UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociálnej práce

Marketing a fundraising mimovládnych neziskových organizácií

Katarína ŠIŇANSKÁ

Košice 2020

Marketing a fundraising mimovládnych neziskových organizácií
Vedecká monografia

Autorka:
PhDr. Katarína Šiňanská, PhD.
Katedra sociálnej práce, Filozofická fakulta UPJŠ v Košiciach

Recenzenti:
doc. PhDr. Eva Mydlíková, PhD.
Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave

doc. JUDr. Mgr. Dušan Šlosár, PhD.
Filozofická fakulta UPJŠ v Košiciach

Vedecká redaktorka:
Mgr. Magdaléna Hovanová, PhD.

Technická redaktorka:
Mgr. Barbora Kováčová

Tento text je publikovaný pod licenciou Creative Commons 4.0 - Atribution CC BY NC ND Creative Commons Attribution –NonCommercial - No-derivates 4.0 („Uveďte pôvod – Nepoužívajte komerčne - Nespracovávajte“)

Za odbornú a jazykovú stránku tejto publikácie zodpovedá autorka. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Umiestnenie: www.unibook.upjs.sk
Dostupné od: 23.12.2020

ISBN 978-80-8152-957-3 (e-publikácia)

Obsah

ÚVOD 4
1 KONTEXTY MARKETINGU V 21. STOROČÍ 6
1.1 Marketingový mix / Marketingové 4P 10
1.2 Význam sociálneho marketingu 25
1.3 Aplikácia „4P“ do sociálneho marketingu 29
1.4 Marketing mimovládnych organizácií pôsobiacich v neziskovom sektore 31
2 ŠPECIFICKÉ POSTAVENIE FUNDRAISINGU 38
2.1 Fundraising v neziskovej organizácii 40
2.2 Osobnosť fundraisera 42
2.3 Formy fundraisingu 44
2.4 Zásady fundraisingu 47
2.5 Metódy fundraisingu 48
2.6 Zdroje financovania 52
3 VYBRANÉ FUNDRAISINGOVÉ AKTIVITY AKO SÚČASŤ MARKETINGU KONKRÉTNEJ NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE PÔSOBIACEJ V SOCIÁLNEJ OBLASTI 57
3.1 Poslanie a nosné aktivity 58
3.2 Rola fundraisera a fundraiseriek 60
3.3 Formy fundraisingu 61
3.4 Metódy fundraisingu 62
3.5 Ostatné marketingové aktivity 63
3.6 Názorné ukážky 64
ZÁVER 74

ÚVOD

Búrlivé udalosti konca 80. a začiatku 90. rokov 20. storočia napomohli oživeniu občianskej spoločnosti na Slovensku. Prejavilo sa to takmer okamžite vznikom mnohých mimovládnych neziskových organizácií pôsobiacich v rôznych sférach spoločenského života, sociálnu oblasť nevynímajúc.

Nastavený pozitívny trend badať i počas celej 30 ročnej histórie. Vďaka zákonu o združovaní občanov občania slobodne kreujú stále nové a nové občianske združenia, vznikajú neziskové organizácie poskytujúce verejnoprospešné služby, prínosné projekty podporujú nadácie a neinvestičné fondy.

V oblasti sociálnej pomoci, starostlivosti a služieb majú mimovládne neziskové organizácie svoje vyhranené a nezastupiteľné miesto. Uvedené spravidla nepredstavujú oblasti lukratívne, ale oblasti, kde sa pôsobenie vníma skôr ako poslanie, kde pomoc každému človeku, ako jedinečnej bytosti predstavuje prioritnú hodnotu. Profesionáli i dobrovoľníci venujú svoju neúnavnú pozornosť rôznym sociálnym skupinám – klientom s mentálnym či telesným znevýhodnením, seniorom, nezamestnaným, opusteným, zanedbávaným či týraným deťom a ženám, klientom s chronickými chorobami, klientom žijúcim v generačnej chudobe a ďalším.

Mnohé mimovládne neziskové organizácie sa z pôvodného laického zoskupenia angažovaných nadšencov, ochotných riešiť určité sociálne problémy vyprofilovali a vytvorili expertné organizácie, ktoré majú vlastné know-how, prinášajú inovatívne riešenia, a tým aj potrebnú sociálnu zmenu. A to často v situácii, kedy sú financované nestabilne, čiastkovo, z viacerých zdrojov, v obmedzenom časovom horizonte, teda pôsobia v neustále neistých existenčných podmienkach, ktoré zďaleka nie je možné považovať za ideálne. Aby bola mimovládna nezisková organizácia úspešná, musí sa okrem svojho hlavného cieľa – šírenia svojej vízie a poslania, sústrediť i na iné oblasti. Jej úspešnosť podporí viditeľnosť, povedomie o činnosti v spoločnosti, šírenie jasného odkazu či transparentnosť.

Predkladaná vedecká monografia sústreďuje svoju pozornosť na dva vybrané aspekty, ktoré napomáhajú úspešnosti mimovládnych neziskových organizácií, a to na: význam marketingu neziskových organizácií a Fundraising mimovládnych neziskových organizácií pôsobiacich v sociálnej oblasti. Cieľom monografie je vybrané aspekty definovať a poukázať

na ich opodstatnenosť nielen v komerčnom priestore, ale i na ich potrebnosť a špecifiká v mimovládnom neziskovom sektore.

1 KONTEXTY MARKETINGU V 21. STOROČÍ

Prvé desaťročie 21. storočia od organizácií vyžadovalo, aby finančne prosperovali a niekedy i dokonca bojovali o prežitie tvárou v tvár nemilosrdnému ekonomickému prostrediu. Pri riešení týchto výziev zohráva marketing kľúčovú rolu. Dobrý marketing nie je náhoda, ale naopak výsledok starostlivého plánovania a realizácie s využitím najmodernejších nástrojov a techník. Je zároveň vedou i umením (Kotler a Keller 2013). Termín marketing pochádza z anglického slova „market“, teda trh alebo „to market“, teda umiestniť na trhu (Slavík 2014). Doslovný preklad „trhovanie“ by bol nespisovný. Opisne môžeme termín preložiť ako „robiť trh“ či „pôsobiť na trhu“ (Mateides a Ďaďo 2002). Marketing je spoločenský a riadiaci proces. Dáva sa do súvisu s ekonomikou a ekonómiou a často sa stáva, že je zamieňaný, respektíve vnímaný len ako reklama, prípadne propagácia výrobkov či služieb. Niet sa čomu diviť, každý deň nás zahlcujú televízne reklamy, novinové inzeráty, obchodné telefonáty či prezentácie na internete. Pojem marketing je omnoho širší. Nejedná sa len o vedu o predajných technikách či reklame. Predaj a reklama sú len „čerešničkou na torte“. Sú síce veľmi dôležité, no predstavujú však len časť funkcií marketingu, často nie tie najdôležitejšie (Kotler a Armstrong 2004). Marketing by sme mohli označiť ako prácu s trhom, na ktorom sa uskutočňuje výmena. Jeho cieľom je uspokojenie potrieb ľudí. Dospieť k úspešnej výmene nie je jednoduché, ten kto chce predávať, musí vyhľadávať zákazníkov, poznať ich potreby, kreovať vhodné produkty, vedieť stanoviť cenu, uviesť produkty na trh, zabezpečiť ich logistiku, organizovať predaj či rozvíjať servis služieb zákazníkom. To všetko je súčasťou marketingu (Labská, Tajtáková a Foret 2009). Ak dokáže marketingový špecialista dobre porozumieť potrebám spotrebiteľa, ak vyvinie produkty, ktoré spotrebiteľom prinášajú nové hodnoty za výhodné ceny, účinne ich distribuuje a podporuje ich predaj, potom sa tieto produkty dobre predávajú. Preto hovoríme, že predaj a reklama sú len súčasťou rozsiahlejšieho marketingového mixu, súboru marketingových nástrojov, ktoré pôsobia kompatibilne s cieľom ovplyvniť príslušný trh (Kotler a Armstrong 2004).

Z historického hľadiska počiatky marketingu nájdeme v USA a neskôr i v ostatných priemyselných krajinách, kde sa začal rozvíjať koncom 19. a začiatkom 20. storočia. Napriek tomu je možné povedať, že marketing tu existoval už dávno pred tým, napríklad už v Egypte a Mezopotámii označovali výrobcovia svoje produkty symbolmi, ktoré boli pre zákazníkov zárukou kvality a mohli sa podľa nich orientovať. Marketing teda nie je žiadnou novinkou, i keď obrovský nárast konkurencie jeho význam v ostatnom období značne znásobil. Moderný marketing sa stal aplikovanou vednou disciplínou, pričom ide o odbor interdisciplinárny,

ktorý využíva poznatky mnohých ďalších vedných odborov (napríklad psychológie, sociológie, ekonómie, štatistiky, kultúrnej antropológie a podobne) (Karlíček a kol. 2013). Jeho prioritným cieľom je pracovať na vývoji a zdokonaľovaní výrobkov a služieb, ovplyvňovať distribučnú a cenovú politiku organizácií. Americká marketingová asociácia definuje marketing ako metódu, ktorá dostane správny produkt za správnu cenu na správne miesto, k správnemu zákazníkovi, za účinnej podpory marketingovej komunikácie (American Marketing Association, AMA 2020). Marketing je manažérsky proces, ktorý slúži k identifikácii, anticipácii a k uspokojovaniu požiadaviek zákazníkov, a to so ziskom (Karlíček a kol. 2013). Marketing je viac než ktorákoľvek iná oblasť v podnikaní založený na vzťahoch so zákazníkmi. Základ moderného marketingového myslenia a praxe tvorí vytváranie hodnoty pre zákazníka a uspokojenie jeho potrieb a prianí. Toto uspokojenie potrieb zákazníka stojí na strane jednej, no na strane druhej stojí tvorba zisku. Cieľom marketingu je vyhľadávanie nových zákazníkov prísľubom získania výnimočnej hodnoty a udržanie si existujúcich zákazníkov uspokojovaním ich potrieb a pritom súčasne vytvárať zisk (Kotler a Armstrong 2004). Marketing istým spôsobom ovplyvňuje behaviorálne vzorce veľkých sociálnych skupín v spoločnosti. Marketing predstavuje dôležitú činnosť organizácie (podniku), je to spôsob ako sa čo najbližšie dostať k spotrebiteľovi, zistiť jeho potreby a priania a naplniť ich prostredníctvom vhodne zvolených stratégií. Marketingom prezentujeme svoju činnosť a zvyšujeme povedomie o svojej organizácii, firme, konkrétnej službe, produkte, aktivite či nápade (Hromková a Vaverčáková 2018). Správna marketingová filozofia je rozhodujúca pre každú organizáciu (bez ohľadu na jej veľkosť či priestor, v ktorom pôsobí). Marketing je všade okolo nás (Kotler a Armstrong 2004). Všeobecnejšie je možné marketing definovať ako podnikateľskú funkciu, ktorá vyvažuje záujmy inštitúcie a jej zákazníkov. Všetky definície marketingu vyzdvihujú význam zákazníka a jeho potrieb, taktiež však zdôrazňujú, že uspokojovanie týchto potrieb musí byť pre inštitúciu ziskové. Marketing je vnímaný ako kľúčová podnikateľská funkcia významná o nič menej než sú financie, personálny manažment, logistika či výroba. To, že úspech inštitúcie závisí od rozpoznávania potrieb zákazníkov a schopnosti tieto potreby uspokojovať lepšie, než to vie konkurencia je základným predpokladom marketingovej koncepcie (Karlíček a kol. 2013). Marketing predstavuje systematický a plánovaný proces (Ďaďo, Petrovičová a Kostková 2006). Je potrebný na základe nerovnováhy ekonomickej sily ponuky a dopytu. Viacero výrobcov, ktorí vstupujú na trh ponúka väčšiu ponuku substitučných tovarov, čím sa vytvára potenciál zvýšenia množstva spotrebiteľov, ktorí si môžu vybrať aké množstvo daného tovaru spotrebujú (Bačuvčík 2011). Marketing sa usiluje o riadenie trhových vzťahov (Kotler a

Armstrong 2004). Uplatňuje sa nielen v organizáciách, ktoré vyrábajú produkty, ale aj u poskytovateľov služieb či v neziskových inštitúciách. Marketing je veľmi významný riadiaci proces spoločnosti, v ktorom získavajú jednotlivci a skupiny prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú (Kotler a Keller 2013). Marketéri musia vnímať hodnotu svojich zákazníkov v dlhodobom horizonte. Mali by priebežne merať ich spokojnosť, monitorovať podiel stratených zákazníkov a starostlivo analyzovať dôvody, prečo zákazníkov inštitúcia stráca (Karlíček a kol. 2013).

Základné **marketingové kategórie** sú:

- **potreby** (koncepcia ľudských potrieb je základňou, na ktorej je marketing založený, ide o pocity nedostatku, túžby a priania, ovplyvňované kultúrnymi a osobnými charakteristikami, sú formované i spoločnosťou v ktorej jednotlivec žije, poznáme napríklad základné fyzické potreby, sociálne potreby, emocionálne potreby, individuálne potreby, ľudia majú väčšinou neobmedzené túžby a priania, ale obmedzené zdroje k ich naplneniu),
- **dopyt** (ktorý je založený na kúpnej sile spotrebiteľov, je priamym dôsledkom potrieb, túžob a prianí spotrebiteľov, na skúmanie ktorých marketingové firmy vynakladajú značné úsilie),
- **ponuka**,
- **hodnota** (zákazník vynaloží na získanie produktu určité náklady, rozdiel medzi týmito nákladmi a hodnotou, ktorú zákazník získal vlastníctvom produktu alebo jeho užívaním vyjadruje pojem hodnota),
- **služby** (aktivity alebo úžitky ponúkané na predaj, nehmotnej povahy),
- **trhy** (priestor, v ktorom na pohybujú skutoční a potenciálni spotrebitelia určitého produktu, jeho veľkosť závisí od veľkosti okruhu osôb, ktoré chcú uspokojiť svoje potreby, disponujú na to potrebnými zdrojmi a sú ochotní ich ponúknuť aby získali to, po čom túžia),
- **uspokojovanie potrieb zákazníka**,
- **transakcie** (obchodné vzťahy so zmluvnými partnermi, v ktorých sú stanovené podmienky, najmä predmet transakcie, čas a miesto dodania, cena a podobne) a iné (Kotler a Armstrong 2004).

Marketingová koncepcia kolobehu pozostáva z nasledujúcich prvkov: potreby zákazníka, priania jednotlivcov, dopyt, produkty, služby, ponuka, hodnota, výmena /

transakcia, trhy (Kotler a Keller 2013). To, ako sú jednotlivé prvky marketingovej koncepcie prepojené a ako na seba vzájomne nadväzujú ilustruje nasledujúci obrázok:

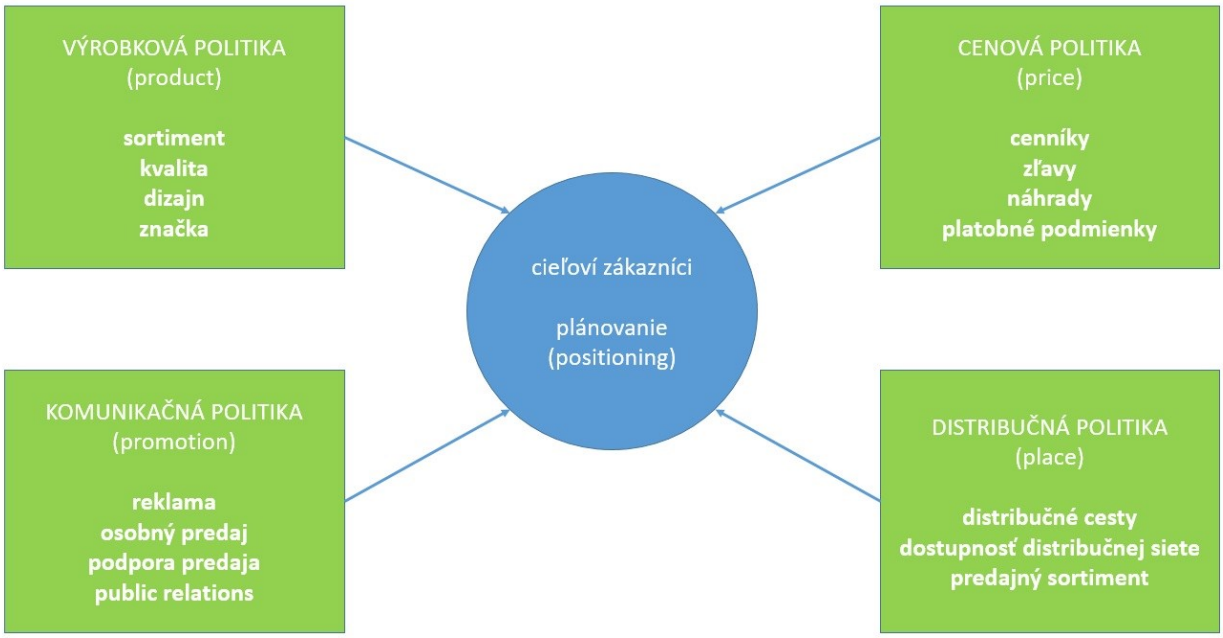
Obr. č.1 Základy marketingovej koncepcie (Kotler a Armstrong 2004, s. 30; preklad a úprava autorka)

Marketing má svoju strategickú a taktickú rovinu. **Strategický marketing** zahŕňa fundamentálne podnikateľské rozhodnutia vo vzťahu k zákazníkom a konkurencii. Žiaden podnik nemôže bez týchto rozhodnutí efektívne fungovať. Zo strategických rozhodnutí vychádzajú **taktické marketingové rozhodnutia**. Ide o konkrétne rozhodnutia týkajúce sa ponúkaných produktov, ich cien, propagácie a dostupnosti.

Obr. č.2 Strategická a taktická rovina marketingu (Karlíček a kol. 2013, s. 19; preklad a úprava autorka)

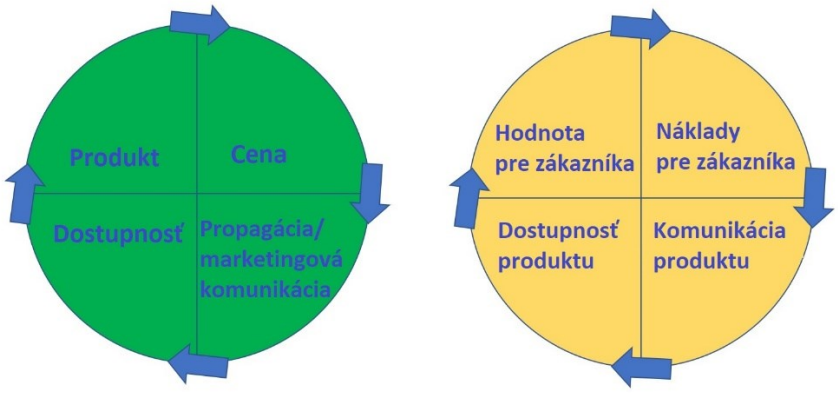
1.1 Marketingový mix / Marketingové 4P

Aby bolo možné naplniť ciele marketingu, využíva sa marketingový mix štyroch základných politík, nazývaných aj ako „marketingový mix 4P“ (Slavík 2014). Je dôležitou podstatou marketingu (marketingového systému) (Mateides a Ďaďo 2002). Predstavuje súbor taktických marketingových nástrojov – výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré organizácii umožňujú upraviť ponuku podľa prianí zákazníkov na cieľovom trhu (Kita a kol. 2017). Skladá sa zo všetkých aktivít, ktoré firma realizuje, aby vzbudila dopyt po určitom produkte (Kotler a Armstrong 2004). 4P marketingového mixu zobrazuje nasledujúci obrázok:



Obr. č.3 4P marketingového mixu (Kotler a Armstrong 2004, s. 106; preklad a úprava autorka)

Termín mix zdôrazňuje, že sa jednotlivé nástroje nepoužívajú izolovane, ale že ide o ich integráciu a koordináciu (Kita a kol. 2017). Zahŕňa rozhodnutia, ktoré sa týkajú ponúkaného produktu (product), jeho ceny (price), dostupnosti (place) a propagácie (promotion), označovanej tiež ako marketingová komunikácia (Karlíček a kol. 2013; Slavík 2014). Účinný bude len ten marketingový program, ktorý prepája všetky prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný systém (Čisárik a Hrabovská 2012). Stretávame sa s názorom, že koncept 4P berie do úvahy pohľad predávajúceho a nie kupujúceho, preto nájdeme marketingový mix popísaný i ako koncept 4C (Kotler a Armstrong 2004). Vyjadruje hodnotu pre zákazníka (costumer value), náklady pre zákazníka (costs), dostupnosť produktu (convenience) a jeho komunikáciu (communication) (Karlíček a kol. 2013). Uvedené ilustruje nasledujúci obrázok:



Obr. č.4 Marketingový mix (Karlíček a kol. 2013, s. 152; preklad a úprava autorka)

Marketéri sú v rolách tých, ktorí produkty predávajú, zákazníci sú naopak v tých pozíciách, v ktorých získavajú pri riešení svojho problému hodnotu. Zákazníci sa zaujímajú o cenu a o to, aké budú ich celkové náklady spojené so získaním výrobku, s jeho užívaním či prípadnou likvidáciou, pričom chcú, aby bol produkt čo najdostupnejší. Zákazníci taktiež vyžadujú interaktívnu komunikáciu (Kotler a Armstrong 2004).

Produkt je najdôležitejším prvkom marketingového mixu. Ľudia uspokojujú svoje potreby, túžby a priania prostredníctvom produktov. Rozumieme ním akýkoľvek statok, ktorý môže byť ponúknutý na trhu, aby uspokojil potrebu, túžbu alebo prianie spotrebiteľa (Kotler a Armstrong 2004). Produkt nie je len akýkoľvek fyzický tovar, ale aj akákoľvek služba, myšlienka, informácia, zážitok či dokonca známa osobnosť (Karlíček a kol. 2013). Pojem produkt v sebe obsahuje to, čo jeho značka znamená pre spotrebiteľa. Producenti by sa nemali dopúšťať základnej chyby, ktorou je to, že venujú väčšiu pozornosť výrobkom než úžitkom, ktoré tieto výrobky spotrebiteľom prinášajú (Kotler a Armstrong 2004).

Peňažnú čiastku za produkt označujeme termínom **cena**. Predstavuje sumu peňazí, ktorú musí zákazník utratiť, aby získal produkt (Kotler a Armstrong 2004). Je to jediné „P“ marketingového mixu, ktoré pre inštitúciu predstavuje výnosy. Všetky ostatné „P“ sú spojené výhradne s jej nákladmi. Preto má pre firmu existenčný význam správne stanovenie ceny (nazývané aj cenotvorba, tzv. pricing). Stanovovanie ceny si vyžaduje komplexný prístup, zohľadňujúci nielen ekonomické hľadisko, ale i to psychologické. Len ak inštitúcia pochopí vzťah medzi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou dokáže správne stanoviť cenu (ľudia sú

náchylnejší predpokladať, že drahšie produkty vo všeobecnosti sú kvalitnejšie a naopak lacnejšie vykazujú kvalitu nižšiu) (Karlíček a kol. 2013).

Informovanie a presviedčanie cieľových skupín nazývame **propagáciou** alebo **marketingovou komunikáciou**. Stretávame sa tiež s označením komunikačná politika, pričom termín zahŕňa všetky aktivity, ktoré smerujú k tomu, aby sa zákazník s produktom zoznámil a aby si ho zakúpil (Kotler a Armstrong 2004). Predstavuje dôležitý nástroj, ktorý sprostredkováva informačný tok spôsobom, ktorý je výhodný pre obe strany (Čisárik a Hrabovská 2012). Všeobecným cieľom marketingovej komunikácie je ovplyvniť správanie zákazníkov. Význam komunikácie vychádza zo základnej filozofie marketingu (orientovať sa na trhu, poznať jeho potreby a ponúknuť čo najlepší spôsob uspokojenia týchto potrieb). Komunikácia s trhom je nevyhnutná. Bez ohľadu na sféru, v ktorej subjekt pôsobí je základom budovanie silnej a trvalej pozície v priestore, často nielen v regionálnom, ale i národnom, medzinárodnom či globálnom. Ponuka jednotlivých ponúkajúcich sa rozširuje, tiež ich snaha získať na trhu výhodnú konkurenčnú ponuku a stabilitu vlastnej existencie, preto sa význam komunikácie neustále zvyšuje. Komunikovať neznamená len informovať (oboznamovať s produktmi ako napríklad vysvetľovať ich vlastnosti, vyzdvihovať ich úžitok, kvalitu, hodnotu, prospešnosť). Komunikovať znamená i počúvať, prijímať a reagovať na podnety a požiadavky spotrebiteľov. Každá inštitúcia chce sprostredkovať také informácie, ktoré inšpirujú spotrebiteľa k tomu aby si vybral a kúpil práve jej produkt. Prostredníctvom komunikácie sa snaží posilniť existujúce postoje (v záujme formovania preferenčného správania), prípadne tiež dosiahnuť zmenu doterajšieho nerozhodného postoja spotrebiteľov (Labská, Tajtáková a Foret 2009). Medzi základné komunikačné disciplíny (označované tiež ako spôsoby či metódy) patrí:

- **reklama**, ktorá je považovaná za najdôležitejší prostriedok. Dokáže osloviť vysoký počet priestorovo rozptýlených zákazníkov, umožňuje dookola opakovať marketingový odkaz. Reklama je veľmi nákladná, avšak je potrebné uvedomiť si, že zákazníci majú tendenciu všímať si viac produkty, ktoré sú podporované reklamou. Na druhej strane je okrem finančnej náročnosti len jednosmerná a nedokáže prinútiť k reakcii a pozornosti (Kotler a Armstrong 2004). Patrí k najstarším a najrozšírenejším nástrojom ovplyvňovania spotrebiteľov, zároveň je najviditeľnejšou a najdiskutovanejšou formou masovej komunikácie. Ide o informovanie a ovplyvňovanie prostredníctvom prezentácie produktov. Má schopnosť ovplyvňovať vznik a zmenu potrieb, dopytu, ale i záujmu či tradície (Labská, Tajtáková a Foret

2009). Poznáme napríklad televíznu reklamu, rozhlasovú reklamu, reklamu printovú (tlačenú), tzv. outdoorovú či out of home reklamu (vo vonkajšom prostredí, napríklad billboardy, citylighty a pod.), reklamu v kinách, product placement (umiestňovanie reklamy do filmov, televíznych programov), online reklamu (Karlíček a kol. 2013);

- **direct marketing** (priamy marketing) teda zameranie na veľmi úzke cieľové segmenty, alebo dokonca na jednotlivcov, najtypickejšie napríklad na tých najperspektívnejších potenciálnych zákazníkov (Karlíček a kol. 2013). Jeho špecifikom je možnosť okamžitej spätnej väzby, ktorá vyjadruje komunikačný a predajný ohlas. Vďaka nemu dokáže predávajúci zosúladiť optimálny produkt – cenu – spôsob distribúcie a stanoví reálny cieľ, tiež vytvorí maximálne atraktívny obsah propagačného prostriedku a zvolí si príslušný druh priameho marketingu. Obchodník si vytvára databázu spotrebiteľov, ktorá slúži najmä na monitoring a evaluáciu účinku reklamy u jednotlivých zákazníkov. Hovoríme i o **databázovom marketingu**, pričom databázy obsahujú nielen súkromné či firemné adresy zákazníkov, ale i ďalšie údaje (napríklad vek, dátum narodenia, záľuby, povahové črty, rodinné pomery, kúpyschopnosť a pod.), samozrejme len tie, ktoré možno uchovávať z pohľadu ochrany osobných údajov. Na databázový marketing nadväzuje **vzťahový marketing**, nakoľko najväčším potenciálom priameho marketingu je možnosť využiť ho práve na budovanie trvalých vzťahov so zákazníkmi. V rámci neho mnohé inštitúcie zasielajú zákazníkom priania či malé darčeky k narodeninám, ďakovné listy či pozvánky. Jednoducho sa snažia udržiavať úzke vzťahy s tými zákazníkmi, ktorí pravidelne využívajú ich služby (Labská, Tajtáková a Foret 2009). Marketing vzťahov nazývame i relačný marketing (Horváthová 2012). Vzťahový marketing následne môže vyústiť do **„one to one“ marketingu**, teda zamerania sa na jednotlivých významných zákazníkov (Labská, Tajtáková a Foret 2009). Prehľadnejšie to znázorňuje nasledujúci obrázok:

Obr. č.5 Perspektívy rozvoja priameho marketingu (Labská, Tajtáková a Foret 2009, s. 137; úprava autorka)

Priamy marketing predstavuje interaktívny systém, ktorý využíva rôzne médiá na vytvorenie merateľnej spätnej väzby alebo obchodnej transakcie na akomkoľvek mieste. (Data & Marketing Association, DMA 2020). Zahŕňa viaceré nástroje ako napríklad **direct mail** (ide o zasielanie ponukových listov, propagačných materiálov na adresu vybraných spotrebiteľov prostredníctvom pošty, napríklad listy, letáky, ponukové katalógy, darčekové predmety, vzorky a pod.), **bezadresný mailing** (zásielka taktiež posielaná poštou, ale nie na meno konkrétneho adresáta, napríklad plošné zásielky do schránok obyvateľov nachádzajúcich sa vo vybranej oblasti, alebo rozdávané chodcom v určitých lokalitách), **katalógový marketing** (distribúcia ponuky tovarov a služieb prostredníctvom katalógu zaslaného na adresy vybraného okruhu spotrebiteľov), **telemarketing** (predaj prostredníctvom telefónu, hoci ide o prácu celého tímu, najdôležitejší prvok predstavuje telefonický operátor), **M-marketing** (prostredníctvom mobilných telefónov, patrí sem mobilný a SMS marketing), **teleshoping** (nakupovanie prostredníctvom televíznej obrazovky a to jednak prostredníctvom vysielania televíznych reklám s možnosťou priamej odozvy, kde

zákazník môže predajcu kontaktovať ihneď prostredníctvom zverejneného telefónneho čísla, alebo prostredníctvom špecificky zameraných televíznych kanálov, ktoré sú venované iba komerčnému vysielaniu), **techniky priamej odozvy** (direct response, snažia sa o dosiahnutie priamych a merateľných reakcií u spotrebiteľov prostredníctvom reklamy v TV, rozhlase, časopisoch alebo iných médiách), **objednávkový automat** (ktorý vykonáva príjem objednávok na ponúkaný tovar) či **marketing na internete** (Labská, Tajtáková a Foret 2009). Aj napriek rôznorodým formám priameho marketingu, majú spoločné štyri rysy. Sú neverejné, bezprostredné a prispôsobené, odkaz je adresovaný konkrétnej osobe a je ho možné pripraviť veľmi rýchlo a upraviť ho tak, aby oslovil konkrétnych zákazníkov (Kotler a Armstrong 2004);

- **podpora predaja**, zahŕňa celý rad nástrojov, ktoré podporujú okamžitý predaj (Karlíček a kol. 2013). Jej obsahom sú mimoriadne, spravidla krátkodobo pôsobiace opatrenia na reguláciu odbytu. Zahŕňa využitie vhodných prostriedkov na zvýšenie predaja či získanie priaznivej povesti a to prostredníctvom plánovaných a koordinovaných predajných aktivít. Ide o akýkoľvek časovo obmedzený program predávajúceho s cieľom zatraktívniť ponuku pre zákazníkov, pričom sa vyžaduje ich aktívna spoluúčasť. Motivuje predajné úsilie obchodného personálu, obchodu ako sprostredkovateľa a povzbudenie nákupu u spotrebiteľov. Význam podpory predaja v súčasnosti vzrastá (Labská, Tajtáková a Foret 2009). Konkrétnym príkladom môžu byť priame zľavy z ceny produktov, výhodné balenia, poskytovanie zliav po predložení kupónov, poskytovanie darčekov, realizácia rôznych súťaží a podobne (Karlíček a kol. 2013). Podpora predaja spotrebiteľa odmeňuje a vyzýva k rýchlej reakcii pri zabezpečení produktu (Kotler a Armstrong 2004). Formy podpory predaja sú takmer neobmedzené, okliešťujú ich iba zákony a medze fantázie (Labská, Tajtáková a Foret 2009);
- **public relations**, označované tiež ako PR, konkrétne znamenajú budovanie vzťahov s médiami (resp. s novinármi), používa sa tiež pojem media relations, cieľom PR je najmä vyvolávanie pozitívnej publicity, prípadne riadené riešenie negatívnej publicity. Známym faktom je, že média majú veľkú moc, ľudia im často dôverujú, preto má pre danú inštitúciu má veľkú hodnotu, ak o nej novinári napíšu akúkoľvek pozitívnu správu, čím narastá dôveryhodnosť inštitúcie. Často je to obojstranne výhodné, za publicitu obvykle inštitúcia neplatí a novinári tak získajú informácie, ktoré sú

zaujímavé pre ich odberateľov, vďaka čomu ich radi zverejnia. Dôležité však je, aby tieto informácie nemali formu reklamy, ale aby boli spravodajsky hodnotné. Jedným z nástrojov je napríklad tlačová správa, či v prípade, že inštitúcia disponuje skutočne atraktívnou informáciou, môže usporiadať aj tlačovú konferenciu. Pozitívnu publicitu môžu inštitúcie získať i organizáciou zaujímavých podujatí (Karlíček a kol. 2013). PR má za cieľ formovať verejnú mienku a získavať / upevňovať dôveru prostredníctvom rozvíjania vzťahov k verejnosti. Zaujímavé príspevky a udalosti sa zdajú čitateľom, potenciálnym zákazníkom omnoho vierohodnejšie než reklamy, preto je v rámci PR možné osloviť mnoho perspektívnych zákazníkov. Premyslená kampaň v tejto oblasti prepojená s ostatnými prvkami komunikačného mixu môže byť veľmi efektívna (Kotler a Armstrong 2004). Poslaním PR je udržiavať priaznivú publicitu, ktorá upevňuje dobrú verejnú mienku o inštitúcii, ale taktiež odvracia či dementuje nepríjemné povesti či udalosti (Labská, Tajtáková a Foret 2009). Skutočne i v prípade, ak je povesť inštitúcie ohrozená negatívnou publicitou zohráva PR významnú rolu. V tomto prípade hovoríme o tzv. krízovej komunikácii, ktorou je možné poškodenie povesti minimalizovať, prípadne výrazne znížiť (Karlíček a kol. 2013). Úloha PR marketingu je komplexná, jej poslaním je zlepšenie predaja produktov a služieb danej firmy, teda ide o marketingový nástroj. Výhody PR spočívajú v zlepšovaní obrazu firmy, služieb i produktov, snaží sa splniť dlhodobé ciele firmy, zlepšiť komunikáciu medzi zamestnancami a zákazníkmi, taktiež pôsobí na širokú verejnosť. Public relations sa nesnaží len o vonkajšiu reputáciu, ale pomáha tiež internej situácii v spoločnosti. PR členíme na tri typy:

- vnútorné vzťahy s verejnosťou – ide o informovanosť zamestnancov, starostlivosť o firemnú kultúru,
- vonkajšie vzťahy s verejnosťou – ide o podporu marketingu, posilňovane dobrého mena v spoločnosti,
- kooperatívne vzťahy s verejnosťou - posilňovanie lokálnej ekonomiky, hromadné PR aktivity spolupracujúcich podnikov, firiem, organizácii (Sklenčár 2018);

- **event marketing**, predstavuje organizovanie akcií pre existujúcich či potenciálnych zákazníkov, pričom jeho cieľom je sprostredkovať cieľovej skupine pozitívny emocionálny zážitok spojený so značkou inštitúcie (Karlíček a kol. 2013). Jeho história siaha až do staroveku, kedy už v starovekom Grécku a Ríme poznali

obyvatelia význam kultúrnych, športových či obchodných udalostí. I o 2000 rokov neskôr sa stále v celosvetovom meradle usporadúvajú rôzne podujatia s cieľom osloviť potenciálnych zákazníkov. Stretávame sa s rôznymi typmi podujatí (eventov) a preto ich typológia nie je jednoznačná, líši sa aj v závislosti od kontinentu (Labská, Tajtáková a Foret 2009);

- **sponzoring**, kde dochádza k priamemu spojeniu sponzora s konkrétnou akciou, akciu pritom neorganizuje samotný sponzor, ale tretia strana, ktorej cieľom je šírenie povedomia o značke inštitúcie, či posilnenie jej imidžu (Karlíček a kol. 2013). Ide o obojstranný obchod medzi dvoma partnermi, pričom sponzor poskytuje príjemcovi financie, veci alebo služby so zámerom dosiahnuť využitím protislužieb určité komunikačné ciele. Prostredníctvom sponzoringu je možné osloviť cieľové skupiny v nekomerčných situáciách (Labská, Tajtáková a Foret 2009). V súčasnosti často nejde len o jednoduchú prezentáciu loga v priebehu konania podujatia, ale o čo najefektívnejšiu komunikáciu svojho partnerstva (Karlíček a kol. 2013);
- **osobný predaj**, ktorý je v určitých štádiách nákupného procesu najúčinnejším nástrojom. Ide o osobnú interakciu medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi, takže každý z nich môže sledovať vlastnosti a potreby toho druhého a prispôsobovať tomu potrebné kroky. Umožňuje vytvárať rôzne vzťahy, až po skutočne priateľské (Kotler a Armstrong 2004). Umožňuje priamy kontakt medzi inštitúciou a potenciálnymi či existujúcimi zákazníkmi, pričom je možné prispôsobiť ponuku každému zákazníkovi na mieru a získať od neho okamžitú spätnú väzbu (Karlíček a kol. 2013). V niektorých prípadoch môže mať najdôležitejšie postavenie, napríklad pri produktoch, ktoré si vyžadujú odborné poradenstvo. Predstavuje personálnu formu trhovej komunikácie a historicky sa považuje za prvotne najstaršiu formu komunikácie s trhom. Je vhodné zákazníkovi pomôcť pri nákupe a nielen mu produkty predávať, obchodník má pochopiť potreby zákazníka, prezentovať výhody svojho produktu a pritom nezahmlievať ani jeho nevýhody. Iba tak je možné budovať dlhodobý obchodný vzťah so zákazníkom a jeho spokojnosť. V zásade ma plniť tri úlohy a to získavať objednávky, prijímať objednávky a realizovať úlohy zamerané na perspektívy obchodnej spolupráce (Labská, Tajtáková a Foret 2009);
- **online komunikácia**, ktorá preniká v podstate do všetkých ostatných komunikačných disciplín, realizuje sa prostredníctvom webových stránok, sociálnych médií (napr. Facebook, diskusné fóra, blogy, YouTube a podobne) (Karlíček a kol. 2013). Online komunikácia v ostatnom období prudko zvyšuje svoj význam. Šikovní marketéri sa

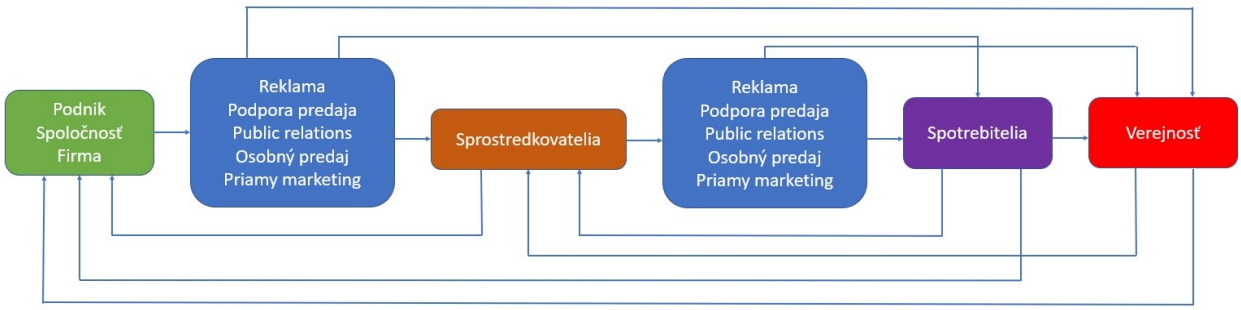
snažia efektívne využívať sociálne siete a médiá, blogy, správy, online videá a podobne na získavanie a udržiavanie zákazníkov. To všetko je súčasťou tzv. **virálneho marketingu** (Scott 2010). Virálny marketing je obchodná stratégia, ktorá dokáže generovať záujem a potenciálny predaj značky alebo produktu prostredníctvom správ, ktoré sa šíria ako vírus. Virálny v doslovnom zmysle slova znamená čokoľvek, čo sa medzi používateľmi rýchlo šíri. Cieľom virálneho marketingu je, aby obsah zdieľali samotní používatelia. Virálny marketing je samozrejme širší koncept a jeho základom je šírenie správ ústnym podaním, avšak moderné technológie umožňujú virálnemu marketingu zahrnúť aj mnoho internetových platforiem. Sociálne siete sú vďaka svojej rýchlosti a ľahkému zdieľaniu prirodzeným prostredím pre marketing tohto druhu. Najrozšírenejším príkladom je v súčasnosti vytváranie pohyblivých, zaujímavých alebo pútavých videí na YouTube, ktoré sa potom zdieľajú na Facebooku, Twitteri a v ďalších sociálnych médiách. Virálny marketing je užitočný ako samostatný marketingový nástroj alebo ako súčasť väčšej kampane, ktorá využíva viac druhov marketingu. Je to zvlášť atraktívne pre menšie podniky alebo spoločnosti, pretože virálny marketing môže byť lacnejšou alternatívou k tradičnej marketingovej stratégii. Má niekoľko výhod:

- **nízke náklady**. Virálne kampane sa charakterizujú tým, že používatelia pre nás robia významnú časť práce, ktorá znižuje náklady na šírenie a nie je potrebné kupovať reklamu alebo priestor v médiách;
- **potenciál veľkého dosahu**. Virálne video na internete má schopnosť osloviť veľké publikum bez toho, aby sme museli investovať peniaze alebo vynaložiť ďalšie úsilie;
- **nie je invazívny**. V oblasti virálneho marketingu rozhodnutie o účasti a zdieľaní vždy prichádza od používateľa, a preto nikdy neprichádza ako invazívne. V porovnaní s klasickejšími formami reklamy je vnímanie značky a interakcia výrazne lepšia;
- **pomáha budovať značku**. Ak je vytvorený kreatívny obsah tak pútavý, že sa ho samotní používatelia rozhodnú zdieľať, tak si s nimi organizácia zároveň vytvorí osobné spojenie. Pokiaľ ide o budovanie značky a povedomia, je to nepochybne mimoriadne silný nástroj (Vivantina 2020).

Ľudia dnes nesporne riešia svoje problémy pomocou webu. Sociálne siete spôsobili revolúciu vo využívaní internetu ako nástroja na propagáciu produktov a podporu ich predaja.

Nástroje marketingu sa menia. Všetko, čo kedysi pri predávaní fungovalo "offline" dnes už vyrušuje a vyvoláva dojmy nátlaku. I v prípade, že sa určitý produkt úspešne predáva offline marketingovou stratégiou, ak producent nevyužíva možnosti, ktoré mu ponúka online priestor pripravuje sa o obchodné príležitosti. Otvorili sa možnosti menej finančne náročného a zároveň efektívnejšieho online marketingu, ktoré ponúkajú nové prístupy priameho kontaktu s potenciálnymi zákazníkmi, čo inšpiruje k tvorbe obchodnej a komunikačnej stratégie. Na webe je možné publikovať taký obsah, ktorý zákazníci či spotrebitelia chcú čítať. Web vytvoril nesmierne príležitosti na priame oslovenie úzkeho spektra kupujúcich cielenými odkazmi, pričom náklady sú iba zlomkom veľkých reklamných rozpočtov. Offline marketing funguje na princípe tzv. vyrušovania (marketéri vymýšľajú, ako vyrušiť ľudí tak, aby venovali pozornosť ich jednosmernému posolstvu). Marketing na webe poskytuje oproti jednosmernému vyrušovaniu užitočný obsah presne vo chvíli, keď to kupujúci potrebuje. Jeho ťažiskom je interakcia, informácia, vzdelávanie a možnosť výberu. Web však mení i marketingové pravidlá a producenti musia zmeniť svoj marketing, aby dokázali naplno využiť možnosti, ktoré ponúka trh nápadov na webe. Hovorí sa i o tzv. nových pravidlách marketingu (marketing sa už nezameriava len jednoducho na reklamu, nemusí oslovovať masy, jeho cieľom nie je vyrušiť zákazníka, nie je jednosmerný, netýka sa výlučne predaja výrobkov a podobne) (Scott 2010).

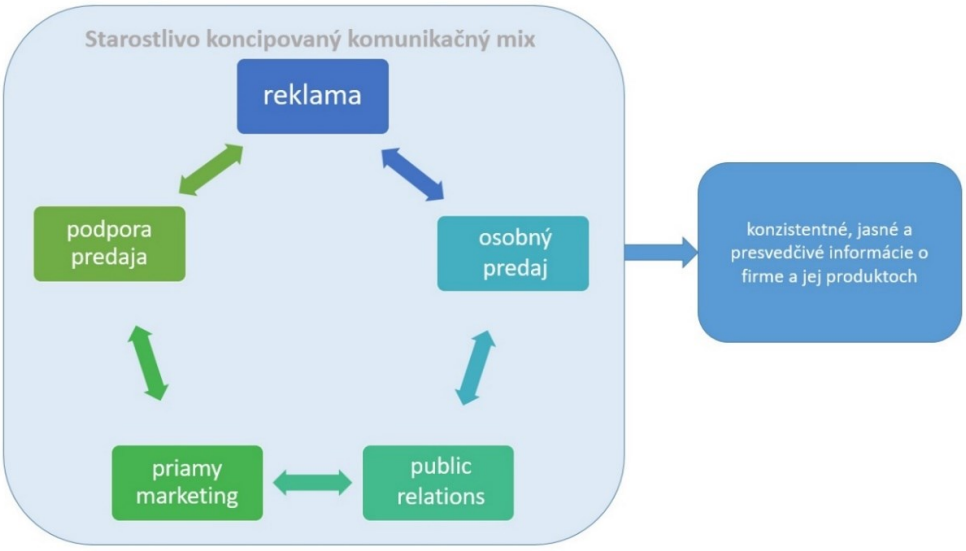
Systém marketingovej komunikácie prehľadne zobrazuje nasledujúci obrázok.



Obr. č.6 Marketingový komunikačný systém (Labská, Tajtáková a Foret 2009, s. 15; úprava autorka)

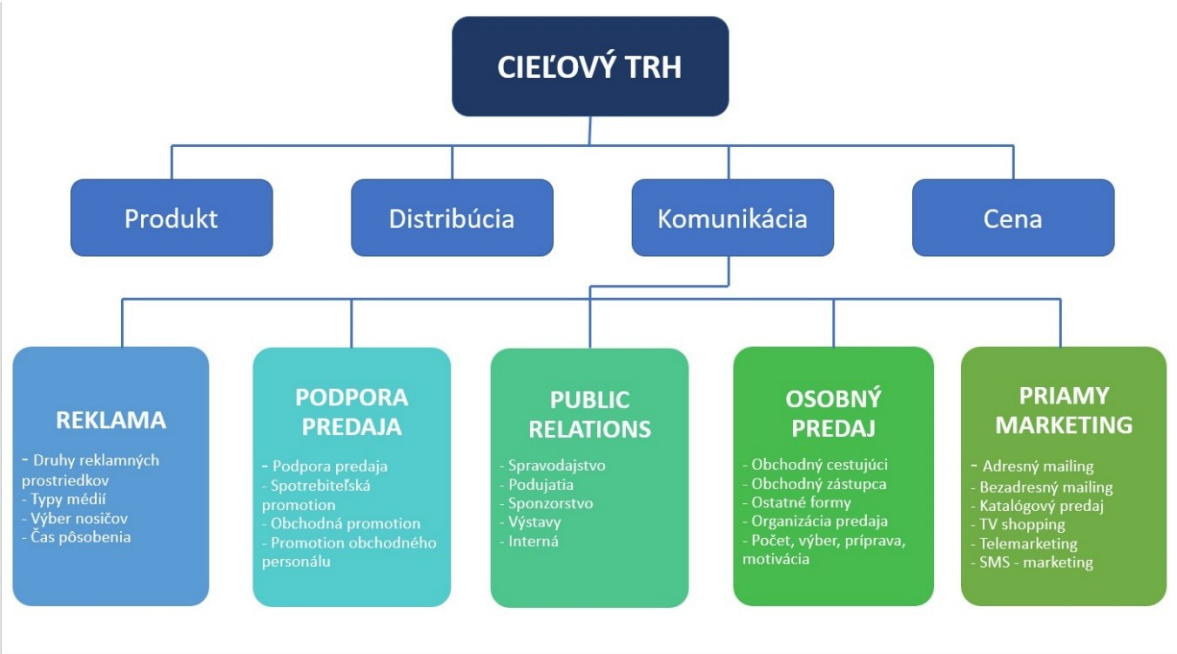
Každá inštitúcia si volí taký súbor nástrojov, s ktorého pomocou môže dosiahnuť svoje ciele. Tento súbor nazývame **komunikačný mix** (Karlíček a kol. 2013). Skladá sa zo špecifickej zmesi reklamy, podpory predaja, PR, osobného predaja a nástrojov priameho marketingu, ktoré organizácia používa k dosiahnutiu reklamných a marketingových cieľov

(Kotler a kol. 2007). Marketingová komunikácia musí byť jednotná, pretože rôzne komunikačné postupy sa stávajú súčasťou komplexného pohľadu na organizáciu. Preto sa každá organizácia musí snažiť komunikovať jasne, konzistentne a presvedčivo vo všetkých styčných bodoch. **Jednotná** (nazývaná i **integrovaná**) **marketingová komunikácia** je koncepcia, ktorej cieľom je zladiť a koordinovať všetky organizačné komunikačné aktivity (Kotler a Armstrong 2004). Ilustruje ju nasledujúci obrázok:



Obr. č.7 Jednotná marketingová komunikácia (Kotler a Armstrong 2004, s. 633; preklad a úprava autorka)

Marketingový mix so zapracovaním komponentov komunikačnej stratégie zasa prehľadne spracováva nasledujúci obrázok:



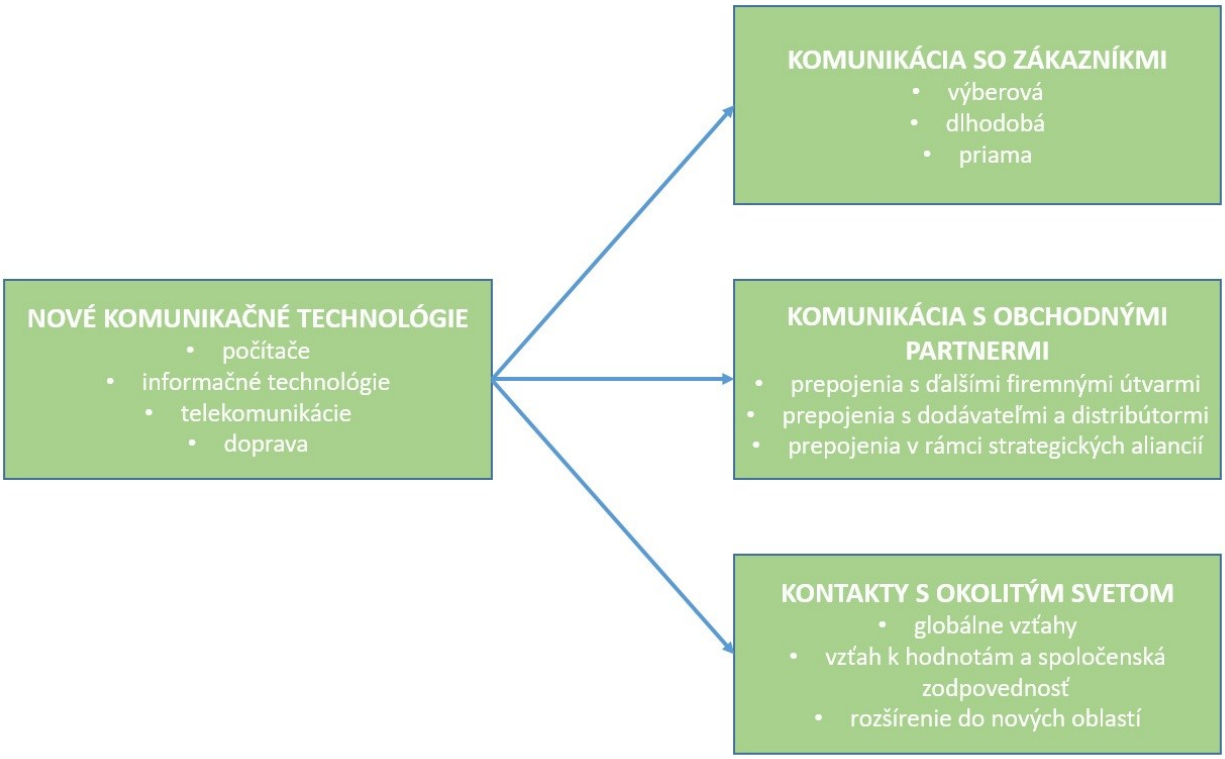
Obr. č.8 Komponenty komunikačnej stratégie v marketingovom mixe (Labská, Tajtáková a Foret 2009, s. 155, úprava autorka).

Spoločnosti musia neustále komunikovať so súčasnými i potenciálnymi kľúčovými hráčmi. Marketéri teda nestoja pred otázkou či komunikovať, ale skôr čo povedať, kedy, komu a ako často (Kotler a Keller 2013). V celosvetovom meradle výdavky na komunikačné aktivity stúpajú, slovenský trh nevynímajúc. Neustály technologický pokrok a stúpajúce náklady spojené s podnikaním nútia inštitúcie hľadať spôsoby, ako sa odlíšiť od konkurencie. Túto možnosť im ponúka práve systém marketingovej komunikácie. V nej sa taktiež využívajú stále novšie výdobytky informačných technológií, ktoré dokážu zabezpečiť rýchlu a atraktívnu výmenu informácií (Labská, Tajtáková a Foret 2009).

Spôsob, akým sa produkt dostane ku zákazníkovi označujeme termínom **dostupnosť** alebo **distribúcia**. Zahŕňa všetky aktivity smerujúce k tomu, aby sa produkt stal pre cieľových spotrebiteľov fyzicky dostupným (Kotler a Armstrong 2004). Zákazník vníma rýchlosť, pohodlnosť a jednoduchosť akou môže produkt získať. Niekedy si zákazníci žiadajú určitý produkt práve kvôli jeho dostupnosti, pričom nemáme na mysli len vzdialenosť vyjadrenú dĺžkovými mierami, ide skôr o to, do akej miery dostupnosť produktu zodpovedá potrebám zákazníka. Preto by mala byť chápaná v čo najširšom kontexte. Má i svoju emocionálnu stránku, proces, pri ktorom sa produkt dostáva ku zákazníkovi môže byť zážitkom (tak pozitívnym ako i negatívnym) (Karlíček a kol. 2013).

Odborníci v súčasnosti uvádzajú i aktualizáciu 4P, najmä z pohľadu holistického marketingu a to o kategórie: **ľudia** (people), **procesy** (processes), **programy** (programs) a **výkon** (performance). Ľudia reprezentujú interný marketing a skutočnosť, že zamestnanci sú pre úspech marketingu nenahraditeľní. Procesy odrážajú kreativitu, disciplínu a štruktúru vstupujúcu do marketingu manažmentu. K programom radíme všetky aktivity firmy namierené smerom k spotrebiteľom. Výkon charakterizujeme tak, aby zachytával škálu možných ukazovateľov majúcich finančný a nefinančný dopad a tiež dopad nad rámec spoločnosti samotnej (Kotler a Keller 2013).

Informačné technológie 21. storočia a nezadržateľný pokrok s nimi spojený majú na marketing obrovský vplyv. Prinášajú nové metódy ako identifikovať a vyhľadávať zákazníkov, vyrábať produkty, ktoré sú šité zákazníkom na mieru, ako ich efektívne a lacnejšie distribuovať a ako komunikovať so spotrebiteľmi vo veľkých skupinách ale i špecificky s jedným konkrétnym zákazníkom (napríklad využívaním internetu, prostredníctvom bleskového prístupu k informáciám, využívaním videokonferencií, výkonných počítačov, elektronickej pošty, expresných dodávkových služieb, online virtuálnych obchodov a podobne) (Kotler a Armstrong 2004). Súčasné možnosti marketingových kontaktov prostredníctvom informačných technológií ilustruje nasledujúci obrázok:



Obr. č.9 Súčasné možnosti marketingových kontaktov prostredníctvom informačných technológií (Kotler a Armstrong 2004, s. 56; preklad a úprava autorka)

Nepochybne existuje i frekventovaná **spoločenská kritika marketingu**. Kritici poukazujú na to, že určité marketingové akcie ohrozujú jednotlivých spotrebiteľov (marketing spôsobuje, že ceny produktov sú vyššie, než by mohli byť, stretávame sa s nekalými obchodnými praktikami typu klamlivá reklama či klamlivé ceny, predajcovia sú často obviňovaní z nátlakového predaja, ponúkajú produkty, ktoré sú nedostatočnej kvality, niektorí výrobcovia vedome spôsobujú, že ich výrobky zastarajú ešte pred tým, než by skutočne potrebovali obmenu (typické pre odevný priemysel), iné organizácie (obmedzovanie konkurencie napríklad prostredníctvom nekalých obchodných praktík) i spoločnosť ako celok (vytváraním falošných potrieb a podporou prílišného materializmu, rastúcou silou politickej moci súkromného sektora)). Vo svete sú známe mnohé občianske a verejné akcie, ktoré za reguláciu marketingu bojujú (vytvárajú sa napríklad hnutia na ochranu spotrebiteľov, hnutia na ochranu životného prostredia, úspešné sú organizácie, ktoré propagujú stratégie trvalo udržateľného rozvoja, teda také, ktoré sú prospešné i pre životné prostredie, zároveň však prinášajú zisky a podobne) (Kotler a Armstrong 2004). Napriek tomu je marketing hybnou silou pre nekonečné množstvo inovácií, ktoré nepochybne zvyšujú kvalitu ľudských životov.

Vďaka nemu sú zákazníci lepšie informovaní o vlastnostiach jednotlivých produktov, marketing im uľahčuje nákupné rozhodovanie. Taktiež posilňuje medzinárodnú konkurencie schopnosť firemného sektora, stimuluje domáci i zahraničný záujem, čím zvyšuje blahobyt celej spoločnosti. Marketing preniká aj mimo komerčnú sféru, využívajú ho tiež nekomerčné inštitúcie, vládne a neziskové organizácie, ktoré sa usilujú o odstraňovanie negatívnych spoločenských javov. I napriek tomu, že marketing týchto inštitúcií má svoje špecifiká, jeho základné princípy sú rovnaké. Vždy ide o prácu so zákazníkmi a ich potrebami (Karlíček a kol. 2013).

1.2 Význam sociálneho marketingu

V oblasti mimovládneho neziskového sektora sa využíva pojem **neziskový**, **sociálny marketing**. Keďže neziskové organizácie taktiež ponúkajú na trhu svoje „produkty“, riadi sa v podstate rovnakými pravidlami, ako komerčný marketing, berúc do úvahy fakt, že prípadný zisk z predaja produktov investujú neziskové organizácie späť do rozvoja svojho poslania. Neziskový marketing môžeme definovať ako každé marketingové úsilie, ktoré vynakladajú organizácie či jednotlivci za účelom dosahovania neziskových cieľov (Vaštíková 2014). Sociálny marketing je definovaný ako použitie marketingových konceptov a techník na dosiahnutie konkrétnych cieľov v správaní pre spoločenské dobro (Leroux Miller 2010). Sociálny marketing sa „zrodil“ ako disciplína v 70. rokoch, keď si Philip Kotler a Gerald Zaltman uvedomili, že rovnaké marketingové princípy, ktoré sa používajú pri predaji výrobkov spotrebiteľom, sa dajú použiť na „predaj“ myšlienok, postojov a správania (Weinreich 2010). Jeho myšlienka však vznikla o niečo skôr (okolo roku 1950) a spája sa so zverejnením názoru G. D. Wieba: *„Prečo nemôžete bratstvo predávať tak, ako mydlo?“* Myšlienkou naznačil, že predaj produktov ako mydlo je efektívny, pričom predaj sociálnych myšlienok je neefektívny (Vartiak 2015). Najmä ozbrojený konflikt vo Vietname (v rokoch 1964 - 1975) viedol k prehodnoteniu sociálnych povinností v spoločnosti a sformoval sa názor, že marketing nemusí presviedčať len ku kúpe produktov alebo služieb, ale môže motivovať k zmene v správaní (Ambrózaiová 2007). Dôležitým spúšťačom sociálneho marketingu bola aj kampaň o plánovanom rodičovstve v Indii (1964) (Kotler a Keller 2013). Jeho význam narastal aj v 70. rokoch 20. storočia vo Švédsku, kde boli spustené kampane zamerané na škodlivosť fajčenia a užívania alkoholických nápojov. V rovnakom období napríklad v Austrálii vláda organizovala kampane zamerané na dôsledné používanie bezpečnostných pásov v autách, v Kanade vláda spustila kampane zamerané na boj proti

fajčeniu a užívaniu drog a celkovo na podporu zdravého životného štýlu. Neskôr v 80. rokoch pribudli témy orientujúce sa na choroby (najmä rakovinu a AIDS) (Vartiak 2015). Spočiatku bol sociálny marketing nenápadný a vyvíjal sa skromne. Začiatkom deväťdesiatych rokov však začal expandovať (Bielik 2007). Tento nárast a záujem o sociálny marketing spôsobila hlbšia koncentrácia na spoločnosť a jej problémy a podpora veľkých, uznávaných inštitúcií ako napr. centier prevencie proti rôznym ochoreniam, neziskových organizácií a predovšetkým záujem a podpora zo strany štátu (Weinreich 2010). V USA a v Európe začali vznikať v rámci vysokých škôl aj samostatné katedry, na ktorých sa sociálny marketing vyučoval na profesionálnej úrovni (Bielik 2007). Aj na území Československa nájdeme do roku 1990 prejavy sociálneho marketingu (napríklad zamerané na využívanie náhradných potravín pre lacné varenie, obmedzenie pitia alkoholu, prostitúcie, zvýšenie hygieny, zvýšenie záujmu o telovýchovu, propagácia vyššej spotreby rýb, ovocia, medu, mlieka a mliečnych výrobkov, zeleniny, zvýšenie bezpečnosti premávky a podobne) (Bačuvčík a Harantová 2016).

Ak by sme to mali zhrnúť, v priebehu uplynulých rokov sa vykryštalizovali **štyri hlavné oblasti sociálneho marketingu**:

- podpora zdravia (boj proti fajčeniu, alkoholizmu, neželanému tehotenstvu, onkologickej chorobe, cukrovke, HIV / AIDS, obezite, podpora zdravého životného štýlu ako napríklad podpora dojčenia, očkovania a pod.),
- prevencia úrazov (zákaz alkoholu a iných omamných látok za volantom, nelegálneho držania zbraní, prevencia domáceho násilia, samovražedného konania, násilia na školách a pod.),
- ochrana životného prostredia (zníženie produkcie odpadu, používania pesticídov, znečisťovania ovzdušia, podpora tiredenia odpadu, kompostovania, úspory energie a pod.),
- mobilizovanie komunity (podpora darcovstva orgánov, krvi, podpora hlasovania vo voľbách, adopcie zvierat a pod.) (Cheng, Kotler a Lee 2011).

Orientácia marketingových kampaní sa zo zákazníka presúva na celé ľudstvo a snaží sa osloviť najmä ich myseľ, srdcia a duše. Ich cieľom je zaujať zákazníkov, ktorým záleží na tom, aby sa svet stal lepším miestom pre život (Kotler, Kartajaya a Setiawan 2010). Sociálny marketing predstavuje plánovanie a implementáciu programov určených na uskutočnenie spoločenských zmien pomocou konceptov z komerčného marketingu (Andreasen 2012).

Jednoducho povedané, predstavuje aplikáciu techník komerčného marketingu pri riešení sociálnych problémov (Community Tool Box 2020). Môžeme ho chápať ako využitie marketingových princípov na motiváciu k zmene správania pre dosiahnutie celospoločenského dobra a blahobytu (Vartiak 2015). V súčasnej dobe ide o modernú marketingovú koncepciu zameranú na prijatie zmien, ktoré pomáhajú riešiť sociálne problémy a zlepšiť život v spoločnosti (Božíková a Vaňová 2014). Medzi tri hlavné výhody sociálneho marketingu radíme nasledujúce: pomáha osloviť cieľovú skupinu, pomáha prispôsobiť odkaz pre túto cieľovú skupinu a pomáha vytvoriť dlhodobejšiu zmenu správania u jednotlivcov z cieľovej skupiny (Community Tool Box 2020). Jeho hlavnou myšlienkou je načúvanie potrebám a túžbam cieľovej skupiny, teda prístup zdola nahor, zameranie na „spotrebiteľa". Zahŕňa dôkladný výskum a neustále prehodnocovanie všetkých aspektov. Snaží sa ovplyvňovať sociálne správanie nie v prospech obchodníka, ale v prospech cieľovej skupiny a spoločnosti ako takej (Weinreich 2010). Ide o súvislý spoločenský riadiaci proces, ktorého cieľom je riešenie sociálnych problémov vytváraním súladu medzi dopytom na trhu a ponukou sociálneho podnikania na základe využitia špecifických marketingových metód a nástrojov. Jeho výsledkom je minimalizácia rizík spojených so vstupom sociálnych aktivít na trh a maximalizovanie ich spoločenského úžitku, pri akceptovaní spoločenskej úlohy sociálneho marketingu. Pomáha ovplyvňovať správanie a postoje nielen jednotlivcov, ale aj zákonodarcov a vplyvných záujmových skupín. Vychádza z interdisciplinárneho prístupu a poznatkov vied skúmajúcich možnosti ovplyvňovania ľudského správania (Božíková a Vaňová 2014). Sociálny marketing je samostatná marketingová disciplína, ktorej pôsobenie sa vzťahuje najmä na úsilie zamerané na ovplyvnenie správania vedúceho k zlepšeniu zdravia, predchádzaniu úrazom, ochrane životného prostredia, prispievaniu k blahobytu komunity a posilneniu finančného blahobytu (Lee a Kotler 2012). Jeho **cieľom** je najmä:

- zadovážiť prostriedky na riešenie určitého problému,
- donútiť ľudí robiť niečo iným spôsobom,
- nastoliť diskusiu na určitú tému (Bačuvčík a Harantová 2016).

V súčasnosti je často označovaný ako **zložitejší než komerčný makreting**, ktorého hlavným cieľom je „len" maximalizácia predaja. Myšlienky sa predávajú oveľa ťažšie ako produkty, čo vyžaduje istú mieru originality. Sociálni marketéri nevedia s istotou sľúbiť, že výsledkom ich kampane bude zlepšenie situácie, na rozdiel od komerčných, ktorí vedia takmer s istotou predvídať vývoj situácie a garantovať určité priaznivé výsledky. Neúspech sociálneho marketingu je vnímaný oveľa intenzívnejšie než neúspech kampaní z komerčnej

sféry, nakoľko sociálny marketing pracuje pre verejný sektor a jeho kampane bývajú ostro sledované. V komerčnom marketingu sa zmena situácie a reakcie zákazníkov prejavia krátko po spustení kampane, zatiaľ čo účinky tej ktorej sociálnej kamapne sa môžu prejaviť i po niekoľkých mesiacoch či rokoch a zmenu v mnohých prípadoch pocítiť až budúce generácie. Sociálne kampane by nemali vyznievať ako reklama, už vôbec nie klamlivá či zavádzajúca, zatiaľ čo spoločnosť do istej mieri akceptuje a počíta s určitou nadnesenosťou komerčného marketingu (Weinreich 2010). Jeden z realizovaných výskumov v komerčnom marketingu zistil, že pojem marketing vyvoláva protichodné emócie a predstavy či negatívne asociácie, spotrebitelia si nezriedka spájajú pojem marketing s výrazmi ako klamstvá, triky, podvody, manipulácia, preháňanie, dotieravosť, iné neférové praktiky, s negatívnymi spoločenskými a ekologickými dopadmi a pod. Kritika komerčného marketingu sa tiež spája so skutočnosťou, že marketing často slúži k predaju spoločensky problematických výrobkov a služieb, ktorým sú často vystavené aj deti (napr. fastfoodová strava) (Karlíček a kol. 2013). V neposlednom rade sa sociálni marketéri spravidla musia snažiť o to, aby dosiahli svoje ciele s pomerne nízkym rozpočtom, keďže sú závislí na finančných prostriedkoch z nadácií, od dobrovoľníkov a darcov alebo od štátu. Preto sa sociálni marketéri na rozdiel od tých komerčných musia zaobísť bez rozsiahlych a špecifických prieskumov a bez vysoko profesionálnej a rozsiahlej komunikácie s cieľovou skupinou (Weinreich 2010). Sociálny marketing môžeme nazývať aj marketingom myšlienok, a to predovšetkým myšlienok spoločensky prospešných. Je jedným z nástrojov marketingu neziskových organizácií a pomocou špecifických nástrojov sa snaží presadiť určité myšlienky, zmenu názorov, postojov, predsudkov a hodnôt a zmeniť tak správanie sa ľudí. Okrem komunikačných aktivít neziskových subjektov sem patria i marketingové koncepcie firiem, ktoré pomocou sociálnych aktivít budujú svoju spoločenskú zodpovednosť voči zákazníkom, ale aj celej spoločnosti (Bačuvčík 2006). V súvislosti s organizáciami, ktoré na Slovensku podnikajú sa často skloňuje termín **spoločenská zodpovednosť firmy**, prípadne spoločensky zodpovedné podnikanie, spoločenská zodpovednosť korporácie, spoločenská zodpovednosť podniku (corporate social responsibility). Ukazuje sa, že sa vypláca mnohým firmám (Karlíček a kol. 2013). K spoločenskej zodpovednosti firiem radíme i zdrojovú podporu podnikov pre neziskové organizácie (Boukal a kol. 2013). Spoločensky zodpovedná firma nemá za cieľ len maximalizáciu zisku. Jej ciele vychádzajú z potrieb vnútorného a vonkajšieho prostredia a zahŕňajú aj sociálne a environmentálne aspekty jej činnosti. Ide o posun od zamerania sa výhradne na dosahovanie zisku k takzvaným trom „P“: people, profit, planet. Fungovanie firmy je v takomto prípade založené na aplikovaní konceptu „triple-bottom-line“. Koncepty

SZF či triple-bottom-line poukazujú na to, že ekonomické záujmy nemusia byť v protiklade so sociálnymi a environmentálnymi záujmami, ale môžu tvoriť synergický efekt (Greško 2020). Koncept spoločensky zodpovedného podnikania sa stáva čoraz významnejším a vnímajú ho už i zákazníci. Preto sa výrobné podniky aj podniky služieb snažia získať zákazníkov práve svojim zodpovedným správaním (Vartiak 2015).

Sociálny marketing sa spája s mnohými **etickými dilemami**. Zatiaľ čo komerčný marketing je využívaný najmä k podnikateľským cieľom svojho realizátora, sociálny marketing môže mať ciele objektivizované ich spoločenskou potrebnosťou. Často sa týka tém, ktoré ovplyvňujú chod spoločnosti po dlhú dobu. Sociálni marketéri prinášajú myšlienky, ktoré by mali v pozitívnom zmysle zmeniť život spoločnosti. Na mieste je otázka, kto môže posudzovať adekvátnosť a výhodnosť jednotlivých myšlienok kampaní sociálneho marketingu pre spoločnosť či danú cieľovú skupinu (Bačuvčík 2011). Aj sociálni marketéri sa dostávajú do konflikov s etickými princípmi (ako napríklad otázka pravdivosti, ochrany súkromia, útočnosti, spravodlivosti, vyhýbania sa stereotypom, ochrany detí a pod.) (Bačuvčík a Harantová 2016). Často krát pracujú so správaním sa, ktoré je spoločensky citlivé, tabu, či ilegálne. Výsledkom sociálneho marketingu majú byť komplikované zmeny v správaní sa. Operuje so zraniteľnými skupinami, ktoré zahŕňajú i bezbranných jednotlivcov, chorých, infikovaných, žijúcich v extrémnej chudobe, pracujúcich v sex biznise, drogovo závislých, príslušníkov etnických menšín a podobne. V komerčnom marketingu i v tom sociálnom je dodržiavanie etických princípov a tým rešpektovanie hodnoty každého ľudského života dôležité (Hastings 2013). Tak komerčné, ako i neziskové organizácie by mali mať vypracovanú marketingovú etickú politiku a zásady, presné a pružné návody, podľa ktorých bude postupovať každý pracovník. Každá organizácia by mala mať vypracované svoje „spoločenské svedomie“ a tak organizácia, ako aj všetci manažéri, ktorí v nej pracujú by mali vo svojom povolaní uplatňovať vysoké morálne a etické zásady bez ohľadu na to, čo umožňuje právny systém (Kotler a Armstrong 2004).

1.3 Aplikácia „4P“ do sociálneho marketingu

Aj napriek rozdielom medzi sociálnym a komerčným marketingom sú základom stratégie sociálneho marketingu štyri hlavné prvky marketingového mixu komerčného marketingu. Sú nimi „1P product“ (produkt), „2P price“ (cena), „3P place“ (distribúcia) a „4P promotion“ (marketingová komunikácia, propagácia).

Produkt nemusí výlučne predstavovať len materiálnu ponuku, môže ísť napríklad i o službu či myšlienky, v sociálnom marketingu produkt často nebýva hmatateľný, vo všeobecnosti ide o snahu predať určité správanie, ľudia si musia uvedomovať, že majú konkrétny problém a že produkt, ktorý im sociálny marketing ponúka je pre nich vhodným riešením, často je potrebné počítať s tým, že ide o propagáciu činností, ktoré ľudia spravidla nerobia radi (ako napríklad zdravá strava, cvičenie, recyklovanie).

Cena predstavuje to, čo je nutné spraviť, aby cieľová skupina dosiahla benefit, ktorý je jej ponúkaný, nemusí ísť len o peňažnú čiastku určenú na pomoc pri riešení určitého problému, ale i o nehmotné investície (ako napríklad čas, úsilie, pôžitok a pod.), ak úžitok pre cieľovú skupinu bude väčší ako výdavky, šance na úspech produktu a jeho ujatie sa na trhu budú oveľa väčšie, strategickým je prísť na to, ako zabezpečiť želateľnú zmenu v správaní za čo najnižšiu cenu, zakúpenie produktu (v našom prípade zmena správania) môže mať i finančné vyjadrenie, často však dôležitejšie bývajú iné náklady, napríklad emocionálne či sociálne (strata času, zahanbenie, strach, nesúhlas okolia a pod.).

Distribúcia je spôsob, akým sa daný produkt dostane k cieľovej skupine, pre hmotné produkty to môže byť distribučný systém (tvorený napríklad: veľkoskladmi, spôsobom prepravy, sieťou predajcov a pod.), pri nehmotnom produkte je táto distribúcia menej zrejmá, stále však ide o výber vhodného spôsobu, prostredníctvom ktorého sa produkt dostáva k cieľovej skupine (napríklad hromadné oznamovacie prostriedky), ide o zabezpečenie miesta, času a spôsobu pre uskutočnenie zmeny v správaní, hlavným problémom býva to, že ľudia nebudú sami hľadať miesta, kde by sa dozvedeli o potrebe zmeny vo svojom správaní, preto úlohou sociálneho marketingu je nájsť vhodné miesto a čas, aby sa ľudia mohli dozvedieť o nutnosti zmeny v správaní a poskytnúť im tak priestor jej uskutočnenie, i v prípade sociálneho marketingu je nevyhnutné dbať na vhodné sprístupnenie produktu a kvalitnú dodávkovú službu.

Zámerom **marketingovej komunikácie, propagácie** je vytvorenie a podpora dopytu po produkte (patria tu napríklad rôzne špeciálne podujatia, galavečery, ktoré môžu svojou účasťou podporiť i známe osobnosti a pomôcť tak spustiť otvorenú diskusiu o probléme, či vyzbierať finančné prostriedky, sociálny marketing je často zameraný na cieľové skupiny, ktoré komerčný marketing nepovažuje za zaujímavé, pričom často ide o ľudí, ktorí odmietajú akékoľvek zmeny vo svojom živote, o mladistvých, príslušníkov sociálne slabších vrstiev, ľudí bez domova, drogovo závislých či nelegálnych prisťahovalcov.

Okrem týchto „4P“ môžeme doplniť ešte **ďalšie kľúčové body** sociálneho marketingu a to „5P public“ (verejnosť), „6P partnerships“ (partnerstvo, vzájomná spolupráca), „7P policy“ (politika) a „8P purse strings“ (financovanie).

Pod „5P public“ (**verejnosť**) spadá práca s verejnosťou, produkt sa adresuje najrôznejším cieľovým skupinám, patrí sem každý, kto môže mať vplyv na úspešnosť stratégie sociálneho marketingu.

Jedna nezisková organizácia sa často nedokáže vysporiadať sama so všetkými otázkami, ktoré sú spojené so sociálnym marketingom, a preto nadväzuje rôzne **partnerstvá** (napríklad s inými neziskovými organizáciami, vládnymi agentúrami či organizáciami so súkromného sektora), partnerstvo nadväzuje najmä s tými subjektami, s ktorými môže dôjsť k zhode napríklad v cieľoch, cieľových skupinách a podobne, činnosti sociálneho marketingu sú skutočne úspešné len vtedy, ak zahŕňanajú i spoluprácu s inými organizáciami v spoločnosti.

Ako veľký katalyzátor sociálnych zmien vo veľkom meradle pôsobí vládna, verejná i miestna **politika**, ľudia sa zmene správania podvolia rýchlejšie, ak je ukotvená zákonom či iným záväzným nariadením.

Sociálni marketéri vyhľadávajú **finančné prostriedky** najmä zo zdrojov typu súkromné podniky, nadácie či vládne agentúry (Weinreich 2007; Bačuvčík 2011; Vartiak 2015; Bačuvčík a Harantová 2016; Tajtáková, Nová a Bedřich 2016).

Pre sociálne orientovanú marketingovú kampaň je teda potrebné vypracovať stratégiu, ktorá berie do úvahy rovnaké prvky marketingového mixu ako komerčný marketing. Marketingový mix sociálneho marketingu však musí zohľadniť aj jedinečnú povahu produktov a prostredia, s ktorými pracuje (Weinreich 2007).

1.4 Marketing mimovládnych organizácií pôsobiacich v neziskovom sektore

V slovenskej evidencii nájdeme vyše 30 000 mimovládnych neziskových organizácií, z ktorých sa asi 20% hlási k pôsobeniu v sociálnej oblasti. A hoci s určitosťou nevieme povedať koľko z nich je skutočne aktívnych, je to nezanedbateľný počet (Mydlíková 2010). Kreovať sa začali v porevolučnom období, kedy došlo k decentralizácii sociálnych služieb a v rámci nej i k podpore neštátnych subjektov (Vidová, Slaná, Hromková 2017).

Význam neziskových organizácií stále rastie. Spoločne vytvárajú tzv. tretí sektor, pre ktorý je typické, že zahŕňa aktivity realizované z dobrovoľnej iniciatívy občanov. Jeho existencia je prejavom rozvoja občianskej spoločnosti a demokracie (Tajtáková, Nová a Bedřich 2016). Stretávame sa s rôznymi označeniami tretieho sektora, ktoré vyjadrujú jeho jednotlivé kvality, napríklad neziskový, dobrovoľný, charitatívny, neštátny, mimovládny, svojpomocný, verejnoprospešný, občiansky atď. (Hudecová a kol. 2010). Je významnou súčasťou života krajiny nakoľko svoje úsilie zameriava na pomoc vo všetkých oblastiach ľudského života. Plní tým funkcie, ktoré nie je schopný zabezpečiť štát a pre podnikateľský sektor nie sú zasa zaujímavé, pretože nie sú ziskové (Vaštíková 2014). Neziskový sektor sa rozvíja ako spoločenský, tak i ako ekonomický fenomén. Rola neziskových organizácií v spoločnosti a ekonomike štátu je samozrejme iná než rola komerčných subjektov alebo orgánov verejnej správy. Najväčší rozdiel je nielen v ich právnej a organizačnej základni či v princípe ekonomického fungovania, ale v ich poslaní a spoločenskom dopade ich pôsobenia. Preto musí byť rozdielny i ich prístup k marketingovým aktivitám a v marketingovej filozofii vôbec. Je možné, že marketing ako je princíp v niektorých neziskových organizáciách odmietaný. To však neznamená, že by tieto organizácie žiadne marketingové aktivity nemali (píšu žiadosti o granty, o sponzorské dary, organizujú benefičné podujatia a podobne) (Bačuvčík 2011). Rozdiely medzi ziskovým a neziskovým marketingom ilustruje nasledujúci obrázok:

	Neziskový marketing	Komerčný marketing
Predmet	osoby, miesta, myšlienky, organizácie, výrobky a služby	výrobky a služby
Výmena	nehmotný charakter – výmena hodnôt prospešných pre jednotlivca, skupinu alebo spoločnosť	hmotný charakter – výrobok alebo služba sa poskytne za peniaze
Ciele	náročná kvantifikácia cieľov – je zložitejšie merať ich dosiahnutie	dajú sa kvantifikovať (zisk, objem predaja), sú merateľné
Prínosy	celospoločenské prínosy majúce prednosť pred individuálnymi výhodami – sociálny rozmer, prínosy nesúvisia s platbami	dosiahnutie trhových cieľov – zisk, prínos pre firmu a jej vlastníkov, prínosy súvisia s platbami od zákazníkov
Platba	neziskové služby sa často poskytujú zdarma, resp. zákazník hradí iba časť ich skutočnej ceny	zákazník hradí plnú cenu výrobku alebo služby

Obr. č.10 Rozdiely medzi ziskovým a neziskovým marketingom (Zikmund, D'Amico 1989 in: Tajtáková, Nová a Bedřich 2016, s. 15; úprava autorka)

Je vhodné upozorniť, že dochádza k nevhodnému zamieňaniu pojmu sociálny marketing (social marketing) s pojmom marketing na sociálnej sieti (social network marketing), čomu je potrebné sa vyhnúť (Andreasen 2012).

Neziskový sektor podporuje mnohé oblasti a pôsobí často v prospech ľudí, ktorí sú na to odkázaní. Marketing sa dlhé obdobie považoval za efektívnu filozofiu a koncepciu riadenia ziskovej sféry. Až od 90. rokov 20. storočia sa začína úspešne uplatňovať i v organizáciách, kde sa zisk netvorí. Jeho implementácia pomáha k splneniu poslania neziskových organizácií a k dosiahnutiu cieľov (Oreský a kol. 2016). Mimovládne neziskové organizácie predstavujú špecifický druh organizácií, ktoré nevznikajú pre komerčný zisk. Napriek tomu by sa v nich marketing realizovať mal a to na každodennej báze. Jeho uplatnenie nesúvisí s dosahovaním zisku, ale so zvýšením efektívnosti spojenej s existenčným motívom (Tajtáková, Nová a Bedřich 2016). Faktom je, že v mnohých neziskových organizáciách nemajú marketingové aktivity žiaden systém, nie sú stanovené ciele marketingových aktivít ani ich monitoringu či evaluácie a marketingová komunikácia sa realizuje neplánovane. Často sa stáva, že v neziskových organizáciách pracuje len málo ľudí, ktorým je vlastné marketingové myslenie, či ktorí majú v tejto oblasti vzdelanie alebo väčšie skúsenosti. Mnohí z nich majú pred očami víziu verejno-prospešnej činnosti, ale nevenujú dostatočnú pozornosť tomu, že organizácia je súčasťou ekonomicky a komunikačne prepojeného sveta, v ktorom nie je možné žiť izolovane. Neziskové organizácie nemávajú vytvorené ani marketingové oddelenia a často v nich nepracujú ani marketingoví špecialisti. Veľa malých neziskových organizácií by ich ani nedokázalo využiť na plný úväzok. Riešením by však mohlo byť, ak by viacero neziskových organizácií spolupracovalo so samostatnou servisnou organizáciou, ktorá by sa špecializovala na marketingové služby. Rovnako tak je možné obrátiť sa so žiadosťou o podporu na komerčnú firmu špecializujúcu sa na marketingové aktivity, ktorá by ich mohla poskytovať v rámci sponzorského daru. V niektorých prípadoch by bolo možné využiť i spoluprácu so študentmi príslušných odborov (Bačuvčík 2011). Poslaním marketingu v neziskových organizáciách je predovšetkým zvyšovanie povedomia o mimovládnych neziskových organizáciách, o ich koncepte poskytovania služieb a pomoci, o cieľových skupinách, na ktoré sa špecializujú a o sociálnych službách, ktoré poskytujú.

V mimovládnych neziskových organizáciách poskytujúcich sociálne služby nie je primárnym cieľom dosahovať zisky, ale starať sa o klientov, kvalitu ich života a spokojnosť. Efektívny marketing v neziskových organizáciách uľahčí prácu zamestnancov, komunikáciu s klientmi a ich okolím či verejnosťou ako takou. Pri marketingu v sociálnej oblasti sa zameriavame predovšetkým na propagáciu poskytovania kvalitných služieb, moderného vybavenia a prostredia, kde sa poskytujú sociálne služby, zručností, skúseností a odborného vzdelania zamestnancov, ktoré dokážu efektívne aplikovať a využívať pri práci s klientom (Hromková a Vaverčáková 2018).

Bačuvčík (2011, s. 21) uvádza nasledujúci návrh znenia definície marketingu v neziskových organizáciách: „*marketing ako cielené, profitovo orientované jednanie je pre neziskovú organizáciu kľúčovou aktivitou riadenia, ktorá zasahuje všetky úrovne jej činnosti a ktorá smeruje k identifikácii, predvídaniu a uspokojeniu potrieb užívateľom služieb a k naplneniu filantropických potrieb organizácie samotnej a jej podporovateľov*“.

Možno identifikovať nasledujúce hlavné dôvody, ktoré v súčasnosti poukazujú na význam uplatňovania marketingu v neziskovom sektore:

- existencia zákazníkov, ich potrieb a želaní,
- rast počtu neziskových organizácií, zintenzívnenie konkurencie,
- zmeny vo financovaní a zintenzívnenie súťaže o prostriedky (Tajtáková, Nová a Bedřich 2016).

I keď medzi marketingom v ziskovom a neziskovom sektore existujú rozdiely, zároveň existujú i dva základné marketingové piliere, ktoré sú spoločné pre oba sektory, a to služba zákazníkovi a vzájomne výhodná výmena (Majdúchová 2009). Význam marketingu v neziskovom sektore vyplýva z dôležitosti kvality služieb a z toho, ako tieto služby vyhovujú potrebám ich používateľov (Oreský a kol. 2016). Vo všeobecnosti môžeme povedať, že marketing v neziskových organizáciách zasahuje do štyroch hlavných **oblastí**:

- marketing a marketingová komunikácia s využívateľmi služieb,
- PR (pravdivé informovanie verejnosti),
- fundraising (rozširovanie zdrojov financovania),
- sociálny marketing (komunikácia so širšou verejnoťou prostredníctvom sociálneho marketingu a socálnej reklamy) (Bačuvčík a Harantová 2016).

Medzi **špecifiká neziskového marketingu** zaraďujeme:

- ide v ňom skôr o výmenu duchovných hodnôt, ktorých cieľom môže byť napríklad zmena správania,
- neziskové organizácie často nepovažujú za svoju prioritu zriadenie marketingového oddelenia, často z dôvodu finančnej náročnosti (Majdúchová 2009),
- väčšina služieb je užívateľom poskytovaná zadarmo alebo len za čiastočnú úhradu, nakoľko sú tieto služby financované i z verejného rozpočtu či z darov od firiem a verejnosti (Bačuvčík 2011).

Oreský a kol. (2016) k špecifikám ďalej zaraďujú:

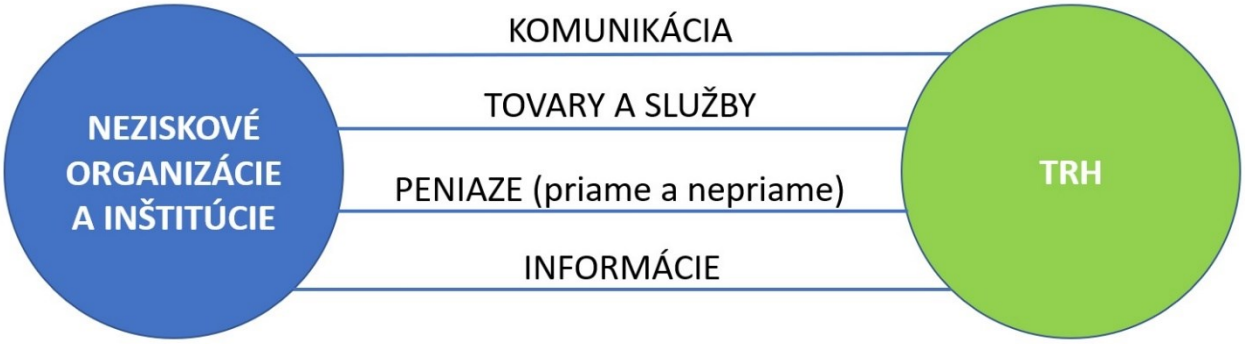
- cieľový trh neziskovej organizácie, ktorý má dve zložky (prispievateľov a zákazníkov),
- výrobnú, výrobkovú alebo predajnú koncepciu (prínos marketingu neziskových organizácií má sociálny alebo spoločenský charakter, preto jej marketingová koncepcia musí byť orientovaná spotrebiteľsky),
- nedostatok finančných zdrojov,
- problémy s plánovaním (ciele neziskových organizácií sú oveľa komplexnejšie a ich splnenie alebo nesplnenie sa nedá presne kvantifikovať).

Za **základné úlohy marketingu** v neziskovej organizácii možno považovať:

- zaisťovanie stáleho kontaktu s požívateľmi produktov v organizácii,
- skúmanie a evaluáciu ich potrieb,
- poskytovanie produktov, ktoré budú tieto potreby uspokojovať,
- budovanie programu komunikácie s verejnosťou (Oreský a kol. 2016).

Marketing neziskovým organizáciám pomáha najmä zvýšiť úroveň zákazníckej spokojnosti, zatraktívniť zdroje neziskových organizácií, definovať významné kompetencie a stanoviť rámec, v ktorom má organizácia pracovať (Sargeant 1999 in: Oreský a kol. 2016).

Štruktúru marketingu neziskovej organizácie názorne ilustruje nasledujúci obrázok.



Obr. č.11 Štruktúra marketingu neziskovej organizácie (Oreský a kol. 2016, s. 314; úprava autorka)

Marketing neziskových organizácií **sa zameriava** na vytvorenie, udržanie či zmenu postojov a správania cieľového publika k organizácii. Cieľový trh neziskovej organizácie tvoria rôzne cieľové skupiny (napríklad dodávatelia, vláda, úradníci, sponzori, reklamné agentúry, darcovia, verejnosť a pod.), s ktorými musí marketingový manažér spolupracovať. Marketingové **aktivity** sa zameriavajú najmä na:

- analýzu thu,
- segmentáciu trhu a výber cieľových skupín,
- tvorbu programu a uspokojenie potrieb vybraných cieľových skupín podľa existujúcich zdrojov a možností organizácie,
- nábor a výcvik dobrovoľníkov,
- implementáciu programov a stratégií do praxe (Oreský a kol. 2016).

Neziskové organizácie si musia vymedziť okruh svojich zákazníkov, aby dokázali efektívne uspokojovať potreby a požiadavky. Tento proces v marketingu nazývame **výber cieľového trhu**. Trhy neziskových organizácií majú dvojitý charakter, ktorý tvoria na jednej strane užívatelia služieb a na druhej strane donori (Bačuvčík 2011). To si vyžaduje vytvorenie dvoch marketingových stratégií a môžeme povedať, že cieľom implementácie neziskového marketingu je plniť očakávania sponzorov a užívateľov (zákazníkov) (Cibáková, Cibák, Rózsa 2008). Užívatelia očakávajú bezproblémový prístup k službám, či úžitok zo služieb. Donori očakávajú napríklad efektívne nakladanie s poskytnutými prostriedkami a uznanie zo strany verejnosti či užívateľov podporených služieb. Ďalší cieľový trh tvoria pri niektorých neziskových organizáciách tiež dobrovoľníci alebo členovia komunity (Majdúchová 2009). Ak prináša dobrovoľnícka činnosť prospech ako pre spoločnosť, tak i pre samotného

dobrovoľníka, je veľmi efektívna (Mydlíková a kol. 2007). Dobrovoľníkov možno taktiež označiť za donorov. I keď nedarujú finančné či hmotné prostriedky, ponúknu organizácii vlastnú prácu, vedomosti či vlastný čas. V niektorých prípadoch je dôležité, aby nezisková organizácia oslovila i členov komunity, napríklad pri oboznámení členov komunity o účele konkrétneho projektu, ktorý bude v komunite alebo jej blízkosti realizovaný. (Tajtáková, Nová a Bedřich 2016). Otvorená diskusia je dôležitá, inak je spolupráca príslušníkov komunity s neziskovou organizáciou ohrozená. Typickým príkladom bolo spisovanie petície pri otváraní centra pre obnovu rodiny DORKA v Košiciach. Obyvatelia okolitých bytových domov nesúhlasili so skutočnosťou, že pod ich oknami bude zariadenie toho typu.

I neziskové organizácie sa pohybujú v určitom marketingovom prostredí, ktoré je tvorené z mikroprostredia a makroprostredia. Sily, ktoré organizácia nedokáže ovplyvniť nazývame **marketingovým makroprostredím**. To samozrejme pôsobí na celé mikroprostredie. Tá organizácia, ktorá sa dokáže prispôsobiť svojmu makroprostrediu a ktorá dokáže využívať príležitosti a odstraňovať potenciálne hrozby býva úspešná (Bačuvčík 2011). Za faktory makroprostredia môžeme považovať faktory z:

- demografického makroprostredia (charakter a veľkosť cieľových trhov), väčšina neziskových organizácií vykonáva aktivity zamerané na určité socio-demografické skupiny (napr. seniori, deti, príslušníci marginalizovaných rómskych komunít a pod.),
- ekonomického makroprostredia, ktoré ovplyvňuje kúpnu silu spotrebiteľov a štruktúru výdavkov (reálny mzdy, nezamestnanosť a pod.),
- kultúrneho makroprostredia, ktoré vplývajú na základné hodnoty a postoje spoločnosti, (ideály, vzory, tradície a pod.),
- geografického makroprostredia (geografické a prírodné faktory, napríklad prírodné zdroje, charakter terénu a iné, problematika životného prostredia a pod.),
- technologického makroprostredia, ktoré hovoria o vplyve vedecko-technického pokroku (napríklad digitalizácia spoločnosti, ktorá neziskovým organizáciám prináša cez nové technológie a nové médiá nové možnosti komunikácie s cieľovými trhmi),
- politicko-právneho makroprostredia, ktoré rozhodujú o politicko-legislatívnom rámci na realizáciu neziskových činností (Tajtáková, Nová a Bedřich 2016).

Marketingové mikroprostredie delíme na vnútorné a vonkajšie mikroprostredie. Vnútorné tvoria najmä zamestnanci a dobrovoľníci neziskových organizácií. Neziskové organizácie posilňujú lojalitu svojich pracovníkov i dobrovoľníkov, pretože všetko, čo

vykonali vo vzťahu k svojmu okoliu spravidla ovplyvňuje mienku verejnosti o neziskovej organizácii a tým i o neziskovom sektore vo všeobecnosti (Bačuvčík 2011).

Úlohou PR marketingu mimovládnych neziskových organizácií je propagácia činnosti, aktivít či poskytovaných služieb. Väčšina mimovládnych neziskových organizácii je odkázaná na fundraising, ktorému efektívny marketing významne napomáha. Často realizuje sieťovanie („networking“) s cieľom vytvárať kvalitné partnerstvá. Prostredníctvom neho dokáže mimovládna nezisková organizácia nadviazať nevyhnutné kontakty, komunikovať, zdieľať svoje schopnosti, hovoriť o tom, čomu sa daná organizácia venuje, aké su jej ciele, čo poskytuje klientom, vytvárať si vzťahy. Marketingová komunikácia je v dnešnej modernej dobe veľmi dôležitá a využitie technológii prispieva k rýchlej a ľahkej propagácii, reklame, zviditeľneniu sa prostredníctvom sociálnych sietí, webových stránok, spolupráce s rôznymi firmami, organizáciami (Hromková a Vaverčáková 2018). Jej cieľom je taktiež budovanie **dobrého mena** neziskovej organizácie. Všetci, ktorí prichádzaju s organizáciou do kontaktu (dodávatelia, spotrebitelia, sponzori a pod.) si o nej vytvárajú určitý súhrn predstáv, postojov a očakávaní. Tento súhrn predstavuje **imidž organizácie**. Ťažko sa mení, preto na to netreba zabúdať, najmä v prípade neziskových organizácií, kde je „dobrá povesť“ základom úspechu. Vytváranie pozitívneho imidžu je dlhodobý a náročný proces (Oreský a kol. 2016). Na jeho tvorbe sa podieľa viacero faktorov, ku ktorým patrí kvalita produktov, poskytované informácie v médiách, verejné uznania a ocenenia, vystupovanie personálu a podobne (Tajtáková, Nová a Bedřich 2016).

2 ŠPECIFICKÉ POSTAVENIE FUNDRAISINGU

Fundraising je systematickou činnosťou, ktorej výsledkom je získanie finančných alebo iných prostriedkov, spravidla na všeobecne prospešnú činnosť organizácií, prípadne jednotlivcov, pričom jeho cieľom je eliminovať nedostatok zdrojov (Balogová a Žiaková 2017). Samotný pojem fundraising je zložený z dvoch anglických slov a to „fund“ – rezerva, kapitál, zásoba a „to raise“ – zaobstarať, zariadiť, pozdvihnúť. Na jeho význam sa dá pozerať z viacerých uhlov pohľadu. Často je vnímaný aj ako komplexná veda, ktorej cieľom je motivovať k vykonávaniu dobrých skutkov (Šobáňová 2010). Prostredníctvom neho

získavajú finančné prostriedky najmä neziskové organizácie, ale i organizačné zložky samosprávnych celkov, príspevkové organizácie, ktorými sú napríklad nemocnice, vzdelávacie inštitúcie či zariadenia sociálnej starostlivosti, ďalej mikroregióny, obce, kraje, cirkvi a v niektorých krajinách aj politické strany či podnikateľské subjekty, ktoré poskytujú verejne prospešnú službu. Oslovenými darcami sú sponzori, firmy, nadácie, štátne úrady, orgány miestnej alebo regionálnej samosprávy a orgány Európskej únie. V rámci fundraisingu je tiež možné organizovať benefičné akcie, predávať určité výrobky či služby alebo organizovať kluby priateľov, ktorých členovia pravidelne prispievajú na činnosť organizácie, ktorá je podporovaná (Šedivý a Medlíková 2011). Podobne definuje fundraising Boukal a kol. (2013), ktorý tvrdí, že toto systematické získavanie finančných a nefinančných zdrojov organizácie potrebujú k realizácii svojho poslania. Za proces, ktorý sa spolu s marketingom, lobbingom a PR podieľa na kvalite interných a externých vzťahov označujú fundraising Šedivý a Medlíková (2012), pričom podľa nich priamo ovplyvňuje značku, dobré meno a imidž organizácie. Fundraising je spôsob ako je možné zapojiť iných do toho, o čo organizácii ide a to spôsobom, ktorý im uľahčí podporu organizácie. Mnoho ľudí chce byť viac zapojených, no často však nedisponujú dostatkom času. Peniaze predstavujú najjednoduchší spôsob, ako ukázať záujem. Fundraising je ponuka konkrétnych možností na čo a ako ich je možné venovať (Šobáňová 2010).

Ako uvádza Rektořík a kol. (2010), pri plánovaní fundraisingu by mal byť dodržiavaný postup pozostávajúci z nasledovných krokov:

- definovanie poslania organizácie tak, aby ho každý člen organizácie dokázal reprodukovať,
- určenie konkrétnych a merateľných cieľov,
- vypracovanie realizačného a časového plánu jednotlivých aktivít, na základe ktorého je ďalej spracovaný ročný rozpočet,
- overovanie toho, či organizácia skutočne reaguje na spoločenské potreby,
- uvažovanie nad zapojením dobrovoľníkov do fundraisingových akcií,
- výber adekvátnych fundraisingových metód,
- zostavenie zoznamu potenciálnych darcov,
- špecifikovanie okruhu darcov,
- požiadanie o dar,
- informovanie darcov o použití ich darov,

- snaha o obnovenie alebo zvýšenie daru.

V nadväznosti na uvedené je nutné podotknúť, že fundraising sa netýka iba financií, ale tiež získavania podpory formou darovania výrobkov alebo služieb, prípadne získavaním dobrovoľníkov alebo ďalších priaznivcov. Je teda zrejmé, že fundraising predstavuje proces, ktorý je tvorený sprievodnými aktivitami, ktoré organizácia musí realizovať tak, aby si zaistila dostatočné zdroje, teda financie, zázemie a ľudský kapitál. Pri fundraisingu sa však nejedná o samostatný proces organizácie, pretože podobne ako v podnikaní sú úspešné tie podniky, ktoré uplatňujú umenie marketingového riadenia, tak aj úspech neziskových organizácii súvisí s fundraisingovým riadením (Šedivý a Medlíková 2011).

Súčasné poňatie neziskových organizácii vníma fundraising v širšom význame ako odbor a s ním spojené špeciálne postupy a metódy, ktorými sa snaží získať finančné a ďalšie prostriedky, ktoré sú potrebné pre činnosť organizácií tretieho sektora. Fundraising je tiež vnímaný ako veda, ktorej predmetom je skúmanie toho, ako získať na svoju stranu druhých a presvedčiť ich o potrebnosti a nutnosti organizácie pre celú spoločnosť. Posledným vnímaním fundraisingu je jeho vnímanie ako nástroja, prostredníctvom ktorého je možné podnietiť druhých k dobrým skutkom a získať tak ich záujem, dôveru a čas.

Na základe uvedených definícií vzťahujúcich sa k vnímaniu Fundraisingu je možné konštatovať, že fundraising nie je iba o financiách, ale aj o motivácii a vzdelávaní ľudí s cieľom podieľania sa na poslaní organizácie buď v rámci svojho voľného času alebo prispením vecným či finančným darom. Ide o aktivitu zameranú jednak na vytváranie vzájomnej dôvery a jednak na budovanie dobrých vzťahov. Fundraising predstavuje umenie porozumenia pohľadu darcu a motívom, ktoré ho vedú k spolupráci.

2.1 Fundraising v neziskovej organizácii

Pri zakladaní neziskovej organizácie býva často jediným zdrojom jej fungovania nadšenie zakladateľov a ich dobrovoľná práca, ktorými si plnia sny, či realizujú svoje nápady. Z dlhodobého hľadiska to však samozrejme nestačí a je potrebné zabezpečiť i financovanie organizácie. Ak túto úlohu manažment mimovládnej neziskovej organizácie zvládne, preukáže tým svoje riadiace schopnosti takmer dokonale. V mimovládnej neziskovej organizácii prebiehajú veľmi špecifické mechanizmy ekonomického fungovania (Mydlíková 2010). Získavanie prostriedkov resp. hľadanie zdrojov, ktoré majú pomôcť pri ich nedostatku

nazývame **fundraising** (Rektořík 2007; Neilson, Brouard, Armenakyan 2012). Veľmi často sa spája práve s neziskovým sektorom, i keď v súčasnosti táto stratégia preniká i do ostatných sektorov spoločnosti (Balogová a Žiaková 2017). Pre neziskové organizácie je typické viaczdrojové financovanie a to z inštitúcií verejnej správy a tiež z neverejných zdrojov (nadácie, individuálni darcovia...). To predstavuje rôzne typy darcov, teda subjektov, ktoré sa chcú podieľať na poslaní danej neziskovej organizácie, no nie sú však prijímateľmi služieb, ktoré poskytuje. Fundraising je spôsob ako získať finančné a iné prostriedky na činnosť (Vaštíková 2014). V modernom marketingu sa zaraďuje medzi úspešné metódy pre získavanie finančných a iných zdrojov pre aktivity neziskových organizácií. Výsledkom je získanie nevyhnutných finančných prostriedkov, vecných alebo (ne) majetkových zdrojov či pomoci. Často býva najnáročnejšou úlohou. K dispozícii je totiž čoraz menej zdrojov, ktoré oslovuje čoraz viac záujemcov. V posledných rokoch tiež vlády na všetkých úrovniach obmedzujú financovanie mimovládnych neziskových organizácií. Táto obmedzená výška vládneho financovania sa stala omnoho reštriktívnejšou z hľadiska spôsobu, akým sa môže používať (výrazne sa preferujú náklady spojené s projektom a menej ich je možné využiť na administratívne alebo kapitálové náklady). Ukazuje sa naliehavá potreba hľadať stále nové zdroje na financovanie. Darcovia vyžadujú vyššiu transparentnosť a zodpovednosť (Neilson, Brouard a Armenakyan 2012). Mnohé vysoko-rozpočtové projekty sa realizujú formou refundačného systému, kedy organizáciou uhradené výdavky sa preplácajú spätne, často s výrazným oneskorením, čo spôsobuje platobnú neschopnosť drvivej väčšiny mimovládnych neziskových organizácií (Mydlíková 2010). Z uvedeného je zrejmé, že prostredie, v ktorom sa fundraising realizuje je nestabilné a zložité. Preto uspejú len tie organizácie, ktoré sú konkurencie schopné, kreatívne a pohotové (Mahathir 2002). Keďže narastá konkurencia i v neziskovej sfére, rastie v nej zároveň i potreba marketingu (Tajtáková, Nová a Bedřich 2016). Najmä v situácii rôznych ekonomických a iných kríz je realizácia fundraisingu náročná. Aj tí najštedrejší donori nedokážu poskytovať v čase krízy zvyčajnú podporu. Služby mimovládnych neziskových organizácií pôsobiacich v sociálnej oblasti sú navyše spravidla najviac potrebné práve v časoch rôznych kríz, kedy na ich realizáciu potrebujú viac peňazí (Mahathir 2002). Technológie súčasnosti nám prinášajú obrovské možnosti i v oblasti fundraisingu, je však potrebné naučiť sa využívať ich (Fundsforngos 2020).

Pojem „fundraising“ má svoje korene v USA. Skladá sa z dvoch slov – „fund“ (peniaze, kapitál) a „raise“ (získavať, zbierať). Fundraising sa v odbornej literatúre definuje aj ako profesionálna, cielená, organizačne a časovo naplánovaná činnosť, ktorá je zameraná

na vyhľadávanie darcov a sponzorov na získavanie finančných prostriedkov, a to predovšetkým takých, ktoré neplynú do organizácie pravidelne a podľa jasných pravidiel. Nejde tu iba o získavanie financií prostredníctvom grantu, daru či iného finančného príspevku, ale najmä o starostlivú prípravu na samotný priebeh obstarania zdrojov a získavanie priaznivcov z komerčnej sféry, čiže ľudí, ktorí veria v jej poslanie a chcú sa zúčastniť na jej činnosti.

Fundraising tiež môžeme považovať za nástroj, pomocou ktorého môžeme primäť ostatných k dobrým skutkom a získať si ich záujem, čas a dôveru. Neziskové organizácie často nemajú jeden zdroj podpory, ale viacero rôznych zdrojov, čiže zameriavajú sa na viaczdrojové financovanie. Spoliehať sa na jeden zdroj nie je veľmi rozumné, keďže takáto situácia vytvára silnú závislosť, a ak zdroj zlyhá, ohrozí to existenciu organizácie. Neziskové organizácie preto zvyknú rozvíjať práve viaczdrojové financovanie (Šobáňová 2010).

Podľa Canada Revenue Agency (2012) fundraising zahŕňa **priame** a **nepriame** alebo **súvisiace** činnosti. Medzi priame zaraďujeme napríklad kontaktovanie osôb tvárou v tvár, kontaktovanie prostredníctvom listovej komunikácie, internetové alebo mediálne kampane (prostredníctvom elektronickej pošty, online publikácií, webových stránok, televízie či rozhlasu), šírenie tlačených informácií (napríklad formou novín, letákov, brožúr, časopisov), organizáciu podujatí (napríklad športové turnaje, aukcie, večere, gala večery, koncerty, divadelné predstavenia), predaj tovarov a služieb a taktiež spravovanie darcov a členov. Medzi nepriame alebo súvisiace činnosti zaraďujeme napríklad výskum a vývoj stratégií a plánov získavania finančných prostriedkov a perspektívnych darcov, nábor a výcvik pracovníkov pre rozvoj, nábor fundraiserov a podobne. Agentúra taktiež posudzuje, čo je súčasťou týchto činností, aké „akcie“. Uvádza napríklad nasledujúce: žiadosti o dary v hotovosti alebo v naturáliách, šírenie informácií o tom, ako možno poskytnúť dar a informácií o existujúcich alebo plánovaných programoch, službách alebo zariadeniach, propagáciu podujatí a iné.

2.2 Osobnosť fundraisera

Človek, ktorý sa v organizácii venuje fundraisingu a fundraisingovým aktivitám sa nazýva **fundraiser** (Boukal a kol. 2013). Fundraiser získava pre organizáciu finančné aj nefinančné dary a snaží sa plniť poslanie organizácie. Na fundraisera sa v rámci organizácie

kladú rôzne nároky ako: schopnosť vyjednávať, vedieť požiadať o dar, vedieť vhodne argumentovať, disponovať umením ovplyvňovania a presvedčovania iných (Rektořík 2007).

Vzhľadom na typ pracovného pomeru rozlišuje Boukal a kol. (2013) pozíciu tzv. interného (kmeňového) fundraisera a tzv. externého fundraisera. Označenie **interný fundrasier** sa priradzuje práve kmeňovému zamestnancovi neziskovej organizácie. Hlavnou úlohou interného fundraisera je zaobstarávanie zdrojov potrebných pre fungovanie danej organizácie. Obvykle sa títo fundraiseri vyskytujú v menších neziskových organizáciách v pozíciách vedúcich pracovníkov. Nevýhodou interného fundraisera je, že v prípade neúspechu, môže organizácia stratiť viac ako získať a taktiež v prípade výkonu roly fundraisera a inej pozície vedúceho pracovníka môže dochádzať k nesústredeniu sa ani na jednu z rolí. **Externý fundraiser** je fyzickou alebo právnickou osobou, ktorá na základe zmluvy zabezpečuje svojmu klientovi, teda neziskovej organizácii, zdroje potrebné pre fungovanie organizácie. Tento fundraiser je osobou z externého prostredia a podieľa sa na činnostiach organizácie rovnako ako iní externisti (napríklad účtovník, reklamná agentúra a podobne). Keďže sa jedná o externú osobu, výber správneho fundraisera je mimoriadne dôležitý a nesmie sa nič zanedbať. Rizikom využívania služieb externého fundraisera býva zväčša jeho prístup k samotnej organizácii, nakoľko k nej nemá bezprostredný vzťah, s čím sa môže spájať i jeho postoj.

Taktiež existuje typ **fundraisera ako profesionála - špecialistu**, ktorý je súčasťou manažmentu a zúčastňuje sa procesu plánovania a rozhodovania. Odborný názor tohto typu fundraisera, ktorý sa vzťahuje k možnosti získavania prostriedkov pre organizáciu alebo k pravidelnosti navrhovanej techniky pre fundraisingovú činnosť, je v procese rozhodovania kľúčový. Fundraiser profesionál musí disponovať vynikajúcimi manažérskymi schopnosťami a dokonalým prehľadom o aktuálnom dianí v organizácii, o najnovšom vývoji, o programe, pripravovaných zmenách, novinkách a o rozpočte organizácie. Mal by preto pôsobiť ako „dobrý správca daru“ a svojim konaním a správaním spoluvytvárať značku neziskovej organizácie (Šedivý a Medlíková 2009).

Fundraiser dobrovoľník je jednotlivcom, ktorý organizácii venuje svoje vedomosti, skúsenosti, čas a schopnosti zadarmo, pričom je zrejmé, že finančná odmena ako motivačný faktor v tejto súvislosti odpadá. Určitou formou odmeny však pre dobrovoľníka býva poďakovanie zo strany organizácie a vlastný pocit užitočnosti. V porovnaní s fundraiserom profesionálom tento typ nedisponuje potrebnými vedomosťami o fundraisigu, a preto sa od neho neočakáva, že bude detailne poznať problémy organizácie. Obidva aspekty predstavujú

pri presvedčovaní potenciálnych darcov nevýhodu. Ďalšou nevýhodou fundraiserov dobrovoľníkov je ich frekventovaná fluktuácia, v dôsledku ktorej sa strácajú cenné kontakty. Taktiež musí organizácia nových dobrovoľníkov vždy zaškoliť, čo v konečnom dôsledku predstavuje finančnú aj časovú záťaž (Švrčinová 2006).

Fundraiser poradca predstavuje jednotlivca, ktorý disponuje niekoľko-ročnou praxou v oblasti fundraisingu a môže sa prezentovať konkrétnymi príkladmi svojich úspešne zrealizovaných fundraisingových aktivít. Na ich základe dokáže poskytnúť poradenský servis a správne zrealizovať fundraising (Dvořáková 2007).

Osobnosť fundraisera by mala byť zdravo extrovertná a asertívna. Fundraising si vyžaduje neustálu iniciatívu v snahe motivovať okolie k podpore. Asertívny fundraiser by mal rešpektovať iných ľudí, vedieť kontrolovať svoje emócie, vedieť rešpektovať stanovisko iných, pozorne načúvať a byť ústretový ku kompromisom. Vie, čo chce dosiahnuť, ale nesnaží sa mať pravdu za každú cenu a vie si priznať chybu. Nemôže byť pasívny a málo sebavedomý, avšak nesmie byť ani agresívny. Mal by byť spoločenský a má rád nadväzovať kontakty (Boukal a kol. 2013).

2.3 Formy fundraisingu

Individuálna forma fundraisingu predstavuje získavanie prostriedkov od malých darcov. V našich podmienkach nie je táto forma v porovnaní s inými štátmi príliš rozšírená. Individuálne darcovstvo je pre neziskovú organizáciu zaujímavé najmä z dôvodu, keď sa jednorazové darcovstvo zmení na pravidelné, čím sa stáva zdrojom relatívne stáleho príjmu. Nevýhodou tejto formy je skutočnosť, že malí darcovia venujú väčšinou malé príspevky, ale náklady na ich získavanie sú zväčša vyššie. Aby organizácia takto získala významnú čiastku, musí k darcovstvu presvedčiť relatívne veľkú skupinu ľudí, čo môže byť nákladné (Bačuvčík 2011). Individuálne darcovstvo je typické vysokou mierou emocionality a potrebou systematického a dlhodobého budovania vzťahov s jednotlivými podporovateľmi. Je potrebné získať si dôveru individuálnych darcov, nakoľko tí poskytujú dary zo svojich osobných prostriedkov a je potrebné ubezpečiť ich, že budú dobre využité (Boukal a kol. 2013). Formou individuálneho darcovstva môže byť finančný alebo hmotný dar, dar vlastnej práce alebo času, požičanie svojho mena, prípadne sprostredkovanie darov ďalších osôb. Finančné dary môžu mať podobu jednorazových príspevkov či pravidelných príspevkov prostredníctvom hromadných fundraisingových akcií, ako sú zbierky, súťaže alebo lotérie. Hmotnými darmi

od individuálnych darcov sú veci tak nové ako aj použité. Humanitárne organizácie organizujú často zbierky použitého oblečenia, obuvi alebo vybavenia domácnosti a pod. Použité veci sa môžu stať predmetom rôznych dražieb alebo tombol. Špecifickou formou individuálneho darcovstva je dobrovoľníctvo, kedy sa jedná o darovanie vlastného času alebo vlastnej práce (Bačuvčík 2011). Nasledujúci obrázok zobrazuje darcovskú pyramídu:

Obr. č.12 Darcovská pyramída (Ledvinová 1996 in: Hloušek, Hloušková a Hanuš 2013, s. 45; preklad a úprava autorka)

Ďalšou formou je **firemné darcovstvo**. Pre neziskové organizácie je veľmi dôležité, nakoľko im umožňuje plniť poslanie. Pre neziskové organizácie sú firmy potenciálnym subjektom podpory a pre firmy má podpora neziskových organizácií marketingový význam. Táto podpora od firiem by však nemala byť vyslovene účelová s absenciou altruistických, pozitívnych motívov (Boukal a kol. 2013). Firmy sa delia na dve veľké podskupiny, a to na malé a stredné podniky a veľké podniky a korporácie. V tejto súvislosti je nutné uvedomiť si, s akou veľkou spoločnosťou organizácia komunikuje. Schvaľovanie darov v malých a stredných firmách je diametrálne odlišné ako schvaľovanie vo veľkých firmách či korporáciách. Tento schvaľovací proces následne určuje komunikačnú stratégiu smerom k darcom. V malých a stredných podnikoch ide predovšetkým o presviedčanie jednej osoby, zväčša majiteľa, riaditeľa alebo konateľa, ktorý následne rozhoduje. V tomto prípade je najväčší dôraz kladený na kvalitu osobnej prezentácie, na jasné argumenty a presvedčovacie schopnosti. V prípade veľkých firiem a korporácií sú okrem uvedeného nutné aj kvalitné podklady, teda kvalitne spracovaný projekt a prezentačné materiály (Šedivý a Medlíková

2012). Formy firemného darcovstva sú rovnaké ako v prípade individuálneho fundraisingu, avšak podstatným rozdielom je spravidla výška príspevku. Podniky častejšie preferujú dary vo forme výrobkov alebo služieb, ktoré sami produkujú, prípadne s nimi obchodujú. Podľa Hloušeka a Hlouškovej (2011) sa v tejto súvislosti hovorí tiež o **sponzoringu**, ktorý predstavuje formu finančnej alebo nefinančnej podpory s protiplnením. Firma očakáva za ponúknutú podporu určitú protislužbu (Boukal a kol. 2013). Sponzorstvo môžeme z marketingového hľadiska vnímať ako investovanie financií alebo iných vkladov do aktív. Tie otvárajú prístup ku komerčne využiteľnému potenciálu, ktoré je spojené s danou aktivitou. Je charakterizované ako veľmi flexibilný nástroj marketingovej komunikácie, ktorý sleduje rozličné ciele. Na jednej strane sa tak nachádza sponzorovaný, ktorý vďaka sponzorstvu môže realizovať projekt. Na druhej strane sa nachádza sponzor, ktorý práve touto cestou sleduje svoje komerčné a komunikačné ciele.

Rozdiel medzi darcovstvom a sponzorstvom prezentuje nasledujúci obrázok.

Darcovstvo	Sponzoring
Darovanie je súhrn hmotných a nehmotných statkov, ktoré darca dáva a obdarovaný ich prijíma. Nemusí ísť striktne o finančný dar, ale aj napríklad o know-how.	Sponzoring je nástroj komunikácie na podporu určitej udalosti, akcie, služby alebo produktu.
Proces darcovstva upravuje darovacia zmluva.	Sponzoring sa dojednáva na základe zmluvy o reklame, ktorá upravuje vzťahy obidvoch strán.
Hlavným princípom je skutočnosť, že darca nevyžaduje od obdarovaného žiadne priame protiplnenie.	Sponzor poskytuje financie alebo iné prostriedky a za to dostáva protislužbu. Sponzorský príspevok je teda príspevok s protiplnením.
Dar nemusí byť určený na presne vymedzený účel, ale v určitých situáciách je vhodné účel definovať (napríklad pre účel zdanenia).	Náklady na sponzoring sú súčasťou firemného rozpočtu.
Z hľadiska účtovania sa platí daň zo zisku.	Z hľadiska účtovania sa zahŕňa do nákladov.
Najčastejšia dlhodobá podpora jednej aktivity alebo organizácie, starostlivo zvolené na základe darcovskej stratégie podniku.	Najčastejšie krátkodobá, jednorazová akcia mediálneho charakteru.
	Môže, ale nemusí byť verejne prospešný.

Obr. č.13 Charakteristiky darcovstva a sponzoringu (Hloušek a Hloušková 2011, s. 57; preklad a úprava autorka)

Ďalšou formou je aj **fundraising prostredníctvom nadácii a nadačných fondov**, ktoré slúžia k podpore všeobecne prospešných cieľov. K týmto formám patria prostriedky z grantov nadácií, ktoré predstavujú jeden z hlavných príjmov financovania neziskových organizácii. Majú podobu finančných prostriedkov, avšak vyskytujú sa aj hmotné dary. Podpora zo strany nadácií sa orientuje výhradne na projekty, nie na bežnú činnosť. V praxi to

znamená, že nadácie kladú veľký dôraz na to, aby projekty, ktoré podporujú boli v istom ohľade inovatívne a aby zlepšovali služby organizácie a prispievali jej cieľovým skupinám (Bačuvčík 2011).

Fundraising prostredníctvom verejnej správy predstavuje finančné prostriedky z verejnej správy, ktoré je možné získať dotáciami alebo grantmi, prípadne v rámci verejného výberového konania. Vo vzťahu k všetkým uvedeným možnostiam musí nezisková organizácia vypracovať projekt a v prípade dotácie a grantu vypracovať aj žiadosť (Šedivý a Medlíková 2012).

2.4 Zásady fundraisingu

Vzhľadom na to, že fundraising je špecifická činnosť a vyžaduje si vzdelaného a šikovného fundraisera, ktorý sa vo svojej práci riadi etickým kódexom, je tiež potrebné, aby dodržiaval niekoľko **zásad**, medzi ktoré zaraďujeme:

- zásadu komplexnosti - pri ktorej platí, že fundraising je predovšetkým o ľuďoch a budovaní vzťahov. Dôležitosť sa prikladá vnútornému presvedčeniu organizácie o správnosti svojho činu, teda len presvedčený fundraiser môže presvedčiť druhých;
- zásadu zaradenia/začlenenia fundraisingu - do činnosti organizácie, ktorá objasňuje, prečo fundraisingová činnosť prebieha a kam sa zaraďuje ako napr.:
    - fundraising zameraný na prežitie,
    - fundraising prispievajúci k rozšíreniu a rozvoju organizácií prostredníctvom nových projektov,
    - fundraising zabraňujúci závislosť organizácie na svojich podporovateľoch za pomoci viacerých variantov zdrojov;
- zásadu aktívneho prístupu - ktorá je charakteristická neustálou iniciatívou. Fundraiseri neustále vyhľadávajú nové postupy a metódy na získanie podpory darcov;
- zásadu potrebnosti stratégie - ktorej dôležitosť sa pripisuje k úspešnému fungovaniu organizácie, pričom fundraising je jej súčasťou,
- zásadu neustáleho vzdelávania okolia - ktorá je zameraná na aktívne vyjasňovanie poslania organizácie, poskytovanie informácií darcom o zmysle jej činnosti,
- zásadu pravdivosti - na ktorej si fundraising zakladá. Fundraiser musí poskytovať pravdivé informácie aj napriek tomu, že sú niekedy nepríjemné. Významnú úlohu tu zohráva predkladanie výročných správ. Nezisková organizácia predkladaním

výročnej správy dokladuje svoju otvorenosť a zodpovednosť. Je určená všetkým zainteresovaným ľuďom z okolia, ktorých nazývame i „stakeholdermi“. Medzi neziskovou organizáciou a „stakeholdermi“ vzniká akýsi trh, na ktorom sú informácie sprostredkované pomocou výročnej správy. Preto je potrebné venovať zvýšenú pozornosť jej výslednej podobe. Mala by pôsobiť maximálne dôveryhodne a obmedziť tak ich prípadnú neistotu, čo v konečnom dôsledku umožní získať pre činnosť neziskovej organizácie ďalšie finančné a ľudské zdroje. Je taktiež nástrojom verejnej kontroly a neziskové organizácie ňou dokladujú svoju transparentnosť;

- zásadu optimistického myslenia - ktorá je veľmi dôležitá nakoľko väčšina žiadostí býva neúspešná,
- zásadu zdvorilosti - ktorá poukazuje na prejavenie vďačnosti za akýkoľvek dar v akejkoľvek podobe,
- zásadu porovnania výsledku - ktorá hovorí o porovnaní získaných prostriedkov za pomoci niektorej z metód fundraisingu s nákladmi na jej použitie (Boukal a kol. 2013).

Etický kódex fundraisera zahŕňa nasledovné body:

- komunikácia medzi fundraiserom a darcom je založená na otvorenosti, úplnosti a pravdivosti,
- fundraiser má rešpekt voči darcovi, prijíma jeho odmietnutie, nezneužíva jeho slabosti, nevytvára žiaden nátlak ani ho citovo nevydiera,
- fundraiser predovšetkým oslovuje takých darcov, ktorí sa javia ako pre organizáciu prospešní,
- fundraiser prijíma len dary, ktorých využitie nie je v rozpore s poslaním a etickými pravidlami organizácie,
- fundraiser sa správa v súlade s pravidlami organizácie, ničím neohrozuje jej dobré meno a svojím konaním nepoškodzuje iné organizácie,
- fundraiser má vždy včas a vhodnou formou poďakovať,
- fundraiser ochraňuje práva, bezpečnosť a dôstojnosť ľudí, ku ktorým je činnosť organizácie smerovaná,
- fundraiser sa nepretržite v rámci odboru vzdeláva a vynakladá úsilie o neustále zdokonaľovanie profesie (Slovenské centrum fundraisingu 2011).

2.5 Metódy fundraisingu

Neziskové organizácie často preferujú pri získavaní prostriedkov priamy kontakt. Medzi najbežnejšie metódy získavania finančných prostriedkov patria:

- **osobné návštevy**, ktoré sú najúčinnejšou a najvýnosnejšou metódou získavania finančných prostriedkov. Vyžadujú si dobré komunikačné schopnosti. Používanie tejto metódy môže pre žiadateľa znamenať dlhodobé jednania s potenciálnym darcom (Plamínek a kol. 1996). Z časového hľadiska ide o najnáročnejšiu metódu, pričom pre úspešné jednanie je nutné dodržiavať niekoľko zásad jednania s darcom. Ide o:
  - neprosiť, ale ponúkať,
  - nevyvíjať nátlak na darcu,
  - veriť vo vlastnú činnosť a tým presvedčiť darcu,
  - podnietiť dôveru,
  - byť konkrétny, čiže spomenúť konkrétnu čiastku na konkrétnu vec,
  - byť otvorený a úprimný.

Pokiaľ má organizácia vytipovaného potenciálneho darcu a nadviazala prvý kontakt, nasleduje priama žiadosť o podporu. Podľa Rektoříka a kol. (2001) je v tejto súvislosti potrebné vedieť, čo organizácia potrebuje. Finančné potreby a aktivity vychádzajú zo strategického plánu organizácie, z analýzy vnútorného aj vonkajšieho prostredia a zo skladieb príjmov, ktoré určujú smerovanie fundraisingu. V organizáciách, v ktorých sa so strategickým plánom nepracuje je možné podľa Šedivého a Medlíkovej (2009) využiť tzv. Gruberovu-Mohrovu maticu. Táto matica umožňuje rozdeliť projekty na tie, ktoré sú potenciálne úspešné a na projekty, ktoré sú beznádejné a na ich realizáciu by sa plytvalo finančnými prostriedkami. Samozrejme tiež na projekty nachádzajúce sa mimo poslania organizácie, ktoré ale sú finančne veľmi úspešné (Rektořík a kol. 2007);

		Spoločenská hodnota programu	
		Nízka spoločenská hodnota	**Vysoká spoločenská hodnota**
Finančná	Kladná finančná návratnosť (projekt alebo program zarába peniaze alebo sa prostredníctvom neho	Udržiavacie programy (nutné zlo). Odporúčaná stratégia: udržiavať	Prospešné programy (najlepšie). Odporúčaná stratégia: udržiavať tieto programy a použiť príjmy

jednoducho získavajú peniaze od darcov).	tieto programy a použiť príjmy z nich na podporu hodnotných programov.	z nich k podpore hodnotných programov.
Záporná finančná návratnosť (projekt alebo program končí v záporných číslach, nie je naň dostatok darcov, dopláca sa z iných príjmov).	Nevýhodné programy (bez zjavného prínosu) Odporúčaná stratégia: vylúčiť tieto programy z portfólia.	Hodnotné programy (uspokojivé, dobré pre spoločnosť). Odporúčaná stratégia: trpezlivo tieto programy rozvíjať s pomocou aktívneho fundraisingu a podpory z iných súčasných programov portfólia.

Obr. č.14 Gruberova-Mohrova matica portfólia neziskovej organizácie (Šedivý a Medlíková 2011, s. 31; preklad a úprava autorka)

- **písomné žiadosti o granty** predstavujú metódu, ktorou sa získavajú finančné prostriedky, obvykle vo väčších sumách, od rôznych inštitúcií v rámci grantových programov. Spolu so žiadosťou o grant treba potenciálnemu darcovi poslať vypracovaný projekt a ďalšie požadované náležitosti;
- **listové kampane** predstavujú osobné listy so žiadosťou o finančný príspevok. Jedná sa o veľké množstvo rozoslaných listov, obvykle vybranej skupine potenciálnych darcov, ktorých však žiadateľ osobne nepozná (Plamínek 1996). Účinnejšie je podľa Ledvinovej (2010) vybrať adresátov z okruhu ľudí, ktorí majú k organizácii nejaký vzťah a od ktorých sa očakáva, že môžu nejaký príspevok poslať. Taktiež je nutné premyslieť si, kedy je vhodné vytipovaných darcov o dar požiadať a kedy nie. Kľúčovú úlohu pri listových kampaniach zohráva aj vzhľad listu a obálky. Čím je list osobnejší, tým lepšie. Je dobré zapôsobiť na city a sympatie adresáta, využívať viac emócií a nezabudnúť požiadať o podporu. K listu je výhodné priložiť aj predtlačenú odpoveď, ktorú darca vyplní a pošle späť. Dôležité je aj premyslenie toho, ako bude vyzerať ďakovný list tým, ktorí prispeli, pričom je vhodné, zaslať ho ešte ten týždeň, kedy bol dar obdržaný;
- **telefónny fundraising**, ide o metódu, pri ktorej prebieha celá komunikácia s potenciálnym darcom prostredníctvom telefónu. Je účinná najmä pri oslovovaní jednotlivcov či malých podnikov (Plamínek 1996). Jej výhodou je nízka časová náročnosť a možnosť oslovenia viacerých darcov. Nevýhodou je však absencia osobného kontaktu, kedy môže dochádzať k unáhleným záverom a rýchlym odmietnutiam zo strany potenciálnych darcov. Objaviť sa môžu aj nedorozumenia, ktoré sa lepšie objasňujú pri osobnom stretnutí. Po úspešnom ukončení telefonátu

dochádza k ďalšiemu kontaktovaniu darcu, a to prostredníctvom osobnej návštevy alebo ďakovacím listom či mailom. Pri využití tejto metódy je potrebné dodržiavať postupy komunikácie, ktoré spočívajú v nutnosti disponovať informáciami o danej organizácii, požiadaní v telefonáte o prepojenie na oprávnenú osobu, stručnom a jasnom predstavení organizácie a vlastnej osoby a v žiadosti o osobnú návštevu (Ledvinová 2010);

- **verejné dobročinné akcie**, ktoré slúžia na usporadúvanie akcií, akými sú napríklad aukcie, plesy, lotérie a podobne, organizácia získava finančné prostriedky a okrem toho, má možnosť o sebe informovať verejnosť a získať nových priaznivcov. Metóda vyžaduje dobré organizačné schopnosti (Plamínek 1996). Podľa Ledvinovej (2013) neexistuje všeobecná rada na to, ako organizovať verejné dobročinné akcie a ktorý z typov týchto aktivít je najúčinnejší. Kľúčom k úspešnému fundraisingu je však vybrať tú pravú pre správnych ľudí, ktorí danú organizáciu podporia. Je nutné poznamenať, že darcovia sú na takéto akcie pozývaní veľmi často, a preto by daná organizácia mala ponúknuť niečo nového;
- **inzercia v masmédiách**, ktorá oslovuje širokú verejnosť, prípadne špecifickú skupinu ľudí s rovnakými záujmami (napríklad prostredníctvom odborných časopisov). Pomocou tejto metódy sa zvyčajne získa veľké množstvo menších darov (Plamínek 1996).

K uvedeným Hloušek a Hloušková (2011) pridávajú **darcovskú sms**, ktorá predstavuje jednoduchý spôsob umožňujúci jednou textovou správou podporiť dobrú vec. Cieľom je ponúknuť neziskovým organizáciám možnosť získavania príspevkov od jednotlivcov prostredníctvom mobilných telefónov a zároveň vytvoriť zrozumiteľný, transparentný a dlhodobý mechanizmus prispievajúci k rozvoju individuálneho darcovstva a k minimalizácii nákladov za jeho prevádzkovanie. Služba darcovskej SMS prebieha na nekomerčnom princípe, pričom rešpektuje zásadu minimálnych nákladov vzťahujúcich sa k zaisteniu prevádzky.

Podľa autoriek Borst, Moser a Ferguson (2018) môžeme k metódam fundraisingu zaradiť aj pomerne nový trend v tejto oblasti, a to tzv. **crowdfunding**, ktorý je stále viac využívaný práve neziskovým sektorom k financovaniu projektov z dôvodu rastu podpory online aktivít. Ide o metódu získavania financií pomocou internetu, prostredníctvom darov, výmenou, hlasovacím právom, podielu zo zisku za účelom podpory projektu, pričom je

aktuálne najnovšou možnosťou, ktorá sa na trhu objavila (Belleflamme, Lambert a Schwienbacher 2014).

2.6 Zdroje financovania

Medzi najčastejšie **zdroje financovania** patria vládne organizácie, nadácie, podniky, individuálni darcovia, príjmy z vlastnej činnosti a zahraničný fundraising.

Čo sa týka **vládnych organizácií** (štátne inštitúcie a samosprávy), najdôležitejším zdrojom tejto skupiny sú jednotlivé rezortné ministerstvá, ktoré majú svoje grantové systémy. U nich sa môžu neziskové organizácie uchádzať o dotácie. Ďalej sú to štátne fondy a v neposlednom rade sem patria aj rôzne podpory od regionálnych a miestnych samospráv a ich organizácií vo forme grantov, podporných schém a programov či rôznych úľav a zvýhodnení. (Hromková, Keketiová, and Eidenmüller 2017). Zatiaľ čo k podpore mimovládneho neziskového sektora z domácich verejných zdrojov na národnej úrovni je možné nájsť dostatok informácií väčšou výzvou zostáva nedostatok informácií o tom, ako spolupráca medzi subjektami z verejného sektora a mimovládnymi neziskovými organizáciami na Slovensku vyzerá na regionálnej a miestnej úrovni. Regionálne a miestne samosprávy získali po reforme a decentralizácii verejnej správy výrazne širší okruh právomocí, povinností a po fiškálnej decentralizácii v roku 2005 aj finančných prostriedkov. „*V rámci svojich rozpočtov prispievajú na verejnoprospešné aktivity ako aj na činnosť mimovládnych neziskových organizácií vo svojom okolí, a to prostredníctvom dotačných mechanizmov, prideľovaním príspevkov za poskytovanie služieb či inou formou.*“ (Marček 2010, s.22) Marček (2010) vo svojej publikácii uvádza napríklad nasledujúce zistenia týkajúce sa spolupráce medzi subjektami z verejného sektora a mimovládnymi neziskovými organizáciami na regionálnej a miestnej úrovni. Najväčší podiel samospráv, ktoré informujú, konzultujú a prípadne rozvíjajú užšiu spoluprácu s MNO, je medzi najväčšími obcami/mestami nad 5000 obyvateľov. Oficiálny program spolupráce s miestnymi mimovládnymi neziskovými organizáciami či ich podpory má vypracovaný len niečo vyše desatiny všetkých samospráv. Najčastejším spôsobom, ako samosprávy obcí a miest podporujú verejnoprospešné aktivity, ktoré zabezpečujú mimovládne neziskové organizácie, je poskytovanie finančných prostriedkov z rozpočtu, druhým najčastejším spôsobom podpory MNO zo strany miestnych samospráv je poskytovanie nefinančných prostriedkov a služieb, tretí najčastejší spôsob podpory pre MNO je dobrovoľnícka práca zamestnancov samosprávy. Okolo desatiny samospráv vo väčších

veľkostných kategóriách obcí podporuje MNO prostredníctvom odpustenia niektorých miestnych poplatkov, prípadne miestnych daní. Obce prideľujú finančné prostriedky napríklad na základe žiadosti, ktorú si podá MNO alebo na základe všeobecne záväzného nariadenia. Samosprávy vyhlasujú i otvorené výzvy, do ktorých sa môže ktokoľvek prihlásiť. Vopred vybranému okruhu MNO prideľuje prostriedky skoro jedna štvrtina najväčších samospráv. Samosprávy najčastejšie podporujú oblasť športu a rozvoja telesnej kultúry, kultúry a umeleckej činnosti a rozvoj duchovných hodnôt, treťou najčastejšie podporovanou oblasťou práce MNO sú sociálne služby a podpora sociálne odkázaných občanov. Prideľovanie prostriedkov pre MNO v obciach a mestách sa najčastejšie deje na základe rozhodnutia miestneho/mestského zastupiteľstva a všeobecne záväzného nariadenia, ktoré zastupiteľstvo prijíma, s narastajúcou veľkosťou obcí sa zvyšuje podiel samospráv, v ktorých o prideľovaní prostriedkov pre MNO rozhoduje starosta alebo primátor.

Väčšina **nadácií** na Slovensku (na rozdiel od zahraničia) nefunguje ako zdroj finančných prostriedkov, ktorý by prideľoval granty iným organizáciám. Skôr naopak: sú zakladané občianskymi združeniami, školami a podobne, aby slúžili ako sprostredkovateľ pre získanie finančných prostriedkov pre organizáciu, či výlučne pre vlastné projekty. Grant je možné získať od zahraničných nadácií alebo nadácií založených na Slovensku zo zahraničných zdrojov.

Niektoré veľké **podniky** si vybudovali vlastný grantový systém. Na pridelenie grantu vyžadujú písomnú žiadosť s popisom projektu, rozpočtom a informáciami o organizácii žiadateľa. Podané žiadosti potom posudzuje skupina zástupcov podniku. V prípade malých firiem záleží na osobnom jednaní. Pre väčšinu z nich je často jednoduchšie poskytnúť zdarma svoje služby či výrobky ako finančné prostriedky.

skupiny **individuálnych darcov** patria napríklad členovia organizácie, dobrovoľníci, príbuzní cieľových skupín, či ľudia s podobnými záujmami.

Vo všeobecnosti môžu mimovládne neziskové organizácie vyvíjať **vlastnú zárobkovú činnosť** v prípade, že výnosy budú využité na ich pôvodný verejno-prospešný účel. Podľa zamerania organizácie môže ísť napríklad o predaj vlastných výrobkov, organizovanie kultúrnych podujatí alebo verejné dobročinné akcie, akými sú benefičné koncerty, plesy, aukcie, lotérie a podobne.

Jednou z foriem fundraisingu je aj **zahraničný fundraising**, ktorý funguje najmä na základe získavania prostriedkov z fondov Európskej únie, formou priamych dotácií a

spolupráce s inými krajinami na tvorbe medzinárodných projektov. Tento spôsob fundraisingu v posledných rokoch narastá predovšetkým v organizáciách mimovládneho sektora (Hromková, Keketiová, and Eidenmüller 2017).

Mydlíková (2010) tvrdí, že postupom času sa vyprofilovalo niekoľko zdrojov financovania mimovládnych neziskových organizácií a to:

- **členské príspevky** (informácie o členských príspevkoch sú uvedené v stanovách, v štatúte či v zriaďovateľskej listine organizácie, netvoria spravidla významný zdroj financovania organizácie, ide skôr o symbolickú sumu, deklaruje sa ním príslušnosť, pocit spolupatričnosti),
- **2% (alebo 3%) z daní fyzickej a právnickej osoby** (túto možnosť využíva množstvo organizácií nakoľko prostredníctvom nej dokáže získať celkom slušnú finančnú sumu, nejedná sa len o získané peniaze, organizácia, ktorá ich prijíma podávaním a zverejňovaním správ o tom, ako s financiami nakladá zvyšuje transparentnosť, taktiež k tomu, aby organizácia získala viac financií, musí oslovovať a komunikovať so širokou verejnosťou),
- **samofinancovanie** (ide o príjmy z vlastných aktivít neziskovej organizácie (Boukal a kol. 2013), mimovládna nezisková organizácia si ho môže zabezpečiť napríklad predajom poskytovaných sociálnych služieb, zorganizovaním konferencie, realizáciou prieskumu sociálnych potrieb, predajom publikácií, organizovaním školení či kurzov a podobne. Vždy sa však dodržiava princíp neziskovosti, ak organizácia vytvorila zisk, je povinná použiť ho v zmysle svojho poslania. O stabilnej mimovládnej neziskovej organizácii sa hovorí v prípade, ak minimálne 30% jej ročného príjmu tvoria výnosy zo samofinancovania. To dáva organizácii istú mieru nezávislosti, poskytuje to organizácii vyšší príjem, viaczdrojové financovanie, väčšiu flexibilitu, zlepšenie strategického plánovania a finančnej disciplíny, pozitívny dojem na darcov, zviditeľnenie mimovládnej organizácie či posilnenie jej sebadôvery a podobne) (Mydlíková 2010). Vrcholom úsilia neziskovej organizácie, ktorá sa snaží posilniť význam vlastného hospodárenia za účelom vytvorenia zdrojov pre realizáciu svojho poslania je sociálne podnikanie. Vytvorí sa tak podnikateľský subjekt (nazývaný i sociálna firma), ktorý pôsobí na trhu a ponúka pri tom uplatnenie ľuďom so znevýhodnením (Boukal a kol. 2013);
- **granty donorov** (tie spravidla nezisková organizácia získava od donorských nadácií, ktoré majú formulované svoje poslanie a zverejňujú podmienky, prípadne témy na

získanie grantu. Grantové návrhy / projekty, ktoré predkladá organizácia potom posudzujú konzultanti a hodnotí rada expertov, v prípade pozitívneho hodnotenia návrh/projekt experti odporúčajú na financovanie. Ak to schváli správna rada nadácie, s konečnou platnosťou udelí grant (určitú čiastku peňazí) a uzavrie so štatutárnym zástupcom neziskovej organizácie zmluvu o jeho čerpaní);

- **štátne dotácie** (najčastejšie prostredníctvom dotácií jednotlivých ministerstiev, ktoré schvaľuje grantová komisia),
- **lotérie, súťaže** (nie sú tradičným spôsobom získavania finančných prostredkov v neziskovom sektore nakoľko ich organizovanie nie je jednoduchý proces, výnosy z nich podliehajú zdaneniu v zmysle príslušného zákona, príjem z nich si dokážu zabezpečiť len silne sprofesionalizované, spravidla celonárodné a nadnárodné mimovládne organizácie),
- **benefičné akcie** (majú formu koncertu, plesu, výstavy, módnej prehliadky a pod., výška vstupného býva rôzna a dobrovoľná, pričom organizátor benefičného podujatia jasne deklaruje na čo a pre koho peniaze zbiera),
- **verejné zbierky** (okrem získavania finančných prostriedkov sa nimi oslovuje verejnosť s cieľom scitlivieť ju na skupiny „iných“ ľudí, vzbudiť pocit spolupatričnosti, pri organizovaní zbierky sa vyžaduje vysoká profesionalita, aby bola zbierka vhodne komunikovaná s verejnosťou),
- **sponzorské dary** (môžu mať charakter finančných príspevkov, ale taktiež nefinančnej pomoci, napríklad legálny softvér, počítače či iné) (Mydlíková 2010).

Pri fundraisingu je často vhodné **zorientovať sa v darcoch**. Napríklad zistiť, či už ten ktorý donor nemá určené kritériá koho chce obdarovávať povedzme z hľadiska účelu, na ktorý majú byť finančné prostriedky využité (šport, vzdelávacie aktivity...), prípadne konkrétnej cieľovej skupiny. Je veľmi pravdepodobné, že pokiaľ mimovládna organizácia tento účel neplní, prípadne nevenuje sa konkrétnej vybranej cieľovej skupine, tak finančné prostriedky od daného donora nezíska. Mylné by tiež bolo domnievať sa, že mimovládnu organizáciu podporia všetky veľké spoločnosti, keďže pravdepodobne dosahujú veľké zisky. Čím väčšia spoločnosť, tým je väčší predpoklad, že sa na ňu obracia väčšie množstvo organizácií či jednotlivcov so žiadosťou o podporu. Pri jednaní s potenciálnym donorom je nevyhnutné pôsobiť **profesionálne** (dokonalé poznanie problematiky, dodržanie zásad formálnej komunikácie, precízna formulácia listov, správne uvedenie mien, titulov, názvov spoločností, adries a podobne). Mimovládne neziskové organizácie si často myslia, že

získavanie finančných prostriedkov je jednosmerná cesta, že peniaze prúdia smerom k nim a nič nie je potrebné vrátiť späť. To je omyl. Spoločnosti prispievajú z určitých dôvodov, pričom často to nebýva len čistý altruizmus. Ak im vie mimovládna nezisková organizácia pomôcť získať **publicitu**, je pravdepodobnejšie, že bude pri získavaní finančných prostriedkov úspešná. Môže na to využiť napríklad tlačovú konferenciu, komunitné podujatie spojené s odovzdaním špeciálneho ocenenia či plakety, zmienku vo výročnej správe. Aj pri malých daroch od donorov - jednotlivcov (ktorí prispeli napríklad jednorázovo menšou sumou či kúpou výrobku) je dôležité, aby cítili, že ich dar bol dôležitý, že mal určitú hodnotu. Musia cítiť **uznanie a rešpekt**, k čomu mimovládne neziskové organizácie úspešné vo fundraisingu často využívajú i rôzne kreatívne nápady. Taktiež vďačnosť, **poďakovanie** (možno spojené i s drobným darčekom) si donor zapamätá a je pravdepodobné, že na prosbu o financovanie v budúcnosti zareaguje opäť. Darcov je vhodné priebežne **informovať** o realizovaných aktivitách, zasielať im napríklad výročné správy, čím mimovládna nezisková organizácia získava u darcu dôveryhodnosť a formuje presvedčenie, že práve ona je tá, ktorá prináša pre komunitu a spoločnosť pozitívnu sociálnu zmenu. Občas je však príliš vysoký kredit organizácie paradoxne tým, čo donorov odrádza. Môžu si myslieť, že takáto mimovládna nezisková organizácia má dostatok prostriedkov na realizáciu svojich aktivít, a preto uvažujú nad možnosťou podporiť niekoho menej známeho, ktorý by z ich pohľadu tiež mal dostať šancu. Darcovia by mali získať pocit, že pre mimovládnu neziskovú organizáciu nepredstavujú len zdroj príjmu, ale **partnera**. V súčasnosti je veľkým trendom nadväzovať tzv. inteligentné, či synergické partnerstvá mimovládnych neziskových organizácií s podnikateľským sektorom, ktorých účelom je spoločné dosahovanie cieľov. Získavanie prostriedkov vyžaduje veľa energie a času.

Najmä v malých organizáciách je získavanie finančných prostriedkov veľkou výzvou (Neilson, Brouard, and Armenakyan 2012). Fundraisingu sa v nich často venujú ľudia, ktorí majú na starosti aj realizáciu samotných programov, projektov či aktivít. Preto sa môžu ocitnúť v situácii čomu dať prednosť. Nie je to ľahké rozhodovanie, pretože ak organizácia nemá potrebné finančné prostriedky, nemôže spustiť program. Ak sa venuje len získavaniu finančných prostriedkov, neostáva čas na realizáciu kvalitných programov. Často teda dospejú k situácii, kedy **oddelia** tieto dve funkcie, aby sa vytvorili tímy tých, ktorí budú získavať len finančné prostriedky a tých, ktorí budú realizovať programy. Tieto tímy však musia ostať vždy spojené. Zabezpečiť udržateľnosť je veľkou výzvou. Nejedna mimovládna nezisková organizácia sa už stretla so situáciou, že prišla z rôznych dôvodov o dlhodobého donora a tým

o významnú časť financovania programov. Preto musí byť opatrná pri investíciách a myslieť i na vytváranie rezerv. Tie potom využije v čase, keď sa dary znížia (napríklad v čase hospodárskej krízy). Ak by totiž mimovládna nezisková organizácia prestala s realizáciou programov, stratila by dôveryhodnosť na strane klientov, ktorí tieto programy či služby využívajú. K tomu môžu slúžiť i rôzne „obchodné“ projekty, ktorých úlohou je zabezpečiť organizácii dlhodobú udržateľnosť (Mahathir 2002). Napríklad i formou rozvíjania **subjektov sociálnej ekonomiky**, často označovaných ako koncept. tzv. sociálneho podnikania.

3 VYBRANÉ FUNDRAISINGOVÉ AKTIVITY AKO SÚČASŤ MARKETINGU KONKRÉTNEJ NEZISKOVEJ ORGANIZÁCIE PÔSOBIACEJ V SOCIÁLNEJ OBLASTI

V poslednej kapitole ponúkame predstavenie vybraných marketingových a fundraisingových aktivít **občianskeho združenia Cesta von**, ako príkladu dobrej praxe.

Ide o neziskovú organizáciu, ktorá od svojho vzniku pôsobí v sociálnej oblasti. Občianske združenie vzniklo v roku 2018, so sídlom v Bratislave, avšak nosný projekt organizácie s názvom Omama je realizovaný prevažne na území marginalizovaných rómskych komunít na východnom Slovensku. Víziou združenia Cesta von je, aby každé dieťa narodené do chudoby malo možnosť získať lepšie základy v ranom veku, na ktorých môže stavať neskorší úspech v živote. Za pomerne krátku trojročnú históriu občianske združenie prešlo zaujímavú cestu. Z myšlienky pár ľudí sa vykreovalo stabilné združenie so silnou

pozíciou v mimovládnom neziskovom sektore, ktoré zamestnáva takmer 40 ľudí a spolupracuje s veľkým množstvom špičkových domácich i zahraničných odborníkov. Rozvíja unikátnu metódu práce. V marci roku 2019 prezidentovi SR Andrejovi Kiskovi udelili európsku cenu za angažovanosť v téme Rómov. Finančnú sumu spojenú s cenou sa rozhodol venovať práve občianskemu združeniu Cesta von. Projekt Omama vyhral prvé miesto v prestížnej medzinárodnej cene SozialMarie 2019, ktorá oceňuje najlepšie sociálne inovácie v strednej Európe. Projekt uspel spomedzi 224 prihlásených projektov zo 6 krajín. Slovensko tak získalo zlato prvýkrát počas 15-ročnej histórie tejto ceny (Cesta von 2020a). Keď nastúpila do úradu nová pani prezidentka Zuzana Čaputová, taktiež prejavila záujem o prácu omám. Jedna z jej prvých pracovných ciest smerovala do marginalizovanej rómskej komunity v obci Zborov, kde sa pozrela na priebeh lekcií v dome u omamy Sandry. Úspech občianskeho združenia spočíva v každodennej mravčej práci celého tímu ľudí, v napĺňaní jasného poslania organizácie, v nadšení mnohých, ktorí do práce vkladajú nielen svoje vedomosti a skúsenosti, ale i srdce. Nemôžeme však podceniť ani významnú úlohu marketingovej a v rámci nej fundraisingovej stratégie združenia.

V prvej časti tejto podkapitoly sa zameriame na popis občianskeho združenia, jeho poslania, cieľov a nosného projektu Omama. Následne v druhej časti priblížime jeho nepochybne zaujímavé marketingové aktivity, ktoré priamo súvisia s fundraisingom tejto organizácie.

3.1 Poslanie a nosné aktivity

Poslaním združenia **Cesta von** je pomáhať ľuďom uviaznutým v chudobe postaviť sa na vlastné nohy, získať prácu a dôstojný život. Je napĺňané prostredníctvom rozvíjania potenciálu, vedomostí, zručností a postojov sociálne odkázaných ľudí od raného detstva po starobu, aby dokázali zveľaďovať svoje osobnostné, sociálne, duchovné i materiálne zdroje. Aktivity združenia zahŕňajú poradenské, vzdelávacie, sociálne a publikačné činnosti, medzinárodnú spoluprácu a organizovanie podujatí, ktoré napomáhajú dosahovaniu uvedeného poslania. Hlavným realizovaným projektom v súčasnosti je **Projekt Omama** (Cesta von 2020e).

Východiskom pri tvorbe projektu bola snaha pomôcť ľuďom žijúcim v chudobe vykročiť von zo začarovaného kruhu generačnej chudoby. Chudoba fatálne ovplyvňuje rozvoj dieťaťa v ranom veku. Deti narodené do extrémnej chudoby majú preukázateľne vyšší výskyt chronických chorôb, ako sú obezita, diabetes, astma a srdcové ochorenia. Náročné podmienky

a chronický stres negatívne ovplyvňujú možnosti učiť sa. Chudobné deti majú už pred nástupom do školy výrazne nižšiu slovnú zásobu a zaostávajú v reči, nakoľko rodičia s nimi rozprávajú výrazne menej, ako je to vo vrstvách s vyšším socioekonomickým statusom. Neistota a chudoba znižujú schopnosť rodičov vytvárať pre dieťa stabilné prostredie. Stresory súvisiace s chudobou zvyšujú riziko citových problémov a porúch správania. Nedostatočná stimulácia v ranom detstve je prvým krokom v bludnom kruhu chudoby. Všetky ďalšie problémy v škole a dospelosti na ňu nadväzujú a do veľkej miery z nej vyplývajú (Cesta von 2020c).

Projekt Omama na tento problém reaguje nasledovne:

- chudobní si sami pomáhajú. Omamy pochádzajú priamo z vylúčených komunít, poznajú situáciu, ľudí, vhodný jazyk, vedia dať rodičom argumenty, ktorým rozumejú;
- omamy sú najskôr zamestnané na 1/2 úväzok, pracujú s najmenšími deťmi od narodenia do troch rokov. Sú motivované i tým, že táto práca zvyšuje ich životný štandard a pomáha vymaniť sa z chudoby. Ak sa omama osvedčí, získa prácu na celý úväzok a zvyčajne pracuje už aj s deťmi v predškolskom veku, ktoré z rôznych dôvodov nenavštevujú materskú školu;
- každá omama má vlastnú mentorku zo strednej triedy, ktorá ju podporuje, radí jej a je jej spojeňkyňou;
- omamy dostávajú kvalitný praktický tréning, do ktorého sú zapojení odborníci a ľudia z praxe,
- omamy využívajú pripravenú sadu hračiek a manuál s desiatkami aktivít,
- prítomnosť rodiča na lekcii je povinná. Rodičia môžu následne sami u seba doma rozvíjať svoje dieťa podľa príkladu a rád omamy;
- spolupráca s inými organizáciami a kľúčovými hráčmi v teréne, aby bola posilnená synergiu a aby malí klienti mali podporu i neskôr (Cesta von 2020b).

Využíva unikátnu metódu, ktorá bola v prvej fáze overená v pilotných chudobných komunitách. Zahŕňa rôzne prvky úspešných programov psychosociálnej stimulácie malého dieťatka a prispôsobuje ich na podmienky života v slovenských chudobných komunitách. Cieľom intervencie je zlepšovať všetky aspekty rozvoja dieťaťa v ranom veku: jemnú a hrubú motoriku, kognitívne schopnosti, socio-emocionálnu oblasť, jazykové schopnosti a komunikáciu, kreativitu, odolnosť, zdravšiu životosprávu. Program má posilniť sebadôveru dieťaťa i rodičov, ich vzájomný vzťah, a rešpekt dieťaťa k sebe i k druhým. To všetko zlepšuje pripravenosť dieťaťa na materskú školu, resp. školu. V spolupráci s

odborníkmi zo Slovenska i zahraničia je metóda neustále zlepšovaná. Využíva sa napríklad i program Play Wisely, zameraný na rozvoj mozgovej a pohybovej kapacity detí. Počas individuálnych stretnutí v domácnostiach i skupinových stretnutí v rodičovských kluboch hrajú omamy s deťmi za prítomnosti matiek daných detí špeciálne vybraté hry a aktivity stimulujúce rozvoj dieťaťa. Deti napríklad rozvíjajú mozog, pozornosť a pohotovosť cez kartičkové hry, trénujú úchop a jemnú motoriku vkladaním guličiek či gombíkov do dierok v krabičke, poznávajú a pomenúvajú farby a tvary, učia sa slová a pojmy cez čítanie obrázkových knižiek a aktívne počúvanie rozprávok, rozvíjajú pamäť a spoluprácu cez spev pesničiek sprevádzaný hrkálkami, dopĺňajú puzzle, hrajú jednoduché rolové hry, lozia a objavujú predmety a pod. Prítomní rodičia sa učia, ako môžu bežné domáce úkony, ako je upratovanie či varenie, premeniť na učiace aktivity. Dozvedajú sa lacné zdravé recepty a rady k životospráve a hygiene, ktorú deti potrebujú. Zatiaľ čo externý pozorovateľ vidí omamu, ako s dieťaťom hrá hádzanie gombíka do krabičky, v tejto chvíli sa v detskom mozgu vytvárajú desiatky tisíc neurónových prepojení. Pri dostatočnom opakovaní tieto spojenia hrubnú a postupne vytvárajú diaľnice, ktoré uľahčujú nadväzujúce učenie sa ďalších zručností (Cesta von 2020d).

3.2 Rola fundraisera a fundraiseriek

Združenie založili dvaja ľudia, súčasný riaditeľ Pavel Hrica a programová manažérka Oľga Coulton-Shaw. Prvý rok sa, popri rozbiehaní aktivít po obsahovej stránke, venovali aj fundraisingu a budovaniu vzťahov s donormi a podporovateľmi. Pre myšlienku programu Omama získali prvých nadšencov z radov individuálnych darcov a postupne pribúdali aj menšie granty od firemných nadačných fondov. Po obsahovej stránke pripravili web stránku združenia a prvé brožúrky, kde zdôrazňovali dôležitosť témy cieleného rozvoja detí v ranom veku žijúcich vo vylúčených osadách na Slovensku. Nezanedbateľná bola vždy vizuálna stránka, kde od začiatku hrajú dôležitú úlohu fotografie z terénu. Sústredili sa na osobnú prezentáciu programu Omama vo firmách, sami organizovali zbierky medzi svojimi známymi (Pavel Hrica beží každoročne polmaratón ako svoju osobnú darcovskú výzvu), oslovovali nadácie, písali projekty ku grantom, začali spravovať databázu darcov, organizovali stretnutia. Po prvom roku fungovania sa vďaka darcom program podarilo rozšíriť do nových komunít a zamestnať ďalšie omamy. Koordinačné, ale aj fundraisingové kapacity združenia sa museli posilniť. Pribudli dve členky tímu na plný úväzok, ktoré sa venujú len fundraisingu, marketingu a komunikácii s darcami. Je to dosť neobvyklé. Na Slovensku sa v menších

občianskych združeniach venuje fundraisingu väčšinou len riaditeľ/ka, alebo čiastočne ďalší jeden človek (popri zodpovednostiach aj za ďalšie iné úlohy). Rozhodnutie zakladateľov Cesty von zamerať sa už od začiatku na cielený fundraising a rozvíjanie vzťahov s darcami, sa ukázalo ako kľúčové. V súčasnosti má združenie 2,5 až 3 ľudí (vrátane riaditeľa), ktorí sa sústreďujú na získavanie zdrojov, propagáciu a starostlivosť o donorov.

3.3 Formy fundraisingu

„Sme tak silní, ako dokážeme pomáhať tým najslabším.
Aj ty môžeš byť súčasťou riešenia.“

Už úvodný slogan, ktorý je uvedený aj na web stránke združenia naznačuje, že fundraising Cesty von sa sústreďuje na darcu ako „hrdinu“, vďaka ktorému sa darí dosahovať ciele združenia. Darca/donor/podporovateľ je vnímaný ako nevyhnutná súčasť úspechu. Aj komunikácia smerom k nemu (ďakovné emaily, reporty, informácie o aktualitách, úspechoch) je koncipovaná tak, aby bola cítiť úprimná vďaka za akúkoľvek formu podpory.

Združenie využíva nasledujúce **formy fundraisingu:**

- individuálne darcovstvo (pravidelné alebo jednorazové príspevky, ktoré darcovia zasielajú priamo na účet združenia, alebo formou pravidelného príkazu na mesačnej báze nastaveného vo svojej banke, alebo cez platobnú kartu. Za rok 2019 tvorila priemerná výška daru 34 €, medián daru 18 €, unikátnych darcov bolo 1 215, z toho pravidelných darcov 279);
- firemné darcovstvo a podpora od nadácií (dary od právnických osôb a nadačné granty vo väčších sumách. Za rok 2019 združenie získalo finančnú podporu od 28 právnických osôb);
- podpora od verejnej správy/štátu (dotácia, alebo grantová podpora na základe predloženého projektu, ktorý prešiel schvaľovacím procesom. Združenie v roku 2019 získalo 2 takéto dotácie);
- asignácia 2 % z dane fyzických aj právnických osôb (združenie splnilo podmienku registrácie k prijímaniu 2 %, príp. 3 % z dane. V roku 2019 tento príjem tvoril 21.516 €);
- nefinančná podpora (poskytovanie služieb alebo materiálu pro bono. Združenie malo v roku 2019 až 28 takýchto jednotlivcov, alebo právnických osôb. Ako príklad je možné uviesť audítorskú firmu, ktorá bezodplatne každoročne urobí finančný audit organizácie);

- materiálna podpora vo forme darovania rozvojových hračiek, detského oblečenia, kníh, príp. potrieb do domácností (združenie si vybudovalo veľkú základňu podporovateľov, ktorí sa sami ozývajú a darujú potrebné veci, ktoré sú využívané v rámci programových aktivít),
- v roku 2020 združenie spustilo novú formu fundraisingu, ktorá je aj na Slovensku v neziskovom sektora pomerne nová a nevyužívaná: kampaň zameraná na veľkých darcov (je predpoklad, že veľkí, významní darcovia – zámožní ľudia, fyzické osoby - podporia aktivity združenia formou darov vo výške 3.000 až 50.000 €. Príprava na túto kampaň prebieha počas roka 2020 a v roku 2021 a 2022 sa bude realizovať. Jej implementácia je konzultovaná externe so skúseným fundraisingovým konzultantom z Českej republiky) (Cesta von 2019).

3.4 Metódy fundraisingu

Združenie využíva nasledujúce **metódy fundraisingu**:

- žiadosti o granty od nadácií, nadačných fondov (zahŕňa proces od prípravy projektu, posúdenie komisiou a v prípade schválenia nasleduje implementácia projektu. Po ukončení projektu sa projekt vyúčtuje a slovne zhodnotí);
- žiadosti o dotácie (pri podpore od verejnej správy na národnej úrovni, príp. na lokálnej úrovni - dotácie od obcí),
- dôkladná správa databázy individuálnych darcov prostredníctvom nástroja SALESFORCE,
- pravidelná komunikácia s darcami (individuálni aj firemní/inštitucionálni) prostredníctvom zasielania newslettra elektronickou poštou, personalizovaných poďakovaní za dar, informovania darcov o dosiahnutých úspechoch, zdieľania príbehov z terénu, skúseností omám a pod.,
- budovanie vzťahu s darcami (malé darčeky ako poďakovanie za dar napr. vo forme magnetky, trička, kalendára, pozývanie na stretnutia s omamami, organizovanie ďakovného podujatia, pozvanie na online diskusiu s odborníkmi v téme raného rozvoja detí),

- priebežný online fundraising (darovacie „tlačidlo“ na web stránke združenia, ktoré je aktívne počas celého roka. Združenie využíva online platobnú bránu a administráciu darov prostredníctvom online portálu Darujme.sk);
- cielené kampane v online priestore, crowdfunding (najmä počas Giving Tuesday = Dňa štedrosti vždy v prvý utorok v decembri, predvianočné kampane, kampane cielené na darovanie 2 % z daní, cielené špeciálne kampane/zbierky napr. na auto),
- darovacie výzvy od individuálnych podporovateľov (špeciálne zbierky pre Cestu von, ktoré môže vyhlásiť fyzická osoba a zdieľať medzi svojimi priateľmi pri určitej špeciálnej príležitosti – narodeniny, maratónsky beh, alebo iná osobná výzva),
- osobné návštevy, stretnutia, vrátane opakovaných (najmä v rámci kampane zameranej na veľkých darcov),
- partnerská podpora (rôzne zbierky počas podujatí, umeleckých vystúpení, koncertov, diskusií a podobne. Napr. speváčka Katka Koščová zorganizovala pre Cestu von koncert a výťažok z neho darovala združeniu, stand up podujatie Silné reči venovalo výťažok zo vstupného, organizátori tanečnej súťaže venovali výťažok z registrácie tanečníkov na podporu aktivít združenia);
- prezentácia programu Omama na diskusiách so zamestnancami väčších firiem napr. formou spoločných raňajok, alebo účasťou na firemnom dni,
- organizácia zamestnaneckých zbierok (zamestnanci firmy sa rozhodnú zorganizovať finančnú, alebo materiálnu zbierku. Napr. zamestnanci Slovak Telekom pre všetky rodiny v programe už druhý rok pripravujú vianočné balíčky, zamestnanci firmy Swiss Re zorganizovali finančnú zbierku, zamestnanci firmy Enery zorganizovali zbierku hračiek. Tu treba zdôrazniť, že veľmi pomôže, ak zamestnanec firmy - koordinátor takejto zbierky medzi kolegami je podporovateľ myšlienky programu Omama a sám je motivovaný k organizácii takejto zbierky);
- matching darov firmou (napr. firma ESET sa rozhodla dvojnásobiť sumu, ktorú počas Giving Tuesday vyzbierali jej zamestnanci),
- poskytovanie pro bono služieb (napr. štúdio Zeldeo pravidelne poskytuje pro bono svoje služby nahrávania zvuku, strihu, či úprav videí do kampaní. Podobnú spoluprácu má združenie s kreatívnou agentúrou This is Locco. Na mieru šitý vývoj Omama aplikácie poskytli programátori firmy Accenture) (Cesta von 2020g).

3.5 Ostatné marketingové aktivity

Úspešný fundraising organizácie podporujú nasledovné **marketingové aktivity**:

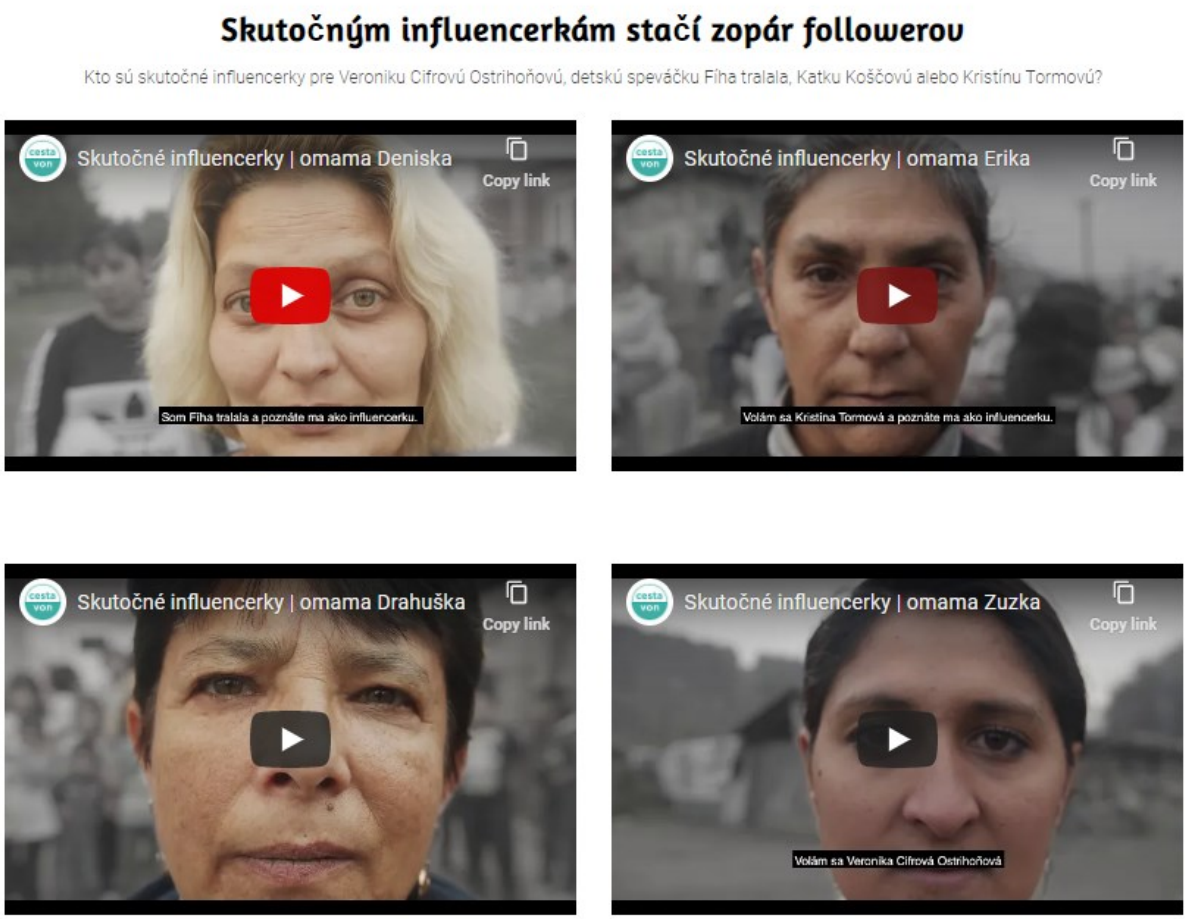
- reklamné kampane (v roku 2020 bola veľmi úspešná kampaň ku 2 % z dane „Ema má mamu, mama má omamu“, alebo počas Giving Tuesday 2020 „Skutočné influencerky“),
- priamy marketing/osobná komunikácia s darcami tak, aby darca mal pocit, že je súčasťou príbehu združenia a jeho dar, alebo podpora sú kľúčové pre dosiahnutie cieľov (je k tomu potrebná pravidelná „starostlivosť“ o databázu darcov, jej dopĺňanie, osobné poďakovania, malé darčeky, snaha o osobné stretnutia s darcami, komunikácia o využití ich daru, fotografie a príbehy z terénu),
- PR (rozvíjanie vzťahov s novinármi, poskytnutie rozhovorov, reportáže o práci omám, natočenie dokumentárneho filmu, rozhovory v diskusných reláciách a iné),
- Event marketing (napríklad stretnutie s darcami v Klube pod lampou v roku 2018, na lodi v Bratislave v roku 2019),
- využívanie on line komunikácie (prehľadná web stránka doplnená o fotografie a videá, pravidelné informovanie cez sociálne siete, najmä Facebook a Instagram, ale aj YouTube. Budovanie „fanúšikovskej“ základne, komunity, ktorá sa zaujíma o tému);
- podpora od spoločensky zodpovedných firiem (Slovak Telekom, ESET, Accenture, Profesia a pod.),
- práca s verejnosťou (vystúpenia na konferenciách, WomanTEDx, diskusie so študentmi a iné),
- partnerstvá a účasť v platformách/združeniach neziskových organizácií, ktoré sa venujú podobným témam (Platforma Mosty z generačnej chudoby, spolupráca s OZ Vyrovnávanie šancí, či Združením pre lepší život a pod.),
- zapájanie dobrovoľníkov (výroba edukatívnych pomôcok, účasť na materiálnych zbierkach),
- podpora od verejne známych osobností (efektívna najmä v online priestore, zdieľania, osobné odporučenia, príbehy a vlastná skúsenosť).

3.6 Názorné ukážky

Na záver pripájame niekoľko **názorných ukážok** online kampaní, spoluprác s rôznymi donormi a partnermi, komunikácie s darcami a mediálnych výstupov.

Kampaň Skutočné influencerky, Giving Tuesday a predvianočná kampaň 2020

Podstatou kampane bolo poukázať na to, že ľudia, ktorí reálne menia životy iných nefungujú na sociálnych sieťach, ale v reálnom živote. Do kampane sa zapojili „influencerky“ ako Kristína Tormová, či Veronika Cifrová Ostrihoňová. Tie prepožičali vo videách svoje hlasy skutočným influencerkám - omamám.



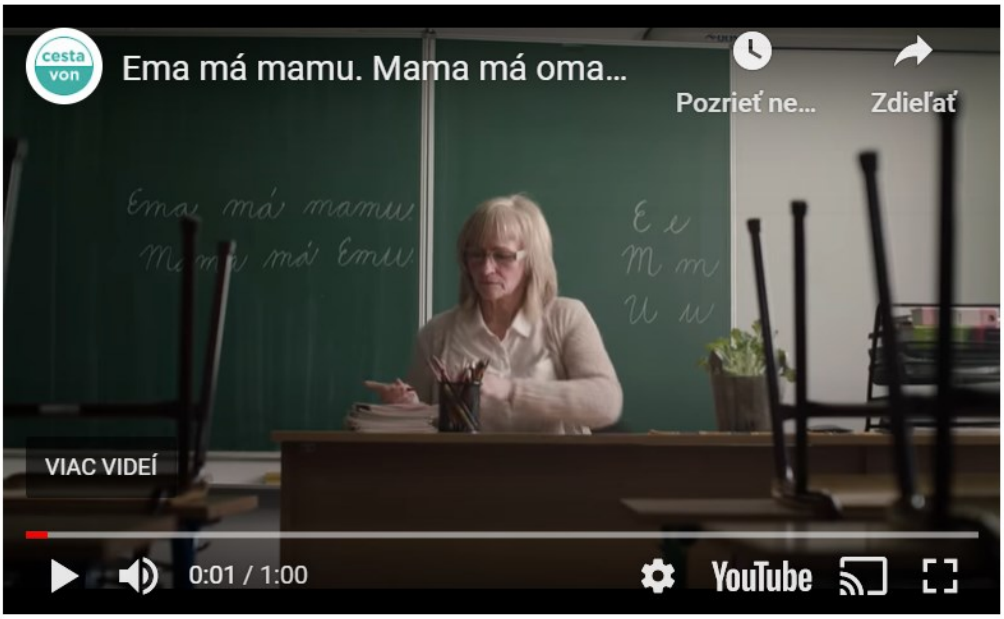
Obr. č.15 Skutočné Influencerky (Cesta von 2020h)

Kampaň bola veľmi silne podporená poďakovaním každému pravidelnému darcovi (nastavenie mesačného daru) vo forme kalendára. OMAMA kalendár bol špeciálne vyrobený len pre podporovateľov programu Omama. Sú v ňom čiernobiele fotografie omám priamo z osád, kde pracujú s mamičkami a deťmi a krátke texty o živote v generačnej chudobe.

Obr. č.16 OMAMA kalendár (Cesta von 2020h)

Kampaň zameraná na darovanie 2 % z daní: „Ema má mamu. Mama má Omamu“.

Kampaň zdôrazňovala dôležitosť omamy pre mamičku, ktorá často nevie ako deti rozvíjať v ranom veku. Omama je podporou a „učiteľkou“ pre mamičku aj dieťa.



Obr. č.17 Video ku kampani (Cesta von 2020a)

Stretnutia s darcami - Klub pod Lampou 2018, loď Riverclub na Dunaji 2019

Každý rok sa združenie snaží zorganizovať stretnutie s najvýznamnejšími podporovateľmi. Na stretnutí sú vždy aj omamy, mentorky a celý tím Cesty von. Stretnutie má oficiálny program, väčšinou spojený s moderovanou diskusiou, krátkou prezentáciou programu a potom už len voľné rozhovory darcov s omamami a tímom Cesty von. Tieto neformálne podujatia upevňujú vzťahy medzi darcami a realizátormi programu, budujú dôveru a predpoklad podpory aj v nasledujúcom období.

Obr. č.18 Stretnutie s darcami v Riversclub (Archív Cesta von 2019)

Darovanie kníh, vydavateľstvo Egreš a kníhkupectvo Martinus

Združenie má dobrú spoluprácu s uvedenými subjektmi. Tie pravidelne darúvajú kvalitné detské knihy, ktoré sú využívané deťmi počas lekcií, prípadne sú darované priamo do rodín s cieľom, aby sa v čo najväčšej miere podporila práca s knihou, čítanie a následné rozvíjanie slovnej zásoby, celkovo učenie sa slovenskému jazyku. Kníhkupectvo Martinus podporuje projekt s názvom Krajina čitateľov. V rámci neho má združenie nadviazanú spoluprácu s Viki Marcinovou, ktorá sa okrem výberu vhodných detských kníh špecializuje i na realizáciou rôznych workshopov zameraných na podporu čítania a propagáciu významu čítania.

Obr. č.19 Darované knihy od kníhkupectva Martinus (Archív Cesta von 2020)

Zbierka na auto

V septembri sa s podporou darcov a nadačného fondu Johnson Controls v nadácii Pontis počas jedného víkendu podarilo vyzbierať takmer 15 000 eur na nové auto, ktoré je využívané na cesty do marginalizovaných rómskych komunít. Podarilo sa to v rámci kampane s názvom „Pomôžte tam, kde jedno auto nestačí“.

Obr. č.20 Kampaň na podporu zbierky na auto (Archív Cesta von 2020)

Predplatné SME

Denník SME spustil kampaň pre nových predplatiteľov a z každého ročného online predplatného daruje 10 eur omamám, aby sa mohli venovať deťom a ich mamičkám tam, kde je to najviac potrebné. Denník SME tak preukazuje, že prináša nielen serióznu žurnalistiku, ale aj podporuje spoločensky potrebné projekty.

Klip a pieseň Fíha Tralala

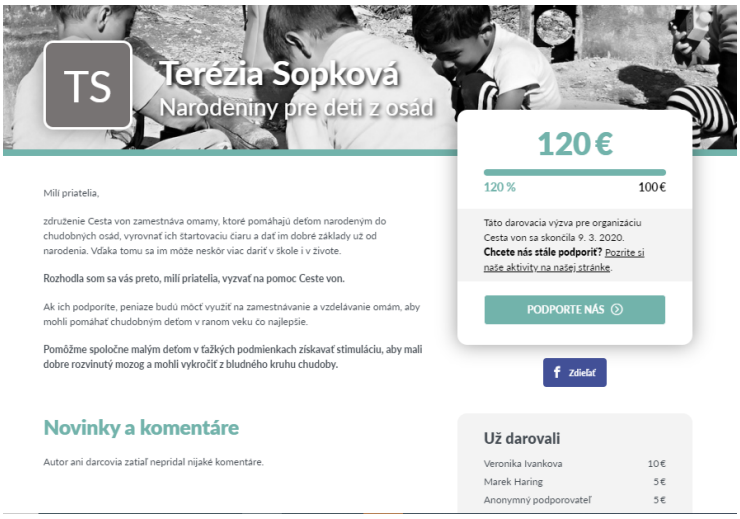
Speváčka pre deti Fíha tralala sa rozhodla vytvoriť pieseň venovanú Ceste von. Text je písaný na mieru. Pieseň pomohla zviditeľniť tému vylúčených komunít a detí vyrastajúcich v chudobnom prostredí bez cielenej podpory pre nové publikum.

Obr. č.21 Klip a pieseň (Fíha tralala a Zia Deer 2019)

Darcovské výzvy

Personalizovaná výzva sa dá vytvoriť za niekoľko minút na webe **Darujme.sk**. Stačí vložiť krátky oslovovací text. Darcovia tam potom môžu prispievať. Takéto výzvy si vytvorilo niekoľko ľudí pri príležitosti svojich narodenín, svadby, či behu polmaratónu. Môžu si nastaviť cieľovú sumu, termín zbierky, vybrať si z predvolených fotografií Cesty von a prispôsobiť text výzvy tak, aby ním oslovili svoje publikum (kamaráti, rodina, kolegovia).

Cesta von vie danú zbierku sledovať a následne môže komunikovať aj priamo s darcami, ktorí sa do nej zapoja.



Obr. č.22 Personalizovaná výzva (Archív Cesta von 2020)

Podobnú darcovskú výzvu pre Cestu von robilo aj zopár firemných iniciatív. **Kaviareň Love Food Nitra** vymyslela špeciálne nanukové koláčiky so srdiečkom vo farbe loga Cesty von. Výťažok z ich predaja venovala na podporu programu Omama.

Obr. č.23 Vizuál k predaju koláčika od Love Food Nitra (Archív Cesta von 2020)

Materiálna firemná zbierka: Vianočné balíčky pre rodiny z programu Omama od zamestnancov Slovak Telekom

Zamestnanci Slovak Telekom sa už druhý krát rozhodli pripraviť vianočné balíčky pre všetky rodiny (v roku 2019 to bolo 160 rodín, v roku 2020 už 270 rodín) z programu Omama. V balíčkoch boli potrebné veci podľa výberu danej rodiny (trvanlivé potraviny, oblečenie alebo hračky pre deti).

Finančná firemná zbierka: Zamestnanci Národnej banky Slovenska zorganizovali finančnú zbierku pre Cestu von a ďalšie tri organizácie

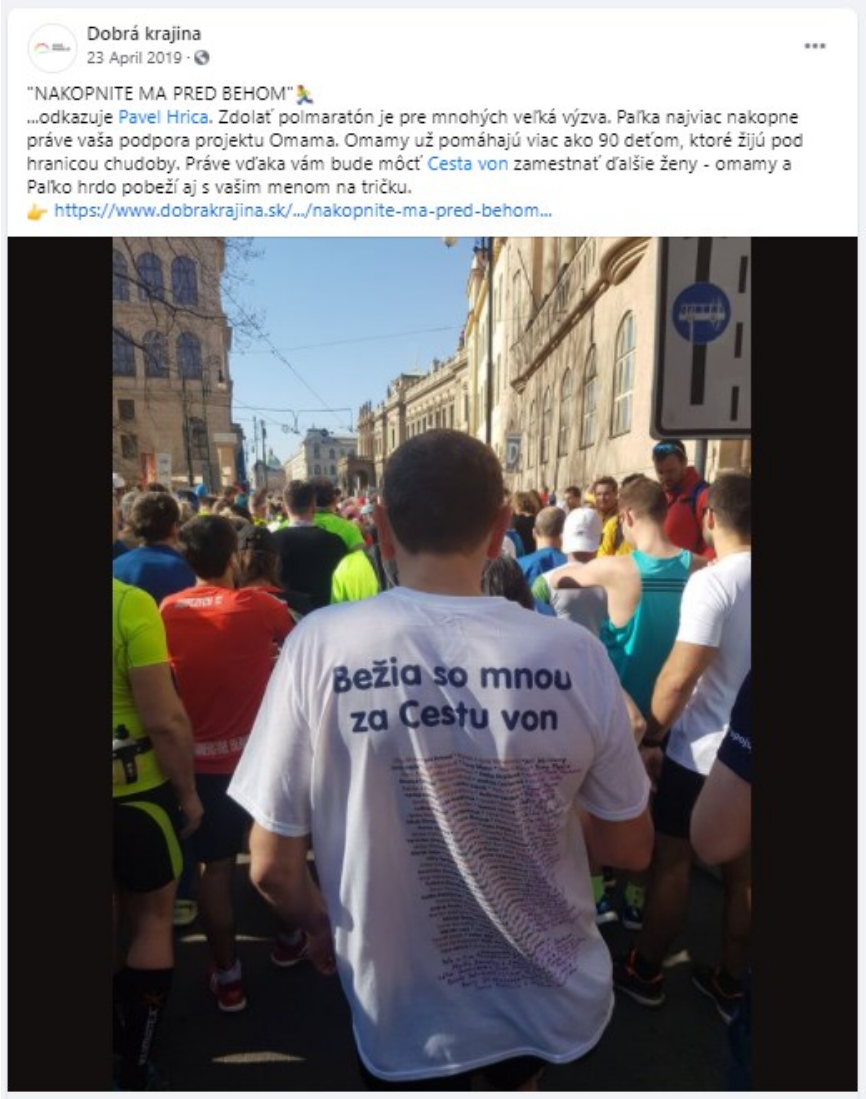
V internom hlasovaní si potom program Omama vybrali ako ten, ktorý z ich zbierky získa najväčšiu podporu. Banka výťažok zbierky zamestnancov dorovnala a spolu z toho vznikla suma 10.000 eur.

Dobrovoľníci

Optik Maroš Sloboda dlhodobo zdarma pripravuje okuliare na mieru podľa receptov pre deti z programu.

Riaditeľ Cesty von beží polmaratón

Riaditeľ Pavel Hrica ide sám príkladom a každý rok beží polmaratón, počas ktorého vyzve svojich priateľov a známych na podporu programu Omama.



Obr. č.24 Pavel Hrica pred štartom na polmaratóne v Prahe v tričku s menami všetkých, ktorí podporili jeho darcovskú výzvu (Archív Cesta von 2019)

Venovanie koncertu

Speváčka Katka Koščová sa rozhodla venovať výťažok zo vstupného svojho koncertu združeniu.

Obr. č.25 Koncert Katky Koščovej spojený s diskusiou (Archív Cesta von 2020)

Omamy v médiách

Omamy sú často oslovované médiami s prosbou o rozhovory (napríklad denník SME), či účasť na podujatí (napríklad vystúpenie na podujatí TEDx Woman).

Tričko OMAMA a iné propagačné materiály

Tričko OMAMA bol prvý darček, ktorý darcovia a podporovatelia programu dostali ako poďakovanie. Nosia ho teda nielen všetky omamy, mentorky, tím Cesty von, ale aj verní darcovia, stáli dobrovoľníci, ambasádori a ľudia, ktorí prispejú svojim časom, či službou.

Obr. č.26 (Archív Cesta von 2020)

Okrem trička má združenie pripravené menšie iné darčeky ako magnetka s fotokolážou detí z programu, na stretnutia omamy zvyknú priniesť vlastnoručne upečené medovníčky, či vyrobené pohľadnice. Všetko toto upevňuje vzťahy s darcami.

Zvyšovanie transparentnosti

Transparentnosť je možné zvyšovať i pravidelným predkladaním výročných správ. I tu sa ukazuje kreatívny marketingový duch združenia, kedy výročné správy boli pomenované ako ďakovné správy. Každá ďakovná správa je naviac podložená správou nezávislého audítora.

Obr. č.27 Ďakovné správy (Cesta von 2019)

V októbri 2020 naviac v rámci zvyšovania transparentnosti valné zhromaždenie združenia pristúpilo k voľbe novej správnej rady zloženej z nezávislých, uznávaných osobností (generálny riaditeľ a spoluvlastník technologickej spoločnosti ESET Richard Marko, novinárka Zuzana Kovačič Hanzelová, analytik-ekonóm Gabriel Machlica, analytička Inštitútu pre vzdelávaciu politiku na Ministerstve školstva SR. Michaela Bednárik, aktivista Martin Vavrinčík).

ZÁVER

Monografia obsahuje zhrňujúce poznatky v oblasti marketingu a fundraisingu neziskových organizácií, so špeciálnym zameraním na tie, ktoré pôsobia v sociálnej oblasti.

Marketing má i v súčasnosti nezastupiteľnú úlohu a to tak v súkromnej sfére, ako i verejnej, či neziskovej. Mal by byť jednou zo základných funkcií každej organizácie, najmä kvôli svojim strategickým a vzťahovým aspektom. Nevnímajme ho v negatívnom zmysle, ale skôr ako vedu, ktorá má pozitívny vplyv na rozvoj hospodárskej sféry. Prepája organizáciu s okolitým prostredím, rešpektuje spotrebiteľa a poskytuje informácie ako uľahčiť transakcie na trhu. Pomáha vytvárať hodnotovú ponuku adresovanú spotrebiteľom v dlhodobom časovom rozmere.

Marketing je s fundraisingom priamo prepojený. Pri financovaní neziskových organizácií dochádza k obmedzovaniu finančných zdrojov z verejných rozpočtov a k narastaniu významu súkromných zdrojov. Význam fundraisingu preto neustále narastá. Jeho cieľom je zabezpečiť čo najviac zdrojov s vynaložením čo najmenších nákladov, vo vhodnej štruktúre. Podmienkou udržateľnosti neziskovej organizácie je viaczdrojové zabezpečenie jej fungovania, čo znamená kombinovanie zdrojov verejných, súkromných a vlastných.

Monografia zdôrazňuje, že i neziskové organizácie, ktoré pôsobia v sociálnej oblasti by sa nemali vyhýbať marketingovým aktivitám. Tie im môžu napomôcť i so zabezpečovaním finančných prostriedkov potrebných pre chod a realizáciu aktivít organizácie. Tým priamo k napĺňaniu poslania, ktoré si nezisková organizácia stanovila, ako to ilustruje ukážka vybraných marketingových a fundraisingových aktivít spracovaných v záverečnej tretej kapitole.

Resumé

Aby bola mimovládna nezisková organizácia úspešná, musí sa okrem svojho hlavného cieľa – šírenia svojej vízie a poslania sústrediť i na iné oblasti. Jej úspešnosť podporí viditeľnosť, povedomie o činnosti v spoločnosti, šírenie jasného odkazu či transparentnosť. Monografia sa preto zaoberá špecifickými oblasťami mimovládnych neziskových organizácií a to oblasťou marketingu a fundraisingu. Obe oblasti sú pre úspech neziskovej organizácie kľúčové a preto si vyžadujú osobitnú pozornosť. Známym faktom je, že neziskové organizácie na Slovensku nie sú dostatočne podporované, prerozdelené financie sú z pohľadu dopytu nedostatočné. Neziskové organizácie musia vyhľadávať viaczdrojové financovanie, k čomu im napomáha efektívny marketing. Vybrané oblasti monografia definuje a poukazuje na ich opodstatnenosť nielen v komerčnom priestore ale i na ich špecifiká a nevyhnutnosť v mimovládnom neziskovom sektore.

Summary

For a non-governmental organization to be successful, it must focus, among other things, on its main goal of spreading its vision and mission to another area. It can achieve success by increasing its visibility and raising awareness about its activities in society, sending a clear message, and maintaining transparency. The monograph deals with specific areas in which non-profit NGOs are active, i.e. marketing and fundraising. Both these areas are of key importance for the NGO's success, therefore they require particular attention. It is well known that NGOs lack proper support in Slovakia and their funding is insufficient given the demand for their services. NGOs therefore search for multiple sources of funding and use marketing as a tool. The monograph explains the importance of NGOs in the non-profit sector and justifies the tools they employ when navigating the commercial space.

Zoznam bibliografických odkazov

AMBRÓZAIOVÁ, D., 2007. Vznik sociálneho marketingu a jeho potenciál pri zvyšovaní miery prijatia sociálnych ideí, problémov alebo praxe cieľovou skupinou. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Marketing a obchod – vplyv globalizácie na zahraničnoobchodnú politiku.* Zvolen: Národné lesnícke centrum, s. 15 - 19. ISBN 978-80-8093-026-4.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, AMA, 2020. *Definitions of Marketing* [online]. St. Petersburg: American Marketing Association [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

ANDREASEN, A. R., 2012. Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. In: *Journal of Public Policy & Marketing.* **31**(1), 36 - 41. ISSN 0743-9156.

BAČUVČÍK, R. a L. HARANTOVÁ, 2016. *Sociální marketing.* Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-80-4.

BAČUVČÍK, R., 2006. *Marketing neziskového sektoru.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta Multimediálních komunikací. ISBN 80-7318-436-2.

BAČUVČÍK, R., 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBruM. ISBN 978-80-87500-01-9.

BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ, 2017. *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. Košice: FF UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-8152-483-7.

BELLEFLAMME, P., T. LAMBERT, and A. SCHWIENBACHER, 2014. Crowdfunding: Tapping the right crowd. In: Journal *of Business Venturing.* **29**(5), 585 - 609. ISSN 0883-9026.

BIELIK, I., 2007. K niektorým otázkam sociálnej reklamy a marketingu. In: *Verejné zdravotníctvo* [online]. **2007**(1), 41 – 51 [cit.2020-11-28]. ISSN 1337-1789. Dostupné na: http://casopis.fvszu.sk/wp-content/uploads/2017/01/200701.pdf

BORST, I., CH. MOSER, and J. FERGUSON, 2018. From friendfunding to crowdfunding: Relevance of relationships, social media, and platform activities to crowdfunding performance. In: *New Media & Society*. **20**(4), 1396-1414. ISSN 1461-4448.

BOUKAL, P. a kol., 2013. *Foundraising pro neziskové organizace.* Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-2478793-0.

BOŽÍKOVÁ, A. a A. VAŇOVÁ, 2014. Špecifická sociálneho marketingu. In: E. Ľapinová a J. Gubalová, eds. *Vzdelávanie ako determinant rozvoja sociálneho podnikania. Zborník vedeckých štúdií* [online]. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity M. Bela, Inštitút ekonomických vied Ekonomickej fakulty Univerzity M. Bela [cit. 2020-11-28]. ISBN 978-80-557-0748-8. Dostupné z: http://www.ef.umb.sk/konferencie/vdrsp/zb/pdf/Bozikova_Vanova.pdf

CANADA REVENUE AGENCY, 2012. *Fundraising by Registered Charities* [online]. Oficiálna stránka Canda Revenue Agency [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/forms-publications.html

CESTA VON, 2019. *Ďakovná správa 2019: Rok, v ktorom v 7 osadách 10 omám rozvíjalo 190 detí* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie[cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://files.vlastnawebstranka.websupport.sk/f8/48/f8484250-01cb-4b8f-b109-5c01b27f4756.pdf

CESTA VON, 2020a. *Aj ty chceš pomôcť ľuďom z chudoby?* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie[cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://cestavon.sk/

CESTA VON, 2020b. *Ako na tento problém reaguje projekt Omama* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://cestavon.sk/projekt-omama/index

CESTA VON, 2020c. *Kumulatívne riziká chudoby* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://cestavon.sk/projekt-omama/index

CESTA VON, 2020d. *Naša metóda a ciele* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://cestavon.sk/projekt-omama/index

CESTA VON, 2020e. *O nás* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://cestavon.sk/o-ceste-von/o-ceste-von1

CESTA VON, 2020f. *Oficiálna facebooková stránka Cesta von* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: https://www.facebook.com/cestavon.sk

CESTA VON, 2020g. *Reálne príbehy našich darcov* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie[cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://cestavon.sk/mo%C5%BEnosti-podpory/pr%C3%ADbehy-na%C5%A1ich-darcov

CESTA VON, 2020h. *Skutočné influencerky* [online]. Bratislava: Cesta von, občianske združenie[cit. 2020-12-11]. Dostupné z: https://cestavon.sk/projekt-omama/skuto%C4%8Dn%C3%A9-influencerky

CIBÁKOVÁ, V., CIBÁK, Ľ. a Z. RÓZSA, 2008. *Marketing služieb.* Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-210-8.

COMMUNITY TOOL BOX, 2020. *Understanding Social Marketing: Encouraging Adoption and Use of Valued Products and Practices* [online]. Lawrence: University of Kansas [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: https://ctb.ku.edu/en/sustain/social-marketing/overview/main

ČISÁRIK, P. a Z. HRABOVSKÁ, 2012. *Vybrané kapitoly z marketingu služieb a teritoriálneho marketingu.* Košice: UPJŠ v Košiciach. ISBN 978-80-7097-937-2.

ĎAĎO, J., J. PETROVIČOVÁ a M. KOSTKOVÁ, 2006. *Marketing služieb*. Bratislava: Epos. ISBN 80-8057-662-9.

DATA & MARKETING ASSOCIATION, DMA, 2020. *About the DMA* [online]. London: Data & marketing commission [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: https://dma.org.uk/about-the-dma

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FÍHA TRALALA a ZIA DEER, 2019. *Cesta von – aj pre deti* [online]. [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=k_kE5aT4rNA

FUNDSFORNGOS, 2020. *How to train NGO staff in Fundraising* [online]. New York: FUNDSFORNGOS LLC [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: https://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/how-to-train-ngo-staff-in-fundraising/

GREŠKO, J., 2020. *Spoločenská zodpovednosť firmy* [online]. Bratislava: Centrum pre spoločnosť, ekonómiu a ekológiu (CSEE) [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html

HASTINGS, G., 2013. *Social Marketing: Why should the Devil have all the best tunes?* Amsterdam, London: Elsevier Ltd.. ISBN 978-0-7506-8350-0.

HLOUŠEK, J. a Z. HLOUŠKOVÁ, 2011. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-121-1.

HLOUŠEK, J., Z. HLOUŠKOVÁ a P. HANUŠ, 2013. *Fundraising*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-304-8.

HORVÁTHOVÁ, M., 2012. *Marketing a jeho miesto v podnikoch služieb.* Košice: METROPOLA TRADE s.r.o.. ISBN 978-80-971115-0-2.

HROMKOVÁ, M. a M. VAVERČÁKOVÁ, 2018. *Marketing a fundraising v sociálnych službách*. Trvana: Trnavská univerzita v Trnave, Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, Katedra sociálnej práce. ISBN 978-80-568-0137-6.

HROMKOVÁ, M., J. KEKETIOVÁ a T. EIDENMÜLLER, 2017. Marketing strategies in NGO´s in Slovakia. In: *Zeitschrift für interdisciplinäre ökonomische Forschung*. **2017**(1), 4 - 12. ISSN 2196 – 4688.

HUDECOVÁ, A. a kol., 2010. *Profesijné kompetencie sociálnych pracovníkov v kontexte intencionálnych a inštitucionálnych reflexií.* Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-557-0112-7.

CHENG, H., P. KOTLER, and R. N. LEE, 2011. *Social marketing for public health: Global trends and success stories.* Burlington: Jones & Bartlett Learning. ISBN 978-0-76375-797-7.

KARLÍČEK, M. a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.

KITA, J. a kol., 2017. *Marketing*. Bratislava: EU v Bratislave, Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-550-7.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. a kol., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a L. K. KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P., H. KARTAJAYA, and I. SETIAWAN, 2010. *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit.* Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.. ISBN 978-0-470-59882-5.

LABSKÁ, H., M. TAJTÁKOVÁ a M. FORET, 2009. *Základy marketingovej komunikácie*. Bratislava: Eurokódex, s.r.o. ISBN 978-80-89447-11-4.

LEDVINOVÁ, J., 2010. *Fundraising pro kultúrní instituce* [online]. Praha: České centrum fundraisingu [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: https://docplayer.cz/2026671-Fundraising-pro-kulturni-instituce-manual-pro-vyuku.html

LEDVINOVÁ, J., 2013. *Jak na fundraising: Kuchařka pro začínající fundraisery* [online]. Praha: České centrum fundraisingu [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: http://docplayer.cz/18324097-Jak-na-fundraising-kucharka-pro-zacinajici-fundraisery-manual-pro-vyuku.html

LEE, N., and P. KOTLER, 2012. *Social marketing: Influencing behaviors for good.* Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-1-41-298149-1.

LEROUX MILLER, K., 2010. *The Nonprofit Marketing Guide. High-Impact, Low-Cost Ways to Build Support for Your Good Cause.* San Francisco: John Wiley and Sons. ISBN 978-0-470-53965-1.

MAHATHIR, M., 2002. *NGOs and Fundraising: Dilemma or Opportunity?* [online]. NY: Global Policy Forum [cit. 2020-11-22]. Dostupné z: https://www.globalpolicy.org/component/content/article/176/31456.html

MAJDÚCHOVÁ, H., 2009. *Neziskové organizácie.* Bratislava: Sprint dva. ISBN 978-80-893931-2-1.

MARČEK, E., 2010. *Financovanie mimovládnych neziskových organizácií z verejných zdrojov na úrovni miestnych samospráv v SR* [online]. Bratislava: PLANET [cit. 2021-01-03. ISBN 978-80-968920-1-3. Dostupné z: http://www.cpf.sk/files/files/PANET_Financovanie_MNO_z_miestnych_verejnych_zdrojov.pdf

MATEIDES, A. a J. ĎAĎO, 2002. *Služby. Teória služieb. Marketing služieb. Kvalita v službách. Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi.* Bratislava: Epos. ISBN 80-8057-452-9.

MYDLÍKOVÁ, E. a kol., 2007. *Dobrovoľníctvo – efektívna študentská prax.* Bratislava: Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov. ISBN 978-80-968713-4-6.

MYDLÍKOVÁ, E., 2010. *Sociálna práca v neziskovom sektore*. Bratislava: UK Bratislava. ISBN 978-80-223-2745-9.

NEILSON, L., F. BROUARD, and A. ARMENAKYAN, 2012. *Fundraising Methods: Past, Present, Future.* SCSE-CSES RESEARCH REPORT, October 2012 [online]. Ottawa: Sprott School of Business Carleton University [cit. 2020-11-23]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/265260016_Fundraising_Methods_Past_Present_Future/link/54b1ad850cf28ebe92e18f9a/download

ORESKÝ, M. a kol., 2016. *Aplikovaný marketing*. Bratislava: EU v Bratislava. ISBN 978-80-8168-382-4.

PLAMÍNEK, J. a kol., 1996. *Riadenie neziskových organizácií, Prvý český radca pre pracovníkov v občianskych združeniach, nadáciach, obecne prospešných spoločnostiach, školách, cirkvách a zdravotnických zariadeniach.* Praha: Nadace Lotos.

REKTOŘÍK, J. a kol., 2001. *Organizace neziskového sektoru; základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-41-6.

REKTOŘÍK, J. a kol., 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, s.r.o.. ISBN 978-80-86929-54-5.

RETOŘÍK, J. a kol., 2007. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress, s.r.o.. ISBN 978-80-86929-25-5.

SCOTT, D. M., 2010. *Nové pravidlá marketingu a PR.* Bratislava: Eastone Books. ISBN 978-80-8109-149-0.

SKLENČÁR, P., 2018. *Public relations a médiá*. Pastel. ISBN 978-80-8989-807-7.

SLAVÍK, J., 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4819-1.

SLOVENSKÉ CENTRUM FUNDRAISINGU, 2011. *Etické kódexy Klubu fundraiserov* [online]. Trnava: Slovak Fundraising Centre [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: https://www.fundraising.sk/wp-content/uploads/2016/10/SCF_Klub_fundraiserov_Eticke_kodexy.pdf

ŠEDIVÝ M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 978-80-247-4011-6.

ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbing pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠOBÁŇOVÁ, P., 2010. *Fundraising.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostrave. ISBN 978-807-3687-502.

ŠVRČINOVÁ, P., 2006. *Řízení neziskových organizací II. Fundraising* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: https://adoc.pub/-i-z-e-n-i-n-e-z-i-s-k-o-v-y-c-h-o-r-g-a-n-i-z-a-c-i-i-i-f-u.html

TAJTÁKOVÁ, M., J. NOVÁ a L. BEDŘICH, 2016. *Marketing neziskových organizácií, športu a kultúry*. Bratislava: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne. ISBN 978-80-8168-407-4.

VARTIAK, L., 2015. Sociálny marketing ako účinný motivačný nástroj na zmenu správania. In: *Marketing Science and Inspirations* [online]. Bratislava: Comenius University in Bratislava. **10**(4), 34 – 46 [cit. 2020-11-30]. ISSN 1338-7944. Dostupné z: https://www.mins.sk/socialny-marketing-ako-ucinny-motivacny-nastroj-na-zmenu-spravania/?print=pdf

VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služieb efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-5037-8.

VIDOVÁ, K., M. SLANÁ a M. HROMKOVÁ, 2016. Otázky odbornej prípravy sociálnych pracovníkov so zameraním na problematiku rodičovstva ľudí so zdravotným postihnutím. In: D. POSPÍŠIL a L. SMUTKOVÁ (eds.) *Podpora člověka v jeho přirozeném prostředí. XIII. Hradecké dny sociální práce. Sborník vědeckých textů z mezinárodní vědecké konference. Hradec Králové 23. až 24. září 2016.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, s. 370 - 377. ISBN 978-80-7421-121-8.

VIVANTINA, 2020. *Virálny marketing* [online]. Košice: Vivantina, s.r.o. [cit. 2020-12-07]. Dostupné z: https://www.vivantina.com/marketingovy-slovnik/viralny-marketing/

WEINREICH, N. K., 2007. *Social marketing at your fingerprints: A quick guide to changing the world* [online]. Izrael: Weinreich Communications [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: https://www.social-marketing.com/socialmarketing.pdf

WEINREICH, N. K., 2010. *Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide to Designing Change for Good*. LA: SAGE Publications. ISBN 978-1412953696.

Marketing a fundraising mimovládnych neziskových organizácií
Vedecká monografia

Autorka: PhDr. Katarína Šiňanská, PhD.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Vydavateľstvo ŠafárikPress

Rok vydania: 2020
Počet strán: 83
Rozsah: 4,39 AH
Vydanie: prvé

ISBN 978-80-8152-957-3 (e-publikácia)