a jejím dárce je velmi specifický, a to jak v začátku, tak v samotném průběhu spolupráce. Specifičnost vztahu ovlivňuje vývoj a úspěšnost trvání partnerství mezi neziskovou organizací a dárce, a to je důvod, proč je identifikace tohoto vztahu velmi důležitá. V České republice zatím neexistuje dostatečné množství výzkumů, které by specifikovaly a charakterizovaly významné aspekty životního cyklu mezi neziskovou organizací a jejím dárce.

2. Jak se české neziskové organizace staví ke strategické filantropii a marketingu?

Z významných zahraničních článků vyplývá, že strategická filantropie a marketing hrají důležité role ve vzájemném vnímání dárce a neziskové organizace. Tyto role mohou být dokonce klíčové v jejich partnerství. Zatím v rámci České republiky neexistují výzkumy, které by toto tvrzení potvrzovaly, nebo vyvracely.

3. Co motivuje dárce filantropickým aktivitám?

- Podle čeho si vybírají neziskovou organizaci ke své korporátní filantropii?

Pro neziskové organizace hrají dárce naprosto klíčovou roli v jejich působení a v plnění jejich filantropických cílů. Bez dárce by jejich existence byla v ohrožení. Motivy firemních dárce k filantropickým aktivitám jsou pak podstatné jak pro neziskové organizace z pohledu příjemce pomoci, tak z druhého úhlu pohledu, z pohledu dárce.

Výzkumné otázky směřují k identifikaci vztahu mezi dárce a neziskovou organizací a motivů dárce k firemní filantropii. Současně tak korelují s cílem a dílčím cílem diplomové práce.

2 Metodologická část

2.1 Kvalitativní rozhovor

Jako metoda sběru dat byla zvolena metoda rozhovoru. V rámci dotazování byly kladeny předem stanovené otázky vyplývající z teoretické části práce. Všechny otázky byly postavené jako otevřené a respondentovi tak bylo umožněno rozpovídat se o dané problematice a upřesnit jakékoli vyplývající náležitosti. Zvláštní pozornost byla věnována začátku a konci rozhovoru.

Na začátku rozhovoru je velmi důležité představení se s respondentem, prolomení případných psychických bariér, navození přátelské a příjemné atmosféry a zajištění podepsání informovaného souhlasu. Z tohoto důvodu byl respondentovi představen celý výzkum a následně byly zodpovězeny případné otázky. Na konci rozhovoru byla největší pozornost věnována ke zdárnému zakončení všech otázek, k nabídce případného zaslání výsledků výzkumu a rozloučení se.

2.1.1 Otázky

Otázky byly rozděleny podle charakteru do třech základních skupin a všechny směřují do minulosti či přítomnosti.

Otázky vztahující se ke zkušenostem

Tyto otázky se týkají k aktivitám a zkušenostem dotázané osoby zastupující danou společnost.

Otázky vztahující se k názorům a pocitům

Tyto otázky se týkají osobních pohledů a názorů experta na danou problematiku. Šlo i o poznání citových reakcí, emotivních odpovědí na to, co se děje, nebo na to, co se v minulosti stalo.

Otázky týkající se zjištění aktuální a minulé situace

Otázky směřující ke zjištění chodu věcí, rozdílnosti stavů v minulosti a přítomnosti.

2.1.2 Způsob kladení otázek

Správně stanovená otázka je tím základním stimulem pro získání odpovědi respondentem. Způsob kladení a formulace pak určuje, jak bude respondent odpovídat. Otázky byly stanovené jako otevřené, neutrální a jasné. Formulací otázky není vnucována žádná odpověď a byla pro respondenta připravena půda pro co nejpřesnější odpověď.

Na začátku byly koncipované otázky, které se týkají současných aktivit, neproblémových situací, zkušeností a reakcí.

Začátek rozhovoru byl takto naplánován, aby dotázaného povzbudil k popisnému hovoru a v rámci problematiky se rozpovídal. Další fáze rozhovoru byly zaměřené na získání informací, názorů, pocitů, chování, zkušeností apod.

Otázky byly kladeny postupně jedna po druhé a byl dodržen dostatečný časový interval na odpověď respondenta. V případě nepochopení otázky bylo nutné dovysvětlit vše tak, aby respondent plně rozuměl znění a byl schopen náležité odpovědi.

Při správném vedeném rozhovoru by měl tazatel i respondent cítit, že jde o dvoustrannou a rovnocennou komunikaci.

Tazatel by měl vytvořit takové prostředí, aby jasně sděloval, jaké informace požaduje a proč jsou otázky důležité. Během dotazování je důležité udržovat motivaci dotazovaného k odpovědím, ačkoli tazatel zůstává neutrální vůči obsahu. Navzdory tomu musí neustále podněcovat respondenta k odpovědím a vzbuzovat v něm zájem o nalezení odpovědi. Neutrálnost postoje tazatele je zabezpečena neutrálností otázek, znalostí tazatele o různých možnostech, které připadají v úvahu.

Během rozhovoru je potřeba dávat pozor na samotný průběh. Vleklé vyprávění, poznámky netýkající se dané problematiky, snižují celkový výstup a efektivnost samotného rozhovoru. K zajištění naprosté efektivnosti je potřeba, aby tazatel věděl, co se chce dozvědět, musí klást takové otázky, které povedou k hodnotným odpovědím a dovedou ho k tomu, co se chce dozvědět.

2.1.3 Výběr výzkumného vzorku

Kritéria výběru výzkumného vzorku vhodných respondentů musí odpovídat charakteru a tématu práce. Do okruhu neziskových organizací byly osloveny subjekty z řad neziskového sektoru v České republice. V převážné většině byly osloveny nadace a obecně prospěšné společnosti. Z okruhu možných dotázaných byly vyřazeny organizace, které mají zpochybněnou pověst, z převážné většiny se samofinancují, případně vznikly v rámci posledních dvanácti měsíců.

Do okruhu respondentů z řad dárců byly osloveny firmy a společnosti, které se podílejí jakýmkoliv způsobem, vedle své hlavní činnosti, na filantropických aktivitách ať už finančními dary, nebo vykonáváním dobrovolnictví apod.

Rozhovory probíhaly po vzájemné dohodě obou stran v e-mailové komunikaci v předem určený den, čas a na předem určeném místě.

Délka rozhovoru trvala vždy 30-45 minut v závislosti na délkách odpovědí a otevřenosti respondenta. Před uskutečněním samotného rozhovoru byl respondent seznámen s účelem výzkumu a byl podepsán informovaný souhlas s uveřejněním výsledků rozhovoru v této diplomové práci.

Rozhovory byly uskutečněny s pěti zástupci neziskových organizací a s pěti zástupci firem, kteří mají na starosti aktivity filantropického charakteru.

2.1.4 Průběh výzkumného šetření

Rozhovory probíhaly v místě pracoviště ředitelů, ředitelek a dalších dotázaných kompetentních osob. Komunikace byla navázána pomocí elektronické pošty, kde byl v krátkosti představen výzkum a účel setkání. Při osobním setkání byly následně zodpovězené další případné otázky.

Záznam dat

K záznamům rozhovoru bylo vhodné použít nahrávací zařízení, aby bylo možné zachytit veškeré detaily a neopomenout zásadní fakta. Dále ke zpracování pomáhá vhodná tvorba poznámek v průběhu rozhovoru, která slouží k připomenutí a přiblížení situace. Kvalita výzkumu pak závisí na pečlivosti, úplnosti a smysluplné organizaci.

2.1.5 Zpracování dat – kódování

Kódování je jednou z podstatných částí celého výzkumu. Jedná se o rozkrytí nasbíraných dat za účelem smysluplné interpretace. Postup také vede k tomu, která data je ještě třeba zahrnout do analýzy a která témata vyplývají jako hlavní.

Otevřené kódování

První bránou pro nasbíraná data je otevřené kódování. Jedná se o lokalizaci témat v textu a přiřazení jím příslušné označení. Jedná se o odhalování hlavních témat v nasbíraných datech, která souvisejí s literaturou, s výzkumnými otázkami a ústředním tématem práce. Výsledkem je pak seznam dílčích témat, které pomáhají vidět ústřední téma jako jeden celek a stimuluje pro hledání dalších jiných témat. Seznam je dále třízen, organizován a doplňován v další analýze. Cílem otevřeného kódování je tematické rozkrytí textu.

Axiální kódování

Druhou bránou pro zpracování dat je axiální kódování. Jedná se o analýzu vztahů, pojmů a interakcí, které propojují jednotlivé kategorie. Jedná se také o hledání dalších kategorií, procesů propojování, nebo naopak rozdělování na menší celky. Pro odhalení vztahů mezi jednotlivými kategoriemi je potřeba zkoumat, jak jsou znaky jedné kategorie propojené se znaky jiné kategorie.

Axiální kódování má za cíl propojovat jednotlivé kategorie a zároveň by mělo docházet ke stimulaci nových neotevřených otázek. Může tak dojít k opuštění stávajících témat a otevření nových otázek, které jsou následně zkoumány do hloubky.

Selektivní kódování

Třetí brána, kterou musejí analyzovaná témata projít, je selektivní kódování. Jedná se o integraci výsledků a hlavní téma celého výzkumu. Axiální kódování je hlavní zdroj pro selektivní kódování, jelikož poskytuje provázaný systém jednotlivých témat. Selektivní kódování je pak další fáze výzkumu pro přezkoumávání dat a kódů.

Cílem třetí brány je integrace, najít hlavní témata a kategorie, které budou ústředním bodem výstupu. Interpretace dat a sběr dalšího materiálu pro výzkum se přeruší v momentě saturace. V bodě, kdy už další kódování nepřináší další poznatky.

V závěrečné fázi analýzy jde především o integraci textu. Jedná se proces komplexnější sestavování jednotlivých částí, které vzešly z předchozích dvou kódování. Současně se jedná o proces, ze kterého vzejdou hlavní a ústřední témata (Hendl, 2016)

2.2 Charakteristiky respondentů

2.2.1 Charakteristika dotázaných neziskových organizací

Neziskový subjekt A

Neziskový subjekt A je organizace založená v roce 2000 a jejím posláním je pomáhat nemocným, handicapovaným ale i opuštěným dětem po celé České republice. V současné době pro ni pracuje do 15 zaměstnanců.

O pomoc každý rok žádají rodiče nemocných dětí do 18 let, kterým organizace pomáhá s úhradou zdravotních pomůcek, rehabilitačních pobytů, léčby apod. Dalším subjektem žádající o pomoc jsou nemocnice. Ty žádají především o finanční pomoc za účelem nakoupení přístrojové techniky na oddělení, která pečují o nemocné děti. V neposlední řadě putují příspěvky do dalších dětských zařízení, jako jsou dětské domovy, ústavy pro handicapované děti, kojenecké ústavy a další.

Mezi hlavní neziskové aktivity Neziskového subjektu A patří veřejné sbírky v režii potravinového řetězce, sbírky široké veřejnosti, kulturní a zábavní akce, mediální aktivity, zaměstnanecké sbírky a další. Dárci mohou přispívat v podobě individuálních finančních darů, dárcovských SMS apod.

Rozhovor byl veden s paní ředitelkou neziskového subjektu A.

Neziskový subjekt B

Jedná se o velké projekty v rámci neziskového subjektu, který v České republice existuje více jak 25 let. Veškeré aktivity podnikané k získávání finančních prostředků jsou uskutečňované za účelem pomoci handicapovaným občanům.

Neziskový subjekt B pomáhá tam, kde stát již nestačí. Příspěvky jdou na financování rehabilitačních a kompenzačních pomůcek, bezbariérové úpravy bytů, škol a dalších veřejných budov. Dále se subjekt zabývá projekty, které souvisejí se vzděláváním a pracovním uplatněním lidí s postižením.

Projekty směřované k naplnění poslání organizace jsou různé aktivity sportovního charakteru, aukce, mediální aktivity, burzy, firemní fondy a další.

Rozhovor byl veden s paní ředitelkou neziskového subjektu B.

Neziskový subjekt C

Neziskový subjekt C zastupuje nadaci, které existuje již přes 20 let. Do jejího okruhu zájmů spadá především problematika dětí bez domova. Hlavním cílem je nacházet řešení pro děti vyrůstající v ústavní výchově, náhradní rodinné péči, či v ohrožených biologických rodinách.

Nadace má svou podporu zabudovanou do třech hlavních pilířů. Prvním pilířem je prevence nežádoucího odebrání dítěte z rodinného prostředí pomocí asistenčních, či konzultačních služeb, finanční pomoci pro rodiny v krizi apod.

Druhým pilířem je podpora náhradního rodičovství. V tomto pilíři se nadace snaží o co nejvýznamnější zkrácení pobytu dítěte v ústavní výchově.

Do třetího pilíře je pak vsazena pomoc ve formě kompenzací nedostatků ústavní výchovy. Tato pomoc přichází v momentě, kdy je mladý člověk většinu života vychováván v ústavních zařízeních a potřebuje pomoci se začleněním do běžného samostatného života. Neziskový subjekt C získává své finanční prostředky především z přijatých finančních i nefinančních darů a veřejných sbírek.

Rozhovor byl uskutečněn s paní ředitelkou neziskového subjektu C.

Neziskový subjekt D

Označení Neziskový subjekt D zaštituje mladou neziskovou organizaci, která vznikla v roce 2015. Účelem této nadace je zlepšovat rozvoj kvality života jednotlivce, ale i společnosti jako takové.

Pod tímto účelem uskutečňuje činnost především směřující k zabezpečení pravidelné finanční, materiální a jakékoliv jiné podpory nezaopatřeným rodinám a nezaopatřeným dětem, kde dítě nebo rodič trpí rakovinou, nebo jinou závažnou nemocí.

Všechny nadační dary neziskový subjekt D přijímá na základě uzavřených smluv, mezi nadací a dárci, a to jak v peněžité, nebo nepeněžité formě, nebo na základě příspěvku na bankovní účet vedené nadací.

Veškeré režijní náklady nadace financuje z jiných zdrojů, které nejsou původem určeny na pomoc.

Rozhovor byl uskutečněn s PR a marketingovou manažerkou.

Neziskový subjekt E

Označení neziskový subjekt E zastupuje neziskovou organizaci, která pomáhá lidem postiženým zákeřnou nemocí napadající dýchací a trávicí systém. Tato organizace funguje od roku 1992 a to především proto, aby si rodiče mohli předávat mezi sebou cenné informace a rady. O tři roky později od jejího založení došlo k růstu a rozšíření o celou škálu dobrovolnických aktivit. Hlavními dobrovolníky jsou stále rodiče, bez jejichž aktivního zapojení by organizace nemohla fungovat. Hlavním posláním neziskového subjektu je zlepšování kvality života nemocných závažným onemocněním a dále zvyšování povědomí a informovanosti široké veřejnosti o tomto onemocnění.

Naplnění poslání dochází pomocí poskytování informačního servisu nemocným, medializování problematiky, zajišťování finančních prostředků, pořádání veřejných sbírek dotování vybavení, podporování mezinárodní spolupráce s partnery a další.

Rozhovor byl veden s paní ředitelkou neziskového subjektu E.

2.2.2 Charakteristika dotázaných dárců

Dárce A

Označení Dárce A je pro bankovní instituci působící na území České republiky. V společnosti pracuje okolo 3tis. zaměstnanců. Ve svém portfoliu služeb má všechny platební nástroje dostupné na českém trhu, všechny úvěrové nástroje a některé finanční produkty jsou přizpůsobené bonitní klientele. Svými kroky cílí od počátku působnosti na českém trhu na živnostníky, malé firmy a jednotlivce.

Dárce A má dva pilíře ve svém CSR kontextu. První pilíř se týká environmentu. Společnost se snaží snížit uhlíkovou stopu a to tak, že nahrazuje spotřebované energie technologiemi šetřící energi, které tvoří hlavní součást nízkouhlíkové ekonomiky.

Druhý pilíř se týká podpory občanské společnosti. Jedná se především o podporu místních komunit. Dvě hlavní oblasti jsou firemní dobrovolnictví a fundraising s filantropií.

V rámci firemního dobrovolnictví se jedná především o zaměstnanecké sbírky a o poskytnutí dvou pracovních dnů zaměstnance na dobrovolnickou činnost. Dále je vypsán grantový program na podporu místních komunit, který je postaven na zapojení zaměstnanců a široké prodejní sítě. Filantropické aktivity probíhají v průběhu celého roku.

Rozhovor byl uskutečněn se CSR specialistkou.

Dárce B

Označení Dárce B zastupuje podnik poskytující ubytovací služby pohostinství a restaurace pro jednotlivce, skupiny i obchodní klientelu. K ubytovacím službám náleží ještě spa, wellness club a konferenční místnosti s kapacitou okolo 1000 osob. Dárce B vznikl v Praze v roce 1920. Ke službám ubytovacího zařízení patří i další doplňkové služby, za které si zákazník musí zvlášť zaplatit, je to například limuzín servis, kadeřnictví, prádelna, čistírna, hlídání dětí a další.

Filantropickým aktivitám se věnují vždy jednorázově na konci každého roku v období od října až do prosince, bez předem stanoveného CSR rámce. V průběhu roku se filantropickým aktivitám ve společnosti nevěnují.

Rozhovor byl uskutečněn s marketingovou manažerkou zaštiťující filantropickou oblast.

Dárce C

Označení Dárce C zastupuje společnost s ručením omezeným na Moravě sídlící u hranic s Rakouskem. Jedná se o firmu zabývající se marketingem na internetu, tvorbou a zpracováváním videí. Ve svém konceptu nemají zabudovanou žádnou konkrétní CSR strategii. Rozhodnutí kam darovat finanční prostředky a kolik prostředků darovat je v režii ředitele společnosti. Dary prozatím poskytují vždy jednorázově. V současné době je teprve v řešení pravidelné darování v průběhu celého roku.

Rozhovor byl uskutečněn s ředitelem společnosti.

Dárce D

Dárce D je velká akciová společnost na území České republiky působící v oblasti cestovního ruchu. V rámci své společenské odpovědnosti se věnují ochraně životního prostředí, podpoře blízkého okolí a sociální problematice. V oblasti životního prostředí se zaměřují na podporu různorodých ekologických projektů přímo v areálu společnosti i v okolních lokalitách a prevenci a sledování kvality prostředí, ve kterém společnost působí. Do oblasti sociálního pilíře patří především podpora komunit zaměřena na blízké okolí, v němž společnost působí. Dále je to aktivní zapojení zaměstnanců do filantropických aktivit, grantový program, veřejné sbírky a kasičky.

Rozhovor byl veden se specialistou firemní odpovědnosti.

Dárce E

Dárce E je společnost poskytující širokou škálu služeb v oblasti strategie, poradenství, digitální technologie a podpory podnikových procesů. V České republice působí od roku 1991, přičemž po celou dobu působnosti na českém trhu fungují v souladu a pilíři zodpovědného podnikání, které jsou definovány mateřskou společností. Celkový počet zaměstnanců je kolem dvou tisíc. Jako hlavní pilíře společenské odpovědnosti podnikání si společnost stanovila: Etiku, řízení a správu společnosti, lidé, komunitu, životní prostředí a dodavatelský řetězec.

Rozhovor byl veden s manažerkou pro společenskou odpovědnost v České republice.

3 Praktická část

V rámci výzkumného šetření bylo provedeno 5 rozhovorů se zástupci neziskových organizací a 5 rozhovorů se zástupci společností, které se věnují filantropické činnosti. Praktická část je tak logicky rozčleněna na tři hlavní části výsledků, a to část připadající na neziskové organizace, část připadající na dárce a v poslední části se jedná o propojení výsledků z části neziskové organizace a dárce.

3.1 Vyhodnocení neziskových organizací

3.1.1 Oslovení dárců

Pro neziskový sektor představují dárce prakticky neodmyslitelnou část celého fungování a působení neziskových organizací jako skupiny a celku. Bohužel není tomu vždycky tak, že se dárce hlásí sami. V mnoha případech je potřeba aktivně společnosti i jednotlivce oslovovat a připomínat se jim. Forma oslovení pak závisí na každé neziskové organizaci zvlášť. Je třeba pečlivě uvážit prostředek a formu oslovení v závislosti na charakteru dárce.

Direct mailing je ve světě 21. století forma oslovení, která stojí naprosté minimum nákladů a je možné oslovit v poměrně malém čase velké množství dárců. Nevýhodou pak může být do určité míry neosobní charakter komunikace. Obsahem elektronické komunikace může být příběh s problematikou hlavního filantropického téma, kterým se nezisková organizace zabývá.

Další výhodou je prostor pro vysvětlení činností a působení organizace. Čtenář e – mailu pak má dostatek času na to přečíst si vše, co si neziskové organizace myslí, že by dárce mohlo zajímat, případně, čím chce zapůsobit. Tímto způsobem je možné oslovit širší škálu potenciálních dárců. Existuje však jistá diskutabilní část, a to frekvence direct mailingu.

Nezisková organizace B: „Já sama si říkám, když posílám direct maily, jestli to není moc často, jestli tím lidi neotravujeme, ale pak se vždycky někdo ozve, že kdybychom nic nenapsali tak nic dárce nepošle. Takže i toto má dvě stránky, někdo se rozzlobí a někdo je vděčný, že jsme se mu čtyřikrát za rok připomněli.“

Nezisková organizace musí sama podle znalostí svých dárců zhodnotit efektivitu dané komunikace a vhodnost z hlediska charakteru a preferencí dárce.

Veřejné sbírky a jakékoliv akce veřejného typu jsou další možné způsoby citlivého oslovení dárce. Neziskové organizace dostanou prostor pro to, vysvětlit jejich účel a

význam proč tu jsou. Dárci dostanou prostor na ztotožnění se s danou problematikou a současně tak i prostor přispět a být součástí celého dění.

Oslovení na doporučení je ze všech forem zacílení nejefektivnější způsob, jak dárce zaujmout. Tento případ je zcela rozdílný od ostatních způsobů, protože zde již dárce může i komunikaci ze strany neziskové organizace očekávat, případně je filantropickým aktivitám nakloněný, což také zvyšuje šanci na navázání spolupráce. Doporučení pak může přijít i formou, že jeden dárce doporučí neziskovou organizaci dalšímu dárci. Funguje zde nenásilný systém sítě, kde nezisková organizace oživuje své portfolio dárců v podstatě jen tím, že je jiný dárce spokojený a je ochoten doporučit organizaci dále.

Nezisková organizace C: „Metoda způsobu oslovení dárce se nám nejvíce osvědčila oslovit dárce na doporučení, můžete pak představit aktivity nadace, nebo zástupce firmy pozvat na akce, které nadace dělá, aby mohl navnímat tón hlasu, způsob, jakým nadace funguje, jak komunikuje se svými dárci a se svými obdarovanými, protože to není jiný tón hlasu tam a jiný sem.“

Nezisková organizace D: „Co hodně pomáhá, to je na doporučení – osobní. Když jeden dárce doporučí jinému dárci naši nadaci. Nebo doporučí rodina, které pomáháme.“

3.1.2 Působení neziskových organizací v rámci neziskového sektoru

Marketing hraje pro každou společnost neodmyslitelnou součást jejího fungování. U neziskových organizací nastává komplikace v oblasti intenzity veřejné reklamy. Nelze působit na trhu agresivně s drahými reklamami a cílit tak na své dárce. Současně nelze provádět ani druhý extrém, a to nedělat žádnou reklamu. V případě, že organizace o sobě nedává vědět, může se stávat pro dárce nedůvěryhodná a jejich touhu po darování to pak může značně omezit, nebo úplně eliminovat. Je proto velmi podstatné najít bilanci mezi tónem neziskové organizace, kterým chce zapůsobit na veřejnost a míry důvěryhodnosti. Zde neexistuje žádná správná exaktně vyjádřená hranice a je to jen na odborném a expertním posouzení osob, které mají tyto aktivity na starosti.

Nezisková organizace D: „My z našeho výzkumu víme, že když je organizace vidět, stává se důvěryhodná a lidi v ní mají větší důvěru. Takže se snažíme být vidět, ale snažíme se netlačit.“

Nezisková organizace B: „Každý den pracujeme na tom, aby naše „značka“ byla důvěryhodná a aby byla známá. My musíme dávat najevo, že tady pořád jsme, že nejsme žádní podvodníci, že jsme nezkrachovali, že prostě každý měsíc ty peníze rozdělíme těm, kteří to potřebují.“

3.1.3 Nastavení vztahu

Nejdůležitější je nastavení vztahu s dárcem hned od začátku, aby bylo jasné, jaké má nezisková organizace záměry a s jakými cíli vstupuje do vztahu dárce. Do hlavní role patří transparentnost a komunikace. S dobře nastavenými vztahy se pak dá dobře dále pracovat v případě dlouhodobé spolupráce. Obě strany musí mít ze spolupráce dobrý pocit. Ve finále i v tomto vztahu by měly obě strany něco získat a pracovat na velmi otevřené a upřímné bázi.

Nezisková organizace C: „Tam je velmi důležitá ta počáteční fáze. V té je totiž potřeba si říci, co od té spolupráce očekáváme a je velmi důležité ze začátku spolupráce to nastavit a v průběhu to evaluovat a říci si, co bylo cílem, co jsme chtěli a třeba po roce si sednout s dárcem a zeptat se, jestli se jim zdá, zda cílů spolupráce dosáhli a pokud ano, tak pokračujeme dál a pokud ne, jak to musíme přenastavit. Ta komunikace, upřímnost je alfa a omega.“

Když neziskové organizace zahrnou dárce do filantropických aktiv, ukáží mu celý proces, vytvoří velmi upřímné a transparentní prostředí, vytvoří tím zároveň půdu pro další spolupráci, která by měla být založená na důvěře a otevřenosti.

Nezisková organizace by samozřejmě pořád měla mít na paměti, že pracuje s penězi dárce a podle toho pak jednat. Je podstatné nastavit si určité mantinely, ve kterých se obě strany mohou pohybovat a svému vzájemnému závazku dostát. Už při samotném počátečním nastavení vztahu by měl být v hlavní roli dobrý pocit obou stran a mělo by docházet k vzájemnému překrytí cílů a záměrů obou stran.

3.1.4 Následná péče

Celkové starání se o dárce pokračuje následnými činnostmi po navázání spolupráce. V hlavním zájmu neziskových organizací je, aby byli dárce spokojeni a chtěli dále spolupracovat. Za tímto účelem podnikají neziskové organizace řadu aktivit. V případě, že probíhá nějaká akce, kterou, nezisková organizace pořádá, případně se jí účastní, informuje o tom své dárce, aby se mohli přijít podívat a případně se i zapojit.

Další kontakt nastává v podobě elektronické komunikace ve formě newsletterů. Záleží pak na strategii dané organizace jak často e – maily posílají a co je jejich obsahem. V newsletterech má pak nezisková organizace prostor pro popsání vývoje jejich

charitativních činností, kde už nabízené prostředky pomohly, nebo kde se teprve pomoci chystají.

Nezisková organizace A: „Informujeme je o naší činnosti, informujeme je o tom, co děláme, když probíhá nějaká akce tak je o tom informujeme, aby se mohli přijít podívat.“

V případě přednastavených vztahů je zcela nezbytné rozebrání již uskutečněných kroků a neméně důležité je analyzování kroků budoucích. Po předem stanovené uplynutí doby je podstatné probrat, jestli obě strany dostály svým povinnostem a zanalyzovat situaci pro další spolupráci. Komunikace a upřímnost je v tomto případě v hlavní roli a jsou nezbytné jak pro současné fungování, tak pro budoucí vývoj.

Nezisková organizace C: „V průběhu spolupráce je třeba evaluovat a říci si, co bylo cílem, co jsme chtěli a třeba po roce si sednout s dárcem a zeptat se jestli se jim zdá, zda cílů spolupráce dosáhli a pokud ano, tak pokračujeme dál a pokud ne, jak to musíme přenastavit. Ta komunikace, upřímnost je alfa a omega.“

Do následné péče o dárce se dá zcela jistě započítat i zahrnutí dárce do celého procesu charitativní činnosti a darování. Mohou tak nahlédnout pod pokličku a zjistit, jak jsou nastavené procesy, jací lidé jsou ve vedení a jak to celé funguje. V případě nastavení pravidel spolupráce, jejich dodržení, upřímnosti a transparentní komunikace přivede dárce k důvěře a zasetí podmínek pro dlouhodobý vztah. Určitě není na škodu, když dojde v rámci spolupráce ke společnému rozhodování a zapojení dárce i v této oblasti.

Nezisková organizace C: „Osvědčilo se nám, že čím více jsou dárce součástí celého procesu, tím časem lépe navnímají, o co té organizaci jde a získáme tak důvěru.“

Dalším úhlem pohledu na následnou péči o dárce je postupně v nich budovat „love brand“, jednoduše, aby měli neziskovou organizaci, a to co dělá, rádi. To samozřejmě není jednoduché a je za tím spousta dlouhodobé práce. Nástrojem pro úspěšný proces může být i zacílení na to být dárce neustále na očích. Například jim umožnit si koupit nejruznější dárkové předměty, které souvisejí se značkou neziskové organizace.

V případě, že se dárce rozhodne dále nedarovat, je několik možností, jak k této problematice přistoupit. Jedna z nich je dárce oslovit a jednoduše se ho zeptat na důvod odchodu a zjistit, jestli k odchodu přispěla nějaká činnost neziskové organizace, aby se jí vedení pro příště vyvarovalo. Druhá možnost je mít nastavený retenční systém, kterým se podchytí dárce, kteří mají nastavený trvalý příkaz na nějakou dobu, a po uplynutí této doby nedojde nedopatřením k obnově. V tomto případě správně nastavený retenční systém najde a vhodně upozorní dárce, kteří by nedopatřením přestali přispívat.

Nezisková organizace A: „S tím neuděláte nic. Když se rozhodne tak se rozhodne. Jednou nám podal dárci oficiální výpověď. My jsme samozřejmě poděkovali za spolupráci a zeptali jsme se na důvod odchodu, jestli jsme třeba něco neudělali špatně. On nám odepsal, že jsme neudělali špatně nic, ale že se stěhují do jiných prostor a že tu pomoc budou směřovat přímo do své oblasti pro konkrétní děti. Nabídl jsem mu, že těch dětí v jeho oblasti máme hodně a že to není problém. Což je tak všechno, co můžete udělat, jinak s tím nic neuděláte.“

Další cesta pro komunikaci s dárci může být platforma sociálních sítí. Na svém profilu pak mohou sdílet veškerou aktivitu, kterou v rámci svého působení podnikají. Neustále o sobě mohou dávat vědět a jsou dárcům „na očích“. I zde se ale musí důkladně promýšlet taktika, jakým stylem na dárci komunikovat, jak často příspěvky zveřejňovat a v jakém duchu.

3.1.5 Působení – vliv na dárci

V první řadě se jedná především o průběžné aktivity v průběhu celého roku. Nezisková organizace musí stále dávat najevo, že zde existuje, že její práce pokračuje a jakým způsobem fungují. Průběžné aktivity dávají najevo, že neziskové organizace odmítají pasivitu, vědí, že je třeba proaktivní přístup a dávají tím současně najevo, že jsou zde pro své dárci, ale i pro své „klienty“. Když podnikají dárci své každoroční pravidelné filantropické akce, mohou se snáze na neziskovou organizaci obrátit, protože vědí, že to myslí se svými záměry zcela vážně.

Ve vlivu na dárci taktéž velmi pomáhají media, webové stránky a sociální sítě. V televizi, v časopisech a novinách se pak vždy najde prostor pro vysvětlení všech aktivit, které organizace dělá. Lze tak dárci i nasměrovat do například na webové stránky případně sociální sítě, kde má dárci možnost sledovat veškeré zveřejněné aktivity a může pak být součástí celého dění. Pokud má nezisková organizace profil na Facebooku, dárci se její příspěvky zobrazují, aniž by musel vynakládat nějakou větší aktivitu, nebo cokoli hledat. Stačí, aby danou stránku sledoval. Nezisková organizace pak velmi efektivně získává prostor a čas svých dárců. Stejným způsobem to funguje u ostatních sociálních sítí.

Knox a Gruar (2007) uvádí, že nejběžnější přístup pro neziskové organizace je síťový marketing. Prostřednictvím osobního kontaktu jsou pak příjemci daru, partneři a všechny zainteresované strany schopny vytvořit velmi silné vztahy. Současně dodává, že v případě komunikace s veřejností se stává dominantní marketingová strategie nevyhnutelnou.

Nezisková organizace C: „Něméně si myslím, že mít marketing a být vidět je nesmírně důležité. I podle výzkumů, co děláme jasně vyplývá, že pokud vás ta veřejnost nezná, tak vám nedůvěřuje.“

Medii se dá velmi dobře cílit na širokou veřejnost v případě, že má neziskové organizace vhodného fundraisera, či jakoukoli jinou veřejně vystupující osobnost, protože právě tato osoba je v jistém smyslu ambasadorem a může mít svým jednáním obrovský vliv jak na potenciální dárce, tak na ty stávající.

Další vliv na dárce může být seznámení s konkrétním příběhem, s konkrétní podobou pomoci. Neziskové organizace tak vybízejí ke konkrétní pomoci, konkrétnímu člověku, či projektu a dárčům tak umožní vidět konkrétní smysl v jejich darování.

Při vlivu na širokou veřejnost jsou to pak veřejné sbírky, či kulturní a sportovní akce. Zde se sejde velké množství stávajících dárců, ale i potenciálních. V mnoha případech mají možnost si popovídat s pracovníky neziskových organizací, případně s lidmi, kteří potřebují pomoci a získat tak přímý kontakt, který není zprostředkovaný přes třetí osoby a mohou tak získat svou vlastní osobní zkušenost.

Seznámení dárce s výsledky je další nástroj, jak informovat o dobře a důvěryhodně odvedené práci. Když má dárce možnost vidět, kdy všude svým darem pomohl a jaké to má dopady, je to jasné zacílení. Spokojený pocit dárce vede k motivaci k dalšímu darování. Je to i forma ukázky toho, že dary mají smysl, ať už jsou v jakémkoli objemu.

Dobrý pocit, který nezisková organizace u dárce vyvolá, tím že ukáže výsledky jeho daru, může spustit následnou motivaci dalšímu darování a další spolupráci.

Nezisková organizace C: „To je vždycky proces, málokdy je to záležitost jedné schůzky. Co je pro nás typické je, že ta naše pomoc je vždycky konkrétní a my vlastně dárčům ukazujeme „před a „po“ a tím že fungujeme již dvacet let, tak těch „před“ a „po“ s tím dobrým koncem je hodně a my vlastně ukazujeme výsledky naší práce.“

Pro neziskové organizace je hned na začátku klíčové zacílení, jakým způsobem a na jaké dárce se snaží zapůsobit. Současně s tím musí jít ruku v ruce fakt, co chtějí, aby jim daná akce přinesla. Toto je klíčový moment, protože v případě cílení na mnoho pravidelných dárců je od základů jiné než při působení na dárce, kteří darují jednorázově. Výhodou je, že i ve vedení společností, které rozhoduje o filantropických aktivitách, jsou lidé, které do jisté míry může ovlivnit osobní zkušenost s danou neziskovou organizací, a i na akcích, které jsou pro širší veřejnost může dojít k zapůsobení na jednoho „velkého“ dárce. Strategie tedy musí být jasně daná a promyšlená a organizace musí být maximálně transparentní, aby dárce dostaly možnost neziskové organizaci věřit.

3.1.6 Hlavní pilíře úspěšné existence

Prvním pilířem úspěšného fungování organizace je důvěra. Dárci, ať už potenciální nebo současní, musí neziskové organizaci věřit. K tomu, aby organizaci věřili, musejí mít obvykle důvod. A tento důvod musí přijít ve formě konstantních impulsů a soustavné transparentní práci. Tím, že organizace stále dávají najevo svou existenci, že úspěšně pomáhají tam, kde je to potřeba, mají transparentní a spolehlivé jednání. se snaží vzbuzovat ve svých dárcích pocit důvěry a na té získané důvěře neustále intenzivně pracovat. S absencí důvěry zaniká spolupráce.

Nezisková organizace A: „Je to o té důvěře, z toho máme skutečně obrovskou radost a hlavně to, že si nás ti lidé vybrali, opravdu je to úžasné.“

Nezisková organizace D: „Já si myslím, že je to hlavně důvěra a transparentnost. A obecně cítíme, že chuť pomáhat je u lidí větší než dříve.“

Společnostem, které darují, nebo se jakýmkoli jiným způsobem podílejí na filantropické činnosti, je určený osobní přístup. V rámci osobního přístupu mohou být dojednané důležité detaily, které jsou v tomto vztahu velmi důležité. Osobní přístup může být v režii osobního jednání s každou společností zvlášť, nebo i osobního setkání na akcích pořádané neziskovou organizací práce pro velké dárce. Nezisková organizace tak poskytuje prostor pro spojení dárce s tématem, pro vtáhnutí dárce do dění, pro osobní kontakt a také prostor pro osobní jednání. Za osobním přístupem se skrývá i možnost pro dárce kdykoli neziskovou organizaci kontaktovat a dočkat se specifických odpovědí na své otázky. Neziskové organizace by neměly nastavovat strojové odpovědi a s každým dárcem jednat s osobním přístupem.

Nezisková organizace C: „Ke každému dárci přistupujeme jednotlivě. S každou firmou si sedneme zvlášť nastavujeme a vyhodnocujeme podmínky. Přirovnala bych to k to k rodině. Tak jak se staráte o členy rodiny, tak pak se snažíme, aby fungovalo to naše partnerství.“

Nezisková organizace musí do jisté míry fungovat jako obyčejná společnost zaměřená na business. Musí v ní být naprostý pořádek, nastavený účel společnosti strategie a měli by ve společnosti pracovat lidé, kteří jsou pracovití a vidí ve své práci smysl. Co musí mít navíc je, že každý zaměstnanec musí mít srdce na pravém místě a identifikovat se s dárce a veškerými činnostmi co nezisková organizace dělá. V opačném případě, by například při styku s veřejností nemohlo dojít k vytvoření kvalitního komunikačního kanálu. Neziskovou organizaci tvoří její tým lidí a pro úspěšné fungování musí mít celý tým srdce na pravém místě.

Nezisková organizace B: „A to je potřeba lidem vysvětlovat, že peníze, kterou se vyberou jako dar nejdou na režii neziskové organizace. V nadaci musí být velký pořádek, ale to srdce to musí být na pravém místě.“

Nezisková organizace C: „Myslím si, že dárci vnímají, že do toho dáváme nejenom profesionální správu prostředků, protože to nejsou naše peníze, ale peníze našich dárců a my je musíme co nejlépe investovat a zhodnotit, ale je to i kus srdce.“

Mezi aktivity neziskových organizace patří velmi často pravidelné akce, které jsou například na čtvrtletní, roční, či měsíční bázi. V případě, že se aktivity bez výjimky opakují, dárci mají možnost si na ně zvyknout a dopředu s nimi počítat. Neziskové organizace pak mají možnost počítat s těmito prostředky a současně se na pravidelné akce s dostatečným předstihem připravit, případně vychytat nedostatky, které se mohly vyskytnout v minulosti. Pravidelnost a tradice je pak dalším nástrojem, jak vzbudit v dárci důvěru a chuť spolupracovat.

Nezisková organizace A: „Já mám strašně ráda tradice. Myslím si, že věci mají být tradiční, lidé si pak na ně zvyknou a berou je jako samozřejmost“.

V neposlední řadě je neméně důležitý pilíř spjatý s komunikací. Organizace se nějakým způsobem musejí na veřejnosti prezentovat a mnohdy komunikovat s dárci i na osobní úrovni. Důležitost toho, jakým způsobem jsou nastavené komunikační kanály, jak moc jsou konzistentní v těchto komunikačních kanálech, je naprosto nezbytná. Komunikace by měla být nejen konzistentní, ale i otevřená po celou dobu spolupráce a ve finále i po celou dobu existence samotné neziskové organizace.

Nezisková organizace C: „Alfa a omega je komunikace a upřímné nastavení cílů ale pak je to samozřejmě ta poctivá práce a snaha.“

3.1.7 Možné bariéry darování a fungování neziskových organizací

Jednou z možných bariér pro získání dárců je dostat se ke kompetentní osobě ve velké firmě, která má na starosti filantropické aktivity a rozhoduje ohledně darování. Tuto komplikaci může často zjednodušit nějaká osoba, která má kontakty na konkrétní korporátní společnost a neziskovou organizaci tam může snadno uvést, či doporučit. Při absenci osoby, která by fundraisera neziskové organizace uvedla, je pak situace daleko složitější. V tom případě je na místě kontaktovat vybranou společnost a do jisté míry doufat, že se elektronická komunikaci dostane do správných rukou.

V současné době bývá u velkých firem velmi časté, že mají nastavený svůj CSR koncept. Mají předem přednastavenou a schválenou filantropickou strategii a daný směr, kterým se chtějí v současnosti i v budoucnu ubírat. Neziskové organizace, které do tohoto konceptu nezapadají, pak v podstatě nemají žádnou možnost, jak od firmy finanční prostředky získat. V opačném případě jsou pak šance na úspěch pozitivní. CSR koncept nastavuje v korporátních společnostech nejvyšší vedení a útvar, který má na starosti tyto aktivity pak dohlíží na přesné plnění a dodržování daného konceptu.

Obdobný problém nastává, když školy podporují neziskové organizace a změni se vedení, které chce s podporou přestat. Nezbytné je podniknout kroky směřující ke zjištění nastalé situace a k tomu, zda nezisková organizace neudělala něco špatně. V případě, že je vedení přesvědčeno o ukončení spolupráce, není pak prostor pro další akční kroky.

Se změnou CSR konceptu, nebo změnou strategie společnosti přichází na řadu změny v proudění darů do neziskových organizací, které před tím do strategického konceptu zapadaly a měly tak nastavené pravidelné dárce. V případě, že nechtěná situace nastane a vedení společnosti se rozhodne ze strategických důvodů poskytovat peníze jinam, nezisková organizace s tím bohužel nic neudělá a svého dárce tak ztratí.

***Nezisková organizace C:** „My plně respektujeme právo dárce přehodnotit svoji strategii, to se může stát. Může se stát, že se například změni mezinárodní strategie. To je plně legitimní.“*

***Nezisková organizace E:** „U těch větších dárců je to většinou na rozhodnutí managementu. Když se rozhodnou pro jinou strategii, tak může skončit celá pomoc a s tím prostě nic nenaděláte.“*

V případě, že dárce nezmění své strategické počínání v oblasti filantropie, a přesto se již rozhodne nedarovat, je pak na místě získat konstruktivní zpětnou vazbu a poučit se z chyb.

***Nezisková organizace A:** „Jednou nám podal dárce oficiální výpověď. My jsme samozřejmě poděkovali za spolupráci a zeptali jsme se na důvod odchodu, jestli jsme třeba něco neudělali špatně. On nám odepsal, že jsme neudělali špatně nic, ale že se stěhují do jiných prostor a že tu pomoc budou směřovat přímo do své oblasti.“*

Některé neziskové organizace se někdy mohou potýkat s bariérami na straně úřadů, byrokracie, zabudovanými stereotypy a státní správou. Tyto problémy pak spadají do fáze přerozdělování finančních prostředků. Zástupcům neziskových organizací pak následně vyvstávají další nelehké kroky, kde bojují se společenskými stereotypy a někdy neefektivně nastavenými pravidly.

Nezisková organizace C: „V businessu funguje hlavně hlas čísel, tam se vždycky domluvíte, když jde o zisk. V tom našem sektoru to tak není. Narážíte na státní správu, stereotypy, se kterými prostě nehnete.“

Nezisková organizace B: „Občas narážíme na problém úřadů. Úředníci musejí respektovat kolonky ve formulářích a nebrat ohled na osobní zkušenost s handicapovaným.“

Základním východiskem pro finanční pomoc plynoucí do neziskového sektoru z firem je dostatek finančních zdrojů. Firma musí neustále přemýšlet ekonomicky. V opačném případě, kdyby darovala větší množství peněz, než dovoluje firemní strategie, mohlo by se to negativně podepsat na nižších výnosech, nebo nižších mzdách. Při stanovování filantropické strategie ve společnosti se v první řadě musí myslet na rozvíjení hodnoty pro akcionáře a správně vybalancovat reputaci společnosti a finanční výkonnosti.

Dárci musí v první řadě obstarat to, pro co oni existují a naplnit své finanční cíle. Pak následně mohou věnovat poměrnou část rozpočtu na filantropické aktivity a pomoci tam, kde je to potřeba. S rostoucí ekonomikou pak rostou neziskovým společnostem šance na úspěch v oblasti finančních zdrojů za předpokladu, že vedení společnosti je těmto aktivitám pozitivně nakloněno. V opačném případě, kdy vedení odmítá podpořit dárcovství, či jakékoli jiné aktivity, prostor pro získání této společnosti do portfolia dárců jsou velmi mizivé.

Nastupující nová generace mladých lidí se pro dárcovství nezískává mnohdy snadno. V mnoha případech může jít o vybudovanou nedůvěru k neziskovému sektoru na základě špatné zkušenosti, nedostatek zkušeností, nebo styl vedení rodičů. Když se děti učí pomáhat od útlého věku, je pro ně pak daleko snazší a běžnější pomáhat v dospělosti. Neziskové organizace pak narážejí na problematiku získávání mladých lidí pro darování.

Neziskové organizace B: „Co je pravda, tak úplně mladí lidé se pro to dárcovství nezískávají lehce. Člověk musí asi v tom životě něco prožít, nebo musí mít tu zkušenost třeba zblízka. Ale samozřejmě záleží dárce od dárce.“

Neziskové organizace mají stanovený etický kodex. V etickém kodexu jsou stanovena pravidla a stanovy, které se zavazují neziskové organizace dělat. Mnohdy je uzpůsobený po schválení příslušnými osobami přímo na míru každé neziskové organizaci. Může nastat situace, kdy nezisková organizace může odmítnout dar, či pomoc od společnosti, která není jakýmkoli způsobem v souladu se stanovenými pravidly v etickém kodexu. Většinou z výběru možných dárců bývají vyjmuti ti, kteří jdou proti cílům a celému smyslu neziskové organizace.

V případě, že by vedení neziskové organizace přijalo dar od společnosti, která svým počínáním a smyslem své existence jde proti počínání a smyslu existence neziskové organizace, může vedení neziskové organizace dary takového typu odmítnout. Odmítnutí daru musí nastat navzdory jeho výši a navzdory tomu, kolika lidem by mohl pomoci.

Nezisková organizace C: „Nepřijímáme dárce od kuřáckých firem, alkoholových firem a od loterií. Nepřišlo nám vhodné přijímat dary od těchto dárců, protože například pomáháme dětem v ústavech a jedním z důvodů proč tam ty děti jsou je, že jejich rodiče jsou alkoholici. Takže nám přišlo, že to není vhodné.“

Nezisková organizace E: „Nepodporujeme například organizace, které financují zbrojní průmysl. Toto jsme diskutovali na schůzi výboru a odsouhlasili jsme si to.“

3.1.8 Způsoby třídění dárců

Není povinností, aby neziskové organizace své dárce třídili. Jedná se spíše o prostředek a následné zjednodušení práce s dárci za předpokladu správného roztrídění. Existuje několik způsobů, jak mohou neziskové organizace své dárce třídit. První a nejjednodušší cestou je roztrždit dárce podle velikosti, tedy na jednotlivce a velké společnosti, podle kterých se pak může uzpůsobovat komunikace a zacílení.

Druhým způsobem je třídění dárců podle velikosti darů – na dárce do nějaké konkrétní darované sumy a na dárce od nějaké konkrétní darované sumy. Nejedná se o znevýhodňování dárců, kteří nedarují ze svého rozpočtu tolik, co dárce s větším rozpočtem. Jedná se o segmentaci v rámci neziskové organizace za účelem usnadnění práce a komunikace s dárce.

V neposlední řadě lze dárce třídit na dárce, kteří přispívají pravidelně a na dárce, kteří přispívají jednorázově. Zde mohou neziskové organizace zefektivnit komunikaci, upravit a načasovat ji přímo na míru jednotlivým typům dárců. Některé organizace své dárce vůbec netřídí a pracují s nimi jednotně. Využívají velmi často masové komunikace pomocí elektronických komunikací a sociálních sítí. Větší dárce jsou pak zváni na různé společenské akce pořádané neziskovou organizací. Menší dárce pak jsou zváni, většinou z kapacitních důvodů na jiné akce.

Nezisková organizace C: „V podstatě základní dělení jsou korporace a jednotlivci, přímý dar a veřejná sbírka. Nicméně ke každému dárci přistupujeme jednotlivě. S každou firmou si sedneme zvlášť nastavujeme a vyhodnocujeme podmínky.“

Nezisková organizace D: „My moc dárce netřídíme. Máme v našem portfoliu jak firemní dárce, tak jednotlivce. Dalo by se to vytřídit a upravit komunikaci, ale na to už nemáme kapacitu.“

3.1.9 Způsoby rozdělování prostředků

To, jakým způsobem se přerozdělují v neziskových organizacích finanční prostředky záleží na celkové strategii a na předem stanovených pravidlech. Přerozdělování by mělo být stoprocentně transparentní a podléhat týmovému rozhodnutí za dodržování předem stanovených pravidel.

Pravidla by měla být předem stanovená a jasná ohledně režie celé organizace. Když se vedoucí osobnost neziskové organizace dohodne na procentuálním vyjádření režijních nákladů z daru s dárce, je důležité tuto dohodu i smluvně ošetřit. Pokud neziskové organizaci plynou finanční prostředky z různých pramenů, je zcela na její strategii, kam prostředky věnuje. Výjimka nastává, když dojde na individuální dohodu s dárce, která je smluvně ošetřená. Zde musí být dodrženy všechny náležitosti právního vztahu.

U přerozdělování finančních prostředků, bez ohledu na původ vzniku financí, by se měla nezisková organizace držet svých cílů a záměrů, a to za všech okolností. Následně by měla být schopna dárce doložit faktury a dokumenty dokládající, na co byly prostředky vynaloženy.

Nezisková organizace C: „U korporace většinou připravujeme pro dárce něco jako „kuchařku“, ze které si dárce může vybrat kam konkrétně ty peníze jdou. Takže tam jsou peníze striktně vázány na daný konkrétní projekt nebo grant“.

Nezisková organizace E: „My máme jasně vymezená pravidla, kam ty dary jdou. Rozpočet pak přerozdělujeme na základě usnesení na členských schůzích a výboru.“

3.2 Vyhodnocení dárců

3.2.1 CSR strategie a pravidla darování

Pokud se chtějí velké společnosti věnovat filantropickým aktivitám, obvykle si musí vymezit rámec, kam chtějí darovat své peníze, nebo směřovat svou pomoc a určit si tak mantinely své pomoci. V případě, že chtějí do svých aktivit zahrnout i zaměstnance, je zapotřebí vymyslet i způsob zapojení jich samotných. Při stanovování konkrétní CSR strategie si určí pilíře, kterým se chtějí hlouběji věnovat. Pilíře obvykle stanovuje nejvyšší vedení a zaměstnanci, kteří se specializují na tuto problematiku. Ti se pak starají o celý chod a dohlíží na správné dodržování stanovené strategie.

Do filantropické strategie může spadat i grantové řízení. Dárce si pak může požádat o dar a grantová komise pak následně rozhodne o jeho přidělení. V případě že nezisková organizace nespadá svým konceptem do korporací stanovených pilířů pomoci, musí hledat jiné způsoby, jak získat finanční prostředky.

***Dárce A:** „Primárně je zde nějaká CSR strategie, která je přijata nejvyšším vedením a ta vlastně udává nějaký rámec, nějaké hranice té pomoci a vůbec těm organizacím, kterým se bude pomáhat.“*

Korporátní společnosti stanovenou strategií získají v darování pořádek, budují smysl a význam přispívání. Směřují mezi vymezené mantinely veškerou svoji pozornost a význam své práce tím co nejvíce zefektivňují. V případě grantových programů jde především o nezaujatost a maximální transparentnost. Pro vypsaná grantová řízení jsou předem daná pravidla, která musí všichni bez výjimky dodržovat. Tím se dosáhne maximální možné férovosti a transparentnosti.

***Dárce D:** „Veškerá finanční podpora probíhá z důvodu transparentnosti prostřednictvím grantových programů s jasně definovanými pravidly.“*

3.2.2 Zmocnění zaměstnanců

V rámci filantropické strategie je vhodné zapojovat do aktivit i zaměstnance a seznamovat je s celou činností.

Zapojení může probíhat v rámci zaměstnaneckých sbírek. Zaměstnanci v rámci jedné firmy sbírají peníze pro neziskovou organizaci a snaží se tak spolu s kolegy pod záštitou firmy, ve které pracují, pomoci.

Společnost zde ve většině případů působí jako prostředník a podporuje danou sbírku tím, že zaměstnancům tuto aktivitu umožní. V případě, že společnost zaměstnancům umožní si odhlasovat, kam vybrané peníze půjdou, zvýší se tím u nich i motivace k dané činnosti. Funguje zde tedy plné zmocnění zaměstnanců, a to jak na organizaci činnosti, tak na výběr konkrétní neziskové organizace. Zapojení zaměstnanců funguje i v předkládání návrhů na možnou pomoc.

Když mají zaměstnanci možnost předložit k návrhu jakýkoliv projekt, nebo navrhnout pomoc pro neziskovou organizaci, dostávají tak do rukou moc ovlivnit sami prostřednictvím společnosti, něčí životy.

***Dárce A:** „Není to tak, že žádost předkládá nezisková organizace, ale předkládá ji zaměstnanec naší společnosti. Takže buď je zaměstnanec ve spojení s nějakou neziskovou organizací a řekne o grantovém programu a žádosti anebo nezisková organizace aktivně osloví nějakého zaměstnance. Zaměstnanci mají možnost pak přijít na zasedání grantové komise, a ještě osobně podpořit projekt.“*

Jiný způsob zmocnění zaměstnanců nastává v případě, že společnost nemá stanovený CSR koncept a výběr neziskových organizací, kam poputují peníze se pak týká hlasování. Volba je pak na zaměstnancích, ti rozhodnou formou hlasování, který projekt se podpoří. Zaměstnanci nejsou ovlivněni žádnými mantinely, či stanovenou CSR strategií, ale rozhodují se čistě podle svých dosavadních zkušeností a osobních postojů, většina pak rozhodne o tom, kam pomoc bude směřována.

***Dárce A:** „Příští rok si budou zaměstnanci do zaměstnanecké sbírky organizace odhlasovávat. Samy si tedy vyberou, kam peníze půjdou.“*

V neposlední řadě firmy podporují neziskový sektor tím, že pustí své zaměstnance v rámci pracovní doby do neziskové společnosti, ústavu, či jiného zařízení, kde je zrovna potřeba pomoci. Zaměstnanci pak mohou dohromady pomáhat, vidět kde pomáhají a věnovat tak svůj pracovní čas. Zde společnosti pomáhá do jisté míry finančním i nefinančním způsobem. Na nějaký časový úsek dovolí svým zaměstnancům, aby šli pomoci. V průběhu celé pomoci zaměstnanec platí jako kdyby byli v danou dobu na pracovišti.

3.2.3 Oslovení a komunikace

Dárči jsou oslovováni neziskovou organizací různými způsoby. Obvykle i způsob oslovení, vhodná forma a obsah jsou pro dárce rozhodující. Pro někoho, kdo doposud nedaroval žádné finanční prostředky může být rozhodující první kontakt s danou organizací, a to, jak na dárce zapůsobí.

Oslovení může probíhat v rámci marketingových kampaní či reklamních ploch, které oslovují dárce plošně. Ne vždy je tato forma oslovení plně vhodná. Ačkoli dojde k obeznámení široké veřejnosti se jménem organizace, nemusí vždy dárce přesně přijmout to, co chce nezisková organizace sdělit. Jedná se o velmi citlivou marketingovou oblast, kterou se dají nechtěně napáchat škody na značce a celkovém povědomí o neziskové organizaci. Intenzita plošného oslovení dárců pak musí vedení organizace pečlivě zvážit.

Dárce C: „Třeba na mě moc dobře nepůsobí organizace, které mají všude billboardy a reklamní plochy. Je mi jasné, že i to mohly dostat darem, ale stejně když prostě vidíte drahé reklamy, tak to na mě nepůsobí úplně věrohodně.“

Když nezisková organizace osloví dárce e – mailovou nebo papírovou komunikací, získává prostor pro seznámení dárce se svou činností a současně dárce získává nové informace a prostor pro to porozumět a promyslet si, jestli ho daná organizace zaujala a jestli se ztotožňuje s činnostmi, které vykonává.

V komunikaci by měl být uvedený kontakt, kam se dárce může obracet, s kým může v případě zamýšlené spolupráce směřovat své dotazy. Komunikace musí být srdečná, věcná a transparentní. Autor musí mít předem jasně stanovené a vymezené, co chce na dárce komunikovat a čeho chce docílit.

Zahrnovat dárce velkým množstvím informací, ačkoli jsou pravdivé, mohou na první pohled odradit od čtení a celkově od chtěné pozornosti. Strojovost a nesrdečnost je v těchto komunikacích nežádoucí.

Dárce B: „Já vždycky prosím o zaslání základních informací do mailu. Musí v tom být nějaké srdce, duše, nějaký cit, nesmí to být strojově. Musí to být určitě osobní a potom se začínám zajímat víc.“

Navázání kontaktu je stejně důležité jako jeho načasování. Některé organizace mají uzpůsobenou kapacitu tak, že darují jen jednou do roka a nejsou pravidelnými dárči. Kdyby neziskové organizace posílaly mailovou komunikaci například každý měsíc, zatíží se tím zbytečně kapacity neziskových organizací a cílový efekt se mine účinkem, protože strategie společnosti může být nastavena na jednorázové darování. Zde je potom samozřejmě podstatné oslovit dárce včas, před tím, než se rozhodne darovat v rámci jednorázové akce.

Při navázání spolupráce je pro dárce důležitý způsob jednání neziskové organizace, a to nejen na veřejnosti, ale i s dárce samotným. Dárcům, kterým je věnována patřičná pozornost a je nastavený efektivní komunikační kanál od začátku spolupráce, je vytvořeno otevřené prostředí a jsou eliminovány veškeré důvody odchodu, které by mohly plynout ze strany neziskové organizace. Veškeré výroční zprávy, vyúčtování a faktury a veškerá dokumentace je pro dárce důkazem, že jeho finanční prostředky byly efektivně využity a jeho darování má smysl. U dárců, kteří darují vyšší částky je podstatný smysl darování a roste zájem o výsledky hospodaření neziskové organizace. U menších dárců je pak důležitý smysl darování a klesá zájem o výsledky hospodaření.

Největší dárce jsou pak neziskovými organizacemi zváni na různé kulturní, společenské a sportovní akce, kde je prostor pro upevnění otevřeného vztahu. Osobní kontakt je jeden z nejsilnějších komunikačních kanálů.

Při společenských akcích se mohou dárce seznámit osobně s činností neziskové organizace, popovídat si s vedoucími osobnostmi a vytváří se prostor pro zodpovězení otázek přímo v živé konverzaci.

Newslettery pak fungují pro dárce spíše na ožívování již navázaného vztahu. Dárce mají rychlý přehled o tom, co se v organizaci, do které darovali peníze děje a jak pokračuje její počínání. U dárců, kteří nemají nastavený systém pravidelného darování, dochází k upozornění a nezisková organizace se tak nenásilnou formou dárce připomíná.

Dárce B: „Je pravda, že dary řešíme vždy na konci roku, tak kdyby nás kontaktovali během roku tak si nejsem jistá, jestli by nám to k něčemu pomohlo. Spíš možná kdyby nás kontaktovali v období říjen, listopad, prosinec tak být v tom kontaktu by asi úplně nevadilo.“

U dárce, který je k neziskovým organizacím skeptický, je práce daleko těžší než u dárců, kteří jsou filantropickým aktivitám pozitivně nakloněni. U dárců, kteří chtějí darovat a řeší jen kam svou pomoc směřovat není nejtěžší je získat, ale může být velmi těžké je udržet. U dárců, kteří jsou skeptičtí a neziskovým organizacím nevěří, je nejtěžší je pro darování získat a přesvědčit o tom, že jimi darované prostředky půjdou na aktivity a projekty, pro které byla nezisková organizace primárně vytvořena.

Dárce C: „Já obecně jsem k těmto organizacím hodně skeptický, takže jsem si začal vyhledávat o nich hodně informací, jak fungují, co jsou zač, jak se rozdělují ty peníze a všechny tyhle věci. Zajímají mě i webové stránky.“

Webové stránky neziskových organizací, nebo komunikace přes sociální sítě jsou kanály, kterými dochází k pasivní komunikaci mezi dárce a neziskovou organizací. Veškeré

informace by měly být samozřejmě pravdivé a transparentní. V případě, že webové stránky nepůsobí na dárce dostatečně důvěryhodně, může to být důvod, proč se rozhodne dané neziskové organizaci nedarovat. Tento jediný a jednoduchý důvod může stačit k odrazení dárce.

Informace na internetu jsou veřejně dostupné zdroje. Dárce si tyto informace může číst kdykoli a kdekoli bez komunikace fundraisera. Tato pasivní komunikace neziskové organizace má obrovskou moc ovlivnit dárce, když se rozhoduje k navázání kontaktu. Je to pomyslná vstupní brána, která předchází následné komunikaci přímo s neziskovou organizací, kterou pak ovlivňuje fundraiser, či kdokoli jiný kdo má tyto aktivity v neziskové organizace na starost. Dárce se pak rozhoduje i podle své osobního zkušenosti, podle jednání a celkového zapůsobení.

Dárce D: „V rámci našeho hlavního zaměření – podpory blízkého okolí, podporujeme i spoustu neziskových organizací, ty nám pravidelně posílají výroční zprávy, zvou nás na setkání.“

3.2.4 Nastavení vztahu a očekávání

Nastavení vztahu a transparentnost musí být stěžejními stavebními kameny bez ohledu na to, jestli se jedná o spolupráci krátkodobého, či dlouhodobého charakteru. Pravidla jsou obvykle nastavená k oboustranně celkové spokojenosti. V komunikaci může zahrát velkou roli lidský faktor. Jednoduše se s někým komunikuje lépe a s někým hůře. Lidský faktor je velmi důležitý v nastavení vztahu i v následné spolupráci.

Charakter spolupráce se pak odvíjí od nastavení neziskové organizace, a to, jak ke svým dárcům přistupuje.

Dárci pak volí tu, která pasuje a zapadá do jejich filantropické strategie a do jejich záměrů pomoci. V úspěšném nastavení vztahu je pak alfou a omegou propojení těchto dvou přístupů.

Ve všech případech však platí, že dárce oceňují efektivní komunikaci, a to, jak s nimi organizace jedná a jak dokáže dostát tomu, k čemu se prvně obě strany dohodly.

Určitou bariérou může být absence osobního přístupu ze strany neziskové organizace. V případě, že se vytratí, či od začátku není navázán, může to pro dárce znamenat rozhodnutí dané neziskové organizaci nepřispět.

Dárce B: „Řekla bych, že v případě že se jedná o velkou neziskovku tak tam se vytrácí osobní přístup a pokud je to menší neziskovka například z menšího města, která zaštituje konkrétní příběhy konkrétní rodiny, tak s nimi se mi jednalo daleko lépe. Bylo to takové osobnější takové lidštější.“

Dárce D: „Velké neziskové organizace umějí jednat s dárce a pravděpodobně na to mají vyčleněnou lidskou kapacitu. Pravděpodobně mají někoho, kdo se věnuje fundraisingu, mají někoho, kdo umí efektivně komunikovat.“

Dárce E: „My máme dlouholetého neziskového partnera, a to je vyspělá nezisková organizace a panuje zde naprostá důvěra a profesionalita. U novějších se teprve oťukáváme a teprve začínáme, nacházíme si cestu. Spolupráce je postavená na důvěře. Oba typy organizací mají společné to, že se snaží pomáhat. Ale zásadní rozdíl v tom nevidím.“

Vtažení dárce do aktivit neziskové organizace a seznámení s celým procesem a celým charakterem pomoci je mnohdy pro dárce velkým přínosem, a hlavně získává osobní zkušenost. Osobní zkušenost v něm zanechá pocity a zážitky a samozřejmě se přesvědčí o fungování a má možnost se se seznámit s celým procesem naživo.

Dojde k přesvědčení na osobní rovině, že pomoc, kterou poskytuje dává smysl a stane se přímou součástí té pomoci. Mnohdy tento efekt dárce přiměje k darování v dlouhodobém horizontu.

Dárce D: „Jezdíme do neziskových organizací i v rámci svých dobrovolnických dnů, tak si troufám tvrdit, že dokážeme posoudit, která ta organizace pracuje dobře, dělá tu činnost, pro kterou byla založená a pak je možné rozvíjet podporu dále.“

3.2.5 Motivace dárce k darování

Za každou nastavenou filantropickou strategií stojí lidé. Vedení velkých společností mnohdy může stanovit pilíře a směr darování, ale v konečném důsledku o konkrétní pomoci mohou rozhodovat například zaměstnanci nebo rada, která byla pro tyto účely vytvořena. V každém případě rozhodují lidé. Motivace pro konkrétní směr daru mohou být pocity, osobní zkušenosti, či jiné další podstatné důvody a motivace. Na konci každého darování musí ovšem dárce vidět smysl pomoci a význam. Pokud dárce neuvidí za dárčovstvím smysl, je zcela určitě možné, že s filantropickou aktivitou přestane.

Dárce B: „Nevybíráme si podle faktů, ale spíš srdcem a co nám přijde dobré a zajímavé, kam nás to táhne a kde si myslíme že ta pomoc udělá největší radost. Druhé kritérium je, že se snažíme přispívat někde, kde si myslíme, že nepřispívají úplně všichni, že vlastně té pomoci tam jde ze všeho nejméně.“

Společnosti svým počínáním většinou ovlivňují ve větší či menší míře okolí, ve kterém působí. Toto ovlivňování nemusí být vždy pro okolí žádoucí. Je tedy na místě, aby v tomto případě společnost dávala něco nazpět v rámci pomoci a přispěla tak ke zlepšení celkové situace. Společnosti pak jednají v hlubším přesahu a není jim jedno v jakém prostředí fungují a jak na něj působí. Berou společnost jako součást celku, o který je potřeba se náležitě starat.

Pokud svým počínáním společnosti své okolí v zásadě negativně neovlivňují, i zde mohou nastat významné motivy pro darování, a to za předpokladu, že se podniku daří, může se s částí svého výdělků podělit a směřovat tak finanční prostředky či pomoc, tam kde je nejvíce potřeba. Funguje zde systém dávání nazpět.

Dárce A: „My jsme společensky odpovědnou firmou a máme nějaký business. Fungujeme tady, ale zároveň se zajímáme o prostředí, ve kterém fungujeme a nejsme vůči společnosti slepí.“

Dárce B: „Není nám lhostejno jak na tom jsou druzí. My se máme celkem dobře a snažíme se udělat i radost tam, kde to není až tak jednoduché, není nám zkrátka lhostejno, co se děje okolo.“

Dárce E: „Firma působí na českém trhu a chce zde přispět, chce dávat nazpět. Chce přispět pro lepší svět, mít spokojené zaměstnance. Pochopitelně, že to pak dělá i dobré jméno firmě.“

Dárce do určité míry ovlivňuje osobní hledisko, které je takovou vnitřní hybnou silou, a to jako v případě menších tak v případě větších společností. V případě přerozdělování prostředků pak hraje hlavní roli potřebnost pomoci, co svým darem dárce změní, na co přispěje a komu a jak tím pomůže.

Katalyzátorem pro zrealizování veškerých projektů je pak úroveň komunikátora v neziskové organizaci. Ten může mnohdy ovlivnit dárcovo počínání a být efektivním pohonem pro spolupráci. Na dárce je pak komunikovat absolutní a transparentní cíle spolupráce, důvody spolupráce a své očekávání. Pokud zde nedojde k přesnému vysvětlení a popisu, nemůže komunikátor efektivně a smysluplně reagovat a nastavit co nejefektivnější vztah a komunikační kanál.

3.2.6 Pilíře výběru neziskové organizace

Pokud má společnost nastavenou filantropickou strategii, jsou pilíře, do kterých musí nezisková organizace zapadat, jasné. Pro některé dárce je důležité, aby nezisková organizace, které chtějí darovat byla v místě výkonu podnikání, případně ve stejné lokalitě. Dárci tak chtějí pomáhat přímo v místě, které se jich týká. V dalších krocích postupu pak hrají své role lidský faktor, osobní zkušenosti schvalovatelů, rozpočet, význam projektu a další. Pokud organizace žádné pilíře stanovené nemá, oslovuje dárce napřímo a „nabízí“ své projekty a svou činnost. Zde hrají velkou roli zkušenosti, kterou firmy s organizací mají.

Zkušenosti mohou být jakéhokoli charakteru, ať už se jedná o pasivní zkušenost ve formě prozkoumávání webových stránek a výročních zpráv, nebo aktivní zkušenost ve formě osobních setkání nebo rozhovorů.

Tuto aktivní zkušenost podporuje obvykle fundraiser, nebo ředitel neziskové organizace. Je to spojovací článek mezi aktivitami neziskové organizace a dárce. Pověřená osoba je zároveň i komunikačním kanálem a je na ni tudíž kladená velmi velká zodpovědnost. Přístup této osoby musí odpovídat zájmům neziskové organizace a zároveň efektivně oslovit dárce a přimět ho ke spolupráci. Pokud by daná osoba nebyla na dostatečné komunikační úrovni, může to být pro dárce jistá forma vzniklé bariéry a ovlivnit ho tak v rozhodování, nebo ve spolupráci.

Dárce B: „Přístup té osoby, která za neziskovou organizaci vystupuje. Opravdu to strašně moc na té osobě závisí, a proto si myslím, že by ty neziskovky měly mít v roli toho komunikátora někoho kdo tomu nejen rozumí, ale dělá to opravdu srdcem.“

Způsob komunikace a rychlost reagování je pro dárce alfa a omegou. Pokud má dárce pocit nedostatečné komunikace ze strany neziskové organizace, může to být jeden z důvodů skepse a nesplnění smyslu darování. Na stejné úrovni pak důvěra v neziskovou organizaci. Pokud má za sebou nezisková organizace dlouhou historii bez nežádoucích přešlapů, pomůže to dárce věřit v její jisté fungování. Když pak může vidět výsledky své pomoci, tento pocit ještě umocní.

Dárce D: „Nemyslím si, že je důležité, aby měli třeba pečlivě zpracovanou žádost, která je komunikačně krásně napsaná a působivá. To si myslím, že u nás není ten nejdůležitější faktor, ale je to právě to, jakou činnost vykonává, jestli v tom oboru působí dlouhodobě, případně jaké s ní máme osobní zkušenosti.“

Transparentnost vynaložení finančních prostředků na slíbenou činnost je další pilíř pro výběr neziskové organizace. Dárce by měl mít přístup k výsledkům, na kterých se svými finančními prostředky podílel. Je to pro něj směrodatné jak kvůli zpětné kontrole, tak pro získání a cítění smyslu svého filantropického chování a počínání.

V případě naprosté transparentnosti mohou organizace získat na svou stranu dárce, kteří získali negativní zkušenost s neziskovými organizacemi a přesvědčit je tak o opaku a o tom, že nezisková organizace může efektivně fungovat a peníze mohou jít skutečně tam, kam je to potřeba.

Dárce C: „Osobní zkušenosti se do výběru neziskové organizace promítají, protože kdysi jako student jsem měl brigádu u jedné neziskové organizace. Vím, že relativně velká část peněz šla pro mě a já jsem se tenkrát divil. Bylo mi to proti srsti, že vybírám od lidí peníze, když vím, kolik peněz jde pro mě.“

Pocit důvěry v dárcích vyvolá osobní zkušenost s organizací. Když dárce dostane možnost nahlédnout do fungování nejen prostřednictvím výročních zpráv, ale je seznámen v rámci své osobní přítomnosti s projekty, pomůže to dárci uvěřit, že jeho pomoc má smysl a nezisková organizace skutečně věnuje peníze tam, kde to má smysl.

Dárce D: „Často se stává, že žádosti chodí od organizací, v kterých naši zaměstnanci pomáhají v rámci firemního dobrovolnického dne. Máme tudíž osobní zkušenost, jak konkrétní organizace funguje. Celkově si troufám tvrdit, že víme, jak fungují a má to samozřejmě vliv na to, koho budeme podporovat.“

3.2.7 Dopad filantropických aktivit na společnost

Filantropické aktivity mají pozitivní dopad na fungování společnosti zvláště pokud se týkají přímo zaměstnanců. Filantropické počínání společnosti pozitivně ovlivňuje atmosféru a na zaměstnance pak pozitivně působí i vedení společnosti.

V očích zúčastněných zaměstnanců se společnost a její vedení, které to celé umožnilo a dovolilo, stává oblíbenější a vytváří si tak dobré jméno jak mimo společnost, tak mezi zaměstnanci.

V mnoha případech se povede strhnout i ty zaměstnance, kteří nemají k darování vztah a najdou svou cestu k darování. Působí zde kolegiální hodnoty a posílení týmovosti. Mnohdy se podaří odstranit bariéry v pracovních vztazích a fungování na pracovišti se pak stává příjemnější.

Dárce B: „... a najednou do té pokladničky začali lidé darovat úplně sami a začali jsme o tom úplně jinak přemýšlet. Lidé se pak připojovali úplně sami. Takže se nám podařilo strhnout takovou lavinu. Naučili jsme je o tom přemýšlet, a nejen myslet sami na sebe.“

Vedlejším účinkem filantropických činností je změna myšlení a následně změna i chování zaměstnanců. Pokud se seznámí s pocitem, jaké je to někomu pomoci a uvidí smysl své činnosti, je to obrovský krok jak pro dárce, tak pro neziskové organizace. Prostřednictvím dobrovolnických dnů se mohou zaměstnanci seznámit s projekty na vlastní kůži. Zde může zafungovat tato aktivita i v osobní rovině a zaměstnanec mnohdy přehodnotí i svůj životní žebříček hodnot.

Zaměstnancům pak filantropické aktivity pomáhají nejen v pracovním prostředí, ale i v osobním životě, který je neméně důležitý.

Dárce D: „Zaměstnanci vnímají velmi pozitivně, že firma dělá dobročinné aktivity. Líbí se jim, že mohou jeden pracovní den v roce využít prací pro nějakou neziskovou organizaci. Přináší to i další efekt, kdy přijdou s tím, že si například přehodnotili osobní priority v životě.“

Dárce E: „Vnímám, že filantropické aktivity působí na zaměstnance pozitivně. Projevují velkou dávku empatie, působí to i pozitivně na tým. Stoprocentně to má pozitivní vliv a někteří tomu úplně propadnou. Jsou samozřejmě lidi, kteří se nezapojí. Nikdy neoslovíte sto procent, ale my se snažíme mít tak širokou nabídku, aby si každý vybral.“

3.2.8 Výše daru

Velké společnosti s nadefinovanou CSR strategií mají roční rozpočet, který plánují věnovat na filantropické aktivity. Vzhledem k transparentnosti vypisují grantový program, či jiný transparentní způsob přerozdělování darů, do kterého se mají možnost neziskové organizace přihlásit. Je tak v naprosté režii neziskové organizace, jestli má o grant zájem nebo ne a přihlásí se. V tomto případě nejsou v aktivní roli oslovování a veškeré aktivity plynou z druhých stran. Rozpočet se rok od roku může lišit s ohledem na aktivitu společnosti.

Za předpokladu, že společnosti nemají žádnou CSR strategii, ani pevný daný koncept darování, mohou sbírky vytvářet zaměstnanci a následně se rozhodne, kam peníze poputují. Výsledek výtěžku pak závisí na ochotě zaměstnanců darovat peníze.

Výše daru se tudíž neodvíjí jen od finančního výsledku společnosti, ale i od motivace a ochoty zaměstnanců darovat peníze, nebo vytvořit nějaké filantropické činnosti pro potřebné účely.

Dárce B: „My se u nás řídíme tím, kolik vybereme prostředků od zaměstnanců a spolupracujících osob a dalších přispěvatelů, protože se nám na to nabalili další zájemci o příspěvky, tak to je supr věc, protože jsme strhli takovou lavinu sebou. Takže vlastně podle toho se řídíme. Kolik za ten rok vybereme, tolik peněz rozdělíme neziskovkám anebo je přímo darujeme potřebným.“

3.2.9 Způsoby zjišťování vynaložení daru

Pro dárce je nejdůležitější, aby nezisková organizace vynaložila dar smysluplně. Způsoby zjišťování, jak s darem bylo naloženo se potom velmi odlišují. Některé společnosti si nastaví pravidla od začátku a ve smlouvě mají, kam dar poputuje a jaký tak dají darovaným finančním prostředkům smysl.

Jiné organizace si žádají o vyúčtování a doklady o proplacení a nezisková organizace tak transparentně dokládá charakter vynaložení daru.

Pro další typ společností je skutečně důležitý smysl darovaných prostředků, a to v jejich nejryzejší podstatě. Žádají fotky lidí, kterým dar pomohl, či jakýkoliv jiný materiál, který jim pomůže cítit smysl celého darování. Velký význam hraje potřeba peněz a to, aby za tím dárce viděl význam a vlastně hlubší důvod celého darování a filantropické činnosti.

Dárce B: „Nadace, kam jsme přispívali loni, nás nekontaktovala, ale je to v našem zájmu, my jsme ji kontaktovali a chtěli jsme vědět, jestli měly dětičky radost z těch dárečků. Chtěli jsme vědět, jak byly investovány ty peníze a ptali jsme se na zpětnou vazbu a dostali jsem dopisy od rodičů těch dětí a fotky.“

3.3 Vyhodnocení vztahu neziskové organizace a dárce

Tato kapitola shrnuje a podtrhuje nejdůležitější aspekty vztahu mezi neziskovou organizací a dárce. Propojuje dva úhly pohledu a současně upozorňuje na bariéry a možné překážky vznikající v průběhu spolupráce.

3.3.1 Navázání kontaktu

Navázání vztahu neziskové organizace a dárce může probíhat jak na aktivní, tak na pasivní úrovni. Aktivní oslovení znamená, když nezisková organizace aktivně participuje na získání dárce. Pasivní oslovení je bez nutné aktivní participace, nebo jsou to aktivity z minulé doby, které mají dohru do budoucnosti. V obou možnostech vystupuje dárce jako příjemce informací, na základě kterých, se pak následně rozhoduje. Nezisková organizace by měla chytře a cíleně volit formu navázání kontaktu a zbytečně neplýtvat svými kapacitami. Pro dárce je nejdůležitější způsob oslovení, vhodná forma a obsah sdělení. První zkušenost s neziskovou organizací je pro dárce mnohdy nejdůležitějším a rozhodujícím okamžikem.

Aktivní oslovení

Oslovení aktivního charakteru spočívá v kontaktování dárce a seznámení ho jakýmkoli způsobem s činnostmi organizace. Komunikace může nastat přes elektronickou poštu, kde dojde k oslovení pomocí e – mailové komunikace a vysvětlení hlavních přínosů neziskové organizace. Obvykle se jedná o prvních pár vteřin zapůsobení přes příběh, či jiný nástroj a na dárce potom je, zda ho komunikace zaujme, či nikoli. Proto by měl autor e – mailové komunikace předem pečlivě promyslet strategii a zjistit si, co dárce nejvíce zajímá a čím by ho mohl zaujmout, případně se vyvarovat věcí, které by dárce zcela jistě odradily. E – maily by měly být strukturovány v osobním duchu a ne strojově.

Neosobní strojová komunikace je pro dárce neatraktivní a neosloví je. Frekvence komunikace nesmí být až příliš častá, aby dárce spíše neodradila. Dárci obvykle darují v různých časových intervalech, někteří mají strategii nastavenou na darování jedenkrát do roka, někteří čtyřikrát do roka, či mají nastavený jiný časový horizont. Efektivita komunikace jde ruku v ruce s nastavenou frekvencí darování u dárce. V případě přednastavené strategie darování jedenkrát do roka nedává smysl oslovovat dárce několikrát za rok, ale nastavit strategii oslovení tak, aby odpovídala jeho frekvenci filantropické strategie.

Oslovení skrze společenské, či sportovní akce

Toto je velmi nenásilná forma oslovení, kam jsou především zváni stávající dárce. O akci, kterou nezisková organizace pořádá se mohou dozvědět i potenciální dárce a na některé se připojit. Do sportovních akcí je pak zapojená široká veřejnost a nezisková organizace získává efektivní prostor o sobě dát vědět a zapůsobit na potenciální dárce. Vznikají zde i sítě kontaktů a propojování dárců potenciálních s dárce stávajícími, což je velmi dobré pro budoucí vývoj neziskové organizace i pro dárce.

Pasivní oslovení

Pasivní oslovení dárců funguje za přímé neaktivity neziskové organizace.

Webové stránky a sociální sítě

Pro to, aby se dárce rozhodl o tom, zda bude, nebo nebude darovat, většinou vyhledává informace o dané neziskové organizaci. Nejjednodušší je nacházet informace na internetu. Webové stránky každé neziskové organizace musí být co nejvíce uživatelsky přívětivé a současně velmi věcné a transparentní. Pokud se nepodaří dárce oslovit skrze pasivní kanál, či v něm vyvolá jeho hledání jisté pochybnosti, může dojít k neoslovení a následně nenavázání spolupráce jen díky internetovým zdrojům.

Sytém sítě a doporučení

Velmi efektivně funguje mezi lidmi systém sítě a doporučení. Pokud nějaký dárce doporučí jinému dárce neziskovou organizaci je to jednoduchý způsob, jak navýšit příjem finančních prostředků do neziskové organizace. Pro dárce je doporučení atraktivní a pokud je na základně vlastní zkušenosti a nepřesvědčí se o opaku, tak mu věří. Velmi dobře funguje i doporučení od osob, které jsou na straně obdarovaných. Nenásilnou formou se tak velmi úspěšně vytváří rozrůstající systém sítě a efektivního oslovení bez nutné hlavní participace neziskové organizace.

Oslovení skrze veřejnou reklamu

Oslovení skrze veřejná media je někde na pomezí. Pokud nezisková organizace není známá a nemá za sebou pozitivní historii může se stát pro dárce neatraktivní, protože ji nevěří. Na druhou stranu pro dárce může být masivní reklama i do jisté míry odpudivá, protože za ní vidí nutné finance, které byly zapotřebí pro vyvěšení reklamy. Veřejné oslovování tohoto typu by měla organizace velmi důkladně zvážit a postupovat v tomto ohledu velmi opatrně i s ohledem na charakter dárců, které plánuje oslovit. Vnímání toho, jak se k danému rozhodnutí staví jiná nezisková organizace, není na místě. Nezisková organizace by se měla držet své nastavené strategie a udržet si svůj styl jednání a působení. Vymknutí se předem stanové strategie změnou svého jednání by mohla na své současné dárce působit velmi nestále a mohlo by to podlomit její důvěru, kterou si u svých dárců pečlivě budovala.

3.3.2 Nastavení vztahu a očekávání

Strategické partnerství

Nejefektivnější forma spolupráce je nastavení strategického partnerství. Na začátku spolupráce by měly obě strany vysvětlit své požadavky a očekávání. Tento proces nesmí být nastavený pouze jednostranně, ale musí zde být nastavený transparentní a důvěryhodný komunikační kanál.

Pro stranu dárce je důležité, aby neziskové organizaci věřil, bez důvěry nemůže vztah fungovat. Důvěru si nezisková organizace získává svým otevřeným a transparentním přístupem. Taktéž velmi dobře na dárce zapůsobí, když má možnost nahlédnout do celého fungování a získat tak s celou neziskovou organizací osobní zkušenost. Komunikace s neziskovou organizací probíhá pomocí fundraisera, nebo jiné zmocněné osoby. Tak se v jistou chvíli stává převodním můstkem mezi dárce a neziskovou organizací.

To, jak je nastavený komunikační kanál mezi pověřenou osobou a dárce, pak velmi ovlivňuje celý proces dárce, protože pro dárce je fundraiser zástupce neziskové organizace a jeho názor na veškeré dění v této oblasti velmi důležitý a mnohdy dárce ovlivňuje. Ve strategickém partnerství nehrají roli jen nastavená pravidla a upřímná atmosféra, ale i lidský faktor, osobní přístup a zkušenost.

Pokud se podaří propojit cíle neziskové organizace s úmysly korporátní společnosti, nastavit jasná pravidla spolupráce je to určitě krok správným směrem, ale není poslední. Získaná důvěra, kterou si nezisková organizace u dárce získá nekončí jen jejím získáním, ale musí se na ni dále pracovat. V průběhu spolupráce je na místě, aby došlo mezi neziskovou organizací a dárce ke konzultaci a zhodnocení, jestli vše probíhá tak jak má. Případně je vhodné probrat alternativy budoucí spolupráce.

Pokud se jedná o dárce, kteří darují jednorázově, je taktéž žádoucí navázání kontaktu a v komunikaci být velmi transparentní. Ve všech případech je alfou a omegou, aby dárce viděl smysl svého darování a efektivní komunikace obou stran.

Někdy může být osobní přístup neziskových organizací velmi operativně a organizačně náročný, je to však způsob, jak v dárce získat a vybudovat důvěru k danému druhu dárce a k neziskové organizaci jako takové. Zástupci neziskových organizací by měli mít stále na paměti, že se jedná o práci s lidmi a mnohdy pocit, který navenek jako nezisková organizace vyvolávají, je rozhodující.

Navázání efektivního strategického partnerství v případě, že obě strany vidí smysl své činnosti, je nejlepší start v případě zamýšlené dlouhodobé spolupráce.

3.3.3 Průběh spolupráce

Při navázání spolupráce je nosným pilířem dodržení všech sjednaných pravidel a podmínek spolupráce. V dalších krocích nesmí dojít k selhání vzájemné důvěry a musí pokračovat otevřená komunikace.

Proto aby byly neziskové organizace vidět na veřejnosti, pořádají různé společenské a sportovní dobrovolnické akce. Do těchto akcí a setkání je obvykle zařazena jakákoli forma výběru peněz. Dárci se pak na těchto akcích scházejí a mají možnost přispět, nebo si popovídat se zástupci neziskových organizací a s dalšími dárci. Vytváří se tak síť a velká skupina lidí, kterou spojuje jakákoli filantropická aktivita. A ačkoli jsou dárci a zástupci neziskových organizací každý v jiné roli, cíl mají všichni stejný, a to někomu pomoci.

Při těchto akcích je důležitá jejich pravidelnost. Dárci si lehce zvyknou a s plánovanou akcí již počítají, stejně tak neziskové organizace mohou počítat s finančním příjmem z této akce. Ať už je charakter akce jakýkoliv, má velký význam jak pro dárcce, tak pro neziskové organizace. Pokud dané akce neziskové organizace pojmají v duchu ukázání odvedené práce, dárci pak vidí, na co přispěli, čeho se mohli zúčastnit. Pokud má tato aktivita pravidelný charakter má to dlouhodobý přínos pro obě strany.

Ve společnostech, které se podílejí na filantropických aktivitách jsou ve vedení lidé, kteří mohou mít s neziskovou organizací jakoukoli osobní zkušenost, která ovlivní jejich filantropické rozhodnutí v rámci společnosti. Mnohdy zapůsobení neziskové organizace právě na klíčovou osobu může vzbudit další strategickou spolupráci.

Na těchto akcích dochází k vedlejšímu efektu, a to je propojení dárcce s tématem na základě výsledků a potřeby pomoci. Současně s tím jde ruku v ruce nejefektivnější formu komunikace v tomto vztahu, a to je osobní kontakt. Prostor, který se zde otevírá neziskovým organizacím je velmi intenzivní.

Pokud dárcce přijde do styku se zaměstnanci neziskové organizace, je důležité, aby to byli lidé se zápalom pro daný účel vzniku, se srdcem na pravém místě a aby byli pracovití. Opačná situace může v dárci vyvolat smíšené pocity a dát mu prostor pro přemýšlení a uvažování, co se týká efektivity fungování neziskové organizace. V efektivní spolupráci to tedy není jen fundraiser neziskové společnosti, ale srdce na správném místě musí mít celý tým.

Pro neziskové organizace není povinností, aby své dárcce třídili. Je to čistě na rozhodnutí s ohledem na kapacity neziskové organizace. Zatřídění dárců je však velmi efektivní nástroj na základě kterého, lze upravovat komunikaci a cílit tak na dárcce s efektivními nástroji. Pokud by došlo k zatřídění dárců na základě frekvence darování lze pak správně načasovat komunikaci a zefektivnit tak své procesy. Dále může jít o zatřídění z hlediska velikosti darů, nebo druhu dárcce.

3.3.4 Motivace k darování

Motivace korporátní společnosti k darování svých finančních prostředků je zapříčiněna businessem a počínám celé společnosti v rámci svého okolí, na které působí, a to jak pozitivně, tak negativně. Společnost, které se daří by měla dávat „nazpět“. Některé velké společnosti mají nastavenou svou CSR strategii od nejvyššího vedení v rámci které, se pak se svou pomocí pohybují. Jiné pak darují dle svých nejlepších uvážení, nebo nechají hlasovat zaměstnance. V každém případě zde opět funguje lidský faktor. Hrají zde svou roli osobní zkušenosti, vlastní přesvědčení i žebříček hodnot. Pokud je nastavena mezinárodní strategie, která je určena napříč všemi pobočkami či dceřinými společnostmi, vedení se musí postarat o to, aby vše zapadalo v rámci dohodnutých mantinelů. Stejně tak pokud dojde ke změně strategie, opět je na odpovědnosti vedení, aby následná pomoc byla směřována charakterem do nově nastavených mantinelů. Zde může pro mnohé neziskové organizace spolupráce s novými partnery skončit a s jinými začít. Motivace ze strany velkých společností, které mají zabudovanou CSR strategii, je především dodržovat stanovené pilíře pomoci.

Pro společnosti, které strategii stanovou nemají, je rozhodující právě osobní, či životní zkušenost na základě které se rozhodují. Vliv okolí a pocit možnosti dávání nazpět je mnohdy velmi silný a je pak na neziskových organizacích, jak dokáží s těmito stavy naložit. Společnosti jsou pak nakloněné spolupráci a je jen na nastavení vztahu mezi neziskovou organizací a dárce. Motivací je zde potřeba pomoci a smysl spolupráce.

3.3.5 Vedlejší důsledky firemní filantropie

Ať už je firemní filantropie nastavená v rámci CSR aktivit, nebo nemá žádný pevný rámec, není na škodu, když jsou do filantropických činností zahrnuti také zaměstnanci. Ti mohou být zapojeni v rámci dobrovolnických dnů, nebo zaměstnanecké sbírky, či jiných činností a aktivně se tak podílet na dobročinné činnosti. Vtažením do aktivit přináší velké plus jak pro společnost, pro jednotlivé týmy, tak pro jednotlivce. Pokud si mohou vybrat kam budou směřovat svou pomoc ať už finančního či nefinančního charakteru, tyto aktivity ještě umocní.

Filantropické počínání celé společnosti pozitivně ovlivňuje atmosféru ve firmě a na zaměstnance pozitivně působí i vedení společnosti, díky kterému mohly tyto aktivity vzniknout. Pokud se z těchto aktivit udělá pravidelná aktivita, má to pozitivní dopad na dlouhodobou pozitivní atmosféru ve společnosti i pro neziskovou organizaci, která tak získá více peněz. Právě na neziskové organizaci je poskytnout důvod, či příběh, kterému se bude v rámci sbírky pomáhat a následně i zpětnou vazbu, aby dobrovolníci viděli smysl své činnosti a mohl se dostavit efekt spokojenosti.

Dalším neméně důležitým důsledkem firemní filantropie je změna chování zaměstnanců a změna v nahlížení na poskytování pomoci tohoto druhu. Mnohdy zafunguje kolegiálnost a týmovost a podaří se strhnout k dobrovolnickým aktivitám i zaměstnance, kteří doposud nebyli orientováni tímto směrem. Dostanou se tak na stejnou vlnu se svými kolegy, což podporuje týmového ducha, a ještě se pozitivně změnilo jejich osobní nastavení. Společnost své zaměstnance učí znát i jiné hodnoty, než je hlavní business společnosti a zároveň tím přispívá tam, kde je to potřeba.

3.3.6 Bariéry darování

V procesu získávání dárců a následné práce s nimi se někdy neziskové organizace potýkají s překážkami. První možná překážka při úmyslném navázání vztahu může být nemožnost se dostat v cílené společnosti k pověřené osobě, která má filantropické aktivity na starost. Zde dobře zafungují známosti a doporučení, které někdy otevrou dveře do společností.

Další překážka může být v CSR konceptu, do kterého aktivity neziskové organizace vždy nemusí zapadat. S tím bohužel ani jedna strana nic neudělá a je potřeba hledat jiná řešení. Nelehké překonání překážky nastává v případě nutného přesvědčení dárce, který má negativní postoj k neziskovým organizacím a filantropickým aktivitám. Zde je alfa a omegou získání a upevnění důvěry a naučení pozitivní náklonosti k filantropickým činnostem.

Pokud nastane situace, že neziskové organizaci chce darovat společnost, která je vyloučená z okruhu dárců kvůli své činnosti, kterou provozuje, je nutné, aby nezisková organizace dárce odmítla bez ohledu na výši daru. Většinou jsou v takové kodexu organizace, které svými podnikovými aktivitami a svou hlavní výdělečnou činností jdou proti hlavní činnosti neziskové organizace. Vzniklá bariéra darování je tedy uměle vytvořená neziskovou organizací.

Dary od společností mohou plynout do neziskového sektoru pouze v případě, pokud se dárcům v jejich podnikání daří. Darování není možné, pokud nerealizují žádný zisk, nebo jsou dokonce ve ztrátě. Období ekonomického růstu pozitivně působí i na neziskové organizace, protože se země stává bohatší a tím pádem má více možností, jak poskytnout svou pomoc.

V neposlední řadě jsou někdy bariérou pro dary úřady, byrokracie a zabudované stereotypy. V některých případech se jedná o sílu přesvědčení dárce a o naučení ho vidět smysl v konkrétní pomoci. Pokud se pak stane součástí celého procesu, na vlastní kůži zažije smysl darování a neziskové organizaci uvěří, může být naráz zlikvidováno více stereotypů a získání nového dárce. Povinnosti ze strany úřadů a byrokracie jsou bariéry, které se obejít ve většině případů nedají a je potřeba, aby se s nimi nezisková organizace náležitě vypořádala a co nejlépe se na ně připravila.

3.4 Diskuze

V této části práce budou porovnány výsledky kvalitativního výzkumu z praktické části s rešerší literatury. Výsledky výzkumu tak budou více rozvedeny a porovnány s teoretickými poznatky současně s uvedením limit výzkumu a případné doporučení vyplývající z výsledků.

Většina zdrojů je čerpána ze zahraniční literatury, protože neexistuje dostatečné množství kvalitních výzkumů a zdrojů tohoto tématu v rámci České republiky. S ohledem na charakter působení respondentů může v tomto ohledu nastat jistá limitace. V souvislosti s rostoucím trendem filantropických aktivit v českých firmách je velmi podstatné věnovat pozornost dané problematice mezi dárci a neziskovými organizacemi.

Působení neziskových organizací v rámci neziskového sektoru, jejich cílení, jejich kontakt s širokou veřejností je velmi podstatný pro jejich existenci. Výzkum Dolnicar a Lazarevsky (2006) uvádí, že mezi tři nejdůležitější marketingové aktivity neziskových organizací patří fundraising, public relations a reklama. Výzkumy však neuvádějí důležitost citlivosti marketingových aktivit neziskových organizací s ohledem na charakter a vliv na dárce.

Marketing zcela určitě patří mezi důležité nástroje k úspěšnému působení na trhu, nicméně se musí zvolit správná intenzita a nástroje. Charakter a intenzitu aktivit musí zvolit experti na danou tematiku z neziskové organizace s ohledem na typ dárce, kterého chtějí oslovit a na působení v rámci široké veřejnosti. Současně je jasné, že tyto aktivity nejdou zcela vynechat a ignorovat. Tak jako u běžné společnosti je důležité, aby nezisková organizace měla „značku“, která má svou pozitivní historii a lidé ji věří. Důležitost posílení a obliby značky potvrzuje i Shumate et al. (2016) a Wymer et al. (2015).

Pokud nezisková organizace nechce mít agresivní reklamu a marketing, je pro ni nejvíce efektivní doporučení. Díky známostem může být doporučena nějakému jinému dárci apod. Nezisková organizace tak díky svému stávajícímu partnerovi získá nového dárce. Funguje zde takzvaný síťový marketing. Knox a Gruar (2007) uvádí, že nejběžnější přístup pro neziskové organizace je síťový marketing fungující na systému doporučení. Prostřednictvím osobního kontaktu jsou pak příjemci daru, partneři a všechny zainteresované strany schopny vytvořit velmi silné vztahy. Současně dodává, že v případě komunikace s veřejností se stává dominantní marketingová strategie nevyhnutelnou.

Laurett a Ferreira (2018) a Maier et al. (2014) upozorňují na patrné rostoucí konkurenční prostředí v neziskovém sektoru a přikládají váhu na strategické řízení u neziskových organizací. Z výzkumu v praktické části nevyplývalo jasné konkurenční prostředí. Nicméně vyplývalo, že je výhodné mít přesně nastavené vztahy s velkými dárci a

efektivně a důvěryhodně působit jak na velké dárce, tak na širokou veřejnost. Neziskové organizace si tak vytvářejí pozitivní historii a pověst, která je pro efektivní působení v rámci sektoru nepostradatelná.

Pro neziskové organizace není povinnost, aby své dárce třídily. Nicméně jejich zatřídění by jim pomohlo v efektivnějším zacílení a komunikaci. Některé společnosti darují peníze jen jednou za rok a je tudíž zbytečné je vícekrát oslovovat během roku. Dárce lze třídit i podle velikosti. S tříděním dárců souhlasí i Boukal (2013). Upozorňuje například na zatřídění podle charakteru a variant spolupráce. Penner et al. (2004) diferencovaný přístup podporuje z důvodu odlišných cílů zúčastněných stran.

Vztah mezi neziskovou organizací a dárce je nejefektivnější, když je správně od začátku nastaven. Hlavní roli hraje ve vztahu komunikace, transparentnost a důvěra. S dobře nastavenými vztahy se pak dá do budoucna dále dobře pracovat. Důležité je, aby došlo k propojení záměrů a cílů dárce s cíli neziskové organizace. Obě strany musí mít ze spolupráce dobrý pocit.

Výzkum Cho a Kelly (2013) potvrzuje, že vztah mezi neziskovou organizací a dárce nesmí být jednosměrný, ale musí být založen na oboustranném efektivním komunikačním kanálu. Musí se jednat o vztah, kde spoluprací získají obě strany vzájemné výhody. Výhody plynoucí pro dárce mohou být spojené s přispíváním na zlepšování společnosti a pro neziskovou organizaci získání finančních prostředků na neziskové projekty. Výčet „výhod“ je u každé strany individuální. Důležitá je oboustranná průchodnost vztahu. Toto potvrzuje i Bekkers a Wiepking (2011). Ve výzkumu uvádějí, že osmým mechanismem darování je „účinnost daru“. V případě, že má dárce pocit, že jeho dar nepřispívá k dané činnosti je možné, že se svými příspěvky úplně přestane.

Knox a Gruar (2007) uvádí, že neméně důležitý je i vývoj nastaveného vztahu a synergický efekt mezi oběma stranami. V případě navázání dlouhodobého strategického partnerství je práce nejvíce efektivní a obě strany jsou spokojené. Toto potvrzuje i výzkum Cho a Kelly (2013) a Laurett a Ferreira (2018).

Základním východiskem pro finanční pomoc plynoucí do neziskového sektoru z firem je dostatek finančních zdrojů. To potvrzuje i výzkum Wang et al. (2008), který upozorňuje na neviditelný strop filantropických aktivit, které může společnost neziskovým organizacím potenciálně poskytnout. Firma musí neustále přemýšlet ekonomicky. V opačném případě, kdyby darovala větší množství peněz, než dovoluje firemní strategie, mohlo by se to negativně podepsat na nižších výnosech, nebo nižších mzdách. Tento strop se týká i množství filantropických aktivit. Pomyslný strop existuje i v tomto ohledu. Je to bod, kdy dárce již nejsou ochotni darovat své volné peněžní prostředky a investují je jinak. Hogarth et al. (2018) teorii rozvíjí o sladění řízení rizik s filantropickými aktivitami.

Při stanovování filantropické strategie ve společnosti se v první řadě musí myslet na rozvíjení hodnoty pro akcionáře a správně vybalancovat reputaci společnosti a finanční výkonnosti.

V opačném případě, kdy vedení odmítá podpořit dárcovství, či jakékoli jiné aktivity, prostor pro získání této společnosti do portfolia dárců, jsou velmi mizivé. Výzkum Katz a Malul (2015) potvrzuje, že kolik bude dárce darovat a jak dlouho bude přispívat určuje jeho sociální postavení. Současně podle něj platí, že peněžní dary jsou v organizacích více ceněny než dobrovolnictví.

Někteří velcí dárci a nadnárodní společnosti mají nastavenou filantropickou strategii a snaží se tak mít tyto aktivity plně pod kontrolou a vědět jaký přinášejí smysl a splňují účel. Pro neziskové organizace je pak zřejmé, že pokud svými aktivitami nezapadají do nastavené strategie, většinou nemají u dárce šanci na úspěch. Výzkum Marxe (1999), podle kterého by měly být prostředky cíleně investovány podle předem daných cílů a potřeb příjemců. Podle Logsdona et al. (1990) je správně nastavená strategická filantropie výhodná pro manažery společností, které darují, protože mohou profesionálně prokázat plánování projektů a jejich realizaci.

Filantropické aktivity v rámci společnosti mají velký význam pro samotné zaměstnance, případně veškeré účastníky, kteří jsou aktivně zapojeni do filantropického projektu, či akce. V rámci těchto aktivit se podaří ukázat lidem, kteří nemají vztah k filantropii její čistý charakter a oni mohou změnit svůj postoj. Další mohou změnit svůj žebříček priorit.

Tyto aktivity také podporují týmovost a pozitivně ovlivňují atmosféru na pracovišti. V mnoha případech se povede strhnout i ty zaměstnance, kteří nemají k darování vztah a najdou svou cestu k darování. Působí zde kolegiální hodnoty a posílení týmovosti. Mnohdy se podaří odstranit bariéry v pracovních vztazích a fungování na pracovišti se pak stává příjemnější.

S tím koleruje i výzkum Marxe (1999), který vysvětluje, že korporátní filantropie má přímý vliv na dlouhodobou perspektivu z hlediska vztahů navázaných ve společnosti i mimo ni. Nezávisle se tak podporují firemní cíle společnosti.

Toto potvrzuje výzkum Lee a Brudney (2012) ve kterém bylo prokázáno, že v korporátní organizaci se vytváří díky korporátní filantropii síť, která propojuje jednotlivce. Appau a Churchill (2018) tuto teorii rozvíjí a dodává, že zaměstnanci, kteří se účastní filantropických aktivit v rámci společnosti jsou spokojenější než lidé, kteří se jich účastní sami.

Závěr

V rámci diplomové práce byl vytyčen cíl: Vyhodnotit vztah mezi firemním dárcem a neziskovou organizací. Dílčím cílem pak bylo identifikovat motivy dárců k firemní filantropii a postoj neziskových organizací. Výzkumné otázky směřovaly ke zjištění životního cyklu mezi neziskovou organizací a dárcem, k vyhodnocení strategické filantropie a k motivům darování. Byl proveden kvalitativní výzkum formou rozhovorů se zástupci neziskových organizací a dárců.

První výzkumná otázka směřovala k identifikování životního cyklu mezi neziskovou organizací a firemním dárcem. Životní cyklus má pak svůj začátek, který se dá ztotožnit s oslovením a případným navázáním spolupráce. Dále má svůj vývoj, který pak ústí k dlouhodobé spolupráci, nebo v opačném případě k ukončení spolupráce.

Životní cyklus může začít díky podnětu dárce, tak podnětu neziskové organizace. Za iniciativou dárce věnovat se filantropickým aktivitám může stát celopodniková CSR strategie, osobní zkušenost, nutkání „dávat nazpět“, nebo být součástí lepšího světa a aktivně se na tom prostřednictvím neziskové organizace podílet. Neziskové organizace mají důvod k oslovení dárců jasně daný a definovaný v rámci svého účelu působení a pomoci.

Dárce není jednoduché získat, a proto je třeba, aby neziskové organizace měly komunikaci velmi efektivní a strategickou. Úspěšnost oslovení dárců neziskovými organizacemi se pak odráží od prvního kontaktu a střetu, který může probíhat elektronickou komunikací, veřejnou komunikací prostřednictvím médií, veřejných akcí, pomocí síťového marketingu, či na doporučení. Ve všech případech je tento krok naprosto klíčový pro navázání následné spolupráce. Nezisková organizace musí dárce oslovit, tak aby se s jejím tónem působení a prací ztotožnil. První kontakt by v něm měl vyvolat nejen pocit pomoci, ale i touhu dozvědět se o organizaci a o projektech více. V opačném případě, kdy nedojde k efektivnímu oslovení a navázání kontaktu, životní cyklus končí bez jakéhokoliv vývoje. S ohledem na charakter vztahu je pak velmi efektivní využívat síťového marketingu.

Pokud se povede navázat kontakt mezi dárcem a neziskovou organizací, je potřeba, aby došlo ke vzájemnému sdělení svých záměrů. Nezisková organizace by měla dárce otevřeně představit své aktivity a účel své existence. Dárce by pak měl být k neziskové organizaci neméně upřímný a objasnit jeho záměry spolupráce. Pokud dojde k průniku představ obou stran a k jejich oboustrannému naplnění, jedná se o druhý krok k úspěšnému navázání vztahu.

Nastavení podmínek hned v zárodku spolupráce je velmi efektivní a současně transparentní. Předejde se tak nechtěným nedorozuměním a možným konfliktům. Průběžné a konečné vyhodnocování stanovených cílů pak posiluje vzájemnou důvěru

mezi stranami. Podmínky a strategie spolupráce by se neměly v průběhu nastaveného vztahu měnit. Obě strany by měly vědět na čem jsou a navzájem se neznejistovat. Vztah se musí neustále udržovat, zhodnocovat spolupráci a diskutovat výsledky. Tím se upevňují základní pilíře fungování vztahu – důvěra, transparentnost a komunikace. Pro dárce je velmi důležité vidět výsledky a smysl práce plynoucí z filantropických aktivit.

Dlouhý životní cyklus mezi neziskovou organizací a dárce začíná na důvěře, transparentním vztahu a efektivní komunikaci. V případě porušení jednoho z hlavních pilířů může být životní cyklus vztahu neziskové organizace a jejího dárce velmi rychle poškozen a v konečném důsledku i ukončen.

Vztah může být ukončen v zárodku ze strany neziskové organizace, a to v případě, že je dárce vyloučen z pravidel v etickém kodexu dané neziskové organizace. V takovém případě životní cyklus končí ještě před zahájením spolupráce. Ve fázi navázané spolupráce může dojít k jistým bariérám, které dárce znemožní pokračovat v nastavené spolupráci. Takové bariéry vznikají například přehodnocením CSR strategie společnosti, nedostatečnými finančními výsledky, nebo pokud by se nezisková organizace dostala do pochybné kampaně, což by ji poškodilo pověst.

Druhá výzkumná otázka svým charakterem směřovala k tématu strategické filantropie a marketingu neziskových organizací. Pokud chtějí neziskové organizace navázat efektivní vztah se svým dárce, je potřeba aby jejich strategie a vliv na dárce byly promyšlené a cílené. Neziskové organizace si mohou své dárce roztrždit podle určitých společných vlastností a pro každou skupinu mít pak cílenou odlišnou komunikaci. Přispějí tak k efektivitě komunikačního kanálu. Rozhodně pak na dárce lépe zapůsobí neziskové organizace, které mají jasně definované projekty. Firemním dárce se pak lépe pracuje s reportováním filantropických cílů. Neméně důležité je prokázání profesionality, a to na obou stranách nastaveného vztahu.

Marketing a prezentování neziskových organizací musí jít ruku v ruce s jejich předem stanovenou strategií. Na dárce nemusí vždy dobře zapůsobit agresivní reklama a současně si organizace, které nejsou vidět těžko získají důvěru, případně se o nich dárce těžko dozví. Je tedy velmi podstatné, aby to, jak neziskové organizace působí na veřejnost, šlo současně ruku v ruce se jejich strategií.

Poslední výzkumná otázka byla vsazena do kontextu motivace dárce k filantropické činnosti. Peníze, které se rozhodne dárce darovat nejprve musí vydělat svou podnikovou činností. Tyto finanční prostředky jsou určeny pro filantropické aktivity. Nejsilnější motiv darování je pocit dávání „nazpět“. Firemní dárce nechtějí jen vydělávat svou hlavní podnikovou činností, ale chtějí svou činnost proměnit v hlubší přesah a pomoci, v rámci možností, tam, kde je to potřeba. Za předpokladu, že svým působením na trhu zhoršují například životní prostředí, nebo jinak svým působením zatěžují společnost je skutečně nezbytné, aby využili svého vlivu a pomohli zlepšit své okolí.

Smysl darování chtějí dárci vědět, jak před samotným darováním, tak se s ním chtějí seznámit i zpětně. Po tom, co pomohou, chtějí vidět smysl daru, smysl pomoci, který by měl tvořit samotný účel naplánované filantropické aktivity.

Dárci jsou zatím na začátku vnímání skrytých benefitů, které ve společnosti i v jednotlivcích vznikají díky filantropické činnosti. Vzniká tak skrytá motivace, které nemusí být při sestavování směrů filantropických aktivit zcela patrná. Skrytě dochází k působení na zaměstnance, kolektiv a působení firmy na své okolí. Tento vliv se dá těžko změřit, nebo předem predikovat. Ze začátku je tato motivace skrytá a přichází až jako benefit po uskutečnění filantropických aktivit.

Seznam použitých zdrojů

Appau, S., & Churchill, S. (2018, June). Charity, volunteering type and subjective wellbeing. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 29, 1–15. doi: 10.1007/s11266-018-0009-8

Bekkers, R., & Wiepking, P. (2010, September). Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and Voluntary sector quarterly*, 40(5), 924–973. doi: 10.1177/0899764010380927

Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha, Česko: Grada.

Brahmani, S., Galindo, M., & Mendez, M. (2012, April). Non-profit organizations, entrepreneurship, social capital and economic growth. *Small Business Economics*, 38(3), 271–281. doi: 10.1007/s11187-010-9274-7

Bruning, S., & Hatfield, M., (2002, July), Linking organization – public relationship attitudes and satisfaction outcomes: communication strategies to build relationships and enhance satisfaction. *Journal of promotion management*, 8(2), 3–19. doi: 10.1300/J057v08n02_02

Cho, M., & Kelly, K. (2013, March), Corporate Donor – Charitable organization partners: A coorientation study of relationship types. *Non profit and voluntary sector quarterly*, 43(4), 693–715. doi:10.1177/0899764013480566

De-Miguel-Molina, B., Chirivella-González, V., & García-Ortega, B. (November, 2016). Corporate philanthropy and community involvement. Analysing companies from France, Germany, the Netherlands and Spain. *Quality and Quantity*, 50(6), 2741–2766. doi: 10.1007/s11135-015-0287-9

Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non profit organizations: an international perspective. *International marketing review*, 26(3), 275–291. doi: 10.1108/02651330910960780

Hall, M. (2009, November). Corporate philanthropy and corporate community relations measuring relationship – building results. *Journal of public relations research*, 18(1). 1–21. doi: 10.1207/s1532754xjpr1801_1

Hendl, J., (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hume, J., & Leonard, A. (2014, June). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40(2), 294–304. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.10.011

- Hogarth, K., Hutchinson, M., & Scaife, W. (2018, August), Corporate Philanthropy, Reputation Risk Management and Shareholder Value: A Study of Australian Corporate giving. *Journal of business ethics*, 151(2), 375–390. doi: 10.1007/s10551-016-3205-8
- Ihm, J. (2017, February). Classifying and relating different types of online and offline volunteering. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations* 28(1), 400-419. doi: 10.1007/s11266-016-9826-9
- Katz, H. & Malul, M. (2015, December). Do You Enjoy Giving More or More than Others? The Positionality of Voluntary Contributions. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 26(6), 2755–2767. doi: 10.1007/s11266-014-9544-0
- Knox, S., & Gruar. C. (2007, October), The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-profit Organization. *Journal of business ethics*, 75(2), 115–135. doi: 10.1007/s10551-006-9258-3
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem*. Praha, Česko: Grada.
- Laurett, R., & Ferreira, J. (2018, January). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 1–17. doi: 10.1007/s11266-017-9933-2
- Lecy, J., Schmitz, H., & Swedlung, H., (2012, June). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2). 434-457. doi: 10.1007/s11266-011-9204-6}
- Lee, Y., & Brudney, J. (2012, August). Participation in formal and informal volunteering: Implications for volunteer recruitment. *Nonprofit management and leadership* 23(2), 159-180. doi: 10.1002/nml.21060
- Logsdon, J., Reiner, M., & Burke, L. (1990, June). Corporate philanthropy: strategic responses to firms stakeholders. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 19(2). 93–109. doi:10.1177/089976409001900202
- López de los Mozos, I., Duarte, A., & Ruiz, O. (2016, June). Resource dependence in nonprofit organizations: is it harder to fundraiser if you diversity your revenue structure?. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 27(6), 2641–2665. doi: 10.1007/s11266-016-9738-8

- Marx, J. (1999, June). Corporate Philanthropy: What Is the Strategy?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 185-198. doi: 10.1177/0899764099282004
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2014, December). Nonprofit organizations becoming business-like a systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. doi: 10.1177/0899764014561796
- Penner, L., Dovidio, J., Piliavin, J., & Schroeder, D. (2004, September). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual review of psychology* 56(1), 365–392. doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070141
- Phipps, K., & Burbach, M. (2010, January). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 11(2), 137-154. https://www.researchgate.net/publication/238748851_Strategic_Leadership_in_the_Nonprofit_Sector_Opportunities_for_Research
- Reheul, A., Caneghem, T., & Verbruggen, S. (2014, April). Financial reporting in the non-profit sector: An empirical analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2). 352–377. doi: 10.1007/s11266-012-9344-3
- Seifert, B., Morris, S., & Bartkus, B. (2003, July). Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy. *Journal of business ethics*, 45(3), 195-211. doi: 10.1023/A:1024199411807
- Seitanidi, M., & Ryan, A. (2007, April). Critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and voluntary sector marketing*, 12(3), (247 – 266). doi: 10.1002/nvsm.306
- Shumate, M., Hsieh, Y., & O'Connor, A. (2016, April). A nonprofit perspective on business – nonprofit partnerships: Expending the symbiotic sustainability model. *Business and society* 57(7), 1337–1373. doi: 10.1177/0007650316645051
- Sjöstrand, S. (2000, September). The organization of nonprofit activities. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(3), 199–216. doi: 10.1023/A:1008976108598
- Sundeen, R., Raskoff, S., & Garcia, M. (2007, March). Differences in perceived barriers to volunteering to formal organizations: Lack of time versus lack of interest. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), 279-300. doi: 10.1002/nml.150
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010, April). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463. doi: 10.1037/a0018963

Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008, February). Too Little or Too Much? Untangling the Relationship Between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance. *Organization Science*, 19(1), 143–159. doi: 10.1287/orsc.1070.0271

Wang, H., & Qian, C. (2011, December). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Political Access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159–1181. doi: 10.5465/amj.2009.0548

Wymer, W., Gross, H., & Helmig, B. (2015, September), Nonprofit brand strenght: What Is It? How Is It Measured? What Are Its Outcomes?. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organization*, 27(3), 1448-1471. doi: 10.1007/s11266-015-9641-8

Přílohy

Otázky k rozhovorům

a) Otázky pro Neziskové organizace

1. Jakým způsobem získáváte své dárce?
2. Jak s dárci pracujete, pečujete o ně? Jak?
3. Jakým způsobem přerozdělujete dary na různé projekty?
4. Co děláte proto, aby vám dárci opakovaně darovali?
5. Jaké aktivity děláte, v případě, že se vám dárce rozhodne dále nedarovat?
6. Popište prosím aktivity směřované k získávání dárců.
7. Jak vaše dárce třídíte?
8. Z jakých důvodů si myslíte, že vám vaši dárce darují peníze?
9. Jaké strategie používáte pro získávání finančních prostředků?
10. Jakým způsobem dokládáte dárcům, že jste jejich peníze vynaložili na „nějakou určitou“ činnost?
11. Preferujete spíše dary finančního charakteru nebo nefinanční pomoci?
12. Z jakých důvodů byste odmítli dárce, který vám chce darovat peníze?

b) Otázky pro Dárce

1. Podle čeho si vybíráte organizaci, které chcete darovat?
2. Jak s vámi neziskové organizace udržují vztah?
3. Jaké jsou vaše motivy darování?
4. Jaké vnímáte rozdílnosti ve vztazích s různými neziskovými organizacemi?
5. Co je pro vás podstatné při výběru neziskové organizace?
6. Podle čeho určujete kolik budete darovat?
7. Jakým způsobem se promítají do výběru neziskové organizace vaše osobní zkušenosti?
8. Jaké druhy dobrovolnických aktivit děláte?
9. Vnímáte nějaké rozdíly ve společnosti ve srovnání s dobou, kdy jste nedarovali/nevěnovali se filantropii?
10. Jakým způsobem zjišťujete, jakým způsobem byly vaše darované peníze vynaložené na filantropickou aktivitu?
11. Konzultujete výběr neziskové organizace s kolegy/zaměstnanci...?
12. Jak by vás měly neziskové organizace oslovit, aby na vás zapůsobily v případě zamýšlené spolupráce?
13. V případě, že se rozhodujete mezi dvěma neziskovými organizacemi, co pro vás hraje nejdůležitější roli při rozhodování?

Přepisy rozhovorů

Přepis rozhovorů – Neziskové organizace

1. Jakým způsobem získáváte své dárce?

Nezisková organizace A: „Nové dárce získáváme tak, že oslovujeme nejrozličnější společnosti přes direct mailing. Z toho oslovíme kupříkladu sto tisíc firem a z toho se nám vyeliminuje dvacet dárců, a tak to děláme pravidelně jednou ročně. Sbíрку děláme tři krát ročně a jsme rádi, když se nám zapojují i firmy. Sbírký děláme v březnu, září a prosinci. Já mám strašně ráda tradice. Myslím si, že věci mají být tradiční, lidé si pak na ně zvyknou a berou je jako samozřejmost.

Nové dárce jinak neoslovujeme jediné pak na doporučení. Největší radost máme, když se nám ozve dárce sám, to je úžasné. Okamžitě s ním samozřejmě navážeme spolupráci. To jsou různí dárce, kteří chtějí ze svých výrobků nějakou částku darovat nemocným dětem nebo chtějí navázat jakoukoliv jinou spolupráci, z toho máme velkou radost. Protože o nás vědí a myslíme si, že tu práci děláme dobře, když se ozvou sami.“

Nezisková organizace B: „My jsme získali jedinečným způsobem čtyřicet tisíc dárců, a to před pětadvaceti lety, kdy jsme jako první vyhlásili první veřejnou sbírku. O veřejné sbírce jsme informovali tenkrát v médiích formou inzerátu a malého útržku, který si lidé odstříhli a v inzerátu bylo popsáno o co jde a dole byla žádost – „dej příkaz ze svého účtu a posílej pravidelně 20 Kč měsíčně“ Tím jsme získali padesát tisíc dárců. V průběhu našeho působení se dvakrát změnila banka, kam byli dárce zvyklí posílat své peníze, takže jsme museli dárce informovat, trochu nás to poškodilo, ale nezahubilo a udrželi jsme čtyřicet tisíc dárců. Jeden z největších zdrojů financí nadace. V současné době už dárce dávno nepřispívají jen 20 Kč.

Máme tedy velké množství dárců, spousta z nich je anonymních, kteří se identifikují s naší neziskovou organizací. Je to samozřejmě o značce. Každý den pracujeme na tom, aby naše „značka“ byla důvěryhodná a aby byla známá. My musíme dávat najevo, že tady pořád jsme, že nejsme žádní podvodníci, že jsme nezkrachovali, že prostě každý měsíc ty peníze rozdělíme těm, kteří to potřebují. Dalším způsobem, jak oslovujeme své dárce je direct mailing. Oslovujeme neznámé dárce a posíláme příběh na adresu. Dneska má výhodu, že se dárce na konci roku přihlásí o potvrzení o daňové účely, dostaneme adresu dárce a my si tak můžeme vytvářet databázi našich dárců. Samozřejmě se to nesmí zneužívat ani přehánět. Já sama si říkám, když posílám direct maily, jestli to není moc často, jestli tím lidi neotravujeme, ale pak se vždycky někdo ozve, že kdybychom nic nenapsali tak nic dárce nepošle. Takže i toto má dvě stránky, někdo se rozzlobí a někdo je vděčný, že jsme se mu čtyřikrát

za rok připomněli. Každých pět týdnů se pak schází rada a ta rozhoduje a posuzuje kam jaké peníze půjdou.“

Nezisková organizace C: „Je to dvěma způsoby. Buď bychom chtěli v našem portfoliu dárců přivítat nějakou konkrétní firmu a pak se jí snažíme oslovit a nabídnout jí spolupráci a když to nevyjde na poprvé tak se je snažíme pozvat a nějakým způsobem jim blíže představit to, o co se nadace snaží. A druhá varianta je, že si ta firma vybere přímo nás. A tím že jsem v nadaci od začátku tak mám srovnání, jak to probíhalo na začátku a jak to probíhá teď. Musím říct, že dříve jsme více my oslovovali firmy a díky tomu, že nadace má již nějakou referenci a prokázala jak transparentní a konkrétní je její činnost a má i výsledky tak s velkým potěšením mohu říci, že je to spíše ta druhá varianta, že nás oslovují firmy, které třeba zde v ČR mají například implementovat nějaké zahraniční CSR strategie a hledají lokální partnery. Metoda způsobu oslovení dárce se nám nejvíce osvědčila oslovit dárce na doporučení, můžete pak představit aktivity nadace, nebo zástupce firmy pozvat na akce, které nadace dělá, aby mohl navnímat tón hlasu, způsob, jakým nadace funguje, jak komunikuje se svými dárci a se svými obdarovanými, protože to není jiný tón hlasu tam a jiný sem. Snažíme se v tomto být velmi konzistentní ať už u dárců tak u obdarovaných. Je to způsob i jak přimět dárce, aby si vyslechli, co děláte i když to ve finále nemusí znamenat spolupráci, tak aspoň nějaký dojem ta organizace zanechá a člověk nikdy neví.“

Nezisková organizace D: „My se snažíme cílit různými kanály, když to vezmu, tak marketingově máme v rámci online hlavně sociální sítě, to je medium, které my jsme schopni ovládat. Pak samozřejmě web a pak máme vlastně díky spolupracujícím firmám mediální plochy, takže televize, inzerce, rádio, outdoor, co se podaří nikdy vlastně nevíme, kde ten prostor dostaneme, ale je našim cílem je získávat reklamou. Hodně se snažíme psát různé články do novin, takže připravujeme různé příběhy. Ten cíl je takový, že my jsme tady a chceme vysvětlit, proč chceme pomáhat a když se nám to podaří vysvětlit, tak dárci přijdou. To jsou takové komunikační kanály. Co hodně pomáhá, to je na doporučení – osobní. Když jeden dárce doporučí jinému dárci naší nadaci. Nebo doporučí rodina, které pomáháme. My to vnímáme tak, že žádná cílová skupina není vlastně špatná. Nejčastěji nám sice přispívají ženy z nižší a střední vrstvy, jejich příjem není moc vysoký, ale zároveň je to nejsilnější skupina, jakou máme, protože jsou hodně empatické a dokáží se s danou situací sžít. A další takovou skupinou jsou muži businessmani, kteří mají vysoký příjem a považují za samozřejmost, že pomáhají druhým. Co třeba opravdu zvažujeme jsou některá media druhé kategorie“.

Nezisková organizace E: „Asi 15 % nám jde z veřejných zdrojů – granty z úřadu vlády, nebo z ministerstva zdravotnictví, pak kolem 50 % to jsou firemní dárci, asi 15 % nadace a zbytek drobní dárci. Jednak tím, že pořádáme akce ve veřejném prostoru a informujeme o tom našem onemocnění tak tam se nám může rekrutovat případný dárci. Největší a nejlepší zkušenosti je získat firemní dárci přes naše členy. My jsme i na Facebooku vyhlásili výzvu, že hledáme nové partnery a pokud někdo bude vědět například o firemně, která se zabývá CSR, tak že bychom se rádi do toho projektu dostali. To jsme zjistili, že nám vlastně funguje velmi dobře, že z řad našich členů, a hlavně rodičů se nám sem dostávají dárci, se kterými se musí dále pracovat. Našeho největšího dárce máme od roku 2013 a tehdy nás, myslím, kontaktovali sami. Možná díky tomu, že máme našeho patrona, známého herce, možná i to pomáhá. Myslím si, že ty partnery, které máme, máme stabilní a neodchází nám. Myslíme si, že je důležité s nimi pracovat. Když už je získáte, musíte jim věnovat svůj čas a musíte nějak „prodat“ to co děláte a ukázat mu, že ty peníze nejsou vyhozený. Myslím si, že u získávání nových dárců je to i na osobnosti toho fundraisera, co komu více vyhovuje. Moje kolegyně měla ozkoušeno, že nejdříve napsala email a pak až se domlouvala například schůzka. V některých případech je těžké dostat se až k osobě, která dělá zásadní rozhodnutí ohledně CSR.“

2. Jak s dárci pracujete, pečujete o ně? A Jak?

Nezisková organizace A: „My s nimi navážeme kontakt, pochopitelně, pak se s nimi sejdeme domluvíme se na podmínkách, co by si přáli a pak se o ně staráme, protože pro nás jsou samozřejmě velmi důležití, snažíme se, aby byli spokojeni. Informujeme je o naší činnosti, informujeme je o tom, co děláme, když probíhá nějaká akce tak je o tom informujeme, aby se mohli přijít podívat.“

Neziskové organizace B: „Drobným dárcům posíláme pravidelně newslettery. S velkými dárci, což jsou firmy, se kterými děláme charitu, každý rok nám svěřují peníze, my vyřizujeme žádosti, které oni dostávají a pomáháme tím lidem, kteří žádají a dáváme do toho naše know-how. Ručíme za to, aby finanční prostředky byly účelně vynaložené, máme úžasné nastavené vztahy s generálními řediteli, a to si myslím, že je velký zdroj příjmů a velký kontakt s dárci.“

Nezisková organizace C: „Tam je velmi důležitá ta počáteční fáze. V té je totiž potřeba si říci, co od té spolupráce očekáváme a je velmi důležité ze začátku spolupráce to nastavit a v průběhu to evaluovat a říci si co bylo cílem, co jsme chtěli a třeba po roce si sednout s dárcem a zeptat se, jestli se jim zdá, zda cílů spolupráce dosáhli a pokud ano tak pokračujeme dál a pokud ne, jak to musíme přenastavit. Ta komunikace, upřímnost je alfa a omega. Samozřejmě, že jsou věci, které nemůžete ovlivnit jako jsou mezinárodní změny apod. každopádně je důležité hned ze začátku

nastavit nějaké cíle, k naplnění a k tomu přizpůsobit jednotlivé úkony spolupráce během roku a vždy to důsledně vyhodnocovat.

Osvědčilo se nám, že čím víc jsou dárci součástí celého procesu, časem lépe navnímají, o co té organizaci jde a získáme tak důvěru. V naší nadaci máme například i fondy a se zástupci firem pak společně rozhodujeme, kam peníze půjdou. Je mnoho věcí jinak v neziskovém sektoru než ve světě businessu, ačkoliv ten základ je stejný, fungování je jiné. V businessu funguje hlavně hlas čísel, tam se vždycky domluvíte, když jde o zisk. V tom našem sektoru to tak není. Narážíte na státní správu, stereotypy, se kterými prostě nehnete.“

Nezisková organizace D: *„My máme nastavený retenční systém a snažíme se s nimi být neustále v komunikaci, snažíme se v nich vybudovat ten „love brand“, aby opravdu měli naši neziskovou organizaci rádi. Pravidelně měsíčně dostávají newsletter o tom, jak se daří e-mailem. Máme různé samolepky, které jim dáváme zdarma. Potom si je můžou někam vylepit a mají nás pořád na očích, myslí na nás. Posíláme jim výroční certifikáty. Vždycky když má narozeniny pravidelný dárců tak jim pošleme certifikát. Jednou za čas jsme jim i vyrobili magnetku. Samozřejmě jsme jim tím poděkovali a oni nás pak mají stále na očích. Nebo natáčíme video dárcům s osobním poděkováním.“*

Nezisková organizace E: *„Myslím si, že je opravdu hodně důležité pro každou organizaci, aby měla fundraisera. My jsme vlastně patientská organizace a prvořadým úkolem je bojovat za pacienty. Na fundraising máme dvě dámy, jedna z nich je pacientka a druhá je bývalá ředitelka a ty si mezi sebou rozdělili úkoly. Jedna se stará o sportovní aktivity a drobné dárců do dvaceti tisíc a druhá má kulturní aktivity a dárců od dvaceti tisíc. S každou skupinou se musí pracovat úplně jinak, a proto to tak máme rozdělené. Obecně takové to minimum, co můžeme dát dárci je potvrzení o daru, darovací certifikáty, informace o různých akcích, newsletter aby věděli, co se u nás děje a aby věděli co jsme za peníze pořídili. S těmi firemními dárci, tam se skutečně musí pracovat individuálně. Čím je ten dárců větší, tak tím je ta práce složitější a vyžaduje více aktivit. Děláme akce i do škol pro děti a mládež, případně i jezdíme do firem a děláme akce přímo ve firmách, dále akce ve veřejném prostoru například výstavy, dražby. I tam dostanete prostor informovat o činnosti, kterou děláme a zveme tam samozřejmě naše partnery. Je to skvělá příležitost se s nimi potkat a popovídat si. Ty větší dárců zveme každoročně do divadla, kde pořádáme divadelní představení kam zveme partnery, lékaře. Kde mluvíme o tom, co děláme a probíhá takové shrnutí roku. Myslím si, že je i dobré, aby si popovídali mezi sebou a našli třeba i jiný kontakt“.*

3. Jakým způsobem přerozdělujete dary na různé projekty?

Nezisková organizace A: „Čím více vybíráte, tím více lidí se vám ozve a donedávna jsme byli schopni to co přišlo, všechno uspokojit, takže jsme to neřešili. My nedáváme peníze my nakupujeme. My dáváme peníze ze 2 %, tam, kde to prostě jinak nejde, například doplatit invalidní vozík, ale jinak si trváme na tom, že je dobré nakupovat, protože máte přehled, co se za ty peníze koupí. Bohužel jsme měli za začátku špatnou zkušenost, protože lidi řeknou, že si něco koupí, ale ve skutečnosti si koupí něco jiného, takže proto nakupujeme. Už loni nám peníze skoro nestačily a letos už v dubnu jsme měli slíbené všechny peníze které jsme měli k dispozici. Takhle to bohužel nejde, proto jsem se rozhodli přijímat žádosti jen v lednu, jen v dubnu a jen v srpnu. Budget, který budeme mít, rozdělíme na čtyři spravedlivé hromádky, jedna bude taková krabička poslední záchrany pro případ totální krize a zbytek rozdělíme na tři části. Samozřejmě když se nám v průběhu roku podaří získat nějaké peníze navíc se kterými nepočítáme, tak je přidáme do dalšího období. První týden po uzavření období pro žádosti sedíme se správní radou, to už budeme vědět kolik máme peněz, zjistíme za kolik peněz chtějí lidé dary, buď se podaří, že uspokojíme všechny nebo budeme muset licitovat.“

Neziskové organizace B: „Lidé nám svěří prostředky, abychom pomohli handicapovaným. Každých pět týdnů se schází rada a ta potom dostane na stůl všechny žádosti a rozděljuje o jejich využití, o tom, jak podpoříme ty žádosti. Ty se dělí na standartní a nestandardní. U standartních požadavků tam máme již částku, kterou máme dopředu rozhodnutou. Výhodou je, že tato země je bohatá a lidé jsou štedří, to problém není. Problém je ručit za správné použití peněz a na to potřebujete lidi a ty samozřejmě musíte zaplatit včetně odvodů, pojištění apod, a nemůžete to brát z těch darů. A to je potřeba lidem vysvětlovat, že peníze, které se vyberou jako dar nejdou na režii neziskové organizace. V nadaci musí být velký pořádek, ale to srdce to musí být na pravém místě. Peníze neposíláme na účet, my platíme faktury. Za lidi platíme náklady přímo, abychom měli doklady kam ty peníze skutečně jdou. Občas narážíme na problém úřadů. Úředníci musejí respektovat kolonky ve formulářích a nebrat ohled na osobní zkušenost s handicapovaným.“

Nezisková organizace C: „Záleží, jestli je to dar od korporace. U korporace většinou připravujeme pro dárce něco jako „kuchařku“, ze které si dárce může vybrat kam konkrétně ty peníze jdou. Takže tam ty peníze jsou striktně vázány na daný konkrétní projekt nebo grant a pokud jsou peníze pro nás takzvaně volné tak máme několik grantových řízení během roku, kdy vyhlašujeme termíny a témata. Grantová komise, tým nadace a finální rozhodnutí činí správní rada, která posuzuje před hodnocení grantové komise a nadace a svým podpisem stvrdí, že ty peníze se

mohou rozdělit. Takže vždycky záleží na tom zdali se s dárcem dohodneme na nějakém konkrétním plnění, nebo nám ty prostředky dá s tím, že ho potom bude zajímat, jak se peníze rozdělí nicméně dopředu to není zřejmé, což je pro nás mnohdy dobré, protože v momentě když ty peníze máte většinou vázaných tak máte do jisté míry znemožněno pomoci na místě tady a teď kdy je akutní potřeba, protože nemáte z čeho, takže je skvělé mít dárce, které dávají peníze s důvěrou, že se transparentně rozdělí a my máme tu možnost a svobodu prostor podpořit ty akutní žádosti, které by jinak by nemohli být podpořeny.“

Nezisková organizace D: *„Vždy v daném měsíci máme určitý počet rodin, kterým pomáháme. Vše, co my vybereme v daném měsíci, vydělíme počtem rodin a pošleme je rovnoměrně všem stejnou částku. Je to finanční příspěvek, který oni mohou použít prakticky na cokoli, je to zcela na nich. My vlastně neurčujeme na co, ty peníze vynaloží, pouze určujeme dobu, po kterou tu částku budou dostávat. V případě například onkologického onemocnění pomáháme rodině i po léčbě, protože pořád ten člověk má oslabenou imunitu, nebo není pracovně schopný. V případě, když se jedná o dítě s velmi vážným onemocněním, tam pak pomáháme vlastně po celou dobu léčby do dosažení dospělého věku, kdy začne pobírat invalidní důchod od státu.“*

Nezisková organizace E: *„My máme jasně vymezená pravidla, kam ty dary jdou. Vždy začátkem roku, když se schází výbor, víme, jaký budeme mít rozpočet a víme kolik budeme mít peněz, tak si řekneme, kolik dáme do přímé pomoci a my umožňujeme všem našim členům, aby si zažádali o příspěvek na pomůcky, inhalační pomůcky a tak dále. Pak máme partnery, kteří chtějí dávat věcné dary. Máme poradnickou listinu pro naše pacienty, kde si řeknou, co by potřebovali. Pak máme fond sociální pomoci, kde přispíváme sociálně slabým rodinám, když se ta rodina ocitne v hmotné nouzi. Pak máme sbírky, ze kterých si šetříme peníze a chceme z nich pak vytvořit centra specializované péče a upravit standardy pro pacienty v nemocnici. Rozpočet pak přerozdělujeme na základě usnesení na členských schůzích a výboru.“*

4. Co děláte pro to, aby Vám dárce opakovaně darovali?

Nezisková organizace A: *„My máme většinou aktivity průběžné. Například máme dárce, kde dělají výběrové řízení, komu budou zaměstnanci pomáhat a vyberou si komu chtějí pomáhat a my už podruhé jsme mezi nimi. Druhá úžasná zpráva je že od těch zaměstnanců postupně dostáváme stále více a více peněz to znamená, že k těm, co dávali přidávají ještě další. To je úžasné a je to o té důvěře, z toho máme skutečně obrovskou radost a hlavně to, že si nás ti lidé vybrali, opravdu je to úžasné.“*

My vlastně spolupracujeme průběžně protože jim dáváme pochopitelně vyúčtování z jejich peněz nakupujeme pro děti, které jsou z jejich regionu.“

Neziskové organizace B: *„My máme pravidelné dárce a firemní fondy nám spíše přibývají. Pomáhají media, kde dostanete možnost o té práci a upozornit na ni, protože to dává šanci získat další partnery.“*

Nezisková organizace C: *„Alfa a omega je komunikace a upřímné nastavení cílů, ale pak je to samozřejmě ta poctivá práce a snaha. Myslím si, že dárce vnímají, že do toho dáváme nejenom profesionální správu prostředků, protože to nejsou naše peníze, ale peníze našich dárců a my je musíme co nejlépe investovat a zhodnotit, ale je to i kus srdce, je tam spousta aktivit nad rámec navíc a snažíme se využívat různých příležitostí během roku. My každý rok máme smlouvu vždy jen na rok, my nemáme dlouhodobé smlouvy, takže to je i takový jiný způsob komunikování, než když máte tu „jistotu“, že máte dárce na pět let.“*

Nezisková organizace D: *„Určitě je to retence. My se snažíme o to, aby ten dárce od začátku vnímal, že chceme pravidelnou pomoc. Ne že bychom nepřijímali jednorázové dary, ale preferujeme dary pravidelného charakteru. Pro nás je prostě důležitější pravidelnost. Neděláme například jednorázové akce jako jsou dražby, sbírky, aukce apod, protože tam ty lidi motivujete k jednorázovým darům. My neříkáme, že je to špatně, ale není to v souladu s naší strategií. A Za druhé, když jednorázově darují, tak vlastně neuvidí, komu pomáhají, pro nás je důležité, aby dárce měl přístup na účet, kde vlastně vidíte, komu pomáháte.“*

Nezisková organizace E: *„Máme pravidelné aktivity v průběhu celého roku, kde nám participují i naši členové. Na těch akcích si můžou dárce i popovídat s pacienty nebo členy organizací. Pak máme internetový portál, kde mohou dárce přispívat.“*

5. Jaké aktivity děláte, v případě, že se vám dárce rozhodne dále nedarovat?

Nezisková organizace A: *„S tím neuděláte nic. Když se rozhodne, tak se rozhodne. Jednou nám podal dárce oficiální výpověď. My jsme samozřejmě poděkovali za spolupráci a zeptali jsme se na důvod odchodu, jestli jsem třeba něco neudělali špatně. On nám odepsal, že jsme neudělali špatně nic, ale že se stěhují do jiných prostor a že tu pomoc budou směřovat přímo do své oblasti. Nabídla jsem mu, že těch dětí v jeho oblasti máme hodně a že to není problém. Což je tak všechno, co můžete udělat, jinak s tím nic neuděláte. To máte i se školami. Máme spolupracující školy celých 19 let a se změnou kantora, nebo vedení nastává někdy velký problém.“*

Neziskové organizace B: „To se nám zatím nestalo.“

Nezisková organizace C: „Jediné, co děláme je, že chceme vědět důvod. My plně respektujeme právo dárce přehodnotit svoji strategii, to se může stát, může se stát, že se například změni i mezinárodní strategie. To je plně legitimní, pro nás je důležité vědět, jestli k tomu ukončení spolupráce přispěla nějaká činnost nadace, co dárce přesvědčilo nám ty prostředky již nedat, abychom se měli z čeho poučit a nějakým způsobem reflektovat ty činnosti. Tam není na místě na dárce tlačit, nebo ho, jakkoliv nutit, musí to být svobodný radostný akt, protože pak je to hrozně znát.“

Nezisková organizace D: „Na to máme také nastavený retenční nástroj. Dost často se to stává u pravidelných dárců, kteří mají příkaz na rok a pak už si nevšimne, že příkaz zmizel. Takže tam samozřejmě nenásilnou formou se snažíme oslovovat. V podstatě je upozorníme, že ten příspěvek skončil a jestli se nezlobí, tak ať nám dají vědět z jakých důvodů se rozhodli dále nedarovat. Často je to z finančních důvodů, nebo jdou pomáhat jinak, a to je vlastně taky správně. Posílá se jim tedy email a pak se jim volá, máme call centrum, které pro nás volá zdarma. Jednou zavolají dárce, co se rozhodli již dále nedarovat, no a pak to tím končí. Ještě přes sociální síť se je snažíme oslovovat. My z našeho výzkumu víme, že když je organizace vidět, stává se důvěryhodná a lidi v ní mají větší důvěru. Takže se snažíme být vidět, ale snažíme se netlačit.“

Nezisková organizace E: „Zatím se nám to nestalo. Nicméně v současné době řešíme, s naším největším partnerem, co bude do dalšího roku. U těch větších dárců je to většinou na rozhodnutí managementu. Když se rozhodnou pro jinou strategii, tak může skončit celá pomoc a s tím prostě nic nenaděláte. Ale myslím si, že když s těmi dárce pracujete a dáváte jim nějakou tu protihodnotu, tak už v okamžiku, když řekne, že ne, tak už nemůžete nic dělat. Když byste s nimi nepracovala a dárce by odešel třeba proto, že nevidí smysl toho, kam ty peníze jdou, tak potom to je na pováženou. A musíte si říci, co jste udělali špatně, aby vám už další dárce neodešel. Někdy to může být i tím, že firma už nemá dostatek finančních prostředků. Stává se nám, že jeden rok dá firma více a jeden rok méně. My se snažíme s partnery pracovat a také aby věděli, že peníze jdou skutečně tam kam mají jít.“

6. Popište prosím aktivity směřované k získávání dárců.

Nezisková organizace A: „Na webových stránkách pracujeme hodně máme aktuality, bannery, projekty, direct mailing, společenské akce. Máme svůj transparentní účet.“

Neziskové organizace B: „Cílený direct mailing, pozvání, akce, setkání s největšími firemními partnery. Co je pravda, tak úplně mladí lidé se pro to dárcovství nezískávají lehce. Člověk musí asi v tom životě něco prožít, nebo musí mít tu zkušenost třeba zblízka. Ale samozřejmě záleží dárce od dárce. Ráda chodím do škol a vykládám jim a budujeme s nimi charitativní projekty. Je potřeba pracovat na dobrém jménu a transparentnost je velmi důležitá. Snažíme se rozšiřovat okruh dárců tím, že o sobě dáváme vědět.“

Nezisková organizace C: „Ačkoliv máme ve svém portfoliu dárců firmy a tvoří opravdu významnou část našich prostředků, chceme zapojit i veřejnost, takže uskutečňujeme různé akce k zapojení široké veřejnosti. Máme například akce spojené s během, to má pak také vliv na seznámení lidí s tím, co organizace dělá a potom nás třeba i oslovují další firmy. Pokud se nám podaří o projektu napsat, tak se pak na nás obrací firmy a seznamují se s naší nadací. Takže myslím si, že ty konkrétní příběhy, které podporujeme, akce, které děláme a projekty tak můžou v některých firmách způsobit touhu se dozvědět více a osloví nás. A někdy je to tak, že my například chceme konkrétní firmu, takže se snažíme zjistit, kdo by nás tam mohl uvést, což považuji za nejefektivnější způsob, jak toho dárce seznámit s činností nadace.“

Nezisková organizace D: „My v našem portfoliu vidíme, že máme dárce, kteří jsou věrní a drží mnoho let. Ale samozřejmě také ubývají. Vždycky pomůže k získání nových dárců, když máte prostor vysvětlit příběhy a seznámit potenciální dárce s tím, co děláte. Publicistika v televizi strašně pomáhá. Je super, že máme spoustu firem, co nám dává zdarma služby, nebo se slevou, a to je hodně důležitý. Také se snažíme značku chránit a nespojovat se jen tak s někým, co by mohlo vzbuzovat mylný dojem o aktivitách organizace. Něco jako direct maily nemáme a ani nic neposíláme poštou.“

Nezisková organizace E: (bylo řečeno v předchozích otázkách)

7. Jak vaše dárce třídíte?

Nezisková organizace A: „Máme databáze, máme seznam finančních dárců a máme seznam anonymních dárců, firemní dárce.“

Neziskové organizace B: „Jednotlivci, firemní dárce, sponzorské podúčty“

Nezisková organizace C: „V podstatě základní dělení jsou korporace a jednotlivci, přímý dar a veřejná sbírka. Nicméně ke každému dárce přistupujeme jednotlivě.“

S každou firmou si sedneme zvlášť nastavujeme a vyhodnocujeme podmínky. Přirovnala bych to k rodině. Tak jak se staráte o členy rodiny, tak pak se snažíme, aby fungovalo to naše partnerství. U jednotlivých dárců je to trochu složitější, protože když se vám někdo rozhodne pravidelně darovat a nedá vám vědět, kdo to je tak vám banka nikdy tyto informace neposkytne. Proto se hodně snažíme komunikovat na sociálních sítích, aby tenhle typ dárců měl možnost být s námi v kontaktu tímhle způsobem, aby věděl, co se u nás děje, co řešíme, co je nového. Máme pravidelný newsletter, který posíláme, ale zase jen na toho, na koho máme email. A samozřejmě máme aktualizované webové stránky.“

Nezisková organizace D: *„My moc dárce netřídíme. Máme v našem portfoliu jak firemní dárce, tak jednotlivce. Dalo by se to vytržít a upravit komunikaci, ale na to už nemáme kapacitu. Co ale děláme, že občas cílíme na jednotlivé kraje. V podstatě máme příběh z toho kraje, žádný extrém.“*

Nezisková organizace E: *„Máme dárce rozdělené na dárce do 20 tis. a nad 20 tis. a pak uzpůsobujeme komunikaci.“*

8. Z jakých důvodů si myslíte, že vám vaši dárce darují peníze?

Nezisková organizace A: *„Já věřím, že nám věří, myslím si, že je to důvěře. To si myslím že je nejdůležitější. Snažíme se mít všechny dárce na stránkách, ale teď je to trochu složitější s GDPR.“*

Neziskové organizace B: *„Jednoznačně to jméno a značka, na kterém pracujeme dvacet pět let.“*

Nezisková organizace C: *„S námi se spojí dárce, kteří mají tendenci se spojit s tématem ohrožených a opuštěných dětí. Myslím si, že to jsou dárce, kterým je sympatická ta činnost, typy projektů, aktivit fondů, které nadace má. Hned na začátku schůzek si s dárce upřesňujeme, že nejsme PR agentura, ale pokud je možnost a příležitost komunikovat o té činnosti anebo ten dárce chce o té činnosti komunikovat, tak my jsme připraveni ho v tom podpořit. My nejsme organizace, která je masová. My raději komunikujeme určitým způsobem s omezeným okruhem dárců a děláme to tónem hlasu, který k nám patří. Ale v případě veřejných sbírek se učíme získat si i veřejnost. A samozřejmě důvěra je alfa a omega“*

Nezisková organizace D: *„Já si myslím, že je to hlavně důvěra a transparentnost. A obecně cítíme, že chuť pomáhat je u lidí větší než dříve.“*

Nezisková organizace E: „Myslím si, že jsme pro ně čitelní, že o nás slyšeli, že se jim líbí, co děláme a že nám věří.“

9. Jaké máte osobní strategie, které používáte pro získávání finančních prostředků?

Nezisková organizace A: „Já si myslím, že na schůzkách je důležité, aby byl člověk přirozený, normální a na nic si nehrál a buď toho člověka zaujmete, že si fakt na nic nehrajete, že vám jde opravdu o to, abyste získala peníze pro děti. My se zásadně snažíme oslovovat přes příběhy dětí, případně reportáže. Myslím si, že je zásadní dárcům ukázat, co ty rodiny všechno musejí prožít.“

Neziskové organizace B: „Moje strategie je osobní jednání, znalost a transparentnost značky“

Nezisková organizace C: „To je vždycky proces, málokdy je to záležitost jedné schůzky. Co je pro nás typické je, že ta naše pomoc je vždycky konkrétní a my vlastně dárcům ukazujeme „před a „po“ a tím že fungujeme již dvacet let, tak těch „před“ a „po“ s tím dobrým koncem je hodně a my vlastně ukazujeme výsledky naší práce, což je mnohem jednodušší teď, než když jsme začínali a to „po“ jsme kolikrát neměli. Snažíme se k tomu všemu najít i vhodný citlivý marketing, což můžeme v mnoha firmách způsobit, že tu spolupráci přivítají a navážou kontakt. Můžete mít i marketing agresivnějšího typu, ale to nepatří k hlasu naší organizace. Nicméně si myslím, že mít marketing a být vidět je nesmírně důležité. I podle výzkumů, co děláme jasně vyplývá, že pokud vás ta veřejnost nezná tak vám nedůvěřuje. Což je samozřejmě dvojsečné, protože mnohdy dá veřejnost důraz na marketing a už si neověřuje ve výročních zprávách, zda všechno sedí.“

Nezisková organizace D: N/A

Nezisková organizace E: „Jednak o tom problému musíte vědět, musíte si to všechno načíst. Musíte vědět, jak fungují toky ve zdravotnictví a tak dále. Potom musíte mít připraveno, co chcete diskutovat a musíte mít připravené řešení, které chcete navrhnout. Nejde jen o to říct co není v pořádku. Ale jde o to říct, že se nám to nelíbí „protože“ a bylo by dobré „aby“, navrhujeme „aby“. Musíte mít promyšlené a přijít se svým řešením. Musíte mít prostě jasnou strategii. Když máte podepřené to, co chcete udělat i odborným názorem, tak je opravdu hodně důležité. My musíme spolupracovat nejen s pacienty, ale i s lékaři.“

10. Jakým způsobem dokládáte dárcům, že jste jejich peníze vynaložili na „nějakou určitou“ činnost?

Nezisková organizace A: „Vyúčtování, předkládáme darovací smlouvy, faktury. Když si požádají tak dostanou i výpisy z účtů. Že to bylo všechno zapláceno.“

Neziskové organizace B: „Vyúčtování, kopie faktur. Režie v darech není, jediné ve firemních fondech, kde je napsáno kolik může jít na režii.“

Nezisková organizace C: „U firmy, která podporuje projekty, tak si schvalujeme dopředu rozpočet a potom když děláme evaluaci tak si to procházíme, bavíme, kde se dá ušetřit, kde by bylo zapotřebí více finančních prostředků. A samozřejmě dárci mohou kdykoli poslat svého auditora, aby se podíval. A my samozřejmě máme vlastního auditora. Pokud jsou to fondy, tak tam o prostředcích rozhodujeme společně. U veřejných sbírek jsme povinováni magistrátu a tam sice nemůžeme dohledat jednotlivce, ale tam se to vyúčtovává v režimu veřejné sbírky. Posíláme samozřejmě vyúčtování.“

Nezisková organizace D: „Výroční zpráva, transparentní účet, aplikace, máme speciální stránku na webu o financování a potvrzení o dani. To je skvělá věc, protože se vám vytváří hezká databáze dárců.“

Nezisková organizace E: „Někteří dárci přímo žádají, co jsme za to pořídili. Takže vyúčtování. Ale v podstatě, kdyby přišel jakýkoliv dárc, tak my mu řekneme, co se s tím jeho darem udělalo. V účetnictví je to velmi snadno dohledatelné.“

11. Preferujete spíše dary finančního charakteru nebo nefinanční pomoci?

Nezisková organizace A: „My samozřejmě finanční, protože ty lidi většinou chtějí něco, co je specifické, ale neodmítáme ani nefinanční dary. Ty se pak můžou hodit například sociálně slabým rodinám. Ale musí to dárce doručit přímo rodině.“

Neziskové organizace B: „Absolutně finančního, minimum nefinančního charakteru.“

Nezisková organizace C: „To je velmi těžká otázka. Finanční dary jsou nejflexibilnější způsob, jak ten dar přijmout. Nicméně když vám například právníci věnují služby zdarma, tak to je velmi důležité. Na třetím místě je pak materiální pomoc.“

Nezisková organizace D: „Jenom finančního a služby, materiální ne.“

Nezisková organizace E: „My určitě finančního. Samozřejmě, že si dárci může ve finanční smlouvě specifikovat, co za to chce, aby se pořídilo. Například, když si specifikuje, že chce dát dar na pomůcky, tak potom rovnou ten dar dáváme do rozpočtu na pomůcky. Vždy s tím dárcem i jednáme o tom, co si představuje, že by se s tím darem mělo stát.“

12. Z jakých důvodů byste odmítli dárce, který vám chce darovat peníze?

Nezisková organizace A: „Občas může nastat z jakýchkoliv důvodů například osobní problém, ale to musí jít samozřejmě stranou, nejdůležitější je účel, na které ty peníze jdou. To je nejdůležitější.“

Nezisková organizace B: „Máme samozřejmě etický kodex, ale celkově se k nám takoví dárce nedostanou, abychom byli nuceni odmítat.“

Nezisková organizace C: „To už se nám v minulosti stalo. My jsme odmítli s etických důvodů. Jsme součástí fóra dárců asociace a nadací, které mají svůj etický kodex, ke kterému se hlásíme a my jsme si ho pak ještě rozšířili o klauzuli týkající se příjmu peněz. Nepřijímáme dárce od kuřáckých firem, alkoholových firem a od loterií. Nám nepřišlo vhodné přijímat dary od těchto dárců, protože například pomáháme dětem v ústavech a jedním z důvodů proč tam ty děti jsou je, že jejich rodiče jsou alkoholici. Takže nám přišlo, že to není vhodné.“

Nezisková organizace D: „My si myslíme, že právo darovat má kdokoli, ale pravdou je, že jsme párkrát museli zasáhnout, protože naši dárce jsou citliví na některé veřejně známe osobnosti. My toho dárce neodmítneme, ale poprosíme ho o diskrétnost, protože s ohledem na značku a na další dárce a rodiny.“

Nezisková organizace E: „Máme samozřejmě etický kodex organizace a etický kodex fundraisingu a pravidla pro přijímání daru. Nepodporujeme například organizace, které financují zbrojní průmysl. Toto jsme diskutovali na schůzi výboru a odsouhlasili jsme si to.“

Přepis rozhovorů – Dárci

1. Podle čeho si vybíráte organizaci, které chcete darovat?

Dárce A: „Primárně je zde nějaká CSR strategie, která je přijatá nejvyšším vedením a ta vlastně udává nějaký rámec, nějaké hranice té pomoci a vůbec těm organizacím, kterým se bude pomáhat. Zde je to stanovené tak, že je pomoc věnována nemocným dětem, stejně tak znevýhodněným dospělým, seniorům a podporují se organizace, které chrání životní prostředí. Jsou zde takové dva pilíře, jeden sociální a jeden environmentální. V rámci těchto pilířů je vlastně volnost a už se dá vymyslet podpora různých věcí. To znamená, že nejvyšší vedení schválilo pilíře a v rámci těch pilířů se můžeme pohybovat sami. Zde ve společnosti je hodně důležitý bod, a to je zapojení zaměstnanců, protože největší podpora neziskovým organizacím je věnována prostřednictvím grantového programu. Ten funguje tak, že dvakrát ročně zasedne grantová komise a rozhodne o žádostech, které přišly a rozhodne v podstatě, která ta nezisková organizace bude podpořena. Ale není to tak, že žádost předkládá nezisková organizace, ale předkládá ji zaměstnanec naší společnosti. Takže buď je zaměstnanec ve spojení s nějakou neziskovou organizací a řekne o grantovém programu a žádosti, anebo nezisková organizace aktivně osloví nějakého zaměstnance. Zaměstnanci mají možnost pak přijít na zasedání grantové komise a ještě osobně podpořit projekt“.

Dárce B: „U nás, ve firmě to funguje tak, že se udělá předvýběr a na tom předvýběru se účastní všichni zaměstnanci, kteří přijdou každý sám za sebe se svým návrhem kam by se peníze mohli věnovat a potom se z toho dělá nějaký užší výběr, a nakonec z toho vypadne buď jeden nebo více projektů, kam bychom chtěli darovat peníze. Ten proces je vlastně hodně citlivá záležitost. Nevybíráme si podle faktů, ale spíš srdcem a co nám přijde dobré a zajímavé, kam nás to táhne a kde si myslíme že ta pomoc udělá největší radost. Druhé kritérium je, že se snažíme přispívat někde, kde si myslíme, že úplně nepřispívají úplně všichni, že vlastně té pomoci tam jde ze všeho nejméně. Takže si vlastně nevybíráme úplně komerční nadace, spíš jdeme do těch menších nadací“

Dárce C: „No upřímně já jsem o tom dřív ani moc nepřemýšlel, ale přistály mi ve schránce nějaké propagační materiály od jedné neziskové organizace. A tak jsem si o tom něco vyhledal a řekl jsem si proč ne.“

Dárce D: „Naše společnost má nastavenou strategii odpovědného přístupu, v rámci, které podporuje převážně své blízké okolí. Hlavním kritériem je tedy sídlo společnosti, které musí být v námi podporované lokalitě. V menší míře podporujeme i neziskový sektor, kde omezení na určitou lokalitu neplatí. Veškerá finanční

podpora probíhá z důvodu transparentnosti prostřednictvím grantových programů s jasně definovanými pravidly. V případě grantu na podporu projektů s charitativním zaměřením vybírají finální příjemce zaměstnanci formou hlasování. Výběr je dvoukolový. V prvním kole hodnotící komise vybere deset žádostí, které postoupí do druhého kola, a následně pak hlasují zaměstnanci.“

Dárce E: *„My máme dlouholetého partnera. V loni to bylo 10 let a jsme s nimi moc spokojeni a oni s námi. Každý rok generujeme nové a nové nápady, takže my vlastně nemusíme hledat moc partnerů, zatím si vystačíme. Kdybychom je vyhledávali, což se nám vlastně stalo v loňském roce. Potřebovali jsem najít partnera v oblasti vzdělávání v IT. Takže to nám vlastně určila naše globální strategie, která řekla, že bychom chtěli podpořit vzdělávání lidí v IT oblastech a začali jsme pomalinku navazovat kontakt a spolupráci. Jinak my si moc neziskovky nevybíráme, většinou nás samy osloví. Jsme součástí platformy business pro společnost, takže tam by se taky daly nějaké neziskové organizace vybrat a jak spolupracujeme s naší hlavním nadačním partnerem, tak i přes něj máme kontakty dále. My plánujeme, že bychom v rámci některých nových projektů oslovili neziskovky aktivně, ale to je zatím v plánu.“*

2. Jak s Vámi neziskové organizace udržují vztah?

Dárce A: *„Nejčastěji komunikujeme emailem a v případě grantového programu je to přes ty zaměstnance. Někdy jsem i já přímo v kontaktu s neziskovkou, protože je to jednodušší, třeba když řešíme, že je do žádosti potřeba něco doplnit apod. Ale mělo by to být tak, že já komunikuji se zaměstnancem a ten zaměstnanec s neziskovou organizací. Pak jsou aktivity, kdy přímo komunikujeme s neziskovou organizací. Případně si plánujeme schůzky“*

Dárce B: *„Toto je vlastně třetí rok kdy nějakým způsobem spolupracujeme s nadacemi a dalo by se říci, že s námi neziskové organizace vztah neudržují. Za ty tři roky vlastně vůbec. Je pravda, že dary řešíme vždy na konci roku, tak kdyby nás kontaktovali během roku, tak si nejsem jistá, jestli by nám to k něčemu pomohlo. Spíš možná kdyby nás kontaktovali v období říjen, listopad, prosinec, tak být v tom kontaktu by asi úplně nevadilo.“*

Dárce C: *„V podstatě ne. Já jsem vlastně jen obdržel letáčky. Nevím na základě, čeho mě našli, tak to byl vlastně jediný kontakt z jejich strany. Já obecně jsem k těmto organizacím hodně skeptický, takže jsem si začal vyhledávat hodně informací o nich, jak fungují, co jsou zač, jak se rozdělují peníze a všechny tyhle věci. Zajímají mě i webovky.“*

Dárce D: „V rámci našeho hlavního zaměření – podpory blízkého okolí, podporujeme i spoustu neziskových organizací, ty nám pravidelně posílají výroční zprávy, zvou nás na setkání. Pokud je podpora formou daru, nepožadujeme zpět žádné plnění formou umístění loga či propagace naší společnosti, i tak ho organizace dobrovolně umísťují, případně o nás hovoří jako o podporovateli svých aktivit, což je milé. Nicméně vždy musí doložit vyúčtování daru, abychom měli jistotu, že finance byly použity dle dohody. Většinu z nich podporujeme dlouhodobě. Vztah funguje oboustranně, k oboustranné spokojenosti. Od větších neziskových organizací chodí newslettery.“

Dárce E: „Mně nejvíce vyhovují schůzky a být s nimi v osobním kontaktu. A když nejde osobní schůzka z jakéhokoliv důvodu tak maily nebo telefonáty. Určitě se vidíme čtyřikrát do roka a zhodnocujeme spolupráci. Reporting jako takový děláme s hlavním partnerem jedenkrát do roka. Máme tak nastavenou důvěru a dlouhodobou spolupráci. Ale když například rozjíždíme nový projekt tak to se samozřejmě stýkáme častěji a je potřeba rozvinout tu spolupráci, i třeba třikrát v týdnu. V momentě, kdy implementujeme projekt tak už pak jen dohlížíme na kvalitu.“

3. Jaké jsou vaše motivy darování?

Dárce A: „My jsme společensky odpovědnou firmou a máme nějaký business. Fungujeme tady, ale zároveň se zajímáme o prostředí, ve kterém fungujeme a nejsme vůči společnosti slepí. V nějakých možných mezích se snažíme pomoci, samozřejmě v rámci těch stanovených pilířů. Vlastně se snažíme něco společnosti vrátit. Má to hlubší přesah.“

Dárce B: „Není nám lhostejno, jak na tom jsou druzí. My se máme celkem dobře a snažíme se udělat i radost tam, kde to není až tak jednoduché, není nám zkrátka lhostejno, co se děje okolo.“

Dárce C: „Klasicky něco vyděláváme a přijde mi fajn pouštět ty peníze dále, aby i třeba někomu pomohly. Pocit toho se svými penězi rozdělit.“

Dárce D: „Naše společnost svou činností ovlivňuje okolí a přišlo nám správně něco vrátit, abychom byly ve vzájemném harmonickém soužití a abychom dávali něco nazpět. Naše podpora blízkému okolí není založena jen na financích, ale je založena i na podpoře nefinanční pomoci. Například pokud mají okolní obce nějaký problém

a my můžeme pomoci, tak zdarma zapůjčíme naše vybavení, případně i odborného pracovníka. Pro ně je to velký přínos a pro nás je to vlastně maličkost. “

Dárce E: *„Firma působí na českém trhu a chce zde přispět, chce dávat nazpět. Chce přispět pro lepší svět, spokojené zaměstnance. Nejsme výrobní firma, takže nepůsobíme v ekologii například, kde by to bylo hodně vidět. Děláme to skrz lidi a spokojené zaměstnance a pomáháme v okolí dětem, starším lidem, zvířatům, prostě budovat lepší svět. Pochopitelně, že to pak dělá i dobré jméno firmě. Pro zaměstnance to je také atraktivní, protože jak potenciální zaměstnanci, tak stávající zaměstnanci ví, že firmě na těchto aktivitách záleží a stará se. Zaměstnanci se tak mohou realizovat nejen prostřednictvím hlavní náplně práce, ale i v těchto filantropických aktivitách. Potom se to stane přirozenou součástí vašeho života. V rámci těchto aktivit mohou zaměstnanci pocítit i vděk za to co dělají a jejich práce má smysl. “*

4. Jaké vnímáte rozdílnosti ve vztazích s různými neziskovými organizacemi?

Dárce A: *„Obecně je to dost podobné. Rozdíly jsou spíš na straně toho, že každý člověk je jiný. S někým se komunikuje lépe s někým hůře, ale nějaké zásadní rozdíly tam nejsou. Spíš ten lidský faktor hraje roli. “*

Dárce B: *„Já jsem vlastně v kontaktu se třemi neziskovkami a musím říci, že menší neziskovka byla co do komunikace úplně jinde než velká neziskovka. Jsou takové více rodinné a více se mi ta komunikace líbila. A ve výsledku ten pocit a dojem, že jsme darovali peníze byl mnohonásobně bohatší a měli jsme z toho větší radost. Řekla bych, že v případě že se jedná o velkou neziskovku tak tam se vytrácí osobní přístup a pokud je to menší neziskovka například z menšího města, která zaštituje konkrétní příběhy konkrétní rodiny tak s nimi se mi jednalo daleko lépe. My jsme vlastně po jedné takové menší organizaci chtěli i nějaký výstup pro naše zaměstnance, protože přispívali. Tak jsme chtěli fotografie dětí, jak drží v ruce dáreček, chtěli jsme nějakou zpětnou vazbu, jak se jim dáreček líbil, jestli byly spokojení a taky že jsme to dostali, nemuseli jsme to zni páčit. Bylo to takové osobnější takové lidštější. “*

Dárce C: *„Já daruji jedné neziskové organizaci peníze a druhé materiální předměty. Zatím rozdíly v komunikaci z jejich strany zas tak nevnímám. “*

Dárce D: *„Velké neziskové organizace umějí jednat s dárcem a pravděpodobně na to mají vyčleněnou lidskou kapacitu. Pravděpodobně mají někoho, kdo se věnuje fundraisingu, mají někoho, kdo umí efektivně komunikovat. Ty menší organizace*

tuto oblast nemají podchycenou. Nicméně to neznamená, že by ta jejich činnost nebyla stejně důležitá, nebo neměla stejně pozitivní efekt. Rozdílů samozřejmě jsou, ale my máme oblast stále stejnou, kterou podporujeme a známe je. Jezdíme do neziskových organizací i v rámci svých dobrovolnických dnů, tak si troufám tvrdit, že dokážeme posoudit, která ta organizace pracuje dobře, dělá tu činnost, pro kterou byla založená a pak je možné rozvíjet podporu dále. Osobní zkušenost je pro nás důležitá.“

Dárce E: *„My máme dlouholetého neziskového partnera, a to je naprosto vyspělá nezisková organizace a panuje zde naprostá důvěra a profesionalita. U novějších se teprve ořukáváme a teprve začínáme, nacházíme si cestu. Spolupráce je postavená na důvěře. Oba typy organizací mají společné to, že se snaží pomáhat. Ale zásadní rozdíl v tom nevidím.“*

5. Co je pro vás podstatné při výběru neziskové organizace?

Dárce A: *„Aby spadala do našich strategických pilířů. V opačném případě je musíme odmítnout, nebo se musíme podívat, co ta organizace dělá a můžeme ten projekt napsat pak jinak, můžeme například podpořit jinou část, protože ta už zapadá do našeho konceptu. To je pro nás alfa a omega. Nicméně ty pilíře jsou opravdu široké a ta pomoc se dá najít, respektive ten způsob, jak pomoci.“*

Dárce B: *„Přístup té osoby, která za tu neziskovou organizaci vystupuje. Opravdu to strašně moc na té osobě závisí, a proto si myslím, že by ty neziskovky měly mít v roli toho komunikátora někoho kdo tomu nejen rozumí ale i dělá to opravdu srdcem. Je to člověk, který umí komunikovat, který rád komunikuje, který je vlastně takový spojovací článek mezi neziskovkou a lidmi, kteří by rádi přispěli. Na tom to prostě začíná a končí. Ta komunikace, osobní přístup, rychlá reakce na dotazy.“*

Dárce C: *„Vybrat si nějakou, která ve finále poskytne ty prostředky tam kam říká. Samozřejmě je to i o tom, že jim víceméně věřím ale je prostě podstatná ta transparentnost, a to abych ji mohl věřit. Musí na mě jednoduše působit tak, abych ji mohl věřit. Pro mě jsou rozhodující ty webové stránky, když tam vidím například: Kontaktujte nás, zde je kontaktní adresa, telefon, e – mail tak to je pro mě směrodatné, protože to opravdu vypadá, že za tím vším někdo stojí a můžu se na někoho obrátit. Pak je pro mě důležitá historie a reputace společnosti.“*

Dárce D: *„Náš hlavní program je zaměřovat na blízké okolí a tam je důležité to, čemu nezisková organizace pomáhá, na co se zaměřuje. Nemyslím si, že je důležité, aby měli třeba pečlivě zpracovanou žádost, která je komunikačně krásně napsaná a*

působivá. To si myslím, že u nás není ten nejdůležitější faktor, ale je to právě to, jakou činnost vykonává, jestli v tom oboru působí dlouhodobě, případně jaké s ní máme osobní zkušenosti. Co se týká toho druhého programu, kde vybírají zaměstnanci, tam je to složitější. Do druhého programu může poslat žádost kdokoli v rámci celé České republiky. Zde se naopak stejní žadatelé většinou neopakují. Z tohoto důvodu nedokážeme posoudit, jestli ta organizace funguje dobře, ale jedná se tam hlavně i o fyzické osoby a většinou se jedná o podporu nějakého konkrétního projektu. Takže tam můžeme zkontrolovat, jestli byl projekt zrealizovaný tak, jak jsme očekávali.“

Dárce E: *„Podívala bych se na jejich dosavadní práci, opravdu bych si dopodrobna zjišťovala. Taky komu pomáhají, kde pomohli, jestli by ten projekt zvládli a podobně. Chtěla bych zjistit, jestli ta investice peněz a času by byly efektivně využity. Také renomé, jak se prezentují a také historie organizace.“*

6. Podle čeho určujete kolik budete darovat?

Dárce A: *„U grantového programu je to jasné. Nezisková organizace vyčíslí, kolik potřebuje prostředků a na co. Většinou je nějaký budget, takže se může stát že CSR komise, že se rozhodne udělit částečnou podporu. Ale pokud to jde tak se vyhoví celému požadavku té neziskovky, tak jak ho určila. A po tom jsou ad hoc spolupráce ale to není dopředu nalajnované. Existuje samozřejmě roční budget. Když přijdou grantové žádosti, tak téměř vždycky dělají v součtu více než je budget. Proto se vybírá, které organizace se podpoří. Tento rok se výjimečně rozhodlo o podpoře všech těch organizací, ale to není pravidlo to je výjimečně.“*

Dárce B: *„My se u nás řídíme tím, kolik vybereme prostředků od zaměstnanců a spolupracujících osob a dalších přispěvatelů, protože se nám na to nabalili další zájemci o příspěvky, tak to je supr věc, protože jsme sebou strhli takovou lavinu. Takže vlastně podle toho se řídíme. Kolik za ten rok vybereme, tolik peněz rozdělíme neziskovkám anebo je přímo darujeme potřebným.“*

Dárce C: *„Vyloženě pocitově, nemám představu o tom, jestli by to mělo být určité procento ze zisku. Myslím si, že kolik člověk cítí, že by měl dát, tolik dá“.*

Dárce D: *„Rozpočet pro blízké okolí není zaměřen jen na neziskové organizace a o příspěvek si může požádat jakýkoliv sportovní club, nebo jakákoli organizace, která vyvíjí nějakou zájmovou činnost, nebo v dané lokalitě působí delší dobu. Letos jsme navýšily rozpočet s ohledem na zvýšenou aktivitu naší společnosti. Co se týká druhého rozpočtu, tam je uvolněná menší částka, ale taky se stává, že každý tuto*

částku o něco navýšíme. Konkrétní výše souvisí samozřejmě s finančním výsledkem společnosti.“

Dárce E: *„Máme několik zdrojů financování. Vedení se vždycky podívá na výsledky minulého roku a výhled do dalšího roku. Záleží to pak i na finančních výsledcích firmy a vedení rozhodne o rozpočtu. Pak máme příspěvky od zaměstnanců, a to nejsou jen finanční příspěvky ale i nefinanční.“*

7. Jakým způsobem se promítají do výběru neziskové organizace vaše osobní zkušenosti?

Dárce A: *„Vždy se musí hlásit organizace samy a vybírají se pak ty, co zapadají do těch stanovených pilířů. Jde o to, aby prostředky byly vynaložené smysluplně. Na co prostředky půjdou je popsáno v žádosti. Příští rok si budou zaměstnanci do zaměstnanecké sbírky organizace odhlasovávat. Sami si tedy vyberou, kam peníze půjdou.“*

Dárce B: *„V tom předvýběru přijde každý zaměstnanec se svým návrhem, takže tam se určitě nějaká osobní zkušenost určitě promítá, buď že se setkal ve svém osobním životě s nějakou neziskovkou, nebo se o něčem doslechl nebo už přispíval, nebo mu někdo poradil. Takže určitě se u nás osobní zkušenosti projevují a zohledňujeme je.“*

Dárce C: *„Promítají. Protože kdysi jako student jsem měl brigádu u jedné neziskové organizace a vím že relativně velká část šla pro mě a já jsem se tenkrát divil a bylo mi to proti srsti, že vybírám od lidí peníze, když vím, kolik peněz jde pro mě. Takže tenkrát jsme si říkali, že ve finále těm lidem, pro koho mají být ty peníze určené vlastně ani tolik nedostanou, kolik by měly dostat a přišlo mi to strašně nefér kolik lidí se na tom musí žít. Takže opravdu hodně promítám osobní zkušenosti a pak vůbec přemýšlím, jestli někam vůbec něco posílat.“*

Dárce D: *„S ohledem na jasně definovaný okruh podpory většinou nedochází k velkým změnám mezi podporovanými organizacemi. Peníze přidělujeme prostřednictvím grantových programů z důvodu transparentnosti, aby byla jasná pravidla. Jedno z těch pravidel je, že daná organizace musí už minimálně rok fungovat. Není možné získat příspěvek na organizaci, která byla nově založená. Často se stává, že žádosti chodí od organizací, v kterých naši zaměstnanci pomáhají v rámci firemního dobrovolnického dne. Máme tudíž osobní zkušenost, jak konkrétně organizace funguje. Některé organizace jsou chráněné dílny, takže je podporujeme i prostřednictvím odběru jejich služeb. Celkově si troufám tvrdit, že víme, jak fungují a má to samozřejmě vliv na to, koho budeme podporovat.“*

Dárce E: „Nám se tam promítá ten náš business, ale snažíme se zaměřit v tom pomáhání spíše na kvalitu než na kvantitu. Osobně si myslím že by mělo být v souladu to, co je pro nás nejlepší jako pro firmu, s tím, co je pro ně nejlepší jako pro neziskovku.“

8. Jaké druhy dobrovolnických aktivit děláte?

Dárce A: „My spolupracujeme s organizací business pro společnost, nejsme úplně schopni to koordinovat samy, protože těch věcí je opravdu hodně. Díky nim existuje portál, kde je tam seznam dobrovolnických akcí a organizací a oni se můžou vybrat kam se přihlásí. Každý zaměstnanec má dva dny v roce, které může na tohle věnovat. A samozřejmě ten seznam organizací zapadá do té naší CSR strategie. Ale může to fungovat i naopak, když má zaměstnanec nějakou organizaci, ve které by chtěl pomoc a my se domluvíme s Businesssem pro společnost nebo požádáme tu neziskovku, aby se domluvili a dala se u nich vypsát ta dobrovolnická akce. Pak jsou zaměstnanecké sbírky. Například zaměstnanci napečou a pak to prodávají ve vestibulu svým kolegům, výtěžek pak plyne na podporu neziskové organizace.“

Dárce B: „Bud' si vybíráme nějakou neziskovku, která zaštituje určité projekty, na které přispíváme. Minulý rok to byly jak peněžní dary, tak nepeněžní dary, kdy jsme si vybraly děti, které jsou bohužel nemocné nejrozumnějšími smrtelnými nemocemi a vlastně jim jsme darovali určitou finanční částku, která doufejme pokryla aspoň po nějakou dobu potřeb, které měly nebo potřeby jejich rodičů, protože ty náklady jsou šílené a ti rodiče většinou nemohou tak pracovat, jak jsou s dětmi po nemocnicích a tak dále. Tak doufejme, že jim to aspoň trochu pomohlo. A ještě jsme jim vlastně koupili, na základě jejich přání, vánoční dárek. Takže když si například holčička přála peřinku a polštářek pro panenku tak to mě opravdu došlo. Bud' tedy dáváme finanční dary do konkrétních projektů, nebo dáváme dárky na základě přání, které ty děti mají. Letos bychom se chtěli podívat třeba i na přání důchodců. Na to mě upozornila jedna kamarádka. Jsou tam krásná přání. Určitě tam část peněz poplyne. Předminulý rok jsme se domluvili s Onkologickým oddělením v Motole a tam jsme přinesli vánoční dárky, takže to byly nepeněžní dary. Byl to velmi silný zážitek. Nakoupili jsme různé panenky a hry apod. žádné dárkové předměty a ty děti z toho měly opravdu velkou radost.“

Dárce C: „Finanční dary i nefinanční.“

Dárce D: „Mimo již uvedené aktivity se v současnosti zaměřujeme hodně dobrovolnictví, a to manuální i odborné dobrovolnictví.“

Dárce E: „Děláme sbírky, služby i finanční pomoc. Není to ničím omezené. Pokud zaměstnanec vymyslí projekt, připraví, kolik to bude stát času a podobně, není problém to, v rámci možností, zařídit. Začali jsme s projektem pečeni a lidem se to moc zalíbilo a začali se sami aktivně zapojovat a baví je to.“

9. Vnímáte nějaké rozdíly ve společnosti ve srovnání s dobou, kdy jste nedarovali/nevěnovali se filantropii?

Dárce A: „Zde je to vnímané velmi pozitivně a pozitivně to ovlivňuje atmosféru. Je tu spousta zaměstnanců a nikdy se nezapojí všichni, to je jasné, ale když se najdou takoví, kteří kvůli pár minutám před grantovou komisí jedou přes celou republiku, tak je to úplně úžasné. Většinou to má dopad i na tým, lidé se i trochu jinak poznají, takže to pozitivně ovlivňuje zaměstnance.“

Dárce B: „My spolupracujeme i například s hosteskami a když například něco nedodrží nesplní, například přijde pozdě tak jsme domluveni na pokutách. Dáváme pokuty do kasičky, ta kasička se jednou ročně spočítá a dá se na dary. A tak vlastně vznikla ta myšlenka peníze darovat. Najednou do té pokladničky začali lidé darovat úplně sami a začali jsme o tom úplně jinak přemýšlet. Lidé se pak připojovali úplně sami. Takže se nám podařilo strhnout takovou lavinu, byť to začalo těmi pokutami. To myšlení lidí je trošičku jiné a změnilo to lidi i v tom, že se blíží třeba Vánoce, a oni už sami začínají přicházet s těmi nápady, kam by se dali ty vybrané prostředky dát, kde je potřeba nějaká pomoc. Naučili jsme je o tom přemýšlet, a nejen myslet sami na sebe. Takže v tomto ohledu nám to tu naší vnitropodnikovou společnost změnilo.“

Dárce C: „Tak určitě má člověk dobrý pocit, že někomu pomohl, jinak žádné rozdíly nevnímám.“

Dárce D: „V minulosti se dělaly filantropické aktivity, ale v menší míře než nyní. Naše společnost má velmi dobré jméno v okolí. Zaměstnanci vnímají velmi pozitivně, že firma dělá dobročinné aktivity. Líbí se jim, že mohou jeden pracovní den v roce využít prací pro nějakou neziskovou organizaci. Přináší to i další efekt, kdy přijdou s tím, že si například přehodnotili osobní priority v životě. Vedení i já osobně to vnímáme velmi pozitivně.“

Dárce E: „Já, co pracuji, tak se věnuji filantropickým aktivitám. Nicméně vnímám že filantropické aktivity působí na zaměstnance pozitivně. Projevují velkou dávku empatie, působí to i pozitivně na tým. Stoprocentně to má pozitivní vliv a někteří

tomu úplně propadnou. Jsou samozřejmě lidi, kteří se nezapojí. Nikdy neoslovíte sto procent, ale my se snažíme mít tak širokou nabídku, aby si každý vybral. Spousta lidí dělá i své aktivity. My jim dáváme možnosti a podporujeme to.“

10. Jakým způsobem zjišťujete, jakým způsobem byly vaše darované peníze vynaložené na filantropickou aktivitu?

***Dárce A:** „Organizace jsou povinny dodat vyúčtování, faktury případně doklady, které prokáží, že prostředky byly vynaloženy na činnost, která byla uvedena v žádosti.“*

***Dárce B:** „Nadace, kam jsme přispívali loni, nás nekontaktovala, ale je to v našem zájmu, my jsme ji kontaktovali a chtěli jsme vědět, jestli měly dětičky radost z těch dárečků. Chtěli jsme vědět, jak byly investovány ty peníze a ptali jsme se na zpětnou vazbu a dostali jsem dopisy od rodičů těch dětí a fotky.“*

***Dárce C:** „Jen potvrzení do daní.“*

***Dárce D:** „Na to už trošku přihlížíme při tom rozhodování. Pokud nám přijde žádost, která je finančně nadhodnocená, tak jsme již na začátku skeptičtí. Jedno z kritérií výběru je i efektivita využití poskytnutých financí. U každého daru musí žadatel doložit využití financí, které samozřejmě musí být dle schváleného projektu. Obdarovaný musí doložit veškeré účetní doklady, faktury a pokud to nedodají, nebo pokud využijí jen část poskytnutých financí, musí zbytek vrátit.“*

***Dárce E:** „My musíme reportovat, že naše peníze byly efektivně utraceny. Takže víme kolika lidem se pomohlo, jak se pomohlo a máme s každou neziskovou uzavřené smlouvy, aby nedocházelo k nějakým nedorozumění. Dohledáváme to, musí to tak být.“*

11. Konzultujete výběr neziskové organizace s kolegy/zaměstnanci...?

***Dárce A:** „Pomocí zaměstnanců, kolegů. CSR rámeček je však dlouhodobý, neměnný.“*

***Dárce B:** „Ano konzultujeme“*

***Dárce C:** „Ne nekonzultujeme“*

Dárce D: „Máme hodnotící komisi, která není složena jen z vedení, ale je to komise složená z dostatku lidí napříč spektrem. Následně se pak výběr odsouhlasených žádostí předkládá ještě představenstvu společnosti. Nicméně se nestává, že by do výběru, jakkoliv zasahovali, když to schválí hodnotící komise.“

Dárce E: „My si necháváme poradit. Zaměstnanci mohou ze svého platu darovat peníze a říkali jsme si, že jim dáme možnost, aby nám dali nápad, koho bychom měli podpořit. Určitě valná většina těch nápadů bude muset být v souladu s naší globální strategií. Lokální menší projekty se podporují z lokálních sbírek. Předkládáme to vedení jako návrh, a ještě se nestalo, že by nám to nepotvrdili.“

12. Jak by vás měly neziskové organizace oslovit, aby na vás zapůsobily v případě zamýšlené spolupráce?

Dárce A: „To je těžké říci, protože my jim vždycky musíme říci, aby se přihlásili do grantového programu. My jim můžeme poradit s žádostí, představit náš CSR koncept, poradit s výší podpory. Ale není nic, co by mohli udělat navíc, protože podmínky pro grantový program jsou pro všechny stejné. Samozřejmě důležitá je potřeba, ale musí to jít přes grantový program.“

Dárce B: „Já vždycky prosím o zaslání základních informací do mailu. Musí v tom být nějaké srdce, duše, nějaký cit, nesmí to být strojově. Musí to být určitě osobní a potom se začínám zajímat víc. Důležité je tedy srdce, osobní přístup a určitě fakta: koho podporují, na čem si zakládají, komu už pomohli, kolik osudů se jim podařilo zvrátit, tak to si myslím, že je pro nás důležité pro to rozhodování.“

Dárce C: „Ideálně by to mělo být zavolání a domluvení schůzky, ale rozumím, že to úplně nejde pro ty neziskové organizace, protože je to velmi operativně náročné. Takže letáčky a emaily. Třeba na mě moc dobře nepůsobí organizace, které mají všude billboardy a reklamní plochy. Je mi jasné, že i to mohly dostat darem, ale stejně když prostě vidíte drahé reklamy, tak to na mě nepůsobí úplně věrohodně.“

Dárce D: „Kromě finanční podpory, která probíhá prostřednictvím grantových programů s jasně definovanými pravidly, mohou neziskové organizace přijít s konkrétním nápadem na nefinanční podporu. Každý požadavek individuálně zvážíme. Důležitý je zajímavý nápad, konkrétní návrh. Nápadům jsme otevření a snažíme se vyjít vstříc, samozřejmě v rámci našich možností.“

Dárce E: „Přijít s konkrétním nápadem. Přijít s částkou, kterou na to budou potřebovat, s nápadem, s konkrétními věcmi, s konkrétním příběhem a ideální je, když to má návaznost ještě potom, třeba co se díky tomu stalo, co se podařilo.“

13. V případě, že se rozhodujete mezi dvěma neziskovými organizacemi, co pro vás hraje nejdůležitější roli při rozhodování?

Dárce A: „Tak zasedá grantová komise a dojde pak k hlasování a tam samozřejmě hraje vliv i osobní hledisko. Ale vždycky se kouká na tu potřebnost, na to, komu to pomůže, co to změní, co to přinese.“

Dárce B: „Určitě je to osobní přístup, úroveň komunikátora, jednoduchost a rychlost komunikace. A schopnost neziskové organizace doložit, že peníze byly správně vynaložené, například fotky, setkání s hlavním reprezentantem neziskové organizace, informace apod.“

Dárce C: „Já jsem hodně zkoumavý člověk, takže bych si hodně srovnával plusy a minus, hodně bych si je prohlížel na internetu. Takže kdyby mi přišly stejný tak buď bych dal oběma, nebo bych dal jeden rok jedné a jeden rok druhé.“

Dárce D: „Máme našeho stálého partnera. Tato nezisková organizace byla vybrána, s ohledem na záruku, že funguje dobře. Nebojíme se, že by byly peníze použity nesprávným způsobem, protože jsme přesvědčeni, že i pro ně je dobré jméno důležité. Zároveň jsme přesvědčeni, že kladou velký důraz na efektivitu realizovaných projektů i využití peněz. Zároveň jsme si je vybrali proto, že zapadají do naší stanovené strategie společenské odpovědnosti. V současné době neplánujeme změnit spolupráci, nicméně pokud bychom vybírali, tak je pro nás důležité, aby organizace nespadla do negativní kampaně díky své špatné činnosti, nebo do nějakých dalších problémů. Samozřejmě musí také nejlépe existovat nějaké propojení na naši společnost.“

Dárce E: „Sounáležitost s cíli a s naší CSR strategií. Záleží nám na tom pomáhat na českém trhu a asi kdo za tou neziskovou stojí, její práce co do teď dělala.“