

MACIEJ GNYSZKA



FUNDRAISING

**PIERWSZY POLSKI
PRAKTYCZNY PODRĘCZNIK**

INSPIRACJA I EFEKTY

— znajdź swój własny pomysł
na **FUNDRAISING!**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/fundra>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0358-4

Copyright © Gnyszka Fundraising Advisors 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIA	7
PRZEDMOWA	9
1. DEFINICJA I PARADYGMAT	13
Co to jest ten fundraising?	13
Paradygmat	14
Co mówią nam gen. Patton i Janina Ochojska?	15
Fundraising to relacje. Prawdziwe relacje	16
Ludzie dają ludziom, rzadko szyldom	17
Fundraising kosztuje	18
2. ZASADY	21
Przekaz skupiony na Darczyńcy	21
Nacisk na najwyższy ROI	22
Personalizacja	24
Ułatwiał przekazanie darowizny	28
Konwersja przypadkowych Darczyńców w regularnych	29
Fundraiser to nie najemnik	31

3. PRZYGOTOWANIA	33
Funkcje w zespole	33
Kluczowe procesy	35
Narzędzia	36
Rekonstrukcja zasobów	38
Minimalizacja ryzyk	41
Trening zespołu i małe radości	42
Narracja	43
4. IDZIEMY W BÓJ!	45
Social fundraising	45
Spotkania osobiste	46
Druk i direct mailing	48
Internet	50
Wydarzenia	52
SMS-y	54
Fundraising uliczny	56
Pamiętaj koniecznie!	57
Fundraising korporacyjny	58
Małe firmy	58
Średnie firmy	59
Sponsoring	61
Ważne są cele Sponsora (case study)	61
Jakie dajesz korzyści i dlaczego akurat Ty?	64
Reżim komunikacyjny	67
Gdzie tu jest CSR?	68
5. PIĘĆ ZASAD PISANIA	71
6. CASE STUDY	
— NAUCZ SIĘ NA NASZYCH DOŚWIADCZENIACH	75
Co daje silna społeczność?	75
Nieufność i frakcje w zespole	76
Rola celebryty	78

Wielka mobilizacja	79
Aukcje dobre na wszystko?	80
Dobrze zapowiadająca się współpraca... ..	81
Współpraca z kawiarnią to samograj	82
7. PROWADZENIE KAMPANII	85
Zarządzanie projektem	85
Motywacja — małe rzeczy i rytuały	88
Ewaluacja	89
8. POLSKIE PROBLEMY	91
Prawo	91
Organizacje pozarządowe a fundraising	92
Opinia publiczna	94
9. TO NIE ZAKOŃCZENIE, TO DOPIERO POCZĄTEK... ..	97
A JAK RADZIĆ SOBIE Z MEDIAMI?	99
B JAK DOBRY JESTEŚ?	103
C JAK BARDZO DARCYŃCY LUBIĄ TWOJE PUBLIKACJE?	105
O NAS	107

DEFINICJA I PARADYGMAT

CO TO JEST TEN FUNDRAISING?

Czym fundraising jest, a czym nie jest? Moim zdaniem w III sektorze mamy dwie możliwości definicyjne. Albo uznamy, że wszelkie działanie mające na celu generowanie przychodów (w postaci pieniędzy, dóbr albo usług) jest fundraisingiem, albo też za fundraising uznamy konkretną formę takiej działalności. Osobiście skłaniam się do tezy, że owe sposoby generowania przychodów są na tyle różne, że nie mogą być objęte jedną nazwą. Dlatego też proponuję poniższą typologię i poszczególne definicje:

- **Działalność gospodarcza**
polega na świadczeniu usług, z których dochód przeznaczany jest na działalność statutową organizacji. Od zwykłego biznesu różni się jedynie tym, że potencjalną motywację klienta uzupełnia o chęć wsparcia misji organizacji NGO.
- **Fundraising**
polega na komunikacji z otoczeniem organizacji mającej na celu uzyskiwanie — najlepiej regularnych — darowizn. W ramach fundraisingu dążymy także do zwiększania zasięgu owej komunikacji i poszerzania samego otoczenia. W tym obszarze zawiera się także kooperacja z II sektorem przy projektach CSR.

- Tworzenie wniosków o granty
polega na znajdowaniu programów grantowych finansowanych z budżetów: państwa, samorządu albo i innych podmiotów, następnie na planowaniu projektów wpisujących się w ich założenia, opisywania ich we wnioskach, realizacji, a na końcu — co bardzo ważne — także ich rozliczaniu.
- Sponsoring
polega na nawiązywaniu relacji z podmiotami II sektora (firmami), które mają na celu podpisanie umów, w których obie strony definiują wzajemne świadczenia. Z reguły NGO otrzymuje środki finansowe na swoją działalność (rzadziej — usługi albo produkty), partner biznesowy natomiast możliwość zaznaczenia tego faktu oraz swojej obecności w kanałach komunikacji organizacji NGO albo organizowanych przez nią wydarzeniach.

Doświadczenie uczy, że organizacje wyspecjalizowane w którymś z powyższych rodzajów pozyskiwania środków mają duży problem ze zwiększeniem swych przychodów w oparciu o nowy kanał. Wiąże się to z koniecznością pokonania pewnej bariery mentalnej. Na czym innym polega bowiem współpraca z urzędnikiem, na czym innym negocjacje z korporacją, a czymś zupełnie osobnym jest pisanie pełnych emocji listów do Darczyńców.

PARADYGMAT

W większości nauk istnieją różne paradygmaty. W szczególności dotyczy to nauk społecznych, gdzie paradygmatów jest całe mnóstwo. Oczywiście fundraising to nie nauka, tylko co najwyżej bardzo praktyczna dziedzina wiedzy zlokalizowana na pograniczu marketingu, psychologii, socjologii i całego mnóstwa innych nauk i dziedzin, które śmiało możemy określić jako społeczne. Dlatego też możemy mówić o różnych paradygmatach czy chociaż konwencjach w fundraisingu.

Paradygmat, którym kierujemy się ja i mój zespół, polega na akcentowaniu roli relacji między fundraiserem a Darczyńcą oraz najgłębszych tęsknot tego ostatniego. Poniżej wymieniam kilka najważniejszych składników tego paradygmatu.

Co mówią nam gen. Patton i Janina Ochojska?

Być może wiesz coś o legendarnym dowódcy II Armii Stanów Zjednoczonych, gen. George'u Pattonie Jr. Słynął z błyskotliwych i niesamowicie motywujących przemów, jakie wygłaszał do swych żołnierzy. Robił to naprawdę dobrze, bo jego armia posuwała się naprzód najszybciej spośród innych związków taktycznych, jakimi dysponowali alianci podczas II wojny światowej. Potrafili przeć do przodu bez przerwy nawet przez 72 godziny.

Szczególnie zapadło mi w pamięć jego jedno zdanie, które wygłosił, kończąc jedno z przemówień. Ba, to nawet nie jest zdanie. To bardzo dziej okrzyk. Brzmi następująco:

Śmiało! Śmiało! Zawsze śmiało!

Brzmi głupio? Być może. Ale kluczową rzeczą w fundraisingu pojętym tak, jak my go pojmujemy, to optymizm wynikający z wiary w słuszność misji organizacji, którą reprezentujesz. Zanim powiem na ten temat więcej, przytoczę jeszcze słynną anegdotę o Janinie Ochojskiej z Polskiej Akcji Humanitarnej, świetnie ilustrującą to, co chcę powiedzieć.

Janinę Ochojską zaproszono kiedyś do telewizji. Dziennikarz zadał pytanie:

— *Pani Janino, jak to jest, że nikt nie odmawia Pani wsparcia PAH-u? Wie pan co... rzeczywiście, za 16. razem jeszcze nikt mi nie odmówił.*

Tak. To nie literówka. Za szesnastym razem. SZESNASTYM RAZEM. Większość młodych fundraiserów nie dochodzi nawet do 2. razu ze swoimi prośbami. Wzięcie na klatę odmowy, nawet jednej, to bardzo trudna sztuka. Dlatego większość handlowców rzuca sprzedaż, a większość fundraiserów jeszcze szybciej dochodzi do wniosku, że minęła się z powołaniem. By dojść do szesnastej próby, trzeba przede wszystkim wiele optymizmu i wiary we wspaniałość misji swojej organizacji, ale także empatii, by wczuć się w potrzeby Darczyńcy albo Sponsora. Czujesz się już jak żołnierz gen. Pattona, będący po trzech dniach ciężkiego marszu, podczas którego cały czas ryzykuje życiem, słyszy, że najgorsze dopiero przed nim... i jeszcze dziś trzeba zdobyć kolejne miasto gdzieś w środku Europy? Bez wiary w misję, bez nadludzkiej motywacji, bez współczucia dla ofiar wojny nie powiesz sobie tak po prostu: „Śmiało, śmiało, zawsze śmiało!”.

Wydrukuj sobie i powieś w biurze w kilku miejscach kartkę z tym wezwaniem. Jeśli kiedyś będziemy prowadzili konsultacje w Twojej organizacji, bardzo szybko znajdziemy nic porozumienia, a ten cytat doda Ci sił w częstych chwilach zwątpienia.

Fundraising to relacje. Prawdziwe relacje

Musisz być świetnie zmotywowany i pełen wiary w swoją misję, by odnosić sukcesy i przynosić pieniądze do swojej organizacji. Sam sobie jednak przeszkadzasz, jeśli ludzi i firmy traktujesz jak bankomaty. Nawet jeśli to firmy stawiające bankomaty!

Musisz zrozumieć, że prośenie o darowiznę to bardzo intymna sytuacja. Zauważ — prosisz kogoś, kto ciężko pracuje, poświęcając większość życia nie swojej rodzinie ani nawet nie sobie samemu, tylko na bieganie za klientami... Prosisz go o to, by pod wpływem wizji, którą mu przedstawiasz, podzielił się swoją krwawicą, wypracowaną kosztem rodziny i przyjemności, z organizacją, którą reprezentujesz. W sprzedaży oferujesz usługę albo produkt o analogicznej wartości, w fundraisingu zaś obiecujesz, że dzięki temu mniej lub bardziej abstrakcyjny dla Darczyńcy świat zmieni się choć trochę na lepsze w obszarze, za który odpowiada Twoja organizacja. To ogromne wyzwanie i także delikatna sytuacja.

Dlatego jeżeli robisz to mechanicznie, a misja Ci zdążyła spowszechnieć, jest ogromne ryzyko, że nie przywiązujesz koniecznej uwagi do samego Darczyńcy. A to na nim powinieneś się skupić. To on jest tu bohaterem, a nie Twoja organizacja. To on jest Waszym przyjacielem — bardziej niż korporacyjny Sponsor albo prezydent miasta — który Was wspiera, bo dzieli się tym, co sam w pocie czoła wytworzył, a nie tym, czym jedynie zarządza. Jeśli nie zobaczysz w Darczyńcy przyjaciela, a nawet Przyjaciela, w pełnym tego słowa znaczeniu, bardzo szybko okaże się, że darowizna miała charakter jednorazowy albo... w ogóle jej nie będzie.

Co to oznacza w praktyce? Jeśli masz problem z przełożeniem tego na praktykę, pomyśl o tym, na czym polega bycie przyjacielem w ogóle. Dzwonisz czasem bezinteresownie do przyjaciół? Spotykasz się z nimi czasem na kawie? Zapraszasz ich czasem do domu albo wysyłasz im kartkę z wakacji bądź z okazji świąt Bożego Narodzenia? Tak robisz.

Tak samo, a nawet więcej rób z Darczyńcami, z którymi pracujesz. Zrozum, oni naprawdę poświęcają się dla Twojej organizacji, choć nie mają takiego obowiązku. Musisz to docenić.

Aha, choć będę o tym jeszcze pisał, muszę dodać, że definicji Darczyńcy jako przyjaciela trzymaj się kurczowo. Także wtedy, gdy zarząd będzie forsował masową wysyłkę beznadziejnych kartek świątecznych z niespersonalizowanym tekstem życzeń. Albo gdy będzie Cię przekonywał, że umówienie się na kawę z Darczyńcą to strata czasu. W przypadku sytuacji spornych zawsze zadaj sobie pytanie: „Jak bym postąpił ze swoim przyjacielem?”.

Ludzie dają ludziom, rzadko szyldom

Masz żelazną motywację, jesteś otwarty na utrzymywanie autentycznych, przyjacielskich relacji z Darczyńcami. To nie wystarczy, aby osiągnąć ideał. Musisz jeszcze być ciekawym człowiekiem.

Na całym świecie, w Polsce również, jest bardzo mało organizacji, które zbierają pieniądze na swoją działalność w sposób inny niż przez pryzmat osobowości lidera albo fundraisera. Tak działają na przykład Caritas albo WWF. Nie mamy pojęcia, kto im szefuje, ani nawet nie wymagamy, by ich fundraiser był szczególnie atrakcyjny, bo zaufanie do marki jest wystarczające, by zbudować uzasadnienie dla naszej decyzji. Zauważ, że nawet tak duże polskie organizacje jak WOŚP czy PAH jednak opierają się na osobach charyzmatycznych liderów. Nie wiadomo, co będzie, gdy Janina Ochojska albo Jurek Owsiak przestaną prowadzić swoje fundacje. Być może siła przyciągania następców nie przełoży się na długotrwałą lojalność Darczyńców. Jeśli tak będzie, to wejdą w tę fazę rozwoju, w której są dwie organizacje wspomniane wcześniej.

Dla przytłaczającej większości organizacji, dla których pracujemy, najistotniejszym czynnikiem decydującym o skuteczności fundraisingu jest... sam fundraiser. Większość polskich organizacji pozarządowych nie ma przecież 50-letniej historii, charyzmatycznego, legendarnego lidera na froncie, ogromnego doświadczenia i wielkiej rozpoznawalności, które mogłyby zapewnić niezależność od obrotności fundraisera, czyniąc z nich klasy same dla siebie.

Jeżeli zatem fundraiser budzi zaufanie — ludzie ufają organizacji. Jeśli miło się z nim rozmawia — Darczyńcy cieszą się na samą myśl o spotkaniu z przedstawicielem organizacji. Jeśli świetnie pisze — cieszą się na widok kolejnej przesyłki z fundacji. Jeśli jest elokwentny — z radością chwytają słuchawkę, gdy widzą, że dzwoni. Jeśli tak nie jest — rzutuje to na organizację.

To dobra i zła wiadomość zarazem. Dobra, bo oznacza, że nawet nieznana szerzej organizacja ma szansę przebicia się do Darczyńców i Sponsorów, jeśli tylko reprezentują ją wspaniali fundraiserzy. To również zła wiadomość — najwięcej w takim przypadku zależy od Ciebie, Drogi Fundraiserze, i jeśli po analizie organizacji zdecydowałeś się na współpracę i określiłeś plan działania, a jego efekty nie porażają... jest duże prawdopodobieństwo, że nie okazałeś się przekonujący jako człowiek. Oczywiście to tylko prawdopodobieństwo, ale jest znaczne, bo w tym wypadku to sztyld ukrywa się za Tobą, a nie Ty kryjesz się za sztyldem.

Fundraising kosztuje

Coraz więcej organizacji już o tym wie, ale wciąż są w mniejszości. Fundraising, jak każda inna forma *sprzedaży*, kosztuje i — co ważniejsze — jest inwestycją, a nie kosztem. Koszt od inwestycji odróżniamy tym, czy ma on bezpośredni wpływ na uzyskiwane przychody. Organizacje najczęściej nie mają problemu z tym, by zrozumieć konieczność ponoszenia kosztów na utrzymanie księgowości, czystości w biurze czy — przede wszystkim — utrzymywania w ruchu zespołu bezpośrednio odpowiedzialnego za realizację misji. To są konieczne koszty, być może nawet są inwestycją, bo bez misji Darczyńcy nie zaangażowaliby się we wsparcie organizacji, a bez przejrzystej księgowości nie mieliby pewności, czy nie jesteśmy złodziejami. Jednak czy to nie jest tak, że pani księgowa liczy pieniądze, które przyniósł fundraiser, a zespół operacyjny dzięki tym właśnie pieniądзом może działać? Jeśli organizacja jest silnikiem, to fundraiser jest stacją benzynową, która uzupełnia bak. Bez paliwa nigdzie nie dojedziesz, choćbyś najlepiej o ten silnik dbał.

Tak, oczywiście, że mówiąc o kosztach w fundraisingu, mam na myśli koszt kampanii reklamowych, które uruchamia fundraiser, tworzenie stron internetowych, druków i materiałów reklamowych

wideo. Na tym jednak nie koniec. Żeby one nie stały się zwykłymi kosztami, które zjedzą organizację, musi nad nimi czuwać człowiek, który potrafi te formy wymyślić, zaplanować ich użycie i... wykorzystać w działaniu, przynosząc pieniądze. To ktoś o roli analogicznej do handlowca czy raczej szefa sprzedaży w firmach. Czy taki człowiek może być amatorem? Czy taki człowiek może być wolontariuszem?

Na pewno może, ale — jak wynika z doświadczenia — rzadko kiedy w polskich warunkach. Chyba wciąż za mało osób w naszym kraju zna się na powyższych dziedzinach i potrafi je przełożyć na III sektor, a przy tym mało jest osób stabilnych finansowo, które mogłyby sobie pozwolić na pełne zaangażowanie pro publico bono w tym zakresie. W efekcie sytuacja kształtuje się tak: specjalistów od fundraisingu jest niewielu (niektórzy znajomi fundraiserzy mówią, że jest nas w Polsce kilkunastu). Coraz więcej organizacji orientuje się, że to rzadki towar, dlatego ta nieduża garstka ma coraz lepszą pozycję negocjacyjną i może negocjować dobre stawki za swoją pracę. Zresztą nie ma co się dziwić. Po wycieczce na Międzynarodową Konferencję Fundraisingu w Holandii podliczyłem koszty, które poniosłem. Okazało się, że całkowity koszt godziny konferencji oscylował dla mnie w okolicach 500 zł netto. Teraz już wiesz, dlaczego godzina pracy fundraisera z doświadczeniem nie kosztuje 8 zł i jest nie mniej istotnym składnikiem inwestycji niż koszty stworzenia materiałów promocyjnych.

Na koniec jeszcze mały wręt o stopie zwrotu z tej inwestycji, czyli ROI. Na całym świecie liczy się ją jako stosunek przychodów z inwestycji do kosztów ich osiągnięcia. W fundraisingu jednak organizacje patrzą bardziej na to, jaki był udział kosztów w stosunku do przychodów, zżymając się, gdy zbliża się on do 50%. Mówią wówczas:

No nie! Połowę pieniędzy oddaliśmy fundraiserowi i agencji reklamowej! Co za kiepski interes.

Czy aby na pewno jest to kiepski interes? Policzmy to klasycznie. Organizacja ponosi koszty kampanii w wysokości 10 000 zł. W efekcie przychodzi do niej 20 000 zł. Jaka jest stopa zwrotu? 100%! Jeśli kampania trwa miesiąc, co jest bardzo częste... organizacja osiąga 100% zwrotu w ciągu miesiąca. Przecież tyle nie oferował nawet osławiony Amber Gold ani Bernard Madoff. A bank ile oferuje Ci na lokacie?

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

Fundraising to niezwykle trudna sztuka, wymagająca czasu i umiejętnego definiowania obustronnych korzyści. Warto się więc jej uczyć od zawodowca. Maciej Gnyszka wie o niej wszystko. Może być śmiało nazywany jednym z pionierów na rynku fundraisingowym — stworzył pierwszą agencję tego typu i napisał pierwszą w Polsce książkę na ten temat.

Ronald Kulikowski, Członek Zarządu Volkswagen Bank Polska S.A.

Organizacje pożytku publicznego w Polsce nie mają łatwego życia. Muszą wciąż udowadniać, że ich działalność faktycznie przynosi korzyści, że wszystkie pieniądze pozyskane od darczyńców są przeznaczane na konkretne działania statutowe, że pracują na 200% swoich możliwości. Czasem i to okazuje się zbyt mało, żeby przekonać kogoś, kto ma sięgnąć do własnej kieszeni i wydać ciężko zarobione pieniądze na... no właśnie, na co?

Odpowiedzi na to pytanie może udzielić tylko doświadczony fundraiser. Autor tej książki, zajmujący się fundraisingiem od ładnych kilku lat, podpowie Ci, czego oczekuje Darczyńca: on chce Twoimi rękami zmieniać świat. Musi też znaleźć w Tobie cechy, które uwzględnią Twoje plany oraz zaciekawia go prywatnie, pozwól nawiązać osobisty kontakt i utrzymywać go. Jeśli chcesz poszerzyć własną wiedzę na ten temat, a przede wszystkim znaleźć inspirację do działania, koniecznie przeczytaj tę książkę — i potraktuj ją jako bazę dla swoich pomysłów! Działaj z rozmachem i wiarą w misję Twojej organizacji, a uda Ci się zmienić świat!

Po pierwsze Darczyńca, po drugie Darczyńca, po trzecie relacje z Darczyńcą!



Maciej Gnyszka — z wykształcenia architekt i socjolog, członek Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu. Obecnie jest fundraiserem, przedsiębiorcą i blogerem (www.maciejgnyszka.pl). W 2009 roku założył Gnyszka Fundraising Advisors, pierwszą polską agencję fundraisingową. Od tego czasu GFA zebrała prawie 5 000 000 zł dla organizacji pozarządowych. W 2010 roku z inicjatywy Macieja Gnyšky powstały Towarzystwa Biznesowe — sieć prężnych klubów networkingowych. Od 2011 roku Maciej wraz ze współpionierem prowadzi agencję Pracownia Synergii. Prócz przygotowywania kampanii promocyjnych firma wspiera przedsiębiorców w nawiązywaniu aliansów strategicznych, zdobywaniu inwestorów i innych form finansowania.

PATRONI:



Gnyszka
Fundraising
Advisors



Fundacja Rosa



Towarzystwa
Biznesowe

książki klasy business

Nr katalogowy: 26881



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
press

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nawosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 29,90 zł

ISBN 978-83-283-0358-4



9 788328 303584