

Temeljne odrednice procesa i uspješnosti fundraisinga „prikupljanje sredstava“

doc. dr. sc. Liljana Najev Čačija

Ekonomski fakultet Split

ljiljana.najev.cacija@efst.hr

Sažetak

U ovom radu izložene su temeljne odrednice procesa fundraisinga (prikupljanja sredstava) za različite vrste neprofitnih organizacija koji se uspješno mogu primjeniti i na knjižnice. U analizi teorijskih i empirijskih spoznaja relevantnih autora o procesu prikupljanja sredstava, naglasak je na kreiranju razloga za podršku kao ključnoj odrednici procesa. Osim pregleda povijesnog razvoja prikupljanja sredstava i stanja u hrvatskom neprofitnom sektoru obrađena je problematika izvora i strukture sredstava za različite neprofitne organizacije. Posebno je obrađena problematika mjerenja uspješnosti fundraisinga, kroz determiniranje problema, prikaz uvriježenih načina mjerenja uspješnosti i smjernica koje mogu pridonijeti uspješnijem fundraisingu, ali i općenitom rastu te razvoju neprofitnih organizacija.

Ključne riječi

neprofitna organizacija, fundraising, razlog za podršku, načini prikupljanja sredstava, mjere uspješnosti

Uvod

Aktivnosti prikupljanja sredstava⁴ (*fundraising, eng.*) od velike su važnosti za svaku neprofitnu i/ili javnu organizaciju. Stoga ne čudi interes koji navedena tema izaziva među teoretičarima i praktičarima marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija. Resursi ključni za opstanak, rast i razvoj svake neprofitne organizacije mogu se podijeliti na: financijske resurse i ljudske resurse (zaposlenike i volontere). Financijski resursi sastoje se od prihoda pri čemu su ključni prihodi od donacija te prihodi od prodaje proizvoda i usluga.⁵ Fundraising kao proces odnosi se upravo na financijske resurse organizacije prikupljene od donacija iz različitih izvora sredstava. Fundraising je teško definirati i brojni autori kao definiciju fundraisinga navode činjenicu da se radi o prikupljanju sredstava (tj. nude definiciju pojma samog sobom)⁶ ili pak uopće ne daju definiciju već ga pojašnjavaju kroz niz aktivnosti i procesa.⁷ Porast interesa za aktivnosti i zakonitosti neprofitnog sektora raste proporcionalno sa porastom njegovog utjecaja na društvo u cjelini. Posljedično, dolazi i do porasta istraživanja vezanih za proces fundraisinga te se ukupna baza znanja u zadnjem desetljeću znatno povećala. U nastavku, se, uz pregled razvoja discipline, izlažu osnovne pretpostavke za uspješnost fundraisinga u svakoj neprofitnoj organizaciji, pa tako i u knjižnicama.

4 Kako se u praksi većina autora i neprofitnih organizacija te javnosti za aktivnost prikupljanja sredstava služi engleskom inačicom *fundraising*, isto će biti slučaj i u ovom radu. Naime pojam prikupljanja sredstava često odražava jednokratne, sporadične i neplanirane aktivnosti, te se uvelike razlikuje od procesa koji je potrebno pažljivo planirati, provesti i evaluirati što fundraising u stvari i jest.

5 Prema: A. R. Andreasen i P. Kotler, *Strategic Marketing for Non-Profit organizations*, 7th edition (NJ: Upper Sadle River, Prentice Hall, 2008), 350.

6 Lj. Najev Čačija, „Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model“, *Management, Journal of Contemporary Management Issues* 18/2013. (1), 59-78.

7 Sargeant et al., *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 28.

Povijesni razvoj fundraisinga

Fundraising kao organizirana aktivnost sa ciljem prikupljanja sredstava za određenu neprofitnu organizaciju javlja se tek u 20. stoljeću.⁸ Do tada se prikupljanje sredstava odvijalo osobnom molbom člana određene organizacije nekolicini imućnih pojedinaca.⁹ Takve donacije, u pravilu su se tražile (i dobivale) za vjerske institucije, sirotišta i/ili škole i fakultete. Filantropiju tj. kulturu dobrovoljnog davanja za opće dobro najčešće se smatralo integralnim dijelom prakticiranja vjere. Razvojem filantropije i fundraisinga u 19. i 20. stoljeću u SAD-u su se pojavili novi pojedinci čiji se utjecaj kroz institucije koje su osnovali može i danas osjetiti. Neki od njih su:¹⁰

- **Andrew Carnegie (1835-1919).** Svoje bogatstvo stekao je na industriji čelika, a osnovao je javne knjižnice, koncertne dvorane, fakultete i škole u SAD-u i Škotskoj.
- **John D. Rockefeller (1839-1937).** Osnivač naftne kompanije danas poznate kao ExxonMobil. Donirao je u dobrotvorne svrhe 270 milijuna USD. Njegova ostavština uključuje Rockefeller University i zakladu Rockefeller.
- **Henry Ford (1863-1947).** Pionir automobilske industrije. Osnovao zakladu Ford i ostavio joj između 500 i 700 milijuna USD, što je čini drugom najvećom privatnom zakladom na svijetu.
- **W K Kellogg (1860-1951).** Osnivač Kellogg's žitarica i zaklade Kellogg's kojoj je prenio 66 milijuna USD dionica žitarica Kellogg's u vlasništvo. Vjerovao da njegova djeca ne trebaju naslijediti njegovo bogatstvo.

Gordon Moore, William H. Gates, George Soros i Warren Buffett najpoznatiji su današnji filantropi na svijetu, a u dobrotvorne svrhe ukupno su dali dio svog imetka mjerljiv u milijardama USD.

Nagli razvoj fundraisinga u SAD-u događa se između 1. i 2. svjetskog rata kada se osniva veliki broj neprofitnih, a posebno humanitarnih organizacija i kada se razvija veliki broj fundraising tehnika koje su i danas poznate. Ono što je utjecalo na razvoj fundraisinga je prebacivanje sa lokalne na nacionalnu razinu u vrijeme velikih svjetskih ratova. Razvoj fundraisinga i filantropije u Europi je također u svojim začecima

8 S. M. Cutlip, *Fundraising in the United States: Its Role in America's Philanthropy* (New Jersey: Transaction publishers, 1990), 21.

9 Ibid.

10 Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 28.

usko povezan s imućnim pojedincima i njihovim dobrovoljnim davanjima pretežito vjerskim institucijama. U Europi se kao i u SAD-u javlja niz filantropa koji su relativno nepoznati izvan svojim matičnih zemalja. Dobar primjer je Hasso Plattner koji je donirao 10 milijuna € Sveučilištu Mannheim u Njemačkoj.¹¹

Podaci o povijesnom razvoju fundraisinga u Hrvatskoj su ograničeni ali se mogu promatrati u kontekstu vremena, kroz tri perioda: prije Drugog svjetskog rata, nakon Drugog svjetskog rata do osamostaljenja te od osamostaljenja Hrvatske do danas. U prvom periodu fundraising se provodio procesima sličnim onima na svjetskoj razini, gdje su osobnim molbama imućnim pojedincima, pojedinci ili skupine ljudi pokušavale osigurati pomoć za ugrožene skupine ili vjerske i obrazovne institucije. Period nakon Drugog svjetskog rata udruge obilježen je velikim utjecajem države koji je na ideološkoj razini ograničavao provedbu ustavnopravnog temelja koji je jamčio prava građana.¹² Izuzetak su bile organizacije koje su se bavile pomoći žrtvama velikih katastrofa, kao što je Crveni križ ili organizacije koje su pomagale osobama s invaliditetom, kao što je Savez slijepih i slabovidnih osoba. Treći period (nakon osamostaljenja i ratnih zbivanja) obilježen je naglim rastom broja neprofitnih organizacija (prvenstveno humanitarnih) koje su se bavile posljedicama ratnih stradavanja. U to vrijeme u Hrvatskoj je prisutan značajan broj međunarodnih udruga koje su svojim donacijama, ljudstvom i znanjem pokušale olakšati život u takvim okolnostima. Njihova dodatna misija odnosila se na pomoć u organiziranju neprofitnog sektora u Hrvatskoj kako bi prerastao u jedan od važnih čimbenika socijalnog života. Nakon rata vidljiv je značajan pad financijskih sredstava iz međunarodnih institucija i organizacija, što za posljedicu ima gašenje raznih humanitarnih organizacija u Hrvatskoj. Dodatan razlog za gašenje je nepostojanje dovoljno znanja i vještina kako bi uspješno organizirali svoje poslovanje i prikupili potrebna sredstva za ispunjenje svoje misije i ciljeva. Takvo stanje je, nažalost, održano do danas, pri čemu se brojne organizacije, bez obzira na područje svog djelovanja, „bore“ za ograničena sredstva koja su nužna za rast i razvoj neprofitnog sektora. Upravo iz navedenih razloga, neosporna je potreba da se u svoje poslovanje uključe elementi strateškog, planiranog i upravljanog procesa prikupljanja sredstava (fundraisinga) u svim organizacijama, a posebno onim koji za područje djelovanja nemaju aktivnosti humanitarnog karaktera. Organizacije iz područja kulture, a knjižnice to svakako jesu, mogu te aktivnosti uspješno implementirati kako bi ostvarile pretpostavke za stvaranje novih i raznolikijih izvora sredstava neophodnih za svoj rad. Stoga se u nastavku daje kratak pregled teorijskih osnova uspješnog procesa fundraisinga.

11 *Founder Hasso Plattner*. URL: <https://hpi.de/en/the-hpi/founder.html> (5. travnja 2013.)

12 G. Bežovan i M. Ivanović, *Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj, Program UN-a za razvoj (UNDP)* (Zagreb, 2006), 13.

TEMELJNE ODREDNICE FUNDRAISINGA

Orijentacija

Ključna komponenta uspješnog procesa fundraisinga je njegova marketinška orijentacija. Drugim riječima, fundraising nije samo molba za potrebnim financijskim sredstvima, i ne predstavlja poklon donatora određenoj organizaciji, već upravo suprotno: organizacija i donator razmjenjuju vrijednost. Naime, donatori ne poklanjaju financijska sredstva već u procesu fundraisinga zadovoljavaju svoje potrebe bez obzira kakve prirode one bile.¹³ Nažalost, veliki broj neprofitnih organizacija nema marketinški pristup fundraisingu i pokušava motivirati donatore na donaciju kako bi se zadovoljile potrebe organizacije. Razlog tome leži u činjenici da organizacije zaziru od korištenja alata, procesa, ali i rječnika profitnog sektora zbog bojazni kako će time ugroziti svoju neprofitnu orijentaciju. Sukladno principima i uvjerenjima neprofitnih organizacija o aktivnostima fundraisinga sve organizacije koriste jednu od tri navedene orijentacije:¹⁴

Proizvodna orijentacija odnosi se na one organizacije koje su uvjerene u kvalitetu svog područja djelovanja i unaprijed očekuju pozitivnu reakciju ljudi na molbu za donacijom. Pretežiti stav u organizaciji je kako je područje važno te će financijska sredstva pristići čim se obrate donatoru. Ovaj pristup je karakterističan po tome da u pravilu koristi osobnu mobu za donacijom visoko pozicioniranog člana organizacije prema donatoru kojega (često) osobno i poznaje. Ovaj pristup se ne razlikuje previše od početaka razvoja fundraisinga. I dalje se koristi (najčešće u SAD-u) za financiranje rada vjerskih institucija i pojedinih fakulteta.

U Prodajnoj orijentaciji organizacije su svjesne postojanja konkurencije te ograničenosti dostupnih financijskih sredstava, te u svom radu koriste aktivniji pristup bazi donatora. Primjerice, zaposlenicima i/ili volonterima daju se konkretni ciljevi (iznos potrebnih donacija) zadaci i te konkretna lista svih mogućih izvora sredstava (bez podjele u grupe potencijalnih donatora, tj. segmente). U aktivnostima fundraisinga koriste se agresivne aktivnosti promidžbe uz naglasak na (često) emocionalni apel za pomoć. Fundraising se i dalje promatra kao aktivnost kojom se prikupljaju financijska sredstva potrebna za rad, a ne kao proces u kojem organizacija može značajno poboljšati svoju izvedbu. U zemljama s razvijenim neprofitnim sektorom ovakav pristup fundraisingu i dalje je prevladavajući.

13 A. R. Andreasen i P. Kotler, *Strategic marketing for nonprofit organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), 368

14 Ibid., 354.

Orijentacija na donatora, tj. marketinška orijentacija karakteristična je za one organizacije koje razumiju vrijednost i važnost poznavanja „tržišta“ donatora kako bi se pronašao optimalan način zadovoljenja njihovih potreba. Ukoliko organizacija troši značajnu količinu vremena pokušavajući razumjeti donatore i potencijalne donatore u svom radu je postigla marketinšku orijentaciju. Ovaj pristup je posebno važan za organizacije koje nemaju socijalno osjetljiva područja rada (kao što su, primjerice, knjižnice). Ipak, ovaj pristup je još uvijek prisutan u relativno malom broju razvijenih neprofitnih organizacija koje ga svjesno koriste kao osnovu svog odnosa s potencijalnim donatorima.

Ciljevi fundraisinga

Osim samog pristupa, postoji niz zanimljivih pravila i alata koje su razvili praktičari fundraisinga u svijetu, i primjenom kojih svaka organizacija (pa tako i knjižnica) može značajno unaprijediti svoj rad i proces fundraisinga. Tako je, prema Warwicku,¹⁵ u radu važno pratiti pet osnovnih ciljeva fundraisinga:

- *(Growth) RAST – stvoriti baze donatora*
- *(Involvement) UKLJUČIVANJE – učiniti donatore aktivnim*
- *(Visibility) VIDLJIVOST – podići profil organizacije u javnosti*
- *(Efficiency) EFIKASNOST – smanjiti trošak fundraisinga*
- *(Stability) STABILNOST – osigurati dugoročni opstanak*

Svaka bi organizacija u svom radu trebala staviti naglasak na ostvarenje prikazanih ciljeva. Naime, njihov efekt će se dugoročno multiplicirati i na sva ostala područja rada organizacije (kao što su zadovoljstvo korisnika, uključenje volontera, podrška šire javnosti) te osigurati održivi rast i razvoj.

Pet načela fundraisinga

U organiziranju aktivnosti prikupljanja sredstava neprofitne organizacije moraju biti prilagodljive, uz istovremeno pridržavanje pet osnovnih načela fundraisinga:¹⁶

15 M. Warwick, *The Five Strategies for Fundraising Success: A Mission-Based Guide to Achieving Your Goals* (San Francisco: Jossey Bass, 1999), 3.

16 Prema: S. Weinstein, *The Complete Guide to Fundraising Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2009), 1., i Lj. Najev Čaćija, „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija“ (dok. dis.,

- **Ljudi daju ljudima u organizacijama, da bi ovi pomogli drugim ljudima:** Prvo načelo uključuje ljudski faktor u svim aspektima procesa. Donatori su ljudi, koji su odlučili donirati organizaciji koja je sastavljena od ljudi kako bi oni pomogli krajnjim korisnicima sredstava, opet ljudima.
- **Ljudi doniraju u skladu s raspoloživim sredstvima:** Organizacije vrlo često u praksi griješe kada vrednuju nečije donacije apsolutnim iznosom. Naime, osim apsolutnog iznosa (koji je u konačnici važan kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi) potrebno je uvijek promišljati i o psihološkoj vrijednosti donacije. Nekom donatoru je 1.000,00 kn jednako veliko odricanje kao drugome 100.000,00 kn. Marginaliziranjem tzv. malih donatora njihova će se baza vrlo brzo smanjiti što će u ukupnim iznosima donacija biti vidljiv gubitak financijskih iznosa donacija.
- **Svi u organizaciji (uprava, osoblje, ključni volonteri) moraju biti primjer:** Ako pojedinci u organizaciji osobno ne sudjeluju u procesu fundraisinga (bez obzira o kolikim se donacijama radi) donatori se mogu zapitati: Ako oni najbliži organizaciji ne vjeruju u projekt dovoljno da daju financijsku donaciju kako mogu očekivati od drugih da učine to isto?
- **Uspješan fundraising = sistem 6 „pravih“:** Uspješan fundraising je kad prava osoba pita pravog mogućeg donatora pravi iznos za pravi projekt u pravo vrijeme i na pravom mjestu.
- **Pravilo 80/20 postaje pravilo 90/10:** Paretoovo pravilo 80/20 može se primjeniti u fundraisingu i to u novije vrijeme čak i u nepovoljnijem obliku. Naime, 80% i više sredstava za veliki broj organizacija dolazi od 20% donatora. U novije vrijeme ovaj se omjer mijenja te čak 90% sredstava dolazi od samo 10% donatora.

Razlog za podršku (*case for support*,¹⁷ eng.)

Jedno je od ključnih pitanja za opstanak neprofitne organizacije „razlog za podršku“, koji se može definirati kao osnovni argument za filantropsku potporu. Bez njega neprofitna organizacija ne treba ni započeti s traženjem financijske potpore, tj.

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2014), 56.

¹⁷ Izraz „case for support“ nije preveden kao „slučaj za podršku“ jer bi to moglo značajno utjecati na interpretaciju tj. razumijevanje samog originalnog pojma. Prijevod hrvatskim izrazom „razlog za podršku“ najbolje opisuje svrhu i smisao originalnog izraza.

prikupljanjem sredstava.¹⁸ Njime organizacija izražava postavljene cilj i pojašnjava zašto oni zaslužuju potporu. Važno je da ga organizacija oblikuje na način da bude razumljiv, jasan i nedvosmislen svim potencijalnim donatorima. Njime se prezentira potencijalnim donatorima, ali i svim ostalim grupama dionika, misija i vrijednosti, važnost i hitnost, specifični cilj, povijest i kredibilitet te što će se dogoditi ako organizacija ne uspije realizirati planirano.¹⁹ Razlog za podršku pretežito je formiran u pisanoj formi dokumenta iako se sve češće koriste prezentacije i različiti video formati.²⁰ Razlog za podršku, bez obzira na format, svojim oblikom i sadržajem mora biti motivirajući u odnosu na potencijalne donatore i javnost. U razvoj razloga za podršku unutar organizacije moraju biti uključeni svi članovi koji svojim sudjelovanjem i implementiranjem vlastitih stavova i ideja ostvaruju veći predanost radu i postavljenim ciljevima organizacije. Informacije koje se prikupe tijekom oblikovanja razloga za podršku poželjno je pohraniti u bazu podataka koja će u budućnosti biti dostupna svim uključenima u proces fundraisinga.

One organizacije koje imaju široki raspon djelovanja, različite profitne i neprofitne aktivnosti, preširoku bazu donatora često iz razloga za podršku koji je općenit i izražava temeljne vrijednosti i ciljeve organizacije, kreiraju tzv. ključne izraze (*case expressions, eng.*).²¹ Kod svakog se ključnog izraza osoba zadužena za fundraising vodi potrebama i interesima ciljne javnosti i fokusira se na samo na relevantni dio organizacijskog razloga za podršku.

Izvori i načini prikupljanja sredstava

Pravilno postavljanje ciljeva te uvažavanje načela fundraisinga, uz optimalnu formiranje razloga za podršku početne su pretpostavke uspješnom procesu fundraisinga za svaku neprofitnu organizaciju. Ipak, proces se u provođenju mora prilagođavati i samim donatorima tj. izvorima sredstava.²² Univerzalno primjenjive kategorije izvora sredstava u neprofitnim organizacijama ne postoje. Razlozi za to prvenstveno se

18 Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 189. i Lj. Najev Čačija, „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija” (dok. dis., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2014), 58.

19 Ibid.

20 S. Weinstein, op. cit., 71.

21 Sargeant, et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 194.

22 Lj. Najev Čačija, „Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model”, *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 18/2013. (1), 59-78.

ogledaju u ključnim specifičnostima neprofitnog sektora: veliki broj dionika, teško mjerljivi ciljevi organizacija, postojanje različitih - međusobno neusporedivih područja djelovanja unutar sektora i sl. Ipak, prema Andreasenu i Kotleru²³ izvori sredstava mogu se podijeliti na četiri glavna izvora sredstava:

- donacije individualnih donatora;
- donacije profitnih subjekata, profitnih i neprofitnih zaklada;
- prihod od vlastite djelatnosti te
- prihodi od partnerstva s privatnim sektorom.

Svaka organizacija ima različit omjer sredstava, iz različitih izvora, koja su prikupljena na različite načine. Kao i kod izvora sredstava, klasifikacija načina provedbe/primjene fundraisinga može se izvršiti po nekoliko kriterija. Tako primjerice Guidestar USA,²⁴ organizacija koja povezuje dionike u neprofitnom sektoru te osigurava informacije o različitim mogućnostima financiranja neprofitnog sektora po područjima djelovanja, kao najuspješnije načine prikupljanja sredstava u 2010. godini u SAD-u ističe: telefonske upite za donacijom; nalog za isplatu s mjesečnih primanja; planirano doniranje; internetsko (online) doniranje; korporativno doniranje; fundraising velikih donacija; direktnu poštu i internetsku poštu; donacije zaklada; posebna događanja (*events, eng.*); i donacije uprave organizacije (*board giving, eng.*). Sargeant et al.,²⁵ na temelju izvora sredstava koji su na raspolaganju neprofitnim organizacijama, načine fundraisinga klasificiraju u nekoliko kategorija: fundraising velikih donacija (*major gift fundraising, eng.*); fundraising direktnim odazivom (*direct response, eng.*); E-filantropija; ostavština in memoriam i odavanje počasti (*bequest, in memoriam, tribute, eng.*); korporativno doniranje (*corporate giving, eng.*); donacije zaklada (*grant and foundations, eng.*). O svakom od njih postoji opsežna građa te će se u nastavku pojasniti osnovne komponente navedenih načina prikupljanja sredstava.

Fundraising velikih donacija

Veliki donatori su pojedinci koji doniraju značajna financijska sredstva, pri čemu se misli da značajno premašuju prosječni iznos donacije pojedinoj organizaciji. Kod traženja velikih donacija proces je bitno različit od ostalih načina prikupljanja sredstava

23 Prema: A. R. Andreasen i P. Kotler, *Strategic marketing for nonprofit organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008), 351.

24 Više na internetskoj stranici: <http://www.guidestar.org/ViewCmsFile.aspx?ContentID=3654> (17. veljače 2013.).

25 Ibid., 13.

te ima sljedeće specifičnosti:²⁶

- Početno stvaranje odnosa s velikim donatorima traje dulje, uz nužnost razvijanja i održavanja odnosa.
- Proces uvijek uključuje osobnu molbu za donacijom nekog dionika organizacije.
- Tijekom procesa donatora se obično potiče da se osobno uključi u rad i vođenje organizacije.
- Veliki donatori traže ili očekuju neku vrstu priznanja ili nagrade za svoju donaciju.
- Velike donacije mogu biti uplaćene odjednom ili u više obroka tijekom duljeg vremenskog perioda.

Fundraising direktnim odazivom

Fundraising direktnim odazivom koristi elemente direktnog marketinga za privlačenje velikog broja individualnih donatora koji organizacijama osiguravaju relativno male donacije. Prema DMA (The Direct Marketing Association)²⁷ direktni odaziv je definiran s četiri primarna elementa: ponudom, dovoljnom količinom informacija za donošenje odluke o djelovanju, eksplicitnim „pozivom na akciju” i sredstvom za odgovor. Najčešći načini odgovora su besplatni poziv za uputu, poziv na broj za donaciju, web stranica, online donacija, markirana omotnica i sl. Važno je napomenuti kako postoje dva različita oblika komunikacije direktnim odazivom – jedan namijenjen privlačenju novih donatora i jedan za ponovnu zamolbu donatorima da daju svoju potporu. Warwick²⁸ navodi kako je kod zamolbe za donacijom od velikog značaja koliko je potencijalni donator upoznat/povezan s organizacijom. Nadalje, važan je i odnos donacije te troškova fundraisinga - kod privlačenja malih donatora nabolji način je započeti s troškovno najjeftinijom metodom i postepeno svoje akcije usmjeravati na skuplje izvore dok se ne postigne željena veličina donatorske baze i iznos donacija.²⁹

E-filantropija

26 Prema: Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 352. i S. Weinstein, *The Complete Guide to Fundraising Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2009), 132.

27 *About DMA - About the Direct Marketing Association*, URL: <http://www.the-dma.org/aboutdma/whatisthedma.shtml> (15. siječnja 2011.)

28 M. Warwick, *Fundraising When Money Is Tight: A Strategic and Practical Guide to Surviving Tough Times and Thriving in the Future* (San Francisco: Jossey Bass, 2009), 42.

29 N. Alfirević, J. Pavičić, Lj. Najev Čačija, Z. Mihanović, i J. Matković, *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija* (Zagreb: Školska knjiga, 2013), 156.

Pojava interneta promijenila je interakciju profitnog sektora i potrošača ali isto tako promijenila je i interakciju neprofitnog sektora i njegovih dionika. Upotrebom web sadržaja, e-maila i ostalih alata internet komunikacije neprofitne organizacije pokušavaju povećati svoj doseg i proširiti utjecaj na što više dionika. Sredstva prikupljena putem online kanala polako i postupno rastu. Najnovija istraživanja pokazuju da online donacije rastu većom stopom rasta od donacija prikupljenih tradicionalnim kanalima.³⁰ Iako se iznos online donacija nije još približio „tradicionalnom“ fundraisingu nitko ne može reći što će se u budućnosti dogoditi. Govoreći o online fundraisingu u literaturi se koristi izraz e-filantropija. E-filantropija je skup efikasnih internetskih tehnika koje se koriste kako bi se izgradio i poboljšao odnos s dionicima zaniteresiranim za uspjeh neprofitne organizacije.³¹ Iz definicije je vidljivo kako je prvi cilj e-filantropije održavanje odnosa s dionicima a online fundraising je, ipak, na drugom mjestu. Prava snaga metoda za prikupljanje sredstava kod e-filantropije leži u činjenici da su dostupne tehnologije izvanredni mediji za komunikaciju i unapređenje odnosa s dionicima.³² Mnogi od donatora do kojih stigne poruka organizacije možda se tradicionalnim načinima ne bi mogli niti informirati o postojanju organizacije i još manje stvoriti odnos. Međutim, pritom je ključno dobiti dopuštenje potencijalnih donatora za iniciranje komunikacije i odnosa s organizacijom. Jedino u slučajevima velikih svjetskih katastrofa koje ujedinjuju čovječanstvo donatori sami kreću u akciju doniranja. Nažalost upravo su neke od najvećih katastrofa novog doba i dovele do spoznaje o ogromnim mogućnostima koje leže u online fundraisingu (rušenje tornjeva WTC u New Yorku, tsunami u Indoneziji, uragan Katrina u New Orleansu i sl).

Kako bi osjetile pozitivne rezultate i snagu e-filantropije neprofitne organizacije moraju zapamtiti prvenstvenu svrhu - uspostavljanje i održavanje odnosa s ključnim dionicima. E-filantropija se tek posljedično promatra i kao medij za prikupljanje sredstava.³³ Dodatno, kanali e-filantropije, kako bi bili uspješni, moraju biti integrirani u sve oblike marketinške ili promotivne komunikacije (brošure, letci, tv oglasi i sl.) koju organizacija ima sa svim svojim ciljnim grupama dionika. Ono što također ima utjecaja na e-filantropiju je razvoj generacija internet tehnologija koje organizacija može upotrebljavati:³⁴

30 T. Hart, J. M. Greenfield, i S. D. Haji, *People to people fundraising: Social networking and Web 2.0 for charities* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2007), 5.

31 T. Hart, *e-Philanthropy: Leveraging technology to benefit charities and donors*, *Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, edited by Adrian Sargeant and Walter Wymer (New York: Routledge, 2008), 206.

32 T. Hart, J. M. Greenfield, i S. D. Haji, op.cit., 74.

33 T. Hart, op. cit., 209.

34 Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 283

- WEB 1.0 tehnologija – određena jednostranom komunikacijom, statičkim internet stranicama i jednostavnom komunikacijom sadržaja prema posjetitelju.
-
- WEB 2.0 tehnologija – određena elementima dvostrane komunikacije. Ovdje posjetitelj može i primiti online informaciju i biti u interakciji s različitim online uslugama. Koncept web 2.0 tehnologije ima mnogo širi obuhvat od jednostavnog dvostranog komuniciranja te uključuje društvene mreže, osobno oglašavanje i unaprijeđenje tehnologija u smjeru online participacije.
- WEB 3.0 tehnologija – dodaje višesmjernu komunikaciju što u stvari znači kako ne samo da dionici komuniciraju s organizacijom i organizacija s dionicima, već i dionici komuniciraju međusobno. Ova vrsta internet, sada i mobilne komunikacije uz iskustva društvenih mreža je puno efikasnija od prijašnjih strategija u privlačenju, zadržavanju, održavanju i razvijanju odnosa s dionicima.

Zadržavanje i razvoj odnosa s donatorima

Ostvariti potporu i lojalnost donatora jedan je od najvećih izazova s kojim se susreće neprofitni sektor zbog uočenog trenda smanjenja potpore i lojalnosti donatora prema neprofitnim organizacijama, bez obzira na veličinu i opseg njihovog djelovanja.³⁵ Kako bi se razumjela problematika zadržavanja i razvijanja odnosa s donatorima potrebno je razmotriti razloge zašto potpora donatora prestaje.³⁶ Naime, veća je vjerojatnost da će donator prestati davati podršku ukoliko mu zasluge nisu priznate proporcionalno veličini njegove potpore.³⁷ Ovdje se radi o percepciji priznavanja zasluga donatora od strane organizacije. Dodatno, veća je vjerojatnost da će se aktivnosti doniranja prekinuti ukoliko su motivi za doniranje bili čisto praktične naravi ili osobna korist, primjerice porezna olakšica, u odnosu na one kojima je motiv bilo koji oblik altruizma. Jedan od ključnih razloga zbog kojih potpora donatora prestaje (ili se nastavlja) leži u samoj percipiranoj kvaliteti usluge koju organizacija nudi svojim korisnicima. Ako donatori misle da je usluga vrijedna, važna i kvalitetna tada postoji manja vjerojatnost da njihova potpora prestane.

35 Lj. Najev Čačija, „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija“ (dok. dis., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2014), 58.

36 Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 312.

37 Ibid, 321.

Ostavština, in memoriam i odavanje počasti

Za ovakav način prikupljanja sredstava karakteristično je da organizacija ne može utjecati na razloge koji donatore „tjeraju“ da oporučno ostave dio svog imetka organizaciji u slučaju smrti. Organizacija u komunikaciji sa potencijalnim donatorima putem oporuke može jedino podići razinu svjesnosti da postoji i takav način doniranja i potpore neprofitnom sektoru.

Doniranje in memoriam ili odavanje počasti kao praksa u kojoj su pojedinci motivirani da daju doprinos u počast ili sjećanje na pokojnika postoji veoma dugo.³⁸ Ipak ovaj način fundraisinga jedna je od najnerazvijenijih i najmanje istraženih metoda prikupljanja sredstava za neprofitne organizacije.

Korporativno doniranje

Korporativno doniranje je u stalnom porastu zbog porasta društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje je opredjeljenje bilo koje tvrtke prema dobrobiti zajednice kroz diskrecionu-dragovoljnu-poslovnu praksu i doprinose i to na račun vlastitih resursa.³⁹ Bitno je naglasiti da se pod društveno odgovornim poslovanjem ne smatraju zakonom propisane aktivnosti, kao ni aktivnosti koje proizlaze iz etike poslovanja, već dragovoljno opredjeljenje tvrtke da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse ili davanju različitih priloga.⁴⁰

No, iako je korporativno doniranje u porastu, u isto vrijeme raste i neprofitni sektor, a tradicionalna davanja države blijede. Korporativno doniranje ima i svoje kritičare koji ističu kako „vezivanje“ firmi s neprofitnim organizacijama odvlači pažnju s primarnih komercijalnih ciljeva. Neki od argumenata koji se koriste u prilog toj tezi su kako takva suradnja postavlja veće zahtjeve na osnovni komercijalni posao, pa čak i da se neprofitne organizacije postavljaju kao regulator komercijalnog posla i u slučaju kada firma to ne želi.⁴¹ Trenutno jedno od nabrže rastućih područja po broju istraživanja je odnos profitnog i neprofitnog sektora kroz društveno odgovorno poslovanje. Ono

38 Često se može vidjeti u osmrtnicama kako obitelj moli npr. da se umjesto vijenaca sredstva uplate na račun udruge za borbu protiv raka i sl.

39 P. Kotler i N. Lee, *Društveno odgovorno poslovanje* (Zagreb: M.E.P., 2009), 14.

40 Ibid, 5.

41 K. Madden, i W. Scaife, *Corporate philanthropy: Who gives and why? The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, edited by Adrian Sargeant and Walter Wymer (New York: Routledge, 2008), 152.

u čemu se većina autora slaže je da su teoretska dostignuća na ovom području tek u začetku. Potrebno je istražiti, u širokom rasponu i iz različitih perspektiva, proces donošenja odluka korporacija i neprofitnih organizacija o suradnji, kriterije za izbor partnera, načine ulaganja u partnerstvo te proces upravljanja i evaluacije partnerstva. Dodatno, u procese je potrebno uključiti i ulogu države u proces suradnje koji rezultira koristima za sve uključene strane i društvo u cjelini.⁴²

Donacije zaklada

Zaklade se po načinu djelovanja mogu kategorizirati na operativne i donatorske.⁴³ Operativne zaklade osiguravaju vlastiti raspon programa i usluga, dok se donatorske bave isključivo donacijama neprofitnim organizacijama kako bi mogle provesti svoje programe. No, u praksi postoji preklapanje pa je sve veći broj zaklada koje upotrebljavaju oba načina djelovanja u svrhu postizanja općeg dobra. Ono po čemu su zaklade karakteristične je neovisnost u pogledu resursa, zbog čega ne moraju zaraditi niti tražiti novac (bar u teoriji). Neprofitne organizacije koje žele prikupiti sredstva donacijom zaklade najčešće traže sredstva za određene, jasno definirane i pripremljene projekte, s kojima se javljaju na natječaj te je na vodstvu zaklade da odabere najbolje projekte u skladu s postavljenim kriterijima odabira projekata.

USPJEŠNOST FUNDRAISINGA

Prema dostupnim podacima neprofitnih organizacija u SAD-u,⁴⁴ najčešće korištene mjere uspješnosti fundraisinga financijske su prirode. FACE pokazatelj u suštini je omjer troškova fundraisinga i administrativnih troškova te ukupnih rashoda. U praksi se prihvaća nepisano pravilo uspješnosti po kojem troškovi fundraisinga i administrativnih troškova ne smiju biti viši od 35 % ukupnih rashoda.⁴⁵ Druga najčešće korištena mjera odnosi se na trošak po prikupljenoj novčanoj jedinici. Iako se navedeni pokazatelji često koriste u praksi, izloženi su brojim kritikama. Najjači argument za osporavanje navedenih mjera uspješnosti je da ne postoji znanstveno utemeljenje za

42 Ibid., 166.

43 Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 462.

44 *The 200 Largest U.S. Charities*, URL: http://www.Forbes.com/2005/11/18/largest-charities-ratings_05charities_land.html (11. svibnja 2013.)

45 Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 201.

granicu uspješnosti FACE omjera na 35%, te da je trošak po prikupljenoj novčanoj jedinici nezasluženo citiran kao ključna mjera efikasnosti fundraisinga.⁴⁶ Naime, često organizacije ne prikazuju i ne evidentiraju odvojeno troškove fundraisinga, različite organizacije imaju različito knjigovodstveno vođenje troškova, popularnost razloga za podršku i područja djelovanja organizacije značajno utječu na uspješnost fundraisinga, veličina organizacije značajno utječe na strukturu i visinu troškova, organizacije imaju različite ciljne segmente donatora koji se u procesu doniranja različito ponašaju i sl. Konačno, jedan od najvećih problema mjerenja uspješnosti neprofitnih organizacija leži u njihovoj prirodi - svrha postojanja neprofitnih organizacija stvaranje je općeg dobra što implicira i organizacijske ciljeve koji su, vrlo često, postavljeni na nemjerljivoj ili teško mjerljivoj razini. Stoga nije čudno da organizacije u procjeni uspješnosti fundraisinga koriste pogrešne ili neprikladne mjere,⁴⁷ ili čak, uspješnost fundraisinga mjere ukupnim iznosom prikupljenih sredstava.⁴⁸ Posebno je „opasna“ situacija ako se ukupan iznos prikupljeni sredstava uzima kao jedini parametar po kojem se procjenjuje uspješnost fundraising procesa, i to organizacije svakako trebaju izbjegavati.

Kao način za izbjegavanje opisanih teškoća, neprofitne organizacije u praksi mogu koristiti pristup koji uvažava dobre strane svih prethodno opisanih mjera uspješnosti, dok istovremeno umanjuje njihove nedostatke. U tom pristupu uspješnost se mjeri u tri kategorije:⁴⁹

- potreban financijski iznos sredstava
- ciljne skupine donatora (koji će osigurati sredstva)
- prihvatljivi troškovi fundraisinga (definirani za konkretnu organizaciju)

Navedene kategorije sadrže i najčešće korištene, ali i osporavane mjere uspješnosti fundraisinga: FACE omjer i trošak po prikupljenoj novčanoj jedinici, no one u ovom slučaju nisu jedini parametar koji se promatra prilikom procjene uspješnosti. Ciljne skupine donatora važne su jer je uspjeh fundraisinga značajno ovisan o donatorovoj identifikaciji s organizacijom, pri čemu percipiranje organizacije kao efikasne i

46 Ibid.

47 Ibid.

48 S. P. Joyaux, *How do you measure your performance as a fundraiser?*, Nonprofit quarterly: Promoting an active and engaged democracy, URL: http://www.nonprofitquarterly.org/index.php?option=com_content&view=article&id=15356:how-do-you-measure-your-performance-as-a-fundraiser&catid=145:unraveling-development&Itemid=1006 (11. ožujka 2013.)

49 Sargeant et al. *Fundraising principles and practice* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), 148.

s malim administrativnim troškovima igra „sporednu“ ulogu.⁵⁰ Ovaj pristup uvažava različite karakteristike i načine doniranja, kao i resurse koje je potrebno utrošiti u prikupljanje sredstava. Na temelju prikazanog pristupa mjerenju uspješnosti fundraisinga Greenfield⁵¹ je kreirao devet fundraising indikatora kojima analizira i evaluira podatke dostupne u neprofitnim organizacijama. Na temelju tih indikatora može se procijeniti uspješnost određene akcije ili određene strategije fundraisinga za organizaciju.⁵²

- Broj donatora
- Ukupan iznos prikupljenih sredstava
- Ukupni troškovi prikupljanja sredstava
- Stopa osvajanja (broj donatora/broj poslanih zamolbi)
- Prosječni iznos donacije
- Neto prihod (ukupna iznos doancija umanjen za troškove fundraisinga)
- Prosječni trošak po donaciji (troškovi fundraisinga/broj donatora)
- Trošak po prikupljenoj novčanoj jedinici (troškovi prikupljanja sredstava/ukupan iznos prikupljenih sredstava)
- Povrat (neto prihod/troškovi)

Svaka organizacija, ukoliko se pravilno vodi evidencija troškova i prihoda predložene indikatore može jednostavno izračunati, no nažalost u praksi se učestalo koristi samo dio njih: broj novih donatora, ukupan iznos prikupljenih sredstava te prosječan iznos donacije.⁵³ To dodatno apostrofira problem adekvatnosti i objektivnosti mjerenja uspješnosti fundraisinga neprofitnih organizacija.

Ipak, s razvojem neprofitnog sektora, razvijaju se znanja i vještine zaposlenika i volontera što budi nadu u stvaranje „univerzalnih“ indikatora uspješnosti fundraisinga. Kako bi se to u budućnosti i postiglo, organizacije bi, uz svoj svakodnevni rad vezan za područje djelovanja i korisnike, trebale provoditi aktivnosti koje jamče uspješniji fundraisinga, te posljedično rast i razvoj organizacije. Te se aktivnosti prvenstveno odnose na diverzifikaciju baze donatora, pomak s periodičnih aktivnosti na godišnje programe, zapošljavanje specijalista fundraisinga (kao vanjskih eksperata), razvijanje

50 P. Frumkin i M. T. Kim, „Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?“, *Public administration review* 61/2001 (3), 266-275.

51 J. M. Greenfield, *Fundraising cost effectiveness: a self assesment workbook* (New Jersey: John Wiley & Sons, 1996), 29.

52 Ibid., 31.

53 R. Bennett, „The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice“, *Journal of marketing management* 23/2007 (9-10), 959-989.

baze podataka za praćenje donatora i potencijalnih donatora te traženje načina kojima će se osigurati povlastice donatorima.⁵⁴

Ukoliko bi se predložene aktivnosti postupno uvodile u organizaciju, u određenom bi se trenutku osigurala baza za uspostavljanje mehanizma praćenja pokazatelja uspješnosti fundraisinga, čime bi se stvarni učinak neprofitnih organizacija u uspješnosti fundraisinga mogao bolje sagledati, analizirati te na osnovi rezultata i modificirati.⁵⁵

54 A. R. Andreasen, i P. Kotler, *Strategic marketing for nonprofit organizations* (Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall, 2008), 357.

55 Lj. Najev Čačija, „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija” (dok. dis., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2014), 80.

Literatura

- Alfirević, N., J. Pavičić, Lj. Najev Čačija, Z. Mihanović, i J. Matković. *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*. Zagreb: Školska knjiga, 2013.
- Andreasen, A. R. i P. Kotler. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- Bennett, R. „The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice”. *Journal of marketing management* 23/2007., br. (9-10), 959-989.
- Bežovan, G. i M. Ivanović. *Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj*. Zagreb: Program UN-a za razvoj (UNDP), 2006.
- Cutlip, S. M. *Fundraising in the United States: Its Role in America's Philanthropy*. New Jersey: Transaction publishers, 1990.
- Frumkin, P. i M. T. Kim. „Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?”. *Public administration review*. 61/2001., br. (3), 266-275.
- Greenfield, J. M. *Fundraising cost effectiveness: a self assesment workbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1996.
- Hart, T., J. M. Greenfield, i S. D. Haji. *People to people fundraising: Social networking and Web 2.0 for charities*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.
- Hart, T. *E-Philanthropy: Leveraging technology to benefit charities and donors*, *Routledge Companion to Nonprofit Marketing*. Edited by Adrian Sargeant and Walter Wymer. New York: Routledge, 2008.
- Joyaux, Simone P. *How do you measure your performance as a fundraiser?*. Nonprofit Quarterly: *Promoting an active and engaged democracy*. URL: <https://nonprofitquarterly.org/2011/08/26/how-do-you-measure-your-performance-as-a-fundraiser/> (11. ožujka 2013.)
- Kotler, P. i N. Lee. *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P., 2009.
- Madden, K. i W. Scaife. *Corporate philanthropy: Who gives and why? The Routledge Companion to Nonprofit Marketing (edited by Adrian Sargeant and Walter Wymer)*, New York: Routledge, 2008.
- Najev Čačija, Lj. Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 18/2013., br. (1), 59-78.
- Najev Čačija, Lj. „Utjecaj aktivnosti marketinga na uspješnost fundraisinga humanitarnih neprofitnih organizacija”. Dok. dis., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2014.
- Sargeant et al. *Fundraising principles and practice*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- Warwick, M. *The Five Strategies for Fundraising Success: A Mission-Based Guide to Achieving Your Goals*. San Francisco: Jossey Bass, 1999.
- Warwick, M. *Fundraising When Money Is Tight: A Strategic and Practical Guide to Surviving Tough Times and Thriving in the Future*. San Francisco: Jossey Bass, 2009.