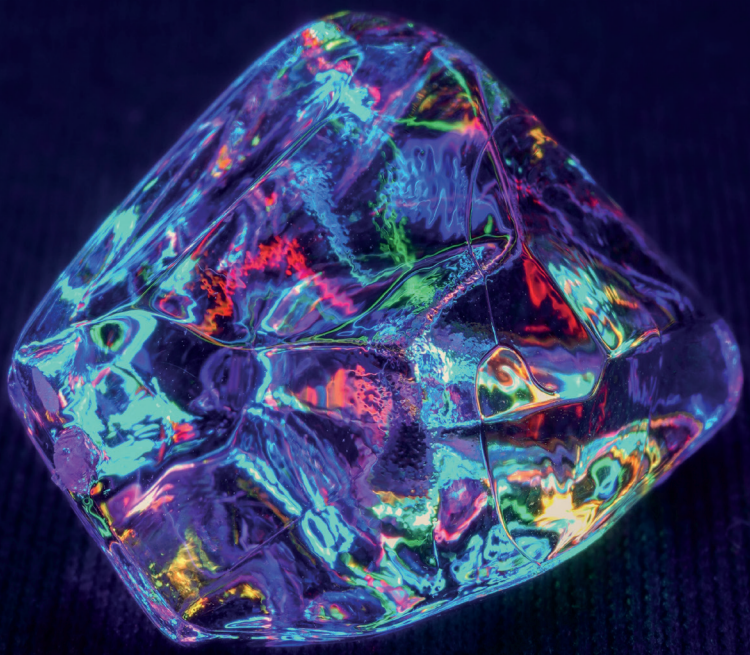
KEN BURNETT

FUNDRAISING RELACJI

Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach



KEN BURNETT

FUNDRAISING RELACJI

Model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach

Tłumaczenie Alicja Kowalczewska

Kraków 2022

Ta książka powstała z wdzięczności

Ken Burnett jest przekonany, że zawód fundraisera jest jednym z najbardziej satysfakcjonujących i użytecznych zawodów na świecie. Z jego książki przebija mądrość i doświadczenie wynikające z tysięcy spotkań z fundraiserami i darczyńcami wielu organizacji. Czytając książki i blog Kena, możemy przekonać się, jak fundraising zmienia i kształtuje człowieka – na kogo wyrasta się, służąc innym i stale poszukując doskonałości w tej służbie.

Jest pewna ważna okoliczność, dzięki której mogliśmy wydać *Fundraising relacji*, i którą chcę zdradzić polskim czytelnikom. Otóż planując wydanie tej książki, baliśmy się, że nie będzie nas na to stać. W budżecie na zakup praw autorskich mieliśmy o wiele mniej, niż zwykle żądają autorzy takich bestsellerów, więc sprawa wydawała się przegrana. Mimo wszystko postanowiłem, że zapytam. Gdy latem 2022 roku pełen obaw zadzwoniłem w tej sprawie do Kena, usłyszałem od niego: „Robert, widzę jak Polacy przyjęli uchodźców z Ukrainy. Pamiętam też, co polscy piloci zrobili dla Wielkiej Brytanii w czasie II wojny światowej. Dlatego dostaniecie ode mnie prawa autorskie do tej książki za darmo". Nie muszę chyba pisać, ile wdzięczności i radości czułem, gdy to usłyszałem.

Polscy fundraiserzy powinni czytać dobre, inspirujące książki napisane przez inspirujących ludzi. A która książka i który autor lepiej zainspirują polskich specjalistów od zbierania funduszy niż Ken Burnett i jego *Fundraising relacji*?

Robert Kawałko,
Prezes Polskiego
Stowarzyszenia Fundraisingu

Fundraiserzy są siłą napędową szczytnych celów. Skuteczny fundraising nigdy nie był bardziej potrzebny. Wstęp do polskiego wydania

My, fundraiserzy prowadzący kampanie, żyjemy w czasach pełnych wyzwań, w świecie pełnym niesprawiedliwości, w którym mnogość problemów domaga się rozwiązania.

My i nasze organizacje nigdy nie byliśmy bardziej potrzebni. Pod wieloma względami nasz świat jest beznadziejnym miejscem, więc ktoś powinien go zmienić. Równie dobrze możemy to być my. Fundraising jest szlachetnym powołaniem, ponieważ istniejemy po to, by zmieniać świat na lepsze. Na naszej drodze są jednak poważne wyzwania, przez które istnieje ryzyko tego, że zboczymy z kursu, a nawet wykoleimy się.

Proponuję, abyśmy pilnie zmierzyli się z tymi śmiertelnymi zagrożeniami.

Musimy walczyć z negatywnym nastawieniem do fundraisingu i budować we wszystkich swoich odbiorcach pozytywne spojrzenie na naszą branżę.

Musimy przezwyciężyć brak odpowiedniego inwestowania w fundraising.

Musimy zmienić krótkoterminowe nastawienie naszych organizacji na „szybkie zyski" i sprawić, by koncentrowały się na budowaniu wzajemnie korzystnych, długoterminowych relacji z prawdziwymi sojusznikami.

Każdy fundraiser może starać się uważniej słuchać darczyńców i bardziej angażować się w utrzymywanie z nimi kontaktów. Musimy nauczyć się dawać więcej naszym sojusznikom, tak aby ich doświadczenie wspierania szczytnych celów było jak najlepsze.

Możemy nauczyć się opowiadać swoje historie w najbardziej efektywny sposób.

Musimy nauczyć się budować solidne fundamenty zaufania i pewności. To oznacza koniec czasów kłamiących przywódców i wpojenie wszystkim fundraiserom prawdziwych zasad i wartości, takich jak uczciwość i empatia.

Musimy restrukturyzować szkolenia, tak aby odpowiadały nowym czasom odpowiedzialnego fundraisingu.

Wiele z zagrożeń, na które odpowiedzią są powyższe propozycje, przez dekady hamowało rozwój naszego sektora. Wszystkie wciąż są obecne, niektóre rosną w siłę. Różnica polega na tym, że dziś wiemy, jak je przezwyciężyć.

Jakieś trzydzieści lat temu napisałem książkę o tytule *Fundraising relacji*, której przypisano zmianę nastawienia fundraiserów na całym świecie. Książka ta opisuje szczegółowo, w jaki sposób fundraiserzy powinni pracować wraz z darczyńcami, aby dostarczyć im to, czego to oni chcą. W tym momencie trzymasz w dłoniach egzemplarz tej książki, przetłumaczonej na język polski. To mój dar dla polskich fundraiserów i polskiej wspólnoty „dążącej ku zmianom". „Dążenie ku zmianom" jest lepszym opisem niż „non-profit" – kluczowe wyrażenie charakteryzujące nasz sektor powinno z dumą stwierdzać, po co tu jesteśmy, nie odwrotnie.

Wraz z niezwykle szybkim rozwojem technologii fundraising gwałtownie się zmienia. Każdego roku pojawiają się nowe narzędzia i metody, które musimy opanować, aby dostarczyć darczyńcom jak najlepszych doświadczeń. Jednak wśród wszystkich tych zmian kluczowe prawdy, wyzwania i możliwości pozostają te same, gdyż są ponadczasowe.

Ta książka przedstawia bardzo zdecydowany punkt widzenia. Jak napisał George Smith – legendarny brytyjski fundraiser – w przedmowie do pierwszego wydania, wedle tego punktu widzenia zbyt wiele osób w naszym sektorze stało się zbyt opętanymi metodami, przez co zapominały o osobistych, międzyludzkich relacjach, które są sednem prawdziwego fundraisingu. Jest to bardzo funkcjonalna i praktyczna obserwacja, z której wynika, że jeśli będziemy najlepsi w budowaniu właściwych, wzajemnie korzystnych relacji z naszymi wspierającymi, nasze cele przemienią się w trwałą, dającą wielką satysfakcję przyszłość – zarówno dla nas, jak i dla nich.

Dlatego chciałbym pozostawić cię z piętnastoma poradami, których przy każdej okazji udzielam wszystkim fundraiserom. Wiele kluczy i wyjaśnień tych rekomendacji odnajdziesz w tej książce, jak również w wielu moich późniejszych artykułach na ten temat. Możesz je łatwo znaleźć i uzyskać do nich bezpłatny dostęp na mojej stronie internetowej, www.kenburnett.com.

Bądź fundraiserem, który prowadzi kampanie.

Odkryj i zdefiniuj swój „pas startowy": historię, lekcje i tradycje, które stoją u podstaw świetnego fundraisingu.

Zdaj sobie sprawę z tego, że dawanie jest bardzo dobre dla twoich darczyńców. Upewnij się, że oni również to rozumieją.

Utwierdź się w mocnych przekonaniach, takich jak uczciwość, szczerość, empatia – stare dobre odróżnianie dobra od zła.

Przekazuj prawdę, dobrze opowiedzianą.

Dobrze zrozum wykorzystywanie i nadużywanie emocji.

Pielęgnuj kreatywność i innowację.

Celebruj „najlepszych z najlepszych" i dąż do tego, by dołączyć do ich grona. Na stronie www.sofii.org znajdziesz dalszą inspirację.

Wypracuj odpowiednią kulturę organizacyjną.

Doprowadź do tego, by w twojej organizacji panowała atmosfera wdzięczności.

Spraw, by twoi darczyńcy czuli się „dostrzegani".

W fundraisingu chodzi o wiele więcej niż tylko proszenie o pieniądze. Promuj i doceniaj istotę fundraisingu opartego na prowadzeniu kampanii.

Złóż obietnicę swoim darczyńcom.

Wyjdź z biura i sam przekonaj się, na czym polega ta praca.

Upewnij się, że dodajesz życiu swoich darczyńców znaczenia i satysfakcji.

Zmiany, które nastąpiły w ciągu ostatnich ponad trzydziestu lat są szczegółowo opisane w moich późniejszych publikacjach, szczególnie w książce *Storytelling can change the world* oraz *The essence of Campaigning Fundraising in 52 exhibits and 199 web links*.

Życzę ci trwałego sukcesu w twoich staraniach, by zbudować w Polsce sektor dążący ku zmianom, który charakteryzuje się pewnością siebie, determinacją i znakomitym powodzeniem.

Ken Burnett
Suffolk, Wielka Brytania
Listopad 2022

Słowo wstępne

Jak zbudować relację z liczbą? Moim zdaniem to dość trudne – nie da się jej objąć. Jednak każdego dnia właśnie w taki sposób odnosi się do nas wielu tzw. specjalistów serwisowych: firmy obsługujące karty kredytowe, agenci ubezpieczeniowi, pośrednicy handlowi i banki, sklepy i linie lotnicze, a nawet kilka organizacji non-profit, jeśli mamy być szczerzy.

Wydaje się, że w jakimś niemożliwym do uchwycenia momencie straciliśmy nasze imiona i staliśmy się zapisami w bazach danych i kodami na kopertach. Tego dnia, w którym zaczęły nas definiować numery ubezpieczenia społecznego, kody pocztowe i identyfikatory użytkownika, utraciliśmy coś prawdziwego. Nie jest jednak za późno, żebyśmy to odzyskali.

Czas, abyśmy spojrzeli poza sprofilowane kategorie, założenia grup fokusowych, charakterystykę baby boomerów i pokolenia X, i spojrzeli na to, co jest najistotniejsze w naszych transakcjach: uprzejmość, dzięki której otrzymujemy cenne dla nas informacje, szacunek dla lojalności, rozpoznanie oraz docenienie wspólnego zaangażowania.

Fundraising relacji dociera do sedna naszego systemu wartości, aby przypomnieć nam, że fundraising z całą pewnością nie jest nauką o przewidywalnych reakcjach na przewidywalne działania, bazującą na sztywnych zasadach ekspertów. Wręcz przeciwnie. W dobie „profesjonalizmu", w epoce guru marketingu, zbyt łatwo jest zapomnieć, że fundraising jest bliższy sztuce niż nauce. Chodzi w nim o ludzi, dających innym… nadzieję na wspólne marzenie… powodzenie szczytnego celu. Nie przyniesie on skutku, jeśli dalej będziemy traktować naszych darczyńców jako dane komputerowe podpadające pod kategorię darowizny.

Książka Kena Burnetta, wydana po raz pierwszy w 1992 roku, postawiła świat fundraisingu na głowie. Teraz, w nowym, uaktualnionym i rozszerzonym wydaniu, raz jeszcze kwestionuje podnoszące na duchu frazesy i metody, często zastępujące doświadczenie i sedno sprawy. Ken przedstawia swoje koncepcje w kontekście dzisiejszego (i jutrzejszego) świata.

Wszyscy mówią o tym, jak zmienia się świat, jak szybko trendy i metody stają się modne, tylko po to, aby zaraz z tej mody wypaść. Tak brzmi pierwsze zdanie pierwszego akapitu większości książek i przemów. Wydaje mi się jednak, że zbyt wiele osób w naszej branży po prostu nie rozumie, co to znaczy. Mój tata często mawia „nie wszyscy, którzy mówią o niebie, się do niego wybierają". Cóż, myślę, że nie wszyscy, którzy mówią o zmianie są jej częścią.

W ciągu ostatniej dekady, tj. od pierwszego wydania *Fundraisingu relacji*, pojawił się rosnący niepokój związany z tradycyjnymi podejściami – w dużej mierze ze względu na to, że stare metody przestały działać. Musimy jednak spojrzeć poza statystyki, aby dostrzec, że to darczyńcy się zmienili. Są dziś inni. Metody i poziom usług, które działały wczoraj, mogą nie być skuteczne w przyciąganiu i utrzymywaniu dzisiejszych darczyńców, którzy oczekują odpowiedniego traktowania – i są zdeterminowani, aby je otrzymać.

Musimy wyjść temu naprzeciw, próbować nowych rzeczy, ryzykować. Być może odkryjemy, że chodzi nie tyle o zastępowanie tradycyjnych metod, co o próbę ich uzupełniania. Niezależnie od tego, do zaangażowania, usatysfakcjonowania i zdobycia oddania dzisiejszych i jutrzejszych darczyńców potrzebujemy znacznie więcej niż kolorowej koperty, znaczków pocztowych czy chwytliwego sloganu.

Moim zdaniem tym, co czyni nowe wydanie kultowej książki Kena tak ważnym, jest fakt, że kwestionuje on nasze priorytety. Prosi, abyśmy zrezygnowali z obsesji metod i formuł i przemyśleli na nowo, w jaki sposób najlepiej powiązać darczyńców i cele. Prosi, abyśmy zastanowili się nad aktami wzajemnego zrozumienia i docenienia – cechami dobrych relacji – i wtedy dopiero ocenili, w jaki sposób możemy uwzględnić te aspekty w naszej pracy. Przypomina, że w istocie jesteśmy przemysłem usługowym, uwzględniając wszystkie tego znaczenia. Pomaga nam też zrozumieć, jak możemy dostosować się do odmienionego rynku, pełnego różniących się między sobą obywateli.

Analizując szeroki Punkt Widzenia Kena (jak określił to w pierwszym wydaniu tej książki nasz wspólny przyjaciel, George Smith), być może odnajdziecie koncepcje, które już znaliście, ale o nich zapomnieliście; inne mogliście odłożyć na bok i nigdy ich nie spróbować; jeszcze inne będą dla was zupełnie nowe. Jednak wszystkie te koncepcje, rozważane w kontekście naszego gwałtownie zmieniającego się świata, mogą zostać uznane za dające do myślenia i inspirujące do działania. Mogą też skłonić was, abyście ponownie przyjrzeli się kwestiom, które wcześniej uznawaliście za pewnik.

Mam to szczęście, że moja kariera w fundraisingu zbiegła się z latami, w których Ken zbudował i uruchomił swoje biuro w Londynie. Jest on bez wątpienia jedną z najbardziej szanowanych postaci w międzynarodowej społeczności fundraisingowej. Na przestrzeni wielu lat bezwstydnie korzystałam z jego pism i mądrości. A gdyby direct mailing od jego wielu różnorakich klientów mógł być dostarczany także pod moje drzwi w Waszyngtonie, D.C., z pewnością korzystałabym w jeszcze większym stopniu!

George Romney, amerykański polityk i przemysłowiec, zauważył, że „nic nie rodzi większej bezbronności niż zagwarantowany sukces. Stajesz się więźniem tego, co zrobiłeś w przeszłości". Na szczęście *Fundraising relacji* Kena Burnetta dał nam klucz do rozwiązania tego problemu. W samą porę.

Jennie Thompson,
Przewodnicząca *The Resource Alliance*,
1998–2001

Przedmowa do drugiego wydania

Dobrze pamiętam dokładny moment, w którym zdecydowałem się napisać pierwsze wydanie tej książki. Było to w pociągu, którym wracałem z Bristolu do Londynu w listopadzie 1990 roku, po dorocznej regionalnej konferencji Institute of Fundraising obejmującej Walię i zachodni region Wielkiej Brytanii. (Institute of Fundraising jest stowarzyszeniem zawodowym, które odpowiada za szkolenia i standardy dla fundraiserów w Wielkiej Brytanii, tak jak Association of Fundraising Professionals w Ameryce Północnej, Fundraising Institute Australia itd.) Byłem w towarzystwie ówczesnego dyrektora instytutu, Stephena Lee, rozmawialiśmy o braku jakichkolwiek dobrych brytyjskich książek dotyczących fundraisingu. Obaj zgodziliśmy się, że jest to luka, którą należy wypełnić. Ja uważałem, że potrzebny jest prosty, rzeczowy przewodnik, opisujący, jak powinien działać fundraising. Stephen uważał, że jakikolwiek nowy tekst powinien być bardziej bezczelny, powinien mieć jaja, być konfrontacyjny, szczególnie biorąc pod uwagę, że tak wiele aspektów fundraisingu wymagało wtedy poprawy.

Bardzo dobrze pamiętam tę rozmowę nie tylko ze względu na jej nietypowe miejsce, czy też dlatego, że prawdopodobnie to ona sprawiła, że stałem się autorem (pewnego rodzaju). Pamiętam ją ponieważ w trakcie spotkania próbowaliśmy słuchać zrywającego się radia na zestawie stereo Stephena – przykładał go do okna pociągu, żeby poprawić odbiór, gdy sunęliśmy z hurkotem przez zachodnią Anglię. Nie było to standardową praktyką osób dojeżdżających do pracy. Tego dnia byliśmy szczególnie zainteresowani wiadomościami ze względu na zapowiadane ogłoszenie wyników głosowania, które miało wyłonić przewodniczącego brytyjskiej partii konserwatywnej, co w ostateczności doprowadziło do usunięcia Margaret Thatcher, pierwszej kobiety, która została premierką Wielkiej Brytanii. Pomiędzy urywanym sygnałem i okazjonalną ekscytacją w związku z wydarzeniami w Westminster, Stephen i ja powracaliśmy do dyskusji nad potrzebą stworzenia dobrej i będącej na czasie brytyjskiej książki o fundraisingu, i o tym, jaki kształt miałaby przybrać. Zalążek pomysłu, który

przerodził się w *Fundraising relacji*, powstał w trakcie tamtej podróży pociągiem. Pierwsze wydanie tej książki napisałem w ciągu roku. Jej prawie natychmiastowy sukces dość mnie zaskoczył, przypuszczam też, że nie tylko mnie. Książkę sprzedawano w blisko czterdziestu krajach. Spodziewałem się, że zostanie mi wiele egzemplarzy – tymczasem doczekała się dwóch dodruków.

Oczywiście od tego czasu pojawiło się całkiem sporo książek, napisanych przez brytyjskich autorów, które dotyczą fundraisingu. Pokazuje to rozwój zainteresowania i profesjonalizację fundraisingu w trakcie ostatniej dekady, jak również zdrowie i wigor tej profesji. Jednak wzrost liczby publikacji dotyczących fundraisingu na rynku brytyjskim nie może się równać jej eksplozji po drugiej stronie Atlantyku. Nie są to też ogólne teksty. Można dziś znaleźć książki – w dodatku bardzo dobre – poruszające prawie wszystkie aspekty fundraisingu, od etyki do Internetu, od znaczących darowizn do prób zoperacjonalizowania zmiany. Taki ogrom wiedzy po prostu nie istniał we wczesnych latach 90.

Przypuszczam, że powodem, dla którego moja książka doczekała się szczególnego uznania, nie jest to, że była jedną z pierwszych wydanych w Wielkiej Brytanii. Chodzi raczej o to, że odnosi się ona do tematu, który porusza w czytelnikach czułą strunę – zarówno wtedy, jak i dziś. Moje podsumowanie praktyki fundraisingu krąży wokół bardzo konkretnego punktu widzenia, zakładającego, że technologia i agresywny marketing mogą wchodzić w drogę temu, co ma prawdziwe znaczenie dla fundraiserów – naszych relacji z darczyńcami. Co więcej, mogą też one podważać podstawy zaufania i pewności, które są tak istotne dla skutecznego fundraisingu.

Dlatego w pierwszym wydaniu tej książki moim celem był nie tylko przegląd współczesnych procedur i praktyk, ale także wskazanie lepszej, bardziej zrównoważonej drogi na przyszłość. Wiele zmieniło się od pierwszego wydania, wiele pozostało bez zmian. Bez zmian jest też moje postanowienie, żeby ten tekst poprawić i rozszerzyć.

FUNDRAISING RELACJI 2: DARCZYŃCA KONTRATAKUJE!

W 1996 roku wyszedł sequel *Fundraisingu relacji*. Po pięciu latach zrównoważonej i zdrowej debaty zapoczątkowanej przez pierwszą książkę, napisałem *Friends for Life: Relationship Fundraising in Practice* („Przyjaciół na całe życie: Fundraising relacji w praktyce"), częściowo jako praktyczny poradnik pokazujący poprzez prawdziwe przykłady, w jaki sposób różne organizacje stawiają czoła wyzwaniom i możliwościom dostarczanym przez fundraising relacji, a częściowo, aby

pokazać wielu sceptykom tej koncepcji, że odpowiednio zastosowana, ta oryginalna teoria może pozwolić fundraiserom na zgromadzenie większych środków pieniężnych, niż kosztować będzie jej wdrożenie. Friends for Life przedstawiają szczegółowo szesnaście przykładów organizacji fundraisingowych z Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych i Kanady. Opowieści te zarówno ilustrują problemy i pułapki, jak i ukazują, w jaki sposób fundraising relacji może sprawnie działać i przynosić znaczące korzyści. Wyciąganie wniosków z tych przykładów było zarówno pouczającym, jak i otrzeźwiającym doświadczeniem. O ile niewątpliwie byłem w stanie odnotować sukcesy i udowodnić, że fundraising relacji naprawdę działa, wiele z tych sukcesów było częściowych, mało entuzjastycznych i przelotnych, nie z powodu wady koncepcji, ale jej wdrożenia. A prezentowałem przecież historie najlepszych. Co z całą resztą? Zdałem sobie sprawę, że próby wykształcenia podejścia bazującego na darczyńcach były w impasie i ostatecznie ponosiły porażkę, dlatego że podejmujące je organizacje nie były w pełni przekonane do tej koncepcji i nie inwestowały wystarczającej ilości czasu, ludzi i zasobów, aby zapewnić sobie sukces.

WYBÓR

Wiosną 2001 roku przyszedł czas decyzji. Znów zaczynało brakować egzemplarzy *Fundraisingu relacji*, musiałem więc wybrać, czy po raz czwarty wydrukować książkę w niezmienionym stanie, czy też pozwolić jej umrzeć śmiercią naturalną. Była jednak jeszcze jedna opcja. Mogłem uaktualnić i wznowić swoją książkę, tym samym upewniając się, że będzie tak przydatna, jak to tylko możliwe dla nowego pokolenia fundraiserów w nowym milenium. To też zdecydowałem się zrobić, przede wszystkim dlatego, że nawet po dziesięciu latach wciąż otrzymuję listy dotyczące tej książki, nadal jestem zapraszany, aby na całym świecie prowadzić seminaria poświęcone tej teorii i nadal słyszę od ludzi, że mimo swoich lat oryginalny tekst pozostaje tak ważny, jak był w czasie, gdy powstawał, jeśli nie ważniejszy.

W nowym wydaniu postanowiłem nie poprawiać niczego, o ile nie było to konieczne. Jedyne zmiany, które wprowadziłem, mają na celu zaktualizowanie lub pogłębienie stanu wiedzy, ówcześnie niedostępnej; poprawienie kilku przykładów, które po latach udowodniły, że się myliłem (i dodanie komentarza do tych pokazujących, że miałem rację); oraz dodanie nowych informacji, które dziś wydają się ważne dla tej książki. Nie była to jednak prosta korekta. Tak wiele zmieniło się w trakcie ostatniej dekady w świecie fundraisingu, że uznałem, że oryginalny tekst potrzebuje przeprowadzenia dość poważnej operacji.

Jej efektem są dwa zupełnie nowe rozdziały i znacząca korekta i rozszerzenie tekstu.

Dodałem również nowe zakończenie, powinienem wyjaśnić, dlaczego. W cytacie umieszczonym na okładce pierwszego wydania, Giles Pegram (dyrektor ds. kampanii charytatywnych brytyjskiego National Society for the Prevention of Cruelty to Children) przewidział, że „koncepcje przedstawione w tej książce w trakcie najbliższej dekady zrewolucjonizują fundraising".

Ze smutkiem muszę skonstatować, że ta przepowiednia tylko częściowo się sprawdziła. Z pewnością w trakcie ostatniej dekady XX wieku koncepcje budowania relacji stały się bardzo modne wśród fundraiserów na całym świecie, jestem pewien, że częściowo również za sprawą mojej książki. Mantry bycia „kierowanym przez darczyńców" i „zorientowanym na klienta" stały się modne i powszechne, tak jak rytualne wyparcie masowego marketingu i potępianie nietaktownego podejścia do komunikacji. Koncepty takie jak dbanie o darczyńcę i obsługa klienta zostały bardzo entuzjastycznie przyjęte przez fundraiserów – przynajmniej na salach konferencyjnych i warsztatach, niekoniecznie jednak w ich codziennej praktyce fundraisingowej. Niemniej jednak, w tym czasie liczba komunikacji fundraisingowych gwałtownie wzrastała, choć ich różnorodność pozostała raczej niezmienna, ich znaczenie zaś wątpliwe. Darczyńcy stali się dużo bardziej narażeni na niestosowne i niemożliwe do odróżnienia od siebie prośby fundraiserów, i zaniepokojeni swoją rolą jako adresatów tych działań.

ZAUWAŻ, PROSZĘ

Nie jest to książka ekspercka. Nie jestem ekspertem i nie zamierzam się nim stać, od kiedy zdałem sobie sprawę z tego, że Arkę Noego zaprojektował amator, a Titanica ekspert.

Fundraising jest radośnie wolny od ekspertów. Większość ludzi związanych z fundraisingiem, nawet tych z bardzo długim stażem, otwarcie przyznaje się, że wiele jeszcze przed nimi. Mam to szczęście, że jestem zaangażowany w fundraising od dość długiego czasu. Mam również to szczęście, że pracowałem z wieloma z najlepszych na świecie i najbardziej doświadczonych fundraiserów, uczestnicząc w szerokim spektrum projektów promocyjnych w praktycznie każdym rodzaju organizacji fundraisingowych. Mam na koncie przynajmniej tak wiele fatalnych porażek, jak spektakularnych sukcesów, większość zaś moich pozostałych doświadczeń sytuuje się gdzieś pomiędzy – są to skromne, mało spektakularne zbiórki. Nie jest to też książka akademicka. To zbiór obserwacji praktyka. Niektóre z nich mogą być

kontrowersyjne. Nie musisz zgadzać się ze wszystkim, co mam do powiedzenia. Jeśli masz odmienne zdanie od mojego – daj mi znać.

Ta książka nie jest też kompletna. Moje doświadczenie nie obejmuje wielu aspektów, o których warto byłoby wspomnieć w odniesieniu do specjalistycznych obszarów fundraisingu – wydarzeń specjalnych, korporacyjnego fundraisingu, aktywności lokalnych, wolontariatu. Dlatego też nie znajdziesz w tej książce wiele na ich temat – nie wynika to z tego, że nie uważam tych obszarów za istotne. Chciałbym wiedzieć więcej o wolontariuszach, bo wydaje mi się, że stanowią ogromny potencjał dla organizacji, dla których pracujemy, jak również dla szczytnych celów, które wspierają. Ludzie poświęcający swój czas, są tak samo istotni jak ci przekazujący środki finansowe. Ich darowizna pod postacią czasu może zdziałać tak wiele, jak finansowa. Sam byłem kiedyś wolontariuszem i było to niezwykle ubogacające doświadczenie. Wiem, że to również jest obustronna relacja, przynosząca korzyści zarówno wolontariuszowi, jak i sprawie. Mam nadzieję, że w jakimś stopniu to, co mówię w tej książce, będzie mogło zostać odniesione także do wolontariatu i fragmenty tego tekstu będą przydatne dla ludzi, których pracą jest wspieranie oraz organizowanie wysiłków wolontariuszy.

Nieuchronne jest, że wiele rozdziałów porusza podobne tematy, chociaż starałem się to ograniczać. Zagadnienia, o jakich piszę – darczyńcy, badania, marketing, komunikacja, zagrożenia, możliwości itd. – nie są rozłączne, każde z nich nierozerwalnie wiąże się z pozostałymi. Co za tym idzie, usuwanie takich powieleń jest nie tyle trudne, co często niemożliwe. Próbowałem nie powtarzać najbardziej oczywistych kwestii, poza tymi przypadkami, w których drobna powtórka jest uzasadniona wagą tematu.

Z konieczności założyłem również, że ty, czytelnik, masz już odpowiednią wiedzę na temat głównych obszarów fundraisingu. W rezultacie nie próbowałem opisywać bardziej szczegółowo podstaw marketingu w fundraisingu, takich jak direct mailing czy reklamy prasowe.

JEDNO SŁOWO, CZY DWA?

Jedną z największych zagadek fundraisingu – wciąż nierozwiązanych – jest pytanie o samo słowo fundraising. Jaka jest jego pisownia? Czy to fundraising czy fund raising? Czy powinien być tam myślnik?

Moim zdaniem jest to jedno słowo, opisujące jeden obszar działalności i tej formy zapisu będę używał w książce. Wiele osób się ze mną nie zgodzi. Nie ma tu oczywistego rozwiązania, nie powinno więc być zaskoczeniem, że jeszcze inna grupa ludzi, niewątpliwie zdezorien-

towana, używa naprzemiennie wszystkich trzech form. The Oxford English Dictionary, zazwyczaj rozstrzygający podobne spory, w tym wypadku nie jest pomocny. Do niedawna nawet o nas nie wspominał. Teraz to robi, stosując zapis składający się z dwóch słów z myślnikiem. Cieszy mnie, że fundraising, zapisany jako jedno słowo, wygrywa ostatnio te zawody, będąc najczęściej stosowaną formą zapisu.

PLAN KSIĄŻKI

Jeśli coś ważnego umknęło mi w przygotowywaniu tej książki, przepraszam – i liczę, że dasz mi znać, abym mógł poprawić to w przyszłości. Aby uzyskać dalsze informacje na temat szerokiego zakresu tematów związanych z fundraisingiem i marketingiem, proszę skorzystaj ze Słownika pojęć i Bibliografii na końcu książki. Pisząc tę książkę wyobrażałem sobie, że moi czytelnicy przeczytają ją od deski do deski z wielkim zainteresowaniem. Możesz jednak uznać, że konkretne tematy tak bardzo cię interesują, że od razu przejdziesz bezpośrednio do nich. Jeśli zapłaciłeś za egzemplarz tej książki, masz takie prawo. Poniżej znajdziesz krótkie podsumowanie tematów poruszanych w kolejnych rozdziałach.

Rozdział 1 jest w dużej mierze wstępem do dziedziny fundraisingu, tak, jak ja ją widzę. Jego celem jest zbudowanie podstaw wspólnego zrozumienia tematów poruszanych w kolejnych rozdziałach. Kończy się – tak jak pozostałe rozdziały – listą działań. Mam nadzieję, że uznasz je za przydatne jako *aides-mémoire*, które pozwolą ci łatwiej wprowadzić w życie fundraising relacji.

Rozdział 2 rozpatruje nastawienie opinii publicznej do fundraiserów, jak również nastawienie fundraiserów do samych siebie. Pokazuje jak istotny może być fundraising oraz analizuje zakres i skalę możliwości dostępnych współczesnemu fundraiserowi.

Rozdział 3 szczegółowo przedstawia najważniejsze podstawy fundraisingu. Opisuje, dlaczego ludzie decydują się przekazywać darowizny oraz co sprawia, że fundraiser odnosi sukces.

Rozdział 4 proponuje próbę zdefiniowania fundraisingu relacji jako swoistej filozofii oraz przedstawia korzyści, jakie może to przynieść. Opisuje dziewięć kluczy do budowania relacji i analizuje jedną podstawę fundraisingu, która jest kamieniem węgielnym fundraisingu relacji.

Rozdział 5 bada, czego chcą darczyńcy. Zwraca uwagę zarówno na pozytywne, jak i negatywne aspekty przeprowadzania badań, przedstawia „złote pokolenie" oraz darczyńców przyszłości, rozważa również wagę zaufania, wiary oraz dumy.

Rozdział 6 przygląda się ogólnym oraz akademickim badaniom, które wyłoniły się w ostatnich latach, rozważając znaczenie zaufania oraz pewności darczyńców, jak również to, dlaczego tak istotne jest, aby starać się wyprzedzać konkurencję.

Rozdział 7 dotyczy popełniania – oraz unikania – błędów. Rozpoczyna się rozpoznaniem faktu, iż fundraiserzy są tak samo omylni, jak reszta społeczeństwa, a dalej przechodzi do rozważenia największych pułapek i sposobów, aby je obejść lub ich uniknąć.

Rozdział 8 przenosi nas z masowego marketingu do indywidualnych relacji, opisuje plan marketingowy, targetowanie, segmentację, 5P marketingu, tworzenie właściwego wizerunku oraz kreatywne sposoby używania telefonu. Poprzez te zagadnienia rozdział pokazuje, w jaki sposób kultura fundraisingu może w pozytywny sposób wpływać na kulturę marketingu, kierować nią oraz kontrolować.

Rozdział 9 poświęcony jest utrzymywaniu przyjaźni oraz sprawianiu, aby darczyńcy czuli się wyjątkowi. Pokazuje, że rozwijanie relacji z już istniejącymi przyjaciółmi jest dużo bardziej wydajne niż szukanie nowych, udziela również praktycznych porad, jak utrzymać, rozpoznawać oraz wynagradzać już istniejących darczyńców.

Rozdział 10 wskazuje na ogromną liczbę sposobów, w jakie decydujemy się dziś komunikować z naszymi darczyńcami. Oferuje wiele praktycznych porad pokazujących, jak radzić z tym sobie lepiej.

Rozdział 11 poświęcony jest dostrzeganiu możliwości i wydobywaniu z ludzi tego, co najlepsze. Szkicuje różne sposoby oferowania darczyńcom możliwości prawdziwego zaangażowania w pracę i misję twojej organizacji. Opisuje przekrój praktycznych szans, które możesz wykorzystać do ulepszenia swoich fundraisingowych zdolności i wzmocnienia swojej relacji z darczyńcami.

Rozdział 12 szczegółowo przygląda się fundraisingowej jaskini Aladyna, darowiznom testamentowym. Jest to obszar o wielkim potencjale, w którym ci, którzy są wystarczająco odważni, kreatywni i trafią na odpowiedni czas, mogą odnaleźć klucz do ostatniej wielkiej szansy na umożliwienie darczyńcy zmienienia świata.

Rozdział 13 w całości poświęcony jest zmianie. Stanowi przegląd szerokiego zakresu niedawnych wydarzeń i zmian w fundraisingu, uwzględnia kilka kontrowersyjnych nowych wyzwań oraz oferuje przemyślenia na temat przyszłych zmian.

Rozdział 14 wieńczy książkę spojrzeniem w kryształową kulę i wieszczy niektóre z poważnych zagrożeń dla naszej przyszłości, które możesz rozważyć wraz z tratwą ratunkową naprawdę ekscytujących możliwości. Pokazuje również, dlaczego przygotowywanie

zrównoważonych strategii na obie okoliczności będzie dobrze spędzonym czasem.

Fundraising – a szczególnie fundraising relacji – opiera się przede wszystkim na jednostkach, nie na grupach. Aby wcielić tę koncepcję w życie, po każdym rozdziale zatrzymuję się, aby przedstawić profil konkretnego darczyńcy – jednego złożonego z wielu cech, ale łatwego do zidentyfikowania człowieka, będącego przykładem jakiejś części spektrum możliwości, które niesie każdy darczyńca. Celem tych profili jest przypomnienie ci, że darczyńcy różnią się od siebie, jednak każdy z nich umożliwia pewną szansę. Zrobisz z tym, co zechcesz. Przygotowując swoje propozycje fundraisingowe, wyobraź sobie, w jaki sposób ci ludzie, i inni, których już znasz, na nie zareagują; dzięki temu lepiej zrozumiesz, jak perswazyjna jest twoja praca, niż gdybyś czytał o tym tylko z punktu widzenia fundraisera.

UWAGI KOŃCOWE

Przez wiele lat mowa końcowa na International Fund Raising Congress (zgromadzeniu zawodowych fundraiserów z całego świata, które każdego roku odbywa się pod Amsterdamem, w Niderlandach) była wygłaszana przez Guya Stringera, byłego dyrektora Oxfamu, niegdyś kierownika wyższego szczebla w ważnym przedsiębiorstwie produkcyjnym, teraz zaś jednej z najznakomitszych i najbardziej cenionych postaci w świecie fundraisingu. Guy ma więcej doświadczenia i rozeznania w kwestii mocy oraz potencjału fundraisingu, niż większość z nas będzie w stanie osiągnąć w trakcie całego życia.

Gdy Guy przemawiał do kilku setek delegatów, którzy przeszli właśnie przez trzy dni intensywnego szkolenia na pograniczu sztuki i nauki swego zawodu, starał się przypomnieć im o wyższym celu, stojącym za ich obecnością na kongresie. Powiedział, że bez jasnego celu, metody i umiejętności są ograniczone. Aby przypomnieć fundraiserom, o co tak naprawdę w tym wszystkim chodzi, Guy przytaczał historie ze swojego własnego doświadczenia, dzięki którym delegaci mieli zakończyć kongres podniesieni na duchu i z ambitnymi celami. Zawsze mu się to udawało, dlatego że wiedział, co powoduje dobrymi fundraiserami.

Za pozwoleniem Guya, przedstawię tutaj dwie z jego historii.

> *Kim jestem?*
> Surat to miasto w zachodnich Indiach. Kiedy byłem tam po raz ostatni, dotarłem do miasta pociągiem. Wychodzisz ze stacji i przechodzisz przez plac, idziesz dalej

w górę długiego wzgórza, potem uliczką, aż na szczycie, po lewej stronie, znajdziesz leprozorium. Prowadzone jest przez krzepkie katolickie zakonnice, niektóre z Indii, niektóre z Hiszpanii. Dotarłem tam późno w nocy i byłem dość zmęczony, najchętniej wylałbym na siebie wiadro wody i położył się spać. Siostra Mary nalegała jednak, żebym przeszedł się z nią po leprozorium, za niebezpieczne uważam zaś niezgadzanie się z katolickimi zakonnicami.

Poszliśmy więc i ku mojemu zaskoczeniu napotkaliśmy małe grupy ludzi siedzących na ziemi wokół lamp sztormowych. Zapytałem siostry, „co oni robią?". Odpowiedziała, że młodzi pacjenci uczą starszych czytać i pisać. Było tak w istocie – małe dzieci mówiły „nie, babciu, to nie tak powinnaś to robić, tylko tak". Jedynymi materiałami dostarczonymi przez Oxfam były tabliczki, kreda i małe lampy sztormowe.

Kiedy dotarliśmy do bramy leprozorium dostrzegłem, że była zamknięta, jednak w mroku dało się dojrzeć po drugiej stronie małą grupę ludzi. Siostra powiedziała do mnie, „Guy, otwórz bramę". Gdy to zrobiłem, rodzina wniosła do środka mężczyznę. Siostra pokazała im drogę, położyli mężczyznę na stole w klinice. Gdyby postawili go na ziemi upadłby, ponieważ jego nogi kończyły się w kolanach. Siostra uklęknęła i spojrzała na mnie, mówiąc, „w jego ranach są robaki". Dostrzegłem, że ma rację. Zdarzyła się wtedy bardzo dziwna rzecz, zupełnie jakby aparat zaczął nagle klikać, klik, klik. Widziałem, kim była siostra, była kimś, kto mógł z powodzeniem pomóc pacjentowi. Widziałem też, kim był pacjent, potrzebował pomocy, i to bardzo. Kim była jednak trzecia postać w kadrze, w swetrze Marks and Spencer, rozmiar 40, prać tylko ręcznie? Jak pasowała do tej sceny?

Wnioskiem z tej lekcji jest to, że jeśli masz zajmować się pomocą osobom biednym, z niepełnosprawnościami i potrzebującym, musisz być w to w pełni zaangażowany. W tym, co piszesz i mówisz w swoich reklamach i przemowach publicznych musisz starać się przekazać odwagę tych ludzi, ich determinację, aby polepszyć byt swoich rodzin, ich wzajemną odpowiedzialność za siebie. I nigdy nie możesz ich nie doceniać.

Puszczanie latawca

Salwador najprawdopodobniej plasuje się najniżej na świecie, jeśli chodzi o prawa człowieka. To niewielki kraj, wielkości Walii, w którym nocą morduje się ludzi i zdarza się, że jeśli chcesz ponownie zobaczyć swoich przyjaciół, musisz iść na miejskie wysypisko śmieci i to tam znajdziesz ich ciała. To tam są katowani na śmierć. W efekcie wiele rodzin szuka schronienia w kościelnych azylach, gdzie żyją pod opieką i ochroną kościoła, bo gdyby opuścili te miejsca, skończyliby, jak wielu innych, na wysypiskach pod miastem.

Odwiedziłem jeden z takich azylów, goszczących prawie dwieście rodzin i setki małych dzieci. To miejsce było klasycznym przykładem kobiecych zdolności, było nienagannie czyste. Ja zapaskudziłbym je w pięć minut. Był tam tylko jeden kawałek przestrzeni z widokiem na niebo, otoczony bardzo wysokim ogrodzeniem z drutu. Dzieci zbierały się tłumnie na tym malutkim placu zabaw – jedynej przestrzeni na świeżym powietrzu, jaka się tam znajdowała. Robiły latawce z gazet, kawałków kijków, sznurka. Ale oczywiście, jeśli masz puszczać latawiec, potrzebujesz wiatru i trochę przestrzeni, dzieciom było więc niezwykle trudno sprawić, żeby ich latawce mogły polecieć. Ogrodzenie z drutu było wręcz pokryte poniszczonymi latawcami.

W końcu wyszedłem na zewnątrz, wyszedłem na drogę, spojrzałem wkoło – w Salwadorze zawsze lepiej wiedzieć, kto znajduje się w okolicy – i poszedłem w dół drogi, skręcając w prawo na jej końcu. Zanim to zrobiłem, obróciłem się i spojrzałem w górę. Dwóm małym latawcom udało się oderwać od ogrodzenia i drgając zaczęły unosić się w ciemnoniebieskie niebo. Niektórzy ludzie powiedzieliby, że to tylko kawałek sznurka, gazety, małych kijków, dwaj mali chłopcy, ale znaczy to dużo więcej. Jest to zwycięstwem ludzkiego ducha nad ponurym otoczeniem, w którym tak wiele osób tkwi. Przyszliście tutaj, aby nauczyć się fundraisingu i w tym czasie nauczyliście się wiele o nowych metodach i umiejętnościach. Mam nadzieję, że wam się to podobało, ale nie zapomnijcie, że metody i umiejętności same w sobie są ograniczone. To, co musicie zrobić, to wstać i wymyślić i namawiać do nowej wizji społeczeństwa, w którym wszyscy będziemy mogli żyć w pokoju i harmonii.

Cytując słowa Guya, nie jestem w stanie w pełni oddać szczerości i pasji, z jaką je wypowiadał, czy też odtworzyć emocjonalnego zaangażowania w jego głosie, które sprawiało, że na widowni nie było nikogo, kto nie uroniłby łzy. Opowieści Guya były magiczne. Wznosiły fundraiserów i przypominały nam, że nasza profesja jest bardziej wyjątkowa niż inne zawody i biznesy. Dlatego też dla mnie mowy końcowe Guya były być może najważniejszą częścią każdego International Fund Raising Congress.

Fundraising to więcej niż praca. We właściwych rękach, to potężna siła mogąca doprowadzać do zmian, a gdy te są jeszcze w trakcie, fundraising powinien być inspirującym promykiem nadziei. Fundraiserzy mają dobry powód, aby być dumnymi ze swojej profesji.

W przygotowaniu tego nowego wydania moim celem było więcej niż tylko rozwinięcie i wzmocnienie mądrości płynącej z podejścia afirmującego fundraising relacji, aby wzmocnić pozycję tych, którzy wierzą, że jest to podejście właściwe dla nich i ich organizacji. Chcę pokazać, że zarówno dla dobrobytu naszych organizacji, jak i dla długofalowego zdrowia i wydolności sektora non-profit, fundraiserzy muszą zacząć poważniej traktować fundraising relacji. Inwestowanie czasu, ludzi i pieniędzy w budowanie wzajemnie satysfakcjonujących i korzystnych relacji z darczyńcami jest nie tylko rozważne, ale wręcz kluczowe. Od tego zależy nasza przyszłość.

Ken Burnett
Kermarquer, Francja
Maj 2002 roku

Podziękowania

Do przygotowania tej książki przyczyniły się pomysły i starania wielu ludzi, mam wobec nich znaczący dług. Brak miejsca powstrzymuje mnie od wymienienia ich wszystkich.

Szczególne podziękowania należą się International Fund Raising Group (dziś znanej pod nazwą The Resource Alliance) za ich wiarę w moją początkową koncepcję jeszcze we wczesnych latach 90. i za wyrazy wsparcia, które umożliwiły powstanie tej książki.

Jestem zobowiązany wszystkim moim współpracownikom z Burnett Associates, którzy umożliwili mi znikanie na całe tygodnie, abym mógł pracować nad książką. Jestem wdzięczny wszystkim klientom, obecnym i przeszłym, którzy pozwolili mi pracować przez wszystkie te lata nad tak wieloma interesującymi projektami i dzięki którym nauczyłem się więcej, niż jestem w stanie spamiętać. To dzięki nim mogłem poznać wielu darczyńców, członków i sojuszników, tych nieskończenie fascynujących ludzi, będących siłą napędową organizacji, dla których pracuję. Pojawiają się oni jako części składowe, zamieszczonych na końcu każdego rozdziału, profili darczyńców.

Chciałbym także podziękować licznym autorom, często nieznanych mi osobiście, z których prac korzystałem, przygotowując się do napisania tej książki. Zadziwia mnie, że spotkałem w fundraisingu i marketingu bezpośrednim tak wielu ludzi, którzy nigdy nie przeczytali żadnego z wielkich podręczników na temat naszej branży, opublikowanych ostatnio zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i poza jej granicami. Pracuję w marketingu od ponad trzydziestu lat i nawet dziś nie dałbym sobie bez nich rady. Przygotowując tę książkę o fundraisingu relacji, znalazłem inspirację i kierunek w kilku książkach, których autorom wiele zawdzięczam. Zawsze byłem zwolennikiem plagiatu, uważam go za najwyższą formę pochlebstwa. Mam więc nadzieję, że schlebi to tym autorom, jeśli znajdą na stronach mojej książki niektóre ze swoich koncepcji (oczywiście zawsze opatrzone odpowiednim przypisem). Prawdziwą kreatywność stanowi pożyczanie pomysłów innych ludzi i dodawanie do nich czegoś swojego, zupełnie jak wróbel, który wspina się na grzbiet orła, żeby polecieć trochę

wyżej. W taki sposób poszerza się wiedzę. W tym miejscu chciałbym złożyć hołd następującym orłom: Stanowi Rappowi i Tomowi Collinsowi za MaxiMarketing, Draytonowi Birdowi za *Commonsense Direct Marketing* (wyd. pol. *Zdrowy rozsądek w marketingu bezpośrednim i interaktywnym*), Robertowi Leidermanowi za *The Telephone Book*, Judith E. Nichols za *Changing Demographics: Fund Raising in the 1990s*, Graeme'owi McCorkellowi za *Advertising That Pulls Response*, Jamesowi Gregory'emu Lordowi za *The Raising of Money*, Penelope Burk za *Thanks! A Guide to Donor-Centred Fundraising*, Albertowi Andersonowi za *Ethics for Fundraisers* oraz Peterowi F. Druckerowi za *Managing the Non-Profit Organization* (wyd. pol. *Zarządzanie organizacją pozarządową*). Wiele zawdzięczam również magazynom „Professional Fundraising" (z Wielkiej Brytanii), „Fund Raising Management" oraz „The Chronicle of Philanthropy" (ze Stanów Zjednoczonych), trzem niezbędnym czasopismom dotyczącym fundraisingu. Pełniejsza lista publikacji znajduje się w bibliografii.

Dziękuję również Johnowi Durhamowi, Lawrence'owi Stroudowi oraz wszystkim osobom zaangażowanym w fundraising w Botton Village w Yorkshire, gdzie każdy czytelnik zainspirowany fundraisingiem relacji znajdzie przykład najbardziej niezwykłej historii fundraisingu na świecie, przynajmniej moim zdaniem. Wiele z tego, co wiem o rozwijaniu relacji z darczyńcami, nauczyłem się, pracując z fundraiserami w Botton Village.

Gdy ta książka była jeszcze manuskryptem, niektóre z jej rozdziałów zostały przeczytane i skomentowane przez kilku cenionych ekspertów, którym dziękuję za poświęcony czas i zaangażowanie. Dziękuję Anne Wrangham z Crossbow Research, Richowi Foxowi z Rich Fox Associates, specjaliście w zakresie telemarketingu, oraz Davidowi Fordowi, Richardowi Radcliffe'owi i Tomowi Smithowi ze Smee and Ford Limited, czołowym światowym autorytetom w zakresie testamentów i legatów.

Inne osoby, których koncepcje również na mnie wpłynęły, to między innymi Guy Stringer, John Groman, John Hambley, Roger Millington, Susan Kay, Ian Ventham, Redmond Mullin, Michael Downes, Gavin Grant, Giles Pegram, George Smith oraz ś.p. Harold Sumption. Każde z was może rozpoznać w tej książce element tego, czego się od was nauczyłem.

Cary Goode i Sanchi Heesom zasługują na podziękowanie za rzucenie profesjonalnym okiem na ostateczną wersję manuskryptu pierwszego wydania tej książki i zaproponowanie cennych sugestii. Theresa Lloyd i Annie Moreton także pomogły mi na końcowym etapie

tworzenia tej książki. Muszę również uwzględnić wkład moich kolegów i koleżanek: Ernsta Goetschiego, Dereka Humphriesa, Celii Cole i Jackie Fowler. Marie Burnett nadzorowała przygotowanie, produkcję oraz redakcję tego tekstu.

Jeśli chodzi o wydanie poprawione, w szczególności jestem bardzo wdzięczny Jennie Thompson za jej ciepłe i wspaniałomyślne słowo wstępne, jak również za jej niezawodne wsparcie i pokrzepienie w trakcie trwania tego projektu. Stephen Lee i prof. Adrian Sargeant z Henley Management College, David Carrington, Annie Moreton, Jan Chisholm, Harvey McKinnon, Tom Smith, Neil Sloggie, Daryl Upsall, Nick Allen, Rich Fox, George Smith, Jason Potts, Simon Turner, Jackie Fowler i jej współpracownicy z Burnett Works, John Rodd, Terry Hunt, Chris Barraclough, Guy Mallabone, Tony Myers, Mike Simpson z ActionAid, Peter Sweatman, Kitty Hilton oraz John Clark również zasługują na podziękowanie.

Dziękuję również redaktorom tego wydania, Johannie Vondeling i Mary Zook z Jossey-Bass w San Francisco, Carolyn Uno z Tigris Productions oraz Beverly Miller.

Jeśli tak książka może być uznana za wartościową, każde z was ma w tym swój udział... Dziękuję.

K.B.

O Autorze

W ciągu ostatnich dwudziestu pięciu lat Ken Burnett współpracował z ponad dwustoma organizacjami fundraisingowymi, od dużych krajowych i międzynarodowych organizacji charytatywnych, po małe lokalne i konkretnie nakierowane kampanie; od uniwersytetów i szkół medycznych po organizacje związane ze sztuką i fundacje dobroczynne. Pisał i produkował fundraisingowe materiały promocyjne dla wielu z najbardziej skutecznych organizacji kampanijnych i wolontariackich w Wielkiej Brytanii i na całym świecie.

Po ośmiu latach spędzonych w branży wydawniczej, w 1977 roku Ken Burnett dołączył do ActionAid, międzynarodowej organizacji non-profit zajmującej się rozwojem, jako dyrektor na Wielką Brytanię.

W 1983 roku założył Burnett Associates Limited, przedsiębiorstwo zajmujące się reklamą i komunikacją, które stało się jednym z największych dostawców promocyjnych i marketingowych materiałów dla organizacji fundraisingowych na całym świecie. Burnett Associates otrzymało za swoją pracę wiele nagród, szczególnie za design i produkcję drukowanych i elektronicznych kampanii komunikacyjnych, jak również za innowacje w marketingu bezpośrednim w fundraisingu. Ken Burnett dalej blisko współpracuje z agencją komunikacyjną Burnett Works Limited, znajdującą się w Londynie.

W 1995 roku Ken został mianowany członkiem zarządu ActionAid, swojego byłego pracodawcy i trzeciej największej w Wielkiej Brytanii agencji rozwoju międzynarodowego. W 1998 roku został wybrany na prezesa zarządu ActionAid.

Ken Burnett regularnie przemawia na seminariach i warsztatach na całym świecie. Napisał i współtworzył jeszcze trzy inne książki na temat komunikacji i marketingu w fundraisingu, włączając w to sequel pierwszego wydania tej książki, *Friends for Life: Relationship Fundraising in Practice*, który został wydany w 1996 roku. Jest również honorowym wykładowcą Institute of Direct Marketing w Wielkiej Brytanii, wykładowcą Institute of Fundraising oraz fundatorem Charity Technology of Trust.

Z Kenem Burnettem można skontaktować się przez strony:
http://www.kenburnett.com oraz http://www.whitelionpress.com.

ROZDZIAŁ 1

To nie tylko zbieranie pieniędzy

Jedna rzecz nie zmieniła się w fundraisingu przez ostatnie dwa tysiące lat – najlepiej działa spersonalizowane podejście. Bez względu na to, co się stanie, w przyszłości fundraising zawsze będzie powracał do tego, jakie poziomy personalizacji i interakcji może zapewnić.

NEIL SLOGGIE,
AUTOR *THE TINY ESSENTIALS OF FUNDRAISING*,
W ODPOWIEDZI NA PROŚBĘ
O SKOMENTOWANIE PRZYSZŁOŚCI NASZEJ PROFESJI

Nocna przygoda w pociągu na linii Bristol–Londyn, którą opisałem w Przedmowie, była impulsem, ma jednak niewiele wspólnego z tym, dlaczego w ogóle zdecydowałem się napisać *Fundraising relacji*. Prawdziwa tego przyczyna leży raczej w lekcjach, które wyciągnąłem z pracy dla licznych organizacji fundraisingowych w trakcie swojej kariery jako fundraiser. Wiąże się także z rosnącym niepokojem, jaki czułem – i dalej czuję – w związku z pewnymi aspektami boomu na marketing bezpośredni w fundraisingu i tym, jaki niesmak pozostawia w ustach wielu spotkanych przeze mnie darczyńców nadejście „profesjonalizmu". Skala postępu w szkoleniu i metodologii fundraisingu jest spektakularna. Jednak – i nic w tym dziwnego – w całym tym podekscytowaniu i pędzie ku profesjonalizacji zaniedbano – jeśli nie zupełnie porzucono – niektóre z podstaw fundraisingu.

UNIKALNY OBSZAR BIZNESOWY

Fundraiserzy byli w ostatnich latach świadkami niezwykłych zmian. O ile dalej funkcjonuje wiele ze starych przekonań i uprzedzeń, nowi fundraiserzy rozpoczynający dziś zawodowy trening wejdą w zupełnie inny świat kariery niż ten, do którego ja dołączyłem. Wmawiam sobie, że dwadzieścia pięć lat to wcale nie jest długi czas, ale dwadzieścia pięć lat temu nawet niektóre z największych organizacji non-profit ledwie kojarzyły istnienie marketingu, szkoleń czy profesjonalizmu

Patrząc wstecz, jestem zdumiony tym, jak szybko – i w niektórych przypadkach całkowicie – naiwne i często jałowe amatorstwo ustąpiło miejsca profesjonalizmowi w strategii, materiałach i podejściu organi-

zacji non-profit. W rezultacie są one teraz lepiej zarządzane, bardziej skupione i silniejsze. Ogólnie rzecz biorąc, wzmożony profesjonalizm był błogosławieństwem zarówno dla organizacji, jak i darczyńców, jednak nie był pozbawiony wad, gdyż większość darczyńców nie rozumie profesjonalizmu w organizacjach non-profit. Są wobec niego podejrzliwi, nie lubią go.

Wzrost profesjonalizmu jest najbardziej widoczny w marketingu non-profit, zwłaszcza w direct mailingu i innych formach drukowanej komunikacji. Dwie ostatnie dekady XX wieku były czasem boomu marketingu non-profit w Wielkiej Brytanii. Nie był to czas nowych wynalazków, ale raczej czas na wyciągnięcie tych wniosków, do których doszli już nasi bracia i siostry po stronie komercyjnych przedsięwzięć. Czas na naukę tego, co udowodniono już, że działa; i przełożenie tego na biznes zbiórek pieniężnych.

Zbiórki pieniędzy na określone cele są jednak wyjątkowym obszarem biznesowym. Czerpie on korzyści z najszlachetniejszych ludzkich emocji, mając to szczęście, że nie jest obciążony tymi najniższymi. Jedno jest pewne – fundraisingowa transakcja zasadniczo różni się od transakcji w komercyjnym biznesie. Mimo że fundraiserzy powinni się wiele nauczyć z komercyjnej praktyki, popełnią fatalny, samobójczy błąd, jeśli zbyt entuzjastycznie zaczną korzystać z praktyk komercyjnych.

W ostatnich latach pojawiło się wielu zawodowych marketingowców non-profit, podejrzewam jednak, że ich krótka i nieefektowna kariera zbliża się ku końcowi. Aby zająć ich miejsce, będzie się musiał wyłonić nowy rodzaj profesjonalistów. Mam nadzieję, że będą oni, jak ja to nazywam, „fundraiserami relacji".

Owi fundraiserzy relacji będą zaznajomieni ze wszystkimi naukami płynącymi z komercjalnego marketingu, których nauczyli się już staromodni charytatywni marketingowcy. Ale będą mieli coś więcej – głębokie oddanie swojemu zawodowi i jasne zrozumienie wszystkich istotnych aspektów, które wyróżniają fundraising na tle innych komercyjnych zastosowań.

Oczywiście będą musieli być niezwykle umiejętnymi i wykwalifikowanymi zawodowcami, w każdym aspekcie swojego fachu. Ale będą zdawali sobie sprawę, że aby odnieść sukces w fundraisingowym marketingu muszą dostosować do niego metody marketingu komercjalnego, a nie tylko je przyjąć. Ponad wszystko jednak będą rozumieli darczyńców – swoją wersję klientów.

Będą analizowali i doceniali tę wyjątkową więź, relację istniejącą między darczyńcami a celem, który wspierają. Głównym celem fund-

raiserów relacji będzie podtrzymywanie, rozwijanie oraz rozszerzanie tych relacji.

KIM JEST DARCZYŃCA?

Z pewnością istnieje wiele wyobrażeń na temat tego, kim są darczyńcy. Poniższa historia bardzo mi imponuje i wydaje się dobrym przykładem tego, jak inspirujące i przynoszące efekty jest potencjalnie bycie darczyńcą. Ilustruje też, że każdy może nim zostać.

W trakcie wojny między Indiami a Pakistanem, której skutkiem było powstanie Bangladeszu, powodzie będące następstwem monsunów zdewastowały ówczesny Wschodni Bengal. Połączenie konfliktu oraz klęski żywiołowej zabiło miliony osób i doprowadziło do największej masowej migracji na świecie. Jedyną perspektywą uchodźców, pozostawionych samym sobie na spustoszonym terenie, był głód i choroby. Droga wielu z nich prowadziła przez rozciągającą się szeroko, zatłoczoną metropolię Kolkaty, nękanej własnymi problemami.

Najniższą klasę społeczną w Kolkacie stanowili żebracy, którym było w tym czasie szczególnie ciężko. Problemy obecne w regionie doprowadziły do zniknięcia turystów, a od nich zależały środki na życie żebraków. W dzielnicy Kolkaty znanej jako Chowringhee, jedynym pewnikiem w życiu tych ludzi była jadłodajnia prowadzona przez Armię Zbawienia, która codziennie zapewniała każdemu porządny posiłek. Dla wielu żebraków było to jedyne pożywienie, jakie mieli.

Żebracy usłyszeli o strasznych problemach uchodźców, którzy niedawno przybyli do ich dzielnicy. Z łatwością byli w stanie wyobrazić sobie ich cierpienie. Przywódca społeczności żebraczej zwrócił się wtedy do organizatorów jadłodajni z niezwykłą prośbą.

Powiedział, że żebracy chcą pomóc. Poprosili, aby od tego dnia jadłodajnia zmniejszyła o połowę ich dzienne racje żywnościowe, tak aby druga połowa mogła zostać wysłana do obozów dla uchodźców. Ci ludzie, sami tak biedni, byli gotowi poświęcić połowę tego, co mieli, aby pomóc innym, których nawet nie znali.

Bycie darczyńcą oznacza oddanie czegoś z własnej, indywidualnej nadwyżki, aby pomóc innym ludziom. Poświęcenie większości darczyńców będzie mniejsze niż to żebraków z Kolkaty, będzie jednak także inspirujące. Bycie darczyńcą jest czymś dobrym i powinno być wspierane. Z pewnością zaś powinno być obowiązkowym wymogiem dla kogokolwiek, kto chce zostać fundraiserem.

Jednak na potrzeby tej książki, darczyńcy zdefiniowani będą jako ludzie, którzy aktywnie wspierają pracę organizacji non-profit poprzez regularny wkład finansowy. Darczyńcy w żaden sposób nie są

jedynym źródłem utrzymania organizacji non-profit, stanowią jednak jego dużą i niezwykle istotną część. Mają też wiele innych cennych ról. Darczyńcy są przyjaciółmi twojej organizacji. Z przyjaciółmi możesz się dzielić dobrymi i złymi nowinami, pozostawać w kontakcie i rozwijać długotrwałą relację, która służy obu stronom.

Twoi darczyńcy czerpią korzyści ze swojej roli w twojej pracy, z dzielenia twoich sukcesów i osiągnięć oraz z satysfakcji płynącej z wiedzy, że ich wkład przyniósł odpowiedni skutek. Ty oczywiście korzystasz z wielkości i częstotliwości ich darowizn, ale również z tego, że darczyńcy będą najbardziej entuzjastycznymi ambasadorami wspieranej przez siebie sprawy. Wciągną w nią swoich przyjaciół, umożliwią ci podjęcie korespondencji z innymi organizacjami non-profit, będą kupować produkty dostępne w twojej sprzedaży wysyłkowej, odpowiedzą na sytuacje kryzysowe, twoje nagłe potrzeby i specjalne kampanie. Powiedzą ci, co twoja organizacja robi dobrze, a w co nie wierzą. Będą razem z tobą dążyć do wprowadzenia zmian. Zaangażują swoje rodziny, przyjaciół, będą wspierali organizowane przez ciebie wydarzenia, pomogą ci zbudować sieć działalności lokalnej, będą zbierać dla ciebie środki, zostaną wolontariuszami we wszelakich bezpłatnych projektach, dostarczą ci darmowego PR-u, przedstawią cię cennym kontaktom biznesowym i wiele innych. Gdy nadejdzie czas, przekażą na twój cel swoją największą darowiznę, pozostawiając odpowiedni zapis w testamencie.

Wartość zaangażowanych darczyńców ilustrują dwie zupełnie różne od siebie anegdoty. Kilka lat temu duża brytyjska organizacja ds. dzieci została uwikłana w skandal. Pracownik socjalny zatrudniony przez tę organizację charytatywną sfałszował dokumenty stwierdzające, że odbyła się wizyta kontrolna u dziecka narażonego na niebezpieczeństwo. Wizyta nigdy nie miała miejsca. Dziecko zginęło później z rąk własnego rodzica. Sprawa przedostała się do prasy i wywołała falę krytyki w całym kraju. Organizacja charytatywna mądrze nie próbowała unikać wzięcia na siebie odpowiedzialności. Zamiast tego przesłała wszystkim darczyńcom szczegółowy raport, który wyjaśniał, co się stało i nakreślał działania, jakie zostaną podjęte, aby upewnić się, że taka sytuacja nie powtórzy się w przyszłości. Darczyńcy przyklasnęli temu przyznaniu się do porażki i odpowiedzieli w stosowny sposób. Poproszono ich o ponowne udzielenie wsparcia w tym trudnym momencie, datki spontanicznie i hojnie zaczęły napływać – darczyńcy byli naprawdę zaangażowani w sprawę.

W trakcie klęski głodu w Etiopii w 1984 roku Oxfam dowiedział się, że i tak już osłabione dzieci umierają z wychłodzenia. Pracownicy

Oxfamu napisali do wolontariuszy i darczyńców, prosząc o robienie na drutach wełnianych swetrów, które będą mogły zostać dostarczone drogą powietrzną. Reakcja była obezwładniająca. Darczyńcy stanęli na pierwszej linii frontu pomocy i robili, co mogli. Oxfam dostarczył do Etiopii dosłownie miliony swetrów zrobionych na drutach, aby natychmiast odpowiedzieć na zapotrzebowanie.

W książce *Managing the Non-Profit Organization* Peter Drucker, guru zarządzania, mówi: „Nie możemy już liczyć na większy wkład finansowy od darczyńców, muszą stać się sojusznikami".

Przypuszczam, że ta definicja darczyńcy jest węższa niż moja, ale uważam, że aby naprawdę prosperować, w przyszłości musimy jeszcze bardziej zaangażować darczyńców: sprawić, aby byli więcej niż darczyńcami i więcej niż sojusznikami. Musimy naprawdę przed nimi odpowiadać.

Musimy również dzielić się nie tylko osiągnięciami, ale też rozczarowaniami. Jakiś czas temu nie powiódł się jeden z małych zamorskich programów Oxfamu, ponieważ osoba odpowiedzialna za niego na miejscu rozchorowała się. W efekcie inwestycja Oxfamu okazała się klapą. Znaczną część pieniędzy wyłożył jeden konkretny darczyńca, bank. Oxfam złożył wizytę w tym banku i wytłumaczył, co dokładnie się stało. Ów bank dalej na wiele sposobów wspiera dziś Oxfam.

Rozwijając relacje z darczyńcami, szukamy sposobów aktywnego zaangażowania ich w pracę, która jest możliwa dzięki ich wsparciu. Musimy widzieć darczyńców jako współwłaścicieli organizacji, partnerów we wspólnym celu. I musimy sprawić, żeby oni również odczuwali tę współwłasność.

W zamian za wkład i zaangażowanie darczyńców, fundraiserzy muszą upewnić się, że pieniądze darczyńców zostaną dobrze wydane i że ich zaufanie nie zostanie zawiedzione. Każdy fundraiser jest odpowiedzialny przed darczyńcami, musi mieć pewność, że programy organizacji są godne zaufania i zaraportować to darczyńcom. To często oznacza, że fundraiser musi zadawać menedżerom programów trudne pytania i nalegać na odpowiedzi. Ale to jego praca.

FUNDRAISING JEST WAŻNY

Fundraising pełni kluczową rolę. Każda z organizacji świadczących usługi, dla której pracuje fundraiser, odniesie sukces tylko jeśli otrzyma dobrowolne wsparcie finansowe, pokrywające wydatki na jej działania. Od fundraiserów zależy, czy się to uda. Muszą pracować na wielu frontach w poprzek ogromnej liczby dziedzin przynależących do komercyjnego marketingu – od zarządzania lokalnymi i regional-

nymi sieciami po krajową reklamę prasową; od handlu detalicznego i katalogów handlowych po projektowanie i produkcję publikacji; od kontaktów z mediami i PR-u po organizowanie na dużą skalę wydarzeń publicznych, dołączając do tego każdy aspekt marketingu bezpośredniego, kampanie radiowe i telewizyjne, zarządzanie wolontariuszami, kampanie korporacyjne i całą gamę innych specjalizacji promocyjnych.

Niewiele zawodów oferuje taką różnorodność jak fundraising. W dodatku przeciążony fundraiser musi oczywiście zapewnić potrzebne środki finansowe niezwykle sprawnie i oszczędnie. Jeśli sądzisz, że trudno jest sprzedać jakiś produkt, spróbuj sprawić, żeby ktoś dał ci pieniądze za nic.

Ponieważ w większości fundraisingowych transakcji nie można mówić o żadnym namacalnym produkcie ani usłudze, fundraiser musi zaspokoić wiele skomplikowanych emocji i warunków darczyńcy. Dokonanie tego przy ograniczonej ilości czasu – życie darczyńcy – wymaga doskonałych zdolności i zrozumienia na najwyższym profesjonalnym poziomie.

Moim punktem wyjścia jest przekonanie, że fundraiser relacji musi być jednym z najbardziej zdolnych, sprawnych, wszechstronnych profesjonalistów w zakresie marketingu i komunikacji na całym świecie. Jeśli ktoś ma jakiekolwiek wątpliwości co do wysokiego komercyjnego standardu fundraiserów, powinien przyjrzeć się ponad tysiącowi zgłoszeń wysyłanych co roku do Direct Marketing Awards w Wielkiej Brytanii, z których około pięćdziesięciu należy do kategorii fundraisingu. Kilka lat temu poproszono mnie o zostanie jednym z jurorów przyznających te prestiżowe nagrody, które są najwyższym wyrazem uznania od prosperującej branży marketingu bezpośredniego. Nie tylko wiele się nauczyłem, przyglądając się najlepszym zgłoszeniom w dwudziestu dwóch kategoriach działalności w marketingu bezpośrednim, niezwykle zaimponował mi również wysoki standard fundraisingowych zgłoszeń. Byłem niezwykle dumny, słysząc, jak pozostali jurorzy zdecydowanie zgadzają się, że najbardziej wyróżniającą się ze wszystkich kategorią, kategorią z ogólnie najwyższą jakością, jeśli chodzi o kreatywność, strategię i wykonanie, był fundraising.

Dla wielu osób może to być zaskakujące – a nie powinno. W zasadzie cokolwiek innego byłoby porażką. Fundraising powinien być najlepszym obszarem marketingu. Powinniśmy wyznaczać standardy innym. Dlaczego? Bo mamy najlepsze opowieści, najlepsze studia przypadków, najlepsze powody, dla których ludzie powinni kupować

nasz produkt. I najlepsze powody, aby przedstawiać naszą sprawę w sposób szczególny.

Mylenie tego z karierą w komercyjnym marketingu powinno się jak najszybciej skończyć. Fundraiserzy nie sprzedają takich produktów jak fasolka po bretońsku czy żyletki, niewiele jest też podobieństw w motywacjach, do których odwołują się fundraiserzy i marketingowcy. Jedyne, co mamy wspólnego z komercyjnym marketingiem to parę procesów. To, co robią fundraiserzy, to umożliwianie służby opiekuńczej poprzez pozwalanie darczyńcom na wykorzystanie ich zdolności i potencjału do wspierania szczytnych celów. Stosowane metody, podejścia i systemy mają pewne podobieństwa do innych obszarów działań marketingowych, ale w istocie są niepowtarzalne i właściwe jedynie fundraisingowi.

Tym właśnie jest fundraising relacji.

Fundraiserzy są członkami grupy zawodowej, która ma jeden z największych na świecie potencjałów, aby wprowadzać zmiany. W końcu bez pieniędzy zebranych przez fundraiserów szczytne cele nie zostaną zrealizowane. Bez środków napędzających każdą ich działalność, zatrudniające nas organizacje nie zrealizowałyby swoich celów i zadań. Jednak kiedy fundraiserzy odnoszą sukces i zwiększają zasoby, umożliwiając tym organizacjom podjęcie nowych działań, nie ma żadnego limitu tego, co możemy osiągnąć i dobra, którego możemy przysporzyć.

Organizacje wolontariackie odegrały wiodącą rolę w sektorze opieki społecznej. To fundraiserzy dostarczają środków, które im na to pozwalają.

Znajdź różnicę

Co zmieni się, jeśli fundraiserzy przyjmą podejście bardziej zorientowane na darczyńców? Czy z czasem organizacje non-profit będą prezentować swoim odbiorcom wizerunek i tożsamość inną niż dziś?

Myślę, że tak. Wyobraź sobie, dajmy na to, że reklamy telewizyjne byłyby zorientowane na konsumentów, a nie na sprzedaż. To radykalna myśl.

Nie sugeruję, że każdy powinien od razu podejść tak ekstremalnie do fundraisingu relacji, a przynajmniej nie bez wcześniejszego rozważenia wszystkich konsekwencji. Pomimo jego ceny i ryzyka, konsumpcjonizm w znacznym stopniu przyczynił się do powszechnej akceptacji wielu gałęzi przemysłu. Zarówno ogół społeczeństwa, jak i owe branże na tym korzystają. Nasze społeczeństwo i nasi pracodawcy tak samo czerpią korzyści z fundraisingu relacji.

Coś specjalnego

Jeśli w tej książce uda mi się przekazać, dlaczego fundraising jest tak wyjątkową branżą, publikacja spełni jeden ze swoich celów. Jeśli uda mi się zachęcić fundraiserów do aktywnej troski o darczyńców i ich uczucia, tak aby nie strzelili sobie w stopę niestosowną promocją – wtedy osiągnie kolejny cel.

A jeśli moja książka trafi do rąk dyrektorów i kadry wyższego szczebla organizacji non-profit i pozwoli im docenić niektóre ze złożoności oraz wagę relacji między fundraiserem a darczyńcą – będę usatysfakcjonowany. „To świetny pomysł, ale jak, na miłość boską, mam do niego przekonać zarząd?" – to problem najczęściej podnoszony na seminariach fundraisingowych, w których biorę udział. To okrutne oskarżenie pod adresem kondycji naszego zawodu, jednak w zbyt wielu organizacjach jest ono prawdziwe. Mimo że zarządzanie organizacjami non-profit jest tym jednym obszarem, który doczekał się w trakcie ostatniej dekady znaczącej poprawy, to nadal zdecydowanie zbyt wiele organizacji non-profit ma zarządy, które – ponieważ nie rozwiązały podstawowych problemów wiążących się ze strukturą i zarządzaniem – bardziej utrudniają, niż ułatwiają pracę (w zakresie zarządzania zob. Rozdział 13).

Stawiam przed tą książką jeszcze jeden istotny cel. Jest nim zachęcenie organizacji fundraisingowych, aby zatroszczyły się o swoją przyszłość nie poprzez inwestowanie w akcje i udziały, ale budując bazę zaangażowanych darczyńców, rozwijając i rozszerzając ich zaangażowanie za pomocą fundraisingu relacji. To najważniejsza inwestycja, na jaką może zdecydować się jakakolwiek organizacja fundraisingowa. Zupełnie niedorzeczne wydaje mi się inwestowanie w nieruchomości, akcje i udziały, jeśli organizacja nie zainwestowała wcześniej w rozbudowanie swojej listy darczyńców.

DZIAŁANIA

- Przygotuj się do zmiany swojego nastawienia do fundraisingu, aby stać się „fundraiserem relacji".

- Ucz się z praktyki komercyjnej, ale dostosowuj jej metody zamiast je przejmować.

- Bądź świadom wielu sposobów, na jakie darczyńcy mogą pomóc twojej organizacji. Upewnij się, że inni ludzie też to wiedzą.

- Nigdy nie próbuj tuszować pomyłek.

- Patrz na darczyńców jako na partnerów we wspólnym celu. Zadbaj o to, aby mieli poczucie współwłasności.

- Upewnij się, że pieniądze darczyńców są dobrze wydawane, a ich zaufanie nie jest nieuzasadnione.

- Nie zapomnij, że ludzie ofiarujący swój czas mogą być tak samo ważni, jak ci ofiarujący środki pieniężne.

PROFIL DARCZYŃCY: MARY TEWSON

Mary Tewson mieszka na zamożnym, nowoczesnym osiedlu na przedmieściach dużego miasta. Ma pięćdziesiąt dwa lata i jest niezamężna. Mieszka ze starszą o osiem lat, swoją jedyną żyjącą siostrą Agnes. Zajmują domek jednorodzinny z trzema sypialniami, należący do Mary, która wzięła na niego pożyczkę hipoteczną niemal dwadzieścia lat wcześniej i prawie ją już spłaciła. Dom położony jest ledwie trzy kilometry od miejsca pracy Mary, która jest recepcjonistką u weterynarza. Jest lubiana wśród współpracowników i doceniana przez pracodawcę. Mary zarabia przyzwoitą pensję, a jej wydatki są niskie. Dom jest wygodny i dobrze umeblowany.

Mary jest średniego wzrostu, cieszy się dobrym zdrowiem. Jest szczególnie dumna ze swoich długich, czarnych włosów, nie zaczęła jeszcze siwieć. Zawsze elegancko się ubiera, jeździ małym osobowym sedanem, o dziwo wyposażonym w sportowy silnik. Daje to samochodowi dodatkowe przyspieszenie, Mary się to podoba.

Zarówno Mary, jak i jej siostra regularnie uczęszczają do kościoła. Większość ich życia towarzyskiego krąży wkoło przeróżnych aktywności związanych z kościelnymi klubami i komitetami. Te aktywności zajmują obu siostrom sporo czasu, siłą rzeczy często się też widują. Jednak od czasu do czasu Mary lubi wyjść gdzieś sama, do kina lub na zakupy w mieście. W zeszłym roku pojechała sama na wakacje do Europy, zrywając z tradycyjnym zwyczajem spędzania wakacji w domu ze swoją siostrą.

Mary jest aktywnie zaangażowana w działalność lokalnego hospicjum i fundraising dla stowarzyszenia przyjaciół nieodległego szpitala ogólnego. Mimo że nie jest szczególnie zainteresowana polityką, bardzo przejmuje się polityką światową, szczególnie kwestią niesprawiedliwości. Daje dowód swojej sympatii i trosce o dzieci, wspierając kilka organizacji charytatywnych dla dzieci, w kraju i za granicą. Sponsoruje dwoje dzieci, jedno w Indiach i jedno w Afryce. Zapewnianie tak praktycznej i namacalnej pomocy przynosi jej dużą pociechę. Z niecierpliwością oczekuje na wieści o dzieciach, które sponsoruje i ich projektach.

Mary otrzymuje wiele przesyłek od organizacji non-profit – tych, które wspiera i innych. Cieszy się ze sposobności do bycia pomocną, szczególnie jeśli może pomóc dzieciom. Niedawno przyjęła nominację do komitetu lokalnego oddziału krajowej organizacji zajmującej się

opieką nad dziećmi. Była zachwycona, gdy ją wybrano. Ma nadzieję, że w odpowiednim czasie będzie mogła wykorzystać swoje umiejętności sekretarskie, zostając sekretarką oddziału.

Mary nie spisała jeszcze testamentu, ale planuje zrobić to w niedalekiej przyszłości. Przestała już wierzyć, że któregoś dnia wyjdzie za mąż. Teraz jej priorytetem jest służyć pomocą tak wielu ludziom, jak to tylko możliwe.

ROZDZIAŁ 2

Duma z bycia fundraiserem

Nadal poszukuję współczesnego ekwiwalentu tych kwakrów, którzy prowadzili udane interesy; zarabiali pieniądze, dlatego że oferowali uczciwe produkty i traktowali ludzi przyzwoicie; ciężko pracowali; uczciwie wydawali pieniądze; uczciwie oszczędzali; ich produkty były uczciwie wycenione; przedkładali jakość ponad zysk; nigdy nie kłamali. Niestety to biznesowe kredo wydaje się dawno zapomniane.

ANITA RODDICK, *BODY AND SOUL*

Nie znam nikogo, kto już w dzieciństwie mówiłby swoim rodzicom, że gdy dorośnie chce zostać fundraiserem. Większość z nas wybrała tę karierę przypadkiem, niektórzy mogą czuć, że tak już po prostu skończyli. Częściowo przyczyną tego jest fakt, że w większości krajów fundraising nie był dotychczas widziany jako prawdziwy obszar zawodowy i większość z nas nie słyszała o nim, dopóki sama w nim nie wylądowała.

Fundraising to relatywnie nowa kariera. Większość osób do dziś nie wie, na czym polega i co zakłada. O dziwo, ma on dość mały rozgłos publiczny w stosunku do swojego znaczenia, choć kilka lat temu było jeszcze gorzej. Wiem to z własnego doświadczenia, zdobytego na przyjęciach i innych spotkaniach towarzyskich po tym, gdy zacząłem pracować w fundraisingu. Na standardowe pytanie „A ty, czym się zajmujesz?", zwykłem odpowiadać z pewnością siebie: „Jestem fundraiserem. Zbieram pieniądze dla organizacji charytatywnych". W swojej naiwności spodziewałem się, że reakcją będzie entuzjastyczne uznanie, podziw, wyrazy zainteresowania. Jednak zamiast tego ludzie reagowali, jak gdybym właśnie obwieścił, że zawodowo zajmuję się uśmiercaniem borsuków poprzez zagazowywanie ich albo że jestem praktykantem na statku wyrzucającym śmieci do Morza Północnego. Nie pozostawiono mi żadnej wątpliwości, że proszenie ludzi o pieniądze nie jest uważane za stosowne zajęcie dla dorosłego mężczyzny. Od tego czasu – przynajmniej na chwilę – zacząłem mówić, że pracuję „w branży zagranicznej pomocy rozwojowej" albo „w agencji zajmującej się krajami Trzeciego Świata", albo że zajmuję się czymś

równie niedookreślonym, tak aby ludzie czuli się zbyt zawstydzeni, żeby pytać dalej. Zupełnie jak sprzedawca ubezpieczeń, który nazywa się „doradcą inwestycyjnym", bo brzmi to lepiej, kiedy opowiada swojej mamie, czym się zajmuje.

Reakcje na moje bycie fundraiserem były zawsze negatywne, czasem otwarcie wrogie lub jawnie krytyczne. Podejrzewam, że czasem mogli tak reagować ludzie, którzy sami nie wspierali organizacji charytatywnych i było im głupio z tego powodu. Jestem pewien, że większość fundraiserów doświadczyło takich mrożących krew w żyłach reakcji. Zostanie fundraiserem wymaga odwagi, koniecznej do przyznania się do swojej kariery przed przyjaciółmi, znajomymi, osobami, którym możesz chcieć zaimponować.

OGRANICZONY WIZERUNEK PUBLICZNY

To negatywne spojrzenie na fundraising nie ma nic wspólnego z rzeczywistością. Nie chodzi tylko o satysfakcję z pracy. Niewiele obszarów kariery oferuje tak wiele szans na prawdziwą odpowiedzialność, tak szybko jak fundraising. W wieku dwudziestu sześciu lat zostałem mianowany dyrektorem międzynarodowej organizacji charytatywnej na Wielką Brytanię. W samej Wielkiej Brytanii pracowało tam ponad sto osób. Byłem odpowiedzialny za wielomilionowy biznes z zespołem regionalnych fundraiserów, siecią sklepów, marketingiem katalogowym, sporym budżetem reklamowym, programem kontaktów z prasą i PR-u, działem publikacji, kadrą administracyjną w głównej siedzibie, nowym systemem komputerowym. Nie miałem szczególnych kwalifikacji, żeby wziąć na siebie całą tę odpowiedzialność, więc jak wielu innych fundraiserów musiałem uczyć się na własnych błędach. Mimo to zdołałem poradzić sobie z tym wszystkim w miarę dobrze – poza komputerami. Wątpię, czy gdziekolwiek indziej udałoby mi się odnaleźć porównywalne szanse na rozwój kariery. Nawet dziś – wiele lat później – fundraising nadal oferuje jedne z najlepszych szans na prawdziwą odpowiedzialność i wyzwania, jak również, oczywiście, niezrównaną satysfakcję z pracy. Minusem jest to, że opinia publiczna rzadko – jeśli w ogóle – to docenia. Musisz nauczyć się z tym żyć, ale możesz też próbować to zmienić. Wiele przyczyn tego, że opinia publiczna marnie nas odbiera jest naszą winą – dość kiepsko promowaliśmy swoją pracę.

Nie tylko ogół społeczeństwa ma złe zdanie o fundraisingu. Wiele organizacji, których działanie zależy od fundraisingu, także nie docenia tego procesu i osób za nim stojących. Jednym z najsmutniejszych i najbardziej ograniczających aspektów naszego zawodu jest odmowa

niektórych członków zarządu i kierowników wyższego szczebla w organizacjach non-profit, by przyjąć do wiadomości pozycję, w jakiej się znajdują i przyznać fundraiserom odpowiednie środki, względy i wsparcie. Dla zbyt wielu fundraiserów zarządy organizacji są nadal większą przeszkodą niż wsparciem. Być może się to zmienia, ale daleko jeszcze do końca tej drogi.

W ostatnich latach nieco zmienił się status fundraiserów – na lepsze i na gorsze. Odpychające wrażenie, jakie odniosłem, jeśli chodzi o brak szacunku opinii publicznej dla fundraiserów, zrodziło się przed wielkim fundraisingowym boomem w latach 80., kiedy – przynajmniej w Wielkiej Brytanii – zaczęły rozwijać się ścieżki kariery w fundraisingu, wraz marketingiem bezpośrednim w organizacjach non-profit, korzystaniem z usług profesjonalnych zewnętrznych agencji oraz szybkim rozwojem doradztwa fundraisingowego. Odnoszę jednak wrażenie, że w przedziwny sposób sami fundraiserzy wstydzą się czasem przyznawać do tego, czym tak naprawdę się zajmują. Wolą mówić, że pracują w marketingu, reklamie, PR-rze, czymkolwiek. Tak naprawdę zawód fundraisera zawiera wszystkie wyżej wymienione. Jeśli sami w siebie nie wierzymy, to dlaczego ktokolwiek inny powinien?

Pod pewnymi względami nasz – ogólnie rzecz biorąc kiepski – odbiór społeczny się pogarsza. Widzimy się jako osoby szlachetnie wykorzystujące profesjonalne techniki i zrozumienie do polepszenia losu innych ludzi. Oni zaś dalej widzą nas jako dobrotliwych wszędobylskich, łaskawe damy (a czasem dżentelmenów), których osobliwe i protekcjonalne hobby ma na celu raczej nasz awans społeczny niż zrzucenie jarzma niesprawiedliwości. Może też być tak, że część opinii publicznej przeszła od bycia kilka lat temu zupełnie nieświadomą naszej egzystencji do postrzegania nas jako „tych ludzi, którzy wysyłają niechciane przesyłki reklamowe".

CZERPANIE DUMY ZE SWOJEJ PROFESJI

Sektor wolontariatu nie pozostaje już na marginesie, jest centralny dla naszego społeczeństwa. Dobrowolne darowizny zawsze były ważne, jednak w ostatnich latach w polityce rządu przykłada się coraz mniejszą wagę do roli państwa w świadczeniach socjalnych, w rezultacie zwiększając to, w jakim stopniu społeczeństwo opiera się na silnym i różnorodnym sektorze wolontariatu. Coraz częściej jest on wzywany do uzupełniania i zastępowania działań rządu w tych obszarach, z których wycofało się państwo, a komercyjne przedsięwzięcia okazały się niestosowne, nieodpowiednie lub niewydolne.

Ta tendencja prawdopodobnie się nie zmieni i jest widoczna w kilku krajach. W przyszłości działania wolontariackie prawdopodobnie staną się jeszcze ważniejsze.

Rozmiar i różnorodność sektora wolontariatu w krajach rozwiniętych na całym świecie nie są szeroko doceniane. W Wielkiej Brytanii roczny dochód wszystkich organizacji charytatywnych szacowany jest na 24 miliardy funtów (w amerykańskiej numeracji jeden miliard odpowiada tysiącu milionów), czyli 34 miliardy dolarów amerykańskich po kursie wymiany z początku 2002 roku. Darowizny na cele charytatywne wpłacane przez społeczeństwo brytyjskie szacowane są na ok. 5,75 miliardów funtów rocznie. Stanowi to ok. 1% produktu krajowego brutto Wielkiej Brytanii, więcej niż w przypadku innych głównych gałęzi przemysłu, włącznie z rolnictwem; oraz więcej niż łączna wartość krajowej konsumpcji węgla, gazu, ropy naftowej i elektryczności.

Wydaje się jasne, że według jakichkolwiek standardów jest to wielki biznes. I dalej się rozwija. Mimo że wzrost ten mógł się ostatnio spowolnić, większość branż powinna zazdrościć sektorowi wolontariatu rozwoju w ostatnich dwóch dekadach. W Stanach Zjednoczonych, uwzględniając już inflację, wzrost tego sektora w latach 1981–1990 wyniósł 78%. Tak samo imponująco wyglądało to w Wielkiej Brytanii. Mimo że w połowie lat 90. wzrost ten spowolnił się czy wręcz zmalał, dobrowolne darowizny znów zaczynają rosnąć. Warto jednak zauważyć, że według brytyjskiej National Council for Voluntary Organizations ten ponowny wzrost zawdzięczany jest temu, że obecni darczyńcy przekazują więcej środków, gdyż procent populacji przekazujący darowizny na cele charytatywne zwiększył się bardzo nieznacznie.

W Wielkiej Brytanii osoby fizyczne są odpowiedzialne za ok. 80% darowizn; 70% osób dorosłych dokonuje darowizn przynajmniej raz w roku – jest to dość znaczna penetracja rynku. (Te liczby są w miarę zgodne z danymi z innych krajów, takich jak Stany Zjednoczone, Kanada i Australia). A jednak większość ludzi przekazuje bardzo małe, praktycznie nieistotne kwoty. Według zaś niektórych badań, procent Brytyjczyków przekazujących darowizny na cele charytatywne spadł z 80% w 1993 roku do obecnych 70%.

W Stanach Zjednoczonych sektor wolontariatu przedstawiany jest jako największy pracodawca (dane z 1990 roku), a jego wartość odpowiada 2,24% produktu krajowego brutto. Z kolei 19% populacji Francji powyżej 18 roku życia udziela się w ramach wolontariatu średnio 18 godzin w miesiącu, co odpowiada pełnoetatowej pracy 650 000 pracowników. Jednak w porównaniu z Brytyjczykami i Amerykanami,

Francuzi nie są jeszcze dla sektora non-profit hojnymi darczyńcami. Inne kraje europejskie zostają jeszcze bardziej w tyle, jednak dostępne dane statystyczne pozostawiają wiele do życzenia, trudno więc o porównania. Zauważalne są jednak znaki, że w ostatniej dekadzie zmienia się to na lepsze.

W Wielkiej Brytanii istnieje ponad 185 000 zarejestrowanych organizacji non-profit, a ich liczba zwiększa się z każdym rokiem. Tylko ułamek z nich podejmuje fundraising w przestrzeni publicznej, ale oczywiście właśnie ta niewielka część organizacji uwzględnia te największe. Mimo że nie zostało to odnotowane, jest prawie pewne, że liczba celów charytatywnych, na które zbierane są od społeczeństwa środki, wzrasta dziś szybciej niż kiedykolwiek. Blisko 7% organizacji zdobywa w ten sposób ponad 77% swojego łącznego rocznego dochodu. To sektor zdominowany przez kilka dużych organizacji.

W Wielkiej Brytanii sektor wolontariatu zatrudnia 485 000 osób, ok. 2% siły roboczej. 50% tych pracowników jest zatrudnionych na pełen etat, szacuje się, że 3 miliony osób pracują w ramach wolontariatu. 75% opłacanej kadry pracowniczej to kobiety.

W Wielkiej Brytanii średnia kwota darowizny jest niska (dziś może być jeszcze niższa), jednak pokazuje to znaczny potencjał do polepszenia przekonań społeczeństwa na temat darowizn, zachęcania do przekazywania ich regularnie, przekonywania większej liczby ludzi do darowizn testamentowych dla organizacji non-profit oraz targetowania konkretnych grup i jednostek, o których wiemy, że odpowiadają na kampanie fundraisingowe. (Wiele się mówi w mediach o wahaniach w tych uśrednionych danych. W praktyce uniwersalna średnia jest bez znaczenia dla fundraiserów, gdyż większość naszych wysiłków jest słusznie skierowana na mniejszy segment rynku, na który składają się nasi prawdziwi klienci – darczyńcy).

Ta – już teraz – znacząca branża ma dużą szansę na dalszy wzrost finansowy. Ma również większą niż niegdyś konkurencję w zdobywaniu środków. Nietrudno dostrzec, dlaczego są to dla fundraiserów tak interesujące czasy.

W swojej profesji fundraiserzy mogą liczyć na skalę, rozwój i możliwości. Co jeszcze powinno motywować nowego rekruta? Raczej nie będzie to wysoka wypłata, dobre pakiety świadczeń i bezpieczeństwo zatrudnienia – te trudno jest w fundraisingu znaleźć. Więcej jest jednak pozytywów niż negatywów. W pierwszym rozdziale zarysowałem, jak ważny jest dla społeczeństwa fundraising. Praca fundraiserów jest interesująca i pełna wyzwań. Często odwiedzają dzięki niej fascynujące miejsca i poznają interesujących ludzi. Wielu fundraise-

rów podróżuje po całym świecie, zdobywając kluczowe osobiste doświadczenia, często w bardzo dramatycznych sytuacjach. Wydaje się też, że nieustannie poznają celebrytów, ważne postaci świata polityki, mediów, czasem nawet członków rodzin królewskich. Fundraiserzy mają dostęp do postaci, które są „na czasie".

Również fakt, że to, co robią jest naprawdę ważne, może przynieść fundraiserom wielką satysfakcję. Nie tylko mają szansę doprowadzić do zmian, mogą również mieć wpływ na sposób, w jaki ludzie myślą, rozwijać ich zainteresowania i zaangażowanie w całe spektrum zajęć wartych zachodu. Fundraising jest idealnym zajęciem dla idealistów, gdyż sukces w fundraisingu oznacza bezpośrednią możliwość, aby przekuć idee w rzeczywistość.

Organizacje fundraisingowe przynoszą też inne korzyści. Nawołują do współczucia i zapewniają milionom ludzi praktyczne narzędzia, aby bezpośrednio zaangażować się w rozwiązywanie problemów i pomaganie innym. Stwarzają możliwości dla wolontariuszy (spójrz tylko, jak wiele przyjemności i towarzystwa zapewnia niektórym kobietom i mężczyznom pracowanie w lokalnych sklepach charytatywnych – odpowiedzialnych również za dawanie drugiego życia ubraniom i innym towarom), prowadzą kampanie na rzecz społecznej, a nawet politycznej zmiany. W odróżnieniu od komercyjnych, organizacje charytatywne nie wypłacają dywidend. Owocem ich pracy jest coś dużo ważniejszego – odmienione życia.

Fundraising jest także, a przynajmniej niedługo zostanie, zawodem prawdziwie równych szans. Przynajmniej tak wiele kobiet jak mężczyzn jest sprawnymi fundraiserami, i mimo że nadal to głównie mężczyźni zajmują wysokie stanowiska, prędko się to zmieni. W byciu efektywnym fundraiserem nieistotne jest pochodzenie etniczne, fizyczna sprawność lub jej brak, nie ma więc żadnego powodu, dla którego fundraising nie miałby się stać modelem równych szans.

NON-PROFIT NIE OZNACZA BRAKU PROFITÓW

Praca charytatywna jest często przedmiotem krytyki, a organizacje non-profit bywają oskarżane o nieefektywność i złe zarządzanie. Mimo że wszystkie organizacje mają jakieś niedociągnięcia i wiele tych non-profit także ma ich wiele, moje doświadczenie pracy z komercyjnymi klientami wskazuje na to, że opinia publiczna na temat zarządzania organizacjami non-profit jest zbyt ostra. Może to i dobrze – dzięki temu sektor fundraisingu bardziej się pilnuje. Myślę jednak, że organizacje non-profit mogą zrobić wiele, aby poprawić swój wizerunek.

W końcu większość organizacji non-profit, przynajmniej w Wielkiej Brytanii, jest zobowiązana, by przeznaczać przynajmniej 80% swojego łącznego dochodu na cele charytatywne. Ten czynnik, znany jako wskaźnik kosztów (80% na cele charytatywne, 20% na wydatki), pod względem komercyjnym jest w istocie niezwykłym osiągnięciem, gdyż to 80% stanowi to, co większość przedsiębiorstw nazwałaby zyskiem netto (tym, co pozostaje po odjęciu wszystkich kosztów bezpośrednich, administracyjnych, ogólnych, sprzedaży). Jak wiele znasz organizacji komercyjnych, których zysk z obrotu wynosi 80%? Oznacza to – zazwyczaj – dość szokującą efektywność organizacji non-profit i opinia publiczna powinna być z tego bardzo dumna.

Takie porównanie jest oczywiście niesprawiedliwe. Organizacje wolontariackie nie ponoszą kosztów surowców, produkcji oraz mogą uwzględnić koszty świadczenia usług w swoich ogólnych danych dotyczących dystrybucji środków. Trudno więc o bezpośrednie porównanie z przedsiębiorstwami handlowymi. Tym niemniej, przepaść pomiędzy zyskiem, na jaki liczą przeciętne przedsiębiorstwa (większość będzie zadowolona z ok. 10%) a tym, że organizacje non-profit mają rozdysponować 80% swoich środków, jest potężna i wystarczająca, aby z nadwyżką pokryć wszystkie koszty sprzedaży.

A przecież zbieranie środków na dany cel jest dużo bardziej skomplikowanym procesem niż sprzedaż.

Fundraiserzy nie są profesjonalnymi żebrakami – żebracy prawie zawsze proszą w swoim imieniu i niewiele lub nic nie dają w zamian. My prosimy w imieniu innych i musimy być przygotowani, by dać bardzo wiele. Proszenie o pieniądze w imieniu osób trzecich nie jest też czymś, czego w jakimkolwiek stopniu powinniśmy się wstydzić – wręcz przeciwnie. Promujemy unikalny produkt. Taki, który ludzie chcą kupować.

KLUCZOWE KOSZTY OGÓLNE

Lubuję się w odpowiadaniu na typowe oskarżenia, że organizacje non-profit wydają za dużo na administrację, tłumaczeniem, że nie byłbym gotów przekazywać żadnych pieniędzy organizacjom non-profit, które które tego nie robią. Inaczej – jaką mogę mieć pewność, że moja darowizna nie zostanie całkowicie zmarnowana? Jeśli nie ma na miejscu odpowiedniej machiny administracyjnej, jak organizacja jest w stanie funkcjonować? Nie spotkałem jeszcze darczyńcy, który nie zgodziłby się z tą logiką.

Niestety, ogół społeczeństwa jest zazwyczaj dużo gorzej poinformowany niż darczyńcy i niewiele tematów może wzbudzić większy gniew

społeczeństwa niż wizja organizacji non-profit wydającej zbyt dużo na administrację. Niestety tej paranoi poddają się czasami darczyńcy, którzy powinni wiedzieć lepiej. Pod pewnymi względami ten temat stał się idée fixe zbiorowej świadomości społeczeństwa.

Dlatego też fundraiserzy muszą być świadomi tej obawy, muszą traktować ją poważnie i kompleksowo się z nią zmierzyć. Tak jak większość poważnych spraw i ta nie zniknie, jeśli będziemy ją ignorować.

Różne organizacje potrzebują różnych struktur administracyjnych. Nietrudno wytłumaczyć tego przyczyny. Organizacja non-profit zajmująca się przygotowywaniem grantów wymaga dużo mniej administracji, niż taka, która zarządza własnymi projektami. Organizacja pomocy zagranicznej może wydawać dużo więcej na transport i dystrybucję niż na świadczenie usług, po prostu ze względu na lokalizację projektu. Możliwe jest przekonanie większości darczyńców, że nie oznacza to, że lepiej wspierać projekt znajdujący się niedaleko portu niż taki w głębi lądu. Dla organizacji takich jak Samarytanie, administracja jest największym kosztem – rachunki telefoniczne, siedziby etc. – ponieważ ta organizacja jest bardzo skuteczna w rekrutowaniu wolontariuszy, którzy dostarczają całodobowych, ratujących życie usług.

Warto w tym kontekście zacytować *Report of the Charity Commissioners for England and Wales 1989*:

> Koszty administracyjne organizacji charytatywnych są tematem, który budzi silne uczucia i zróżnicowane opinie. Czasem zakłada się, że ludzie pracujący dla organizacji charytatywnych powinni pracować za darmo, a co najwyżej za grosze. Darczyńcy często życzą sobie, aby ich pieniądze przekazywane były bezpośrednio na cele i beneficjentów, nie zaś na koszty administracyjne. Organizacje charytatywne podzielają czasem to nastawienie, reklamując się tym, że żadna część żadnej wpłaty od indywidualnych osób nie zostanie wydana na administrację; niektóre nawet prześcigają się w obniżaniu kosztów administracyjnych. Jednak taki punkt widzenia sugeruje, że administracja jest czymś złym, że idealne koszty administracyjne są równe zeru. Jeśli takie podejście przechodzi w faktyczną praktykę, może doprowadzić jedynie do źle zarządzanych organizacji charytatywnych, nieefektywności i nadużyć.

> Skuteczna i sprawna administracja nie jest tania. [...] Kluczowym zadaniem jest więc nie to, aby dążyć do zredukowania kosztów administracyjnych [...] ale aby określić, jaki poziom administracji jest konieczny, w każdym indywidualnym przypadku, aby upewnić się, że siły szczupłej i sprawnej administracji są w pełni poświęcone celom danej organizacji charytatywnej.

Zgodziłbym się z tym. Jeśli takie jest zdanie głównej agencji rządowej zajmującej się w Wielkiej Brytanii sektorem wolontariatu, fundraiserzy nie mają żadnej wymówki, żeby osobiście unikać nagłaśniania koniecznych kosztów administracyjnych – i to z dumą.

KAŻDA POTRZEBA, NA KAŻDĄ SKALĘ

Fundraising jest niezwykle różnorodny. Kampanie obejmują zakres od tych na rzecz ratowania wielorybów po opiekę nad śmiertelnie chorymi; od badań medycznych i naukowych po sprzeciw wobec wiwisekcji i przeciwstawianie się wykorzystywaniu zwierząt; od zapewnienia dostępu dla wózków inwalidzkich i udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami po obiekty sportowe dla młodzieży znajdującej się w niekorzystnej sytuacji; od ochrony dziedzictwa po ochronę wykorzystywanych dzieci.

Każdy rodzaj potrzeby, na jakąkolwiek skalę, nie ważne jak pilna, emocjonalna czy rzadko spotykana nie byłaby ta potrzeba – dotyczy fundraiserów. Nie ma najmniejszych wątpliwości, że produkty naszego sektora – zarówno jeśli chodzi o inspirację, jak i faktyczne dobre uczynki – są nieskończenie bardziej przydatne i cenne dla kondycji ludzkiej niż te wytworzone w jakimkolwiek innym obszarze biznesowym.

Widziałem wystarczająco wiele organizacji charytatywnych, żeby zdawać sobie sprawę, że bez względu na swoje niedociągnięcia są one siłą niezbędną do zmieniania świata na lepsze. Dostarczają one wyjątkowej ścieżki, dzięki której zwykłe jednostki mogą zacząć działać, by pomóc rozwiązać problemy tego świata.

Jeśli chodzi o dobroczynność, preferencje społeczeństwa są niezwykle spójne. W Stanach Zjednoczonych darowizny charytatywne są podzielone na osiem podsektorów: obywatele i społeczeństwo; sztuka; kultura i humanistyka; edukacja; usługi społeczne; środowisko i ochrona przyrody; sprawy międzynarodowe; religia. Według raportu *Giving USA 2001*, w roku 2000 darowizny na religię znacząco przewyższyły inne podsektory z kwotą 74,31 miliarda. Sprawy mię-

dzynarodowe, które otrzymały w 2000 roku szacunkowe 2,71 miliarda w darowiznach charytatywnych, plasują się na ostatnim miejscu, jeśli chodzi o łączną kwotę wpłat.

W kwestii pozostawiania legatów (zapisów w testamencie), preferencje społeczne są co do zasady równie spójne. Pieniądze są przekazywane na te same obszary, co inne darowizny charytatywne.

STOSUNEK JAKOŚCI DO CENY

Pomimo tego, jak ważną rolę pełnią w organizacjach non-profit pracownicy wyższego szczebla, wiele osób wydaje się uważać, że ta grupa (włączając w to licznych fundraiserów), nie powinna być dobrze opłacana, ani nie powinna sprawiać takiego wrażenia. Może to wynikać ze złego zdania o pracownikach organizacji charytatywnych i fundraiserach. Może też wypływać z tego, że my, fundraiserzy, nie jesteśmy najlepsi w tłumaczeniu naszej pracy, sprzedawaniu się i ogólnie rzecz biorąc, w budowaniu klimatu szacunku, na który wydaje nam się, że zasługujemy.

Skłonność do cięcia wynagrodzeń w sektorze wolontariatu może być spektakularnym przykładem pozornej oszczędności. (Organizacje non-profit są na nią szczególnie podatne). Nie chodzi tylko o to, że jaka płaca, taka praca. Przytłaczającą tragedią, być może ograniczającą dziś potencjał sektora wolontariatu bardziej niż cokolwiek innego, jest zatrważająco wysoka rotacja dobrych, zmotywowanych pracowników, którzy dołączają do tego sektora na ledwie kilka lat, po czym opuszczają go, często w poszukiwaniu lepszej pensji i warunków życia, w jedyny możliwy sposób – przechodząc do komercyjnych organizacji.

W ostatnich latach wynagrodzenia fundraiserów wzrosły, jednak za wspólną zgodą dalej pozostają w tyle, czasem o jedną trzecią lub nawet połowę, za wynagrodzeniami osób pełniących podobne funkcje w sektorze komercyjnym. Więcej środków wydaje się więc na rekrutację i szkolenia nowych pracowników, tylko po to, by zmienili pracę, gdy akurat zaczynają być najbardziej efektywni. Czy to najlepszy sposób na pomaganie biednym i potrzebującym? Nie wydaje mi się.

Dyrektor ds. kampanii charytatywnych jednej z największych organizacji dobroczynnych w Wielkiej Brytanii odwiedził ostatnio siedzibę główną jednej z najbardziej udanych kampanii fundraisingowych w Stanach Zjednoczonych. Bardzo zaimponowały mu wysokie morale, jakość i oddanie pracowników, których spotkał. W organizacji panowała atmosfera zaangażowania i sukcesu.

„Płacisz swoim ludziom stawkę rynkową czy mniej?" – zapytał. „Ależ skąd, ani jedno, ani drugie", brzmiała odpowiedź. „Naszą polity-

ką jest płacenie pracownikom 10% powyżej stawki rynkowej. Chcemy zatrudniać najlepszych. Wymagamy od nich ciężkiej pracy, mamy wobec nich duże wymagania, ale się to opłaca". Nie jest zaskakujące, że ta organizacja zbiera rocznie ponad 4 miliardy dolarów.

Organizacje non-profit są złożonymi biznesami o wielu rodzajach klientów, wielu restrykcjach operacyjnych, pewnych specyficznych korzyściach i o zarówno moralnym, jak i prawnym imperatywie, by były prawidłowo zarządzane.

Muszą przyciągać najlepszych, ponieważ ktokolwiek poniżej tej poprzeczki po prostu nie poradzi sobie z tym typem pracy. W jakiś sposób zawiedliśmy opinię publiczną, jeśli pozwoliliśmy jej myśleć, że skąpstwo będzie odpowiednią polityką w wybieraniu kandydatów na naszą kadrę kierowniczą.

Organizacje non-profit nie powinny iść na kompromisy tylko z powodu mglistej przesłanki, że nie stać ich na to, co najlepsze. Bardziej prawdopodobne jest, że nie stać ich, żeby nie mieć tego, co najlepsze. Jeśli jednak organizacjom non-profit uda się dostać coś najlepszego, cokolwiek by to nie było, za darmo albo ze zniżką, powinny wtedy wykorzystywać ten dar z energią, bez żadnych lęków czy zahamowań. Organizacje non-profit nie powinny bać się próśb, ale na równi nie powinny się też bać płacić.

PODWÓJNI AGENCI

Być może wizja i postawa opinii publicznej wobec fundraiserów byłaby bardziej pozytywna, gdybyśmy sami mieli jaśniejsze pojęcie, kim jesteśmy i co robimy. Artykuł Davida Boaza w „Fund Raising Management", amerykańskim miesięczniku dla fundraiserów, przedstawia trzy podstawowe role, które możemy przyjąć jako fundraiserzy, w zależności od tego, jak sami się widzimy. Są nimi: szachista, współczesny Robin Hood i podwójny agent.

Szachiści widzą siebie samych jako część wielkiej gry, w której przesuwają pieniądze z jednej strony szachownicy na drugą, każdy ruch jest sprawnie i drobiazgowo obliczony, każdy krok zbliża ich do celu – zrealizowanie go to szach-mat.

Fundraiserzy w typie Robin Hooda widzą swoje powołanie jako dużo bardziej szlachetne i prawe. Ich misją jest branie pieniędzy od ludzi, którzy je mają i przekazywanie tym, którzy ich nie mają. Są dotkliwie świadomi niesprawiedliwości, sprawiającej, że ich rola jest konieczna. Kiedy widzą, że organizacja non-profit, dla której pracują, ma wystarczająco dużo pieniędzy, by zostać uznana za stronę posiadającą, nie zaś potrzebującą, zazwyczaj są w kropce.

Podwójni agenci służą wiernie dwóm różnym stronom – darczyńcom i sprawie. Ich rola jako fundraiserów sprawia, że są idealnymi przedstawicielami obu stron, bez konieczności szukania kompromisów. Są aktywatorami, sytuują się gdzieś pomiędzy. Gdy zaś ich praca zostaje dobrze wykonana – przynoszą satysfakcję obu stronom. Ta analogia najbardziej mi odpowiada. To ważne, aby mieć wizję tego, co robimy – a ja zawsze chciałem zostać podwójnym agentem.

INICJACJA

Gdybym to ja odpowiadał za szkolenie nowych rekrutów, upewniłbym się, że każdy z nich spędził przynajmniej pierwsze dwa dni, pracując w dziale pocztowym, odbierając i odpowiadając na przychodzącą pocztę. To najlepszy sposób, aby dowiedzieć się, do czego – i komu – służy dana organizacja.

Te dwa dni byłyby też z pewnością fascynującym doświadczeniem dla nowych stażystów. W tym czasie pełni nadziei praktykanci na własne oczy zobaczyliby hojność, zainteresowania, obawy i krytykę ludzi, którzy napędzają sprawę – darczyńców. Nauczyliby się także wiele o innych kontaktach w tym biznesie – o dostawcach, innych agencjach, rządzie, wolontariuszach itd. Taka inicjacja powinna być obowiązkowa we wszystkich organizacjach fundraisingowych. I tak samo jak egzamin na prawo jazdy, powinna być dla przypomnienia powtarzana co kilka lat.

Jedna z technik zarządzania Guya Stringera jest podobna do mojego ćwiczenia „dwóch dni w dziale pocztowym". Jest tak samo łatwa do wprowadzenia w praktyce i bardzo skuteczna. Guy nazywa to „zarządzaniem przez przechadzanie się". Każdego dnia Guy spaceruje po różnych działach Oxfamu, rozmawiając z ludźmi, sprawdzając, co się dzieje, będąc widzianym, dostępnym. Równie ważną jest koncepcja „zarządzania przez wychodzenie na zewnątrz" – odwiedzanie wszystkich publicznych punktów kontaktowych i spotykanie się z ludźmi poza organizacją. Żaden fundraiser nie powinien chować się za biurkiem. To prosta rzecz, o której warto pamiętać.

DZIAŁANIA

- Bądź dumny ze swojego zawodu.

- Kiedy tylko możesz, tłumacz cel i specyfikę fundraisingu i bądź gotów na to, żeby go bronić, jeśli zaistnieje taka konieczność.

- Pomóż w promowaniu fundraisingu jako interesującego zawodu i wartościowego obszaru kariery.

- Energicznie prowadź kampanię na rzecz konkurencyjnych wynagrodzeń i lepszych warunków pracy dla fundraiserów.

- Nie krępuj się prosić o darowizny dla swojej sprawy ani płacić za to, czego potrzebujesz.

- Myśl o byciu fundraiserem jako o graniu roli podwójnego agenta, świadczącego usługi dwóm różnym rynkom – darczyńcy i sprawie.

- Spędź przynajmniej dwa dni w dziale pocztowym. Powracaj tam czasem, żeby pozostawać na bieżąco.

- Praktykuj „zarządzanie przez przechadzanie się" i „zarządzanie przez wychodzenie na zewnątrz".

PROFIL DARCZYŃCY: MOLLY I DON PATTERSONOWIE

Na tylnej szybie samochodu Molly Patterson jest sześć różnych naklejek organizacji non-profit. Jej mąż, Don, ich nie znosi i najchętniej wszystkie naklejki by wyrzucił, ale nic nie mówi – tak jest łatwiej. To Don podejmuje w ich rodzinie wszystkie ważne decyzje, rozstrzygając, czy globalizacja jest lepsza od przepisów regulujących handel albo co się stanie, jeśli na świecie spadnie popyt na ropę naftową. Molly podejmuje wszystkie mniej istotne decyzje – co obejrzeć w telewizji albo co zrobić z ich pieniędzmi.

Molly i Don nie są bogaci, ale wspierają kilka dobrze znanych organizacji non-profit. Molly zamawia wszystkie prezenty gwiazdkowe z mniej więcej tuzina kolorowych katalogów organizacji charytatywnych, które otrzymuje zawsze w czerwcu. Jest nawet przedstawicielką swojego kółka brydżowego, zbierając wszystkie zamówienia i dokonując jednej zbiorowej płatności, często dorzucając dodatkową darowiznę. Nie potrzebuje już kolejnych oczyszczaczy lodówki ani plastikowych stojaków na ziemniaki, ale pewnie kupi jeszcze jakieś w tym roku, żeby zaokrąglić zamówienie. Przez większość organizacji non-profit, z którymi miała kontakt, Molly została oznaczona jako znacząca darczyńczyni i nabywczyni. Zauważyła w związku z tym, że organizacje te zaczynają podchodzić do niej bardziej indywidualnie, co jej się podoba. Kiedy los na loterii wysyłany co tydzień przez Pattersonów wygrał w marcu zeszłego roku skromną sumę, Molly przesłała ponad połowę na rzecz organizacji zajmującej się dobrostanem zwierząt, która wysłała jej wcześniej wstrząsający list dotyczący okrucieństwa wobec kotów. Don dąsał się z tego powodu przez tydzień.

Mimo że traktuje go dość ostro, Molly bardzo polega na Donie, szczególnie ze względu na swoje problemy zdrowotne. W swoim testamencie Molly wyznaczyła Dona na swojego jedynego beneficjenta, ale jeśli to on umrze pierwszy, chce, żeby cały ich majątek został rozdzielony po równo między sześć spośród jej ulubionych organizacji non-profit. Na ich nieszczęście – Don cieszy się znakomitym zdrowiem i nienawidzi organizacji non-profit.

ROZDZIAŁ 3

Istota dobrego fundraisingu

Celem biznesu nie jest zarabianie pieniędzy, ale służenie klientom. Zarabianie pieniędzy jest tego rezultatem.

JOHN FRASER-ROBINSON, *TOTAL QUALITY MARKETING*

Gdy byłem jeszcze początkującym fundraiserem, miałem to szczęście, że prowadził mnie i doradzał mi Harold Sumption, będący w zarządzie organizacji non-profit, dla której pracowałem. Gdyby wszyscy dyrektorzy byli tak prawdziwie przydatni i pełni wsparcia jak Harold był dla mnie, życie fundraiserów byłoby dużo prostsze, a ta książka prawdopodobnie nie byłaby potrzebna. Dwadzieścia lat temu Harold Sumption został współzałożycielem International Fund Raising Group (dziś znanej jako The Resource Alliance). Długo wcześniej wspierał mądrymi poradami wiele szczytnych celów, w tym niektóre z największych i najbardziej skutecznych organizacji non-profit w Wielkiej Brytanii. Harold był instynktownym fundraiserem relacji i to od niego nauczyłem się najwięcej z podstaw fundraisingu. W tej dziedzinie nie ma bezwzględnych reguł, a niewolnicze posłuszeństwo ustalonym formułom nie pomoże w zdobyciu jakichkolwiek darczyńców. Odkryłem jednak, że pewne podstawowe zasady są zarówno spójne, jak i pomocne w praktycznie każdym fundraisingowym przedsięwzięciu. Tego roku gdy zmarł Harold, założona przez niego organizacja, The Resource Alliance, poprosiła mnie o przygotowanie seminarium szkoleniowego dla nowych fundraiserów, które zarysowywałoby główne podstawy fundraisingu. Zebrałem i rozszerzyłem truizmy, przekazane mi przez Harolda i nazwałem będące tego efektem seminarium „Istotą świetnego fundraisingu".

Poniżej przedstawiam w skrócie jego kluczowe punkty. Są to podstawy fundraisingu, których nie zmieni żadna technologia ani rozwój.

Kluczowe podstawy fundraisingu:

- *Ludzie przekazują darowizny ludziom*. Nie organizacjom, ich misjom bądź strategiom.
- *W fundraisingu nie chodzi o pieniądze*, a o niezbędną pracę, która wymaga pilnego wykonania. Pieniądze są środkiem do celu.

• *Fundraiserzy muszą być w stanie patrzeć na rzeczy oczami darczyńców* lub postawić się w ich sytuacji.

• *Fundraiserzy muszą naprawdę rozumieć swoich darczyńców*. Jeśli oni mają rozumieć ciebie, ty musisz najpierw zrozumieć ich.

• *Pomocnym jest, jeśli sam jesteś darczyńcą*. Nikt, kto nie był wcześniej darczyńcą, nie powinien zostawać fundraiserem.

• *Nawiązywanie przyjaźni jest ważniejsze niż fundraising*. Fundraising to nie sprzedaż. Fundraiserzy i darczyńcy są po tej samej stronie.

• *W fundraisingu chodzi zarówno o potrzeby, jak i osiągnięcia*. Ludzie przyklaskują osiągnięciom, ale to na potrzeby będą przekazywać darowizny.

• *Fundraiserzy muszą nauczyć się wykorzystywać siłę emocji*. To przede wszystkim do emocji musi odwoływać się fundraising. Logika może potem wzmacniać te apele.

• *Prezentuj jasne, bezpośrednie propozycje, do których ludzie mogą się odnieść*. Na przykład: „Spraw, by niewidomy odzyskał wzrok. 10 funtów".

• *Najpierw sięgnij do serc i umysłów darczyńców* – dopiero potem do ich portfeli.

• *Nie wystarczy proszenie ludzi o darowizny* – musisz ich do nich zainspirować. W fundraisingu chodzi o inspirowanie.

• *Dziel się z darczyńcami zarówno sukcesami, jak i problemami*. Szczerość i otwartość są zazwyczaj wyżej cenione niż eksperckie opinie i pozorna nieomylność.

• *Nic nie dostaniesz, jeśli o to nie poprosisz*. Wiedz, kogo poprosić, o jak wiele i kiedy.

• *Jasno i spójnie prezentuj wizerunek „marki" swojej organizacji*. Skorzystasz na tym, jeśli darczyńcy będą w stanie łatwo odróżnić twoją sprawę od wszystkich innych.

• *Udanemu fundraisingowi towarzyszy storytelling*. Fundraiserzy mają do opowiedzenia świetne historie – i powinni opowiadać je w odpowiednim tempie i z pasją, aby inspirować do działania.

• *Świetny fundraising polega na dzieleniu się*. Dziel się swoimi celami i wspieraj całkowite zaangażowanie. Gdy darczyńcy stają się w pełni zaangażowani w twoją kampanię, dzieją się wspaniałe rzeczy.

• *Zawsze próbuj przekuwać zażalenia we wsparcie*. Najbardziej lojalni z darczyńców to ci, którzy wyrazili niezadowolenie i otrzymali satysfakcjonującą odpowiedź.

• *Wiarygodność fundraiserów i ich organizacji jest powodem by zarówno zacząć, jak i kontynuować wsparcie*. Wraz z wiekiem zaufanie staje się dla ludzi coraz ważniejsze.

• *Świetny fundraising wymaga wyobraźni*. Zbyt często wszystko w fundraisingu wygląda tak samo.

• *Świetny fundraising przynosi świetne rezultaty.* Jeśli twoje wyniki są przeciętne, taki jest też prawdopodobnie twój fundraising.

• *Zawsze bądź szczery, otwarty i prawdomówny w kontaktach ze swoimi darczyńcami*. Nie wybaczą ci, jeśli będziesz mijał się z prawdą.

• *Unikaj marnotrawstwa*. Darczyńcy go nienawidzą.

• *Metoda nigdy nie może przysłonić szczerości*. Wszyscy aktorzy wiedzą, że szczerości nie da się sfingować.

• *Fundraiserzy muszą nauczyć się rozmawiać z darczyńcami na ich warunkach*. Nie zawsze muszą to być warunki fundraiserów.

• *Fundraiserzy i darczyńcy budują swoją relację na wspólnych przekonaniach*. To dużo ważniejsze niż ich wspólny komercyjny interes.

• *Świetny fundraising oznacza „wyprzedzanie innych o kwadrans"*. Aby utrzymać tę drobną przewagę, musisz nauczyć się dostrzegać szanse i podejmować (ostrożne) ryzyka.

• *Fundraiserzy powinni uczyć się z historii i doświadczenia*. Każdy, kto chce stać się skutecznym fundraiserem, musi najpierw odrobić lekcje.

• *Zawsze mów „dziękuję" – z przekonaniem i często*. Dobrym pomysłem jest też bycie znakomitym w witaniu nowych darczyńców, gdy po raz pierwszy kontaktują się z twoją organizacją.

Mógłbym kontynuować. Świetny fundraising uwzględnia stosowne zachowanie, innowacyjność, wykorzystywanie wyobraźni, kreatywne używanie nowych technologii, cierpliwość i – oczywiście – bycie skromnym i bezpretensjonalnym!

Ta lista jest uniwersalna, nie jest jednak kompletna. Być może brakuje na niej pewnych ważnych zasad, które odnoszą się szczególnie do twojej organizacji. Jakiekolwiek te zasady nie są – radzę ci je uchwycić: zapisz je, przekaż współpracownikom, członkom zarządu, darczyńcom i dostawcom. A gdy przygotowujesz plan fundraisingowy albo marketingowy (zob. Rozdział 8), sprawdź, jak ma się do twoich zasad fundraisingowych.

DLACZEGO LUDZIE PRZEKAZUJĄ DAROWIZNY?

Jeśli zadasz to pytanie mieszkańcowi Ameryki Północnej, jego odpowiedź będzie natychmiastowa – największym pragnieniem darczyńcy jest uznanie. Aprobata i szacunek przyjaciół i współpracowników z pewnością znajdują się wysoko na liście wielu darczyńców, jeśli chodzi o motywację do przekazywania darowizn. Poniższa lista zarysowuje niektóre z pozostałych motywacji – ty też pewnie możesz wymyślić ich jeszcze więcej.

- Planowanie podatkowe, np. chęć uniknięcia podatku od spadków
- Ego, poczucie własnej wartości (taki już ze mnie człowiek!)
- Poszukiwanie nieśmiertelności
- Emocjonalna reakcja
- Instynkt samozachowawczy (cele takie jak badania nad rakiem i chorobami serca)
- Partykularne interesy (szkoły i ośrodki sportowe)
- Ku pamięci
- Odwdzięczanie się
- Identyfikowanie się ze sprawą
- Dziedzictwo religijne
- Ambicja społeczna
- Poczucie winy
- Altruizm
- Współczucie
- Autorytet
- Dobrze wydane pieniądze
- Odpowiedź na prośbę
- Bo to miłe uczucie

DAWANIE JEST DOBRE

Wiele napisano o psychologii dawania. Uważne analizowanie zachowań darczyńców, tak aby odkryć, na co kłaść nacisk, aby zachęcić ich do darowizn i je zmaksymalizować, jest z pewnością korzystne dla fundraiserów. Jednak z mojego doświadczenia wynika, że ludzie mają bardzo różne powody, by wspierać organizacje non-profit. Niewiele osób kieruje się tylko jedną motywacją, by dokonać darowizny, darczyńcy są zazwyczaj powodowani zestawem różnych uczuć. Darczyńcy reagują emocjonalnie na ciężki los ludzi głodujących w Afryce. Religijne przekonania mówią ludziom, że powinni pomóc; darczyńcy mają poczucie winy, myśląc o tym, jak wiele posiadają w porównaniu do cierpiących; czują, że ich darowizna będzie dobrze wydanymi pieniędzmi, na coś się przyda; czują się dobrze, mogąc dokonać darowizny; czasem pochwalą się tym przed innymi. Mogą nawet czuć, że przekazywanie darowizn daje im autorytet, aby być zaangażowanym w sprawę, jakiś rodzaj poczucia własności danego problemu czy potrzeby. Mogą czuć wszystkie te rzeczy naraz i nie przekazać żadnej darowizny, dopóki ktoś ich o to nie poprosi. Tacy już są ludzie.

Podejrzewam, że przyczyny leżące u podstaw dawania niewiele się zmieniły przez lata i niewiele się też zmienią w przyszłości. Cieszy mnie po prostu, że ludzie nadal będą przekazywać darowizny. Pomi-

mo krytyki paternalizmu i zależności – tendencji, których z pewnością musimy się wystrzegać – myślę, że żylibyśmy na bardzo godnym pożałowania świecie, gdyby ludzie nie byli zachęcani do tego, by dawać – kiedy tylko i ile tylko mogą – aby wesprzeć innych, będących w wielkiej potrzebie.

CO SPRAWIA, ŻE FUNDRAISER ODNOSI SUKCES?

Na pierwszych stronach książki *Born to Raise* Jerold Panas wyszczególnia wydawałoby się niekończącą się listę niezbędnych cech dobrego fundraisera. Uwzględnia ona ogromną energię, zapał do ciężkiej pracy, upór, intuicję, cierpliwość, zawziętą determinację, zdolność do bycia nieubłaganym, niezachwianym, optymistycznie nastawionym, dobrym w słuchaniu, kreatywnym, agresywnym, spójnym, mającym szczęście, odważnym, gotowym na podejmowanie ryzyka...

Wydaje się to nieco męczące. Wszystkie te atrybuty są adekwatne i z pewnością możesz dodać jeszcze jakieś do listy – domaganie się jednak ich wszystkich może się wydać dość świętoszkowate. Przypuszczam, że inne grupy zawodowe mogłyby stworzyć podobne listy, a nie chcę zachęcać do tworzenia list przedstawiających „co czyni dobrego pilota" czy też „co czyni dobrego murarza". Być może zresztą istnieją już tego typu podręczniki – *Born to Be an Actuary* (Urodzony, by być aktuariuszem) albo *Born to Collect Taxes* (Urodzony do pobierania podatków).

Fundraiserzy muszą być również sprzedawcami. Jeśli idea sprzedawania rzeczy cię nie pociąga, to być może fundraising nie jest dla ciebie – powinna to być jednak miękka sprzedaż. Intuicja i zdolność słuchania z pewnością znalazłyby się na szczycie listy kluczowych cech fundraisera relacji. Intuicja jest niezbędna: do kogo się zwrócić; kto powinien przewodzić konkretnej kampanii czy wydarzeniu; kiedy jest czas by prosić, a kiedy by czekać? Przechodząc przez cały katalog umiejętności i cnót, uwzględniłbym również siłę przekonywania, bycie dobrym rozmówcą, lekkie pióro, bycie kimś dobrze zorganizowanym itd. To wymagająca praca. Lista mogłaby się ciągnąć. Brakuje na niej jednak jednego kluczowego słowa, które opisuje najistotniejszą cechę każdego fundraisera. Jest nią...

To początek jednego z niewielu fundraisingowych żartów, jakie znam. Mogę równie dobrze powiedzieć go teraz i mieć to już za sobą.

> Starsza i pełna mądrości osoba zaznajamia młodego stażystę fundraisingu z tajemnicami fachu. W końcu, z głową pełną nowych informacji, młody nowicjusz zadaje mę-

drcowi pytanie warte 64 tysiące dolarów: „Co jest najważniejszą cechą fundraisera?", na co mędrzec bez zawahania odpowiada – „Najważniejszą cechą dobrego fundraisera jest prawdziwe poświęcenie. Zwykłe zaangażowanie nie wystarczy. Musisz być pełen poświęcenia".

Odpowiedź budzi zastanowienie młodzieńca, który nie widzi żadnej różnicy między poświęceniem a zaangażowaniem. „Różnica między poświęceniem a zaangażowaniem", tłumaczy mędrzec, „jest taka, jak między boczkiem i jajkami. W przypadku boczku i jajek kura jest zaangażowana, ale świnia jest poświęcona".

Myślę, że jest to bardzo prawdziwe. Zdolność do poświęcenia jest naszą najważniejszą umiejętnością. Podczas gdy wszystkie inne godne podziwu cechy mogą być przydatne, ponad wszystko musimy być pełni prawdziwego poświęcenia dla swojej pracy. Jeśli nie będziemy, darczyńcy natychmiast to dostrzegą – nic zaś szybciej i pewniej nie powstrzyma ich przed udzieleniem jakiegokolwiek dalszego wsparcia. Jeśli jednak dostrzegą poświęcenie fundraisera, widoczne w każdym jego słowie i akcji, nic bardziej nie wzmocni ich wiary i oddania sprawie. Ten potencjał do poświęcenia jest tylko jedną z różnic pomiędzy fundraisingiem a innymi działaniami marketingowymi, które tak go wyróżniają.

Fundraiserzy ignorują tę odmienność na własne ryzyko.

DZIAŁANIA

- Pamiętaj, że w fundraisingu nie ma żadnych zasad. Bardzo niewiele rzeczy działa dla absolutnie wszystkich. Sam oceń, co jest dla ciebie najlepsze i przetestuj to przed podjęciem działania.

- Zrób listę swoich zasad fundraisingowych. Jeśli możesz, podziel się nią z innymi ludźmi i trzymaj na podorędziu – nigdy nie wiesz, kiedy znów możesz jej potrzebować.

- Uważnie obserwuj swoich darczyńców. Dowiedz się, jakie darowizny przekazują, komu, przede wszystkim zaś – dlaczego.

- Zastanów się, jakie cechy posiada odnoszący sukcesy fundraiser i zobacz, czy możesz im dorównać.

- Bądź dumny ze swojego poświęcenia pracy. Dawaj temu wyraz.

PROFIL DARCZYŃCY: ROSE LISTER

Rose Lister pojawia się na progu sklepu charytatywnego każdego poranka, gdy tylko menadżerka sklepu, Liz Medley, przekręca klucz w drzwiach wejściowych. Rose nigdy się nie spóźnia. Pracuje na poranną zmianę, od 9 do 12, od poniedziałku do piątku. Nigdy nie poszła na zwolnienie lekarskie, nigdy nie musiała zmieniać godzin pracy, jest tak dokładna, że można by według niej regulować zegarki. Zdaniem Liz to wszystko dlatego, że Rose tak lubi swoją pracę.

Nie tylko Rose wita Liz na progu sklepu. Zazwyczaj czekają tam też plastikowe reklamówki pełne starych ubrań, czasem jakieś torby, sporadycznie luźne zawiniątka, zawsze zaś butelka mleka do herbaty. Od czasu do czasu na otwarcie sklepu czeka w porannym chłodzie jakiś klient – może dwóch – który chce pierwszy złapać okazję.

Ledwie Liz zamknie za sobą drzwi, Rose już zabiera się do pracy i sortuje nowe dary. Rzeczy, które wyglądają na prawie nowe są od razu wystawiane. Reszta, w zależności od wartości, trafia do pralni chemicznej albo mniej wybiórczego dystrybutora odzieży używanej. Książki i bibeloty są ostrożnie odkładane na jedną stronę. Są rzadkością. Rose obchodzi potem wszystkie wieszaki i kosze, sortując, przewieszając, porządkując – sprawiając, że sklep wygląda reprezentacyjnie i zachęcająco.

Wystawka działań organizacji non-profit jest szczególnym osiągnięciem Rose. Większość innych wolontariuszy nie interesuje się tym, ale Rose ma talent do takich rzeczy. Widać to, kiedy przygotowuje witrynę sklepową; ułożone przez nią plakaty z nudnej kupki ulotek przemieniają się w wystawę sztuki.

Rose jest modelową wolontariuszką, Liz jest z niej dumna. Jest również trochę zaintrygowana. Większość innych wolontariuszy przychodzi do sklepu, by mieć się czym zająć, ale Rose wydaje się prowadzić aktywne życie. Jest w jej życiu jakaś tajemnica.

Kiedy sklep zaapelował o wsparcie w sytuacji kryzysowej Liz spostrzegła, że w odróżnieniu od wielu innych wolontariuszy – którzy wrzucali do puszki kilka monet lub mówili, że przekazują swój czas, nie pieniądze – Rose w milczeniu wypełniła formularz darowizny. Liz nie była oczywiście wścibska, ale zauważyła, że Rose wpisała na formularzu numer swojej karty kredytowej, a jej darowizna wynosiła aż 200 dolarów.

A potem Rose spokojnie zakleiła kopertę i wróciła do swojej pracy.

ROZDZIAŁ 4

Niezbędne składniki sukcesu

Przyszłość będzie przyszłością coraz to bardziej intensywnych relacji.
THEODORE LEVITT, THE MARKETING IMAGINATION

Fundraising relacji – model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach – jest prostą koncepcją i nie jest niczym nowym. Mimo że marketing relacji dopiero teraz stał się modnym terminem, fundraiserzy instynktownie wręcz praktykowali go od lat. Wielu fundraiserów już teraz podejmuje fundraising relacji i bardzo dobrze zdaje sobie sprawę z tego, co i dlaczego robi. Gdy jednak fundraiserzy wykorzystują coraz więcej wyrafinowanych technik marketingowych – darczyńcy zaś, nieuchronne ofiary nieregulowanego tego wzrostu, uodparniają się na te techniki – fundraising relacji staje się coraz ważniejszy i coraz większe jest prawdopodobieństwo, że w dłuższej perspektywie okaże się dochodowy i trwały.

CZYM JEST FUNDRAISING RELACJI?

Fundraising relacji jest fundraisingiem, w którym najbardziej liczą się ludzie. Jest w pewnym sensie podobny do podejścia do fundraisingu przedstawionego przez Fritza Schumachera. (Schumacher wymyślił koncepcję „małe jest piękne" i w swojej książce o tym samym tytule rozpoczął ruch stosowania odpowiednich technologii, skupiający się na używaniu jedynie tanich, dostępnych materiałów, nie zaś drogiej importowanej technologii). Małe jest piękne. *Fundraising relacji* opowiada się za powrotem do intymności osobistej relacji pomiędzy darczyńcą a sprawą. Dzięki cudowi współczesnej techniki, ta intymność jest możliwa na krajową skalę, dla tysięcy, nawet milionów ludzi jednocześnie.

Ponad wszystko w fundraisingu relacji chodzi o więcej niż zbieranie środków finansowych. Jeśli uważasz, że definicja byłaby tu przydatna, oto moja. Ta koncepcja jest zbyt złożona, by wyjaśnić ją jednym zdaniem, ale w krótkim akapicie uda się uchwycić jej sens.

Fundraising relacji jest takim podejściem do społecznie zaangażowanego marketingu, które skupia się na wyjątkowej i specjalnej relacji

pomiędzy organizacją non-profit a każdą wspierającą ją osobą. Jego nadrzędną cechą jest dbanie o tę relację i rozwijanie jej, a jednocześnie nierobienie niczego, co mogłoby ją zepsuć albo jej zagrozić. Każda aktywność jest więc nastawiona na upewnianie się, że darczyńcy wiedzą, że są ważni, doceniani i uwzględniani, co na dłuższą metę skutkuje maksymalizacją darowizn przekazywanych przez poszczególnych darczyńców.

Nawiasem mówiąc, nie jestem orędownikiem nawrócenia się na fundraising relacji dlatego, że mam sentyment do fundraisingu. Przekonuję do niego, ponieważ rozmawiam z wieloma osobami wspierającymi organizacje non-profit i coraz częściej poruszają ten temat. Darczyńcy są zaniepokojeni, widząc bezczelną komercyjność organizacji non-profit, które wspierają. Często są rozgoryczeni powtarzającymi się prośbami o pieniądze nie oferującymi niczego w zamian. Nie lubią, gdy piszą do nich machiny marketingowe i uważają łatwe do przejrzenia metody direct mailingu i kampanie telefoniczne za bliskie celowemu oszukiwaniu.

Spieszę zapewnić, że to, czemu się sprzeciwiam to podejście rażące darczyńców, nie zaś direct mailing sam w sobie czy nawet fundraising telefoniczny. Metody te są potencjalnymi środkami do bardzo ważnego celu. Darczyńcy stale potwierdzają swoją gotowość do tego, aby kontaktowały się z nimi wybrane przez nich organizacje non-profit – wyrażają jednak wielkie zaniepokojenie tym, jak odbywał się będzie ten kontakt.

Zawodowi fundraiserzy obecnego pokolenia z werwą rozszerzali i unowocześniali swoje transakcje z darczyńcami – swoimi „klientami". Powinni byli oddalać się od zorientowania na transakcję i zbliżać do zorientowania na relacje.

Osoby podejmujące dziś zawód fundraisera są prawdopodobnie lepiej przeszkolone w odpowiedniej profesjonalnej dyscyplinie – takiej jak marketing czy finanse – ale gorzej obeznane z pewnymi ideami stojącymi za sztuką fundraisingu. Ta nowa krew może mieć ogromną wartość dla naszej profesji, jeśli jednak nie będzie w stanie docenić i przyjąć teorii oraz praktyki fundraisingu relacji, prawdopodobnie przyniesie zamiast tego długotrwałe szkody. Są pewne znaki, że zaczęło się to już dziać. Istnieją społeczności, w których dobrze wyćwiczony i wytrenowany zawodowy fundraiser bywa niebyt wysoko ceniony – zupełnie jak sprzedawca używanych samochodów. Dla fundraiserów wyższy profesjonalizm nie oznacza automatycznie wyższego statusu. Bez uważnego zarządzania rezultaty zwiększonego profesjonalizmu mogą być wręcz odwrotne.

KORZYŚCI Z NOWEGO PODEJŚCIA

W trakcie swoich pierwszych kilku miesięcy w ActionAid – pierwszej organizacji non-profit, w której pracowałem – widziałem wspaniały przykład fundraisingu relacji, gdy mieliśmy ocenić nasze wysiłki fundraisingowe w szkołach. ActionAid jest dziś jedną z dwudziestu najlepszych organizacji non-profit w Wielkiej Brytanii i międzynarodowym ruchem zwalczającym ubóstwo oraz brak podstawowych praw w ponad trzydziestu krajach na całym świecie. Prawdopodobnie ma też na koncie najwięcej sukcesów w przygotowywaniu innowacyjnych rozwojowych materiałów edukacyjnych dla szkół. Kiedy ja dołączałem do ActionAid, była to dużo mniejsza, prawie nieznana nowa organizacja, pomniejszy gracz wśród wielu krajowych organizacji non-profit, które uważały szkoły – szczególnie podstawowe – za lukratywne źródło funduszy. Dostrzegliśmy ze strony nauczycieli spory opór przed jeszcze jednym wysiłkiem fundraisingowym. Byli zajętymi ludźmi, nie mogli wspierać każdej sprawy. Nic więc dziwnego, że w większości przypadków małe ActionAid przegrywało z większymi organizacjami.

Zmieniliśmy więc swoje podejście. Zamiast wprost prosić szkoły o zbieranie pieniędzy, staliśmy się bardzo przebiegli. Zainicjowaliśmy ActionAid Education Service – naszą ofertą dla szkół nie było organizowanie sponsorowanych spacerów czy spotkań pływackich, które miałyby zbierać środki, ale zapewnienie szkołom szczegółowych, ilustrowanych materiałów o rozwoju krajów Trzeciego Świata, możliwych do wygodnego wpasowania w plan lekcji. Mieliśmy model afrykańskiej chatki, którą dzieci mogły same zbudować w klasie i bardzo wiele namacalnych, materialnych przykładów tego, jak inne jest życie dzieci w podobnym wieku w Afryce. Nie stał za tym żaden fundraisingowy chwyt marketingowy.

Uczniowie pokochali ten projekt. Nauczyciele również – pozwalał im na chwilę przerwy, gdy mogli zostawić lekcję w rękach osoby z ActionAid. Przygotowywaliśmy nawet notatki rozdawane na lekcji. Wieść szybko się rozeszła i ActionAid nie miało już potem problemów z dostawaniem się do szkół.

Później pojawiła się niezwykła motywacja, by dawać. Dzieci, które nauczyły się tak wiele o życiu swoich rówieśników za granicą, zaczęły pytać o to, jak mogą pomóc w rozwiązaniu części problemów tych dzieci. Nauczyciele interesowali się szczegółami projektów ActionAid, dla których oni i ich podopieczni chętnie zaczęliby zbierać środki. W niedługim czasie ActionAid pozyskiwało w szkołach więcej pieniędzy niż kiedykolwiek wcześniej.

Jest to dobry przykład organizacji non-profit myślącej o darczyńcach, stawiającej się na ich miejscu i pozwalającej na to, aby to entuzjazm darczyńców był siłą napędową, która zwiększy „udział w rynku" fundraisera. To również dobry przykład „podwójnego agenta" w akcji.

HOLISTYCZNA FILOZOFIA

Mimo że mógłbym przytoczyć wiele takich przykładów, aby zilustrować o co mi chodzi, fundraising relacji nie jest serią odosobnionych przypadków – jest holistyczną filozofią. Odnosi się do każdego aspektu kontaktu z darczyńcą, kierując ten kontakt ku budowaniu konkretnej, dożywotniej relacji i upewniając się, że dla obu stron będzie ona tak owocna, jak to tylko możliwe. Uwzględnia to pomysły, które mogą wydawać się niepotrzebne czy wręcz nieekonomiczne, takie jak szybkie i efektywne odpowiadanie na każdy list, potwierdzanie pisemnie każdej, nawet najmniejszej, darowizny, wysyłanie spersonalizowanych listów, które każdy darczyńca mógłby chcieć otrzymać. Stojącą za tym komercyjną logiką jest to, że mali darczyńcy pozostawiają duże zapisy w testamencie. Oczywiście nie wszyscy. Ale fundraiser relacji będzie zakładał, że wszyscy to zrobią – albo przynajmniej będzie ich tak traktował.

Fundraiser relacji bierze również pod uwagę ostrzeżenia znajdujące się w negatywnych, krytycznych listach i odpowiada na nie w stosowny i pozytywny sposób. Ludzie – nawet ci narzekający – piszą dlatego, że im zależy. Amerykański fundraiser Richard Felton nazywa to „kochającą krytyką". Gdyby im nie zależało – nie chciałoby im się pisać. Dużo gorszym jest, gdy cię ignorują.

Lawrence Stroud, fundraiser z Botton Village w Yorkshire – największej wspólnoty dla osób dorosłych z niepełnosprawnością intelektualną przynależącej do Camphill Village Trust – był zaskoczony, widząc, jak wiele otrzymał darowizn od ludzi, którzy początkowo pisali do niego, by składać skargi – najczęściej na to, że otrzymywali od Botton nieproszoną pocztę. Zasadą Lawrence'a było zawsze napisanie w odpowiedzi ciepłego i przyjaznego listu, uczciwie tłumaczącego, skąd organizacja otrzymała imię i adres danej osoby oraz dość szczegółowo opisującego program direct mailingu i korzyści czerpane z niego przez Botton Village. Dołączał również szczegóły dotyczące brytyjskiej Mailing Preference Service (usługi pocztowej umożliwiającej członkom społeczeństwa zrezygnowanie z otrzymywania określonego typu przesyłek) oraz pomocne porady, jak w przyszłości uniknąć otrzymywania niechcianej poczty.

Nie zaskakuje mnie, że takie podejście przyniosło darowizny. Nie jestem również zdziwiony, że przyniosło wiele gratulacji i komentarzy typu „Byłoby świetnie, gdyby inne organizacje non-profit reagowały tak jak wy". Tak więc wiele przydatnych dla Botton Village relacji rozpoczęło się całkiem nieźle – dzięki sprawnej i skutecznej procedurze odpowiadania na skargi, ukierunkowanej nie na usprawiedliwianie organizacji non-profit, ale służenie darczyńcy.

CO MOŻE ZROBIĆ DLA CIEBIE FUNDRAISING RELACJI

W hałaśliwym świecie, pełnym konkurujących ze sobą głosów promocyjnych, przekrzykujących się w próbie przyciągnięcia uwagi klienta, wszyscy wiemy, że nasze komunikacje mają ledwie sekundy, aby zrobić na kimś wrażenie. Kiedy starannie przygotowana przez nas i kosztowna przesyłka w sprawie konkretnej kampanii dociera w końcu do Państwa Darczyńców wiemy, że najprawdopodobniej nie zostanie nawet otwarta, tylko od razu wyląduje w śmieciach. Próby wzbudzenia w kimś niepohamowanej chęci otworzenia przesyłki i przeczytania jej treści są na ogół dość jałowe i godne pożałowania. Jeśli nasze materiały promocyjne są czytane, bierze się to równie często z przyzwyczajenia, co pobłażania. Darczyńcy, którzy zawsze byli przyciągani z bardziej inteligentnych i racjonalnych grup społecznych, są obecnie wśród najbardziej wyrafinowanych i świadomych ludzi na świecie – przynajmniej większość z nich.

Darczyńcy wiedzą, kiedy próbuje im się coś sprzedać i mogą to tolerować, ale tego nie lubią. Wiedzą, kiedy pisze do nich machina marketingowa – i tego też nie lubią. Mogą odpowiedzieć na nasze ostatnie przesyłki, tak jak odpowiedzieli na poprzednie, ze względu na swoje zaangażowanie w sprawę. Nie znaczy to jednak, że podoba im się sposób, w jaki ich o coś poproszono. I o ile możemy pogratulować sobie osiągnięcia 20% progu odpowiedzi na naszą ostatnią ciepłą komunikację pocztową, co z tymi 80% ludzi, którzy nie odpowiedzieli? Co sądzą o naszym agresywnym podejściu do fundraisingu? Ostatecznie zaś – co zrobią w związku z tym?

Pomyśl jednak, to różnica, gdy Państwo Darczyńcy otrzymują list od przyjaciela. Wszyscy wiemy z jaką apatią większość osób wita niechcianą pocztę, nie zapominaj jednak, że miliony ludzi nadal rzucają się do skrzynki, żeby zobaczyć co danego dnia do nich przyszło. Kiedy widzą przesyłkę od kogoś, kogo lubią, z niecierpliwością otwierają ten list jako pierwszy, żeby zobaczyć, jakie wieści i informacje przesłał ich przyjaciel.

Wyobraź sobie, jak miłe byłoby, gdyby darczyńcy dzwonili do ciebie zaniepokojeni, pytając cóż to się stało, że nie otrzymali twojego ostatniego newslettera i deklarując, że czekają gorliwie na wieści od ciebie. Wiem o jednej organizacji non-profit, której darczyńcy są tak zaangażowani i zainteresowani, że regularnie pojawiają się takie listy i telefony (dziś już rzadziej, od kiedy harmonogram publikacji jest bardziej regularny i godny zaufania).

Fundraiserzy piszą najczęściej do osób, które pokazały już, że wierzą w sprawę. Poruszają też prawie zawsze interesujące, dramatyczne, warte zainteresowania, wzruszające, ekscytujące i pozytywne tematy. Nie ma więc żadnej wymówki, aby tworzyć wiadomości-śmieci, czy cokolwiek śmieciowego.

Istnieją wszelkie powody, aby fundraiserzy starali się opracowywać interesujące, ekscytujące i ważne informacje, by przesyłać je przyjaciołom, z którymi dzielą zainteresowania i zaangażowanie. To jednak tylko początek. *Fundraising relacji* może ci pomóc dowiedzieć się wszystkiego, co potrzebne o twoich darczyńcach; może ci pomóc odnaleźć i rekrutować ludzi im podobnych; może zachęcić twoich darczyńców do przedstawienia ci swoich przyjaciół; może pomóc ci pisać do twoich darczyńców stosownie i osobiście; może ci pomóc rozpoznać właściwą dla nich ofertę. *Fundraising relacji* może pokazać ci, jak unikać pomyłek w kontaktach z darczyńcami; jak nie marnować pieniędzy i co zrobić, żeby twoja promocja się opłacała; jak zwiększyć roczne darowizny twoich darczyńców i sprawić, aby dłużej pozostali w tej roli; jak zarządzać pracownikami i prezentować organizację; jak podchodzić do strategii marketingowej; jak przemienić darczyńcę w przyjaciela; jak zwiększyć wartość darczyńców; jak zapewnić gigantyczny skok w dochodach twojej organizacji dzięki zapisom w testamencie (czy też legatom).

Może też być bardzo satysfakcjonujący i ubogacający.

Witać jak list od przyjaciela

Fundraiserzy relacji dostosowują swoje oferty do tego, co ich darczyńcy chcą kupić, a nie co oni (to jest fundraiserzy) chcą sprzedać. Zauważają, że ludzie różnią się między sobą, a także z upływem czasu odmiennie reagują na różne apele. Jak wiemy, darczyńcy często nie przekazują darowizn na niektóre apele, co wydaje się dostarczać interesującej odpowiedzi na najwyraźniej nieustannie aktualne pytanie o to, ile listów wysyłać. Gdybyś słuchał swoich darczyńców, niektórzy otrzymaliby tylko jeden apel rocznie, inni nawet dziesięć lub dwanaście, a większość plasowałaby się gdzieś pomiędzy.

Wszystko zależy od darczyńcy. Oczywiście, jeśli dasz darczyńcom wybór, mogą zdecydować się na otrzymywanie twoich apeli znacznie rzadziej, niż byś chciał. Tutaj fundraising relacji musi być pomysłowy (zob. Rozdział 10, który szczegółowo opisuje, jak komunikować się z darczyńcami). Fundraiserzy automatycznie zaczynają myśleć o swojej komunikacji z darczyńcami jako o „apelach". Mówimy o „przesyłkach" i „paczkach". Sam nie jestem tu bez winy – naprawdę jednak powinniśmy raczej myśleć o listach – i nie zawsze powinniśmy oczekiwać odpowiedzi ani o nią prosić.

Każdy darczyńca jest inny, fundraiser relacji musi więc pamiętać, że wysyłanie wszystkim tych samych przesyłek, z tymi samymi ofertami, listami i ulotkami jest pozbawione sensu. O ile praktyczne trudności są oczywiste, postęp technologiczny daje fundraiserom środki, aby coś z tym zrobili. Publikowane są dziś czasopisma, w których możesz wybrać opcje redakcyjne, które najbardziej cię interesują. Kto wie? Być może w przyszłości będziemy mogli wybrać naszą własną, spersonalizowaną gazetę, z działem zagranicznym z „Observera", sekcją sportową z „Guardiana", przeglądem artystycznym z „New York Timesa", analizą finansową z „Wall Street Journal", krzyżówką z londyńskiego „Timesa" i kilkoma soczystymi sekcjami z ulubionego brukowca, jeśli taki mamy kaprys. Czytelnicy byliby szczęśliwsi, a gazety lepiej by się sprzedawały.

Nabywając doświadczenia, coraz bardziej zdawałem sobie sprawę, że budowanie relacji z darczyńcami jest kluczem do sukcesu w fundraisingu. Zajmujemy się rozwojem darczyńców, który jest możliwy jedynie poprzez stworzenie prawdziwej relacji. Ponieważ darczyńcy są co do zasady uczciwymi i inteligentnymi ludźmi, proces ten może być przeprowadzony jedynie szczerze i inteligentnie. Możesz być w stanie przez chwilę mydlić oczy niektórym ze swoich darczyńców, ale nie uda się to na dłuższą metę – udane relacje są oparte na zaufaniu i pewności, koncepcjach długoterminowych.

Zaniedbywanie relacji może też być kosztowne. Pracowałem kiedyś z krajową organizacją non-profit, której zasadą było niewysyłanie żadnych podziękowań darczyńcom, jeśli wpłacili darowiznę poniżej 5 funtów i przesyłanie gotowych pokwitowań darczyńcom przekazującym pomiędzy 5 a 10 funtów. Celem było zniechęcanie wszystkich darczyńców przekazujących małe darowizny – którzy prawdopodobnie zwrócili się ku innym organizacjom non-profit i to im zostawili zapisy w testamentach.

Jak przetrwać trudne czasy

Kiedy piszę te słowa, większość gospodarek na świecie wydaje się zbliżać do dość głębokiej recesji. Organizacje non-profit nie są odporne na jej straszne skutki. Jak każdy biznes, w trudnych czasach nie potrzebują one sympatii, ale pomysłowości i wyobraźni, aby poradzić sobie z trudnościami. Potrzebują też siły biorącej się z solidnej bazy biznesowej. W czasach recesji zaś ta siła może brać się jedynie z szerokiego zakresu dobrze ugruntowanych i utrzymywanych relacji. Gdy czasy są trudne, fundraising relacji jest jeszcze ważniejszy niż zazwyczaj.

Jak unikać pułapek sukcesu?

Trzeba jednak działać ostrożnie. W przypadku niektórych organizacji próba przekucia w jedną noc teorii fundraisingu relacji w praktykę, może się okazać niemądra. Istnieją pewne koszty – nawet jeśli tylko początkowe, które płaci się później parokrotnie – nierozerwalnie związane z wprowadzaniem fundraisingu relacji.

Fundraising relacji może być szczególnie podatny na dylemat dość powszechnie obecny w fundraisingu, kiedy organizacje dosłownie padają ofiarą własnego sukcesu. Lepsze materiały, komunikacja, więcej troski i uwagi skutkują większą liczbą usatysfakcjonowanych klientów – co prowadzi do większego zapotrzebowania na usługi i zwiększone koszty wszystkich funkcji usługowych. Ważne jest więc zaplanowanie i wprowadzenie tych kosztów w rozsądny sposób. Równie istotne jest odniesienie tych kosztów do korzyści z nich płynących.

DZIEWIĘĆ KLUCZY DO BUDOWANIA RELACJI

Proces budowania i utrzymywania długotrwałej i obopólnie satysfakcjonującej relacji z setkami, a nawet tysiącami indywidualnych darczyńców ma wiele fundamentalnych zasad. Nieuchronnie, gdy zostają zapisane, wydają się błahe i oczywiste – warto je tu jednak wymienić. Każdy fundraiser, który z ręką na sercu może powiedzieć „Robię to wszystko" radzi sobie całkiem dobrze.

• *Bądź uczciwy.* Jeśli jakikolwiek obszar biznesowy powinien być uczciwy, jest nim fundraising. Opinia publiczna oczekuje od fundraiserów uczciwości. Ci, którzy nie widzą fundraiserów jako z natury uczciwych i godnych zaufania nie przekazują darowizn, bycie postrzeganym jako uczciwy się więc opłaca.

Opłaca się też bycie uczciwym. Jeden z moich byłych współpracowników prowadził kiedyś oddział handlowy największej w Wielkiej Brytanii organizacji non-profit zajmującej się opieką na dziećmi. Pracując

tam, zaoferował swoim klientom produkt: maszynę, która gra z tobą w szachy. Sprzedawała się dobrze, ale po jakimś czasie mój kolega zaczął dostawać dużą liczbę zwrotów – 25% zamiast zwyczajowych 5%. Zdziwiony, przeprowadził kilka krótkich ankiet telefonicznych. Dowiedział się, że maszyny działały w porządku; po prostu nie były wystarczająco zaawansowane.

Odpisał więc wszystkim klientom, którzy złożyli reklamację, oferując im pełen zwrot środków. Zapytał potem, czy byliby skłonni kupić dużo bardziej zaawansowaną, ale trzy razy droższą maszynę. 25% klientów kupiło nową maszynę. Stworzono relację, ponieważ organizacja non-profit zachowała się honorowo. W rezultacie zarobiła więcej pieniędzy. Opłaca się być uczciwym.

• *Bądź szczery i okazuj swoje zaangażowanie*. Darczyńcy są nimi, bo zależy im wystarczająco, aby podjąć działania i wesprzeć twoją sprawę. Pokaż im, że tobie również zależy i to dlatego tam jesteś. Wtedy wszyscy znajdziecie się po jednej stronie, ze wspólną troską i celem. Twoje nastawienie zachęci ich do jeszcze większego zaangażowania w sprawę.

• *Działaj sprawnie*. Szybko odpowiadaj na wszelkie prośby. Na listy odpisuj następnego dnia, a jeśli to możliwe – wcześniej. Jeśli sprawa jest ważna, zadzwoń do darczyńcy i wyjaśnij, jakie działania zamierzasz podjąć. Jeśli dostarczenie wyczerpującej odpowiedzi zajmie za dużo czasu, szybko napisz lub zadzwoń do darczyńcy z informacją, że odpowiedź jest przygotowywana i kiedy można się jej spodziewać. Szybka odpowiedź pokazuje, że traktujesz troski darczyńcy poważnie.

• *Działaj regularnie*. Regularne, zaplanowane działania komunikacyjne pozwalają na utrzymywanie kontaktu z darczyńcami, sprawiając, że są dobrze poinformowani i zaangażowani. Jeśli twoja komunikacja jest nieregularna, bądź świadom, że inni fundraiserzy nie są tak niedbali. Oni także mają dostęp do twoich darczyńców, więc będą utrzymywali z nimi kontakt, kiedy ty go zaniedbujesz.

• *Bądź interesujący i godny zapamiętania*. Ze swojej natury organizacje non-profit mają dostęp do przykuwających uwagę materiałów. W pełni to wykorzystaj i dobrze zaprezentuj. Fundraising polega na opowiadaniu historii. Spraw, aby twój materiał wyróżniał się interesującą treścią, stylem i prezentacją, a także niezapomnianą stroną wizualną.

• *Bądź angażujący*. Nie pozwalaj darczyńcom na bycie biernymi. Pytaj o ich zdanie, proś o wkład, nawet o skargi. Na wszelkie możliwe sposoby namawiaj ich do wyrażania opinii. Zapraszaj ich na wydarzenia, proponuj wizyty w miejscach realizowania projektów. Spraw, by dialog był tak obustronny, jak to tylko możliwe.

• *Bądź pogodny i pomocny.* Reklamuj swoje bycie pomocnym. Nigdy nie pozwól darczyńcom myśleć, że ich prośby sprawiają ci kłopot. Po to tam jesteś – aby im pomagać. Naucz wszystkich swoich współpracowników obsługi klienta. Nigdy nie zapomnę prostej rady, której udzielono mi w czasach, gdy sprzedawałem telefonicznie przestrzeń reklamową – uśmiechnij się i dzwoń. Kiedy uśmiechasz się, rozmawiając przez telefon to, co mówisz, brzmi po drugiej stronie dużo lepiej. To naprawdę działa. Spróbuj. (Uprzedź najpierw swoich współpracowników, inaczej pomyślą, że ci odbiło).

• *Bądź wierny.* Zawsze dochowuj słowa. Pokaż darczyńcom, że jesteś honorowy i godny zaufania. Bądź wierny misji swojej organizacji i nie kompromituj jej wartości.

• *Działaj ekonomicznie.* Darczyńcy oczekują i doceniają dobre gospodarowanie ich darami, na ogół są jednak świadomi niebezpieczeństwa pozornej oszczędności, której nie lubią tak samo jak oczywistego marnotrawstwa. Bądź otwarty i gotów do udzielania informacji, wyjaśniaj motywacje stojące za decyzjami finansowymi i pokaż swoim darczyńcom, że ich pieniądze znajdują się w dobrych rękach.

Ta lista oczywiście nie jest wyczerpująca. Jeśli jednak wykorzystasz te kluczowe elementy w swojej relacji z darczyńcami, nie tylko zachęcisz ich do kontynuowania wsparcia, ale też sprawisz, że będą czerpać jeszcze większą satysfakcję z przekazywania darowizn; podzielą się nawet tą nowiną z przyjaciółmi, zachęcając ich do tego samego. Moim zdaniem to na tym polega fundraising.

WARIACJE GEOMETRII DARCZYŃCY

Trzy wariacje geometrii darczyńcy – piramida, trapez oraz klin – na różne sposoby klasyfikują darczyńców.

Piramida darczyńcy

Ten stary dobry trójkąt – piramida darczyńcy pokazana na rysunku 4.1 – w kółko przewija się na każdym zgromadzeniu fundraiserów. To prosty i skuteczny sposób na zilustrowanie tradycyjnego wyobrażenia cyklu życia darczyńcy, tego nie-aż-tak-uniwersalnego faktu, że zaangażowanie darczyńcy zaczyna się od ogólnego zainteresowania, dalej przechodzi – bądź jest prowadzone – przez różne etapy coraz większego zaangażowania, kończąc na ostatecznym darze – zapisie w testamencie. Ten paradygmat jest niewątpliwie ograniczony, tak jak wszystkie uproszczenia, potencjalnie może też być mylący.

Piramida reprezentuje przybliżone liczbowe wartości osób wspierających organizacje non-profit na różnych etapach i poziomach za-

angażowania. W efekcie poza nią znajduje się to, co może być uznane za niewykorzystany potencjał, czy też grupę zupełnie obojętną – ogół społeczeństwa. Najniższy szczebel piramidy – nie, żeby piramidy miały szczeble – to osoba ogólnie zainteresowana, która nawiązała już kontakt, ale nie przekazała żadnej darowizny. Wyżej znajduje się osoba, która odpowiedziała bądź przekazała darowiznę po raz pierwszy; kolejny jest niezobowiązany darczyńca; potem – zaangażowany bądź regularny; dalej darczyńca przekazujący duże darowizny; na końcu zaś są te nieliczne osoby, które przekazują darowizny testamentowe. Są to oczywiście szerokie podziały. Zakłada się, że gdy fundraiserzy będą wykonywać swoją pracę i awansować wspierających do kolejnych i kolejnych etapów, liczby darczyńców na niższych poziomach będą się stopniowo zmniejszać, aż na najniższym ostatecznie zostanie bardzo niewiele osób.

Uważam, że jest to – w najlepszym wypadku – pesymistyczne spojrzenie na sprawę. Dlaczego fundraiserzy mieliby zaakceptować, że tak wielu wspierających wykruszy się po drodze? Czy nie byłoby lepiej, gdyby ta piramida była uznawana za drabinę, drabinę zaangażowania? Łatwiej jest wspinać się po drabinie niż piramidzie – poza tym drabina ma szczeble.

Rysunek 4.1. Piramida darczyńcy

Oczywiście głupotą byłoby oszukiwanie się, że nie stracimy po drodze żadnych osób, próbując delikatnie przenieść wspierających na wyższe poziomy. Często będziemy ich tracić, i to nie bez przyczyny. Tym niemniej wydaje mi się, że piramida darczyńcy nie jest kompletnym modelem i powinniśmy dodać do niego jeszcze dwa kształty, trapez i klin.

Trapez darczyńcy

Trapez darczyńcy (rysunek 4.2) ma te same pasma i poziomy co piramida darczyńcy, ale bardziej strome brzegi i jest płaski na szczycie. Jeśli spojrzeć na niego inaczej, może się wydać jezdnią, znikającą w oddali na horyzoncie. Ten model zakłada, że o wiele mniej ludzi się wykruszy i – co jest ostateczną nagrodą dla fundraisera relacji – o wiele więcej osób dotrze do najwyższego poziomu i pozostawi zapis w testamencie.

Te rysunki są oczywiście zaledwie szkicami, praktycznym sposobem, by zilustrować abstrakcyjną teorię.

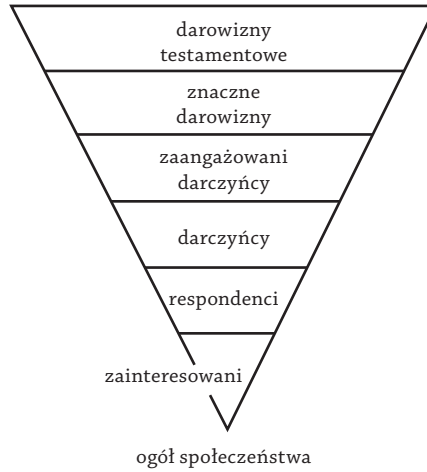
Rysunek 4.2. Trapez darczyńcy

Pomyśl, jakie miałoby to implikacje dla twojego dochodu jako fundraisera, gdybyś pracował na modelu trapezu darczyńcy, nie zaś piramidy. Na dłuższą metę różnica finansowa jest potężna, więc trapez darczyńcy służy zilustrowaniu w uproszczony sposób o co chodzi w fundraisingu relacji.

Klin darczyńcy

Ten intrygujący kształt – który jest po prostu odwróconą piramidą darczyńcy – jest wynikiem postrzegania wspierających nie jako liczb, ale ich łącznej wartości finansowej (rysunek 4.3). Poziomy są te same i w tym samym porządku pionowym. Widzimy więc, że nagrodą płynącą z rozwoju darczyńców jest to, że w trakcie wznoszenia się na kolejne poziomy wsparcia, każda jednostka przekazuje dużo więcej. O wiele mniej osób może pozostawić zapis w testamencie, nadal jednak jest to grupa, która przekazuje najwięcej pieniędzy. Gdyby w ten sposób podejść do trapezu darczyńcy, górne pasmo byłoby naprawdę bardzo długie, a odwrócony trójkąt, czy też klin, miałby dość płaski czubek. (Innymi słowy jest to mały, ale znaczący punkt).

Rysunek 4.3. Klin darczyńcy



Głupotą z naszej strony byłoby wyobrażanie sobie, że darczyńcy ochoczo i konsekwentnie podporządkują się takim uproszczeniom swojego zachowania – nawet jeśli dla nas byłoby to bardzo wygodne. Jak irytujące by to nie było, będą i tacy darczyńcy, którzy od przekazania pierwszej darowizny przechodzą od razu do pozostawienia nam zapisu w testamencie, nie kłopocząc się przechodzeniem przez poziomy darczyńcy regularnego, zaangażowanego i głównego. (Pisząc te słowa już słyszę tłumy fundraiserów wykrzykujących „Jak im nie wstyd!”).

TWORZENIE I UTRZYMYWANIE BAZ DANYCH RELACJI

W praktyce jedynym istotnym kluczem do skutecznego fundraisingu relacji nie jest żadna abstrakcyjna zasada, ale konkretna technologia, bez której żadna strategia fundraisingu relacji nie odniesie sukcesu. Nazywam to bazą danych relacji. Jest to rdzeń fundraisingu relacji, bez którego marketing spersonalizowany nie jest możliwy. Posiadając bazę danych relacji fundraiserzy mogą powrócić do intymności i indywidualności sklepu osiedlowego. Baza danych jest po prostu listą jednostek. Może być bardzo mała i zamykać się w kartotece. Prawdopodobnie będzie jednak skomputeryzowana i dość wyrafinowana, jeśli nie potwornie złożona.

Skomputeryzowane listy klientów przeszły w ostatnich latach bardzo długą drogę. Dzięki technologii nasza retencja, selekcja i wykorzystanie informacji o klientach są w istocie bardzo wyrafinowane. Cudem współczesnych baz danych jest to, że umożliwiają fundraiserom rozmawianie pojedynczo z tysiącami, nawet dziesiątkami tysięcy darczyńców oraz wysyłanie niepowtarzalnych wiadomości każdemu z nich, mimo że wszystkim jednocześnie.

Dla osób niebędących specjalistami od komputerów największą trudnością jest znalezienie w przystępnej cenie systemu, z którego łatwo korzystać i który robi wszystko, co chcesz. Istnieje dziś oszałamiająca ilość opcji. Aby prowadzić odpowiedni rejestr swoich darczyńców, potrzebujesz sześciu rzeczy:

- Wybierz odpowiedni system umożliwiający wprowadzanie wielu rodzajów informacji.
- Dokładnie wprowadzaj dane.
- Regularnie rób w bazie danych dokładne porządki.
- Stale aktualizuj swój rejestr, uwzględniając wszystkie transakcje z darczyńcami.
- Dodawaj wszystkie nowe informacje zebrane przez korespondencję, zwroty pocztowe, badania, rozmowy telefoniczne i na inne sposoby.
- Korzystaj z danych sumiennie i odpowiedzialnie, przestrzegając wszystkich zasad i standardów ochrony danych obowiązujących w twoim kraju.

Rdzeniem fundraisingu relacji jest kreatywne wykorzystanie bazy danych. To absolutna podstawa. Jeśli posiadasz odpowiednią bazę danych relacji i jesteś oddany teorii fundraisingu relacji, wszystko inne samo się ułoży.

To, czy ta baza danych jest listą, czy też jest skomputeryzowana, nie ma prawie żadnego znaczenia. Istotne jest to, co ci umożliwia – kontrolowanie na bieżąco wszystkich komunikacji ze wszystkimi

darczyńcami. Jednak to same dane będą zawsze najbardziej kosztowną częścią twojej bazy danych. Zawsze powinny być traktowane jak cenny atut, ponieważ nim są.

JAK ZROZUMIEĆ WSPÓŁCZESNE BAZY DANYCH

Należę do tych ludzi (jest nas wielu), którzy potrafią dość dobrze prowadzić samochód, ale nie wiedzą – i nie chcą wiedzieć – co dzieje się pod maską. Zauważyłem, że ten mechaniczny i techniczny analfabetyzm zwiększa się w wielu obszarach życia. Nie jest to jednak koniecznie problemem – gdy tego potrzebuję, zwracam się o pomoc do ludzi, którzy lepiej się na tym znają. Jest to jednak ograniczenie i trzeba sobie z niego zdawać sprawę. Dlatego też opisując bazy danych darczyńców, ze względu na swój brak technicznych uzdolnień i ograniczoną zdolność koncentracji, zwracam się do eksperta. Osobą, która rozumie zarówno fundraising, jak i to, w jaki sposób działają i powinny działać systemy baz danych, jest John Rodd, ekspert komputerowy, pracujący dla szerokiego spektrum organizacji fundraisingowych i dzielący swój czas między Londyn i Toronto. Jestem mu wdzięczny za pomoc w przygotowaniu poniższych akapitów. (W Ameryce Północnej John pracuje dla Stephen Thomas Associates w Toronto. Można skontaktować się z nim poprzez stronę internetową organizacji: http://www.stephenthomas.ca).

Baza darczyńców jest niezbędnym zasobem każdej organizacji non-profit, która chce uzyskać długoterminowe rentowne źródła przychodów. Jedynie napływ ponawianych darowizn – który, mamy nadzieję, będzie prowadził do wielu lat stałego wsparcia – zapewnia dochód organizacjom charytatywnym. Niestety nie ma takiej rzeczy jak „baza relacji" – w pierwszym wydaniu tej książki po prostu wymyśliłem ten termin! Tym, co musimy zrobić, jest wywnioskowanie bądź wydedukowanie na podstawie informacji zawartych w bazie danych – szczególnie tych dotyczących darowizn – jakie mamy relacje z darczyńcami. Potem używamy bazy danych jako środka, za pomocą którego możemy nawiązać komunikacje z darczyńcami – oparte na naszej z nimi relacji i na tym, na jakim etapie życia znajdują się darczyńcy.

Jest od tego jeden wyjątek – przypadki, w których można zapisać w bazie danych relacje pomiędzy poszczególnymi osobami. W przypadku fundraisingu zorientowanego na duże darowizny oraz kampanii kapitałowych jest to najlepszym sposobem na zawiązanie grup majętnych bądź wpływowych osób i zaplanowanie ich wzajemnych relacji. Niektóre z systemów pozwalają ci nawet na łączenie danych

darczyńców czy potencjalnych klientów i pokazują na ekranie i w wydrukowanym raporcie naturę ich związku.

Mimo że „bazy relacji" nie istnieją, mogłeś słyszeć o „relacyjnych bazach danych", które są standardem w skomputeryzowanym zarządzaniu danymi. Do przedstawienia ich pełnego obrazu potrzebny byłby specjalista od technologii – taki jak John – zasadniczo jednak dane w złożonych systemach darczyńców umieszczane są w dwuwymiarowych tabelach przypominających arkusze kalkulacyjne, połączonych numerem identyfikacyjnym darczyńcy i danymi adresowymi. W ten sposób tabela z imionami i nazwiskami łączy się z tabelą adresową, dalej tą dotyczącą darowizn, komunikacji itd. Tak budowany jest system zarządzania relacyjną bazą danych (ang. *Relational Database Management System, RDBMS*). Słyszę, jak pytasz „dlaczego?". Dlatego, że pozwala to na dopasowanie stale zmieniających się i złożonych potrzeb biznesowych do struktury powiązanych ze sobą tabel, umożliwiając zmianę i rozwój w ramach systemu.

Tym, czego poszukujemy, jest prawdziwy marketing spersonalizowany, w którym bez względu na to, jak wiele tysięcy darczyńców mamy, możemy stworzyć przynajmniej iluzję intymności i indywidualności, którymi charakteryzował się najlepszy marketing sprzed postępu technologicznego. Taki, jak ten właściwy sklepom osiedlowym, z ich „Jak się pani dzisiaj ma, pani Brown? Jest środa, czas więc pewnie na pani co tygodniowe zamówienie soi, żeń-szenia i przysmaków dla psa?".

W praktyce prawdziwy marketing spersonalizowany jest trudny do zrealizowania. Dlatego w zamian decydujemy się na segmentację w komunikacji, tj. zwracanie się do grup darczyńców, którzy podzielają pewne cechy. W Stanach Zjednoczonych i Kanadzie są one zwane kohortami. Takimi grupami mogą być na przykład początkujący darczyńcy – otrzymają więc wiadomość wprowadzającą i materiały powitalne, które będą spersonalizowane jedynie pod kątem nazwiska, adresu i zwrotów grzecznościowych. Bardzo lojalni darczyńcy otrzymają „specjalną" wiadomość, z podziękowaniem za ich wkład. Wyróżniający się wolontariusze mogą otrzymać wiadomość wyrażającą szczególne „uznanie".

Jednak prawdziwy marketing spersonalizowany może mieć miejsce tylko na szczycie – w odniesieniu do darczyńców, którzy przekazali duże darowizny lub też mają potencjał, by to uczynić. W takich przypadkach personalizacja całego procesu jest dobrym posunięciem biznesowym, szczególnie jeśli w grę wchodzą sześcio- i siedmiocyfrowe sumy. Paradoksalnie komunikacja z darczyńcami wpłacającymi naj-

wyższe kwoty zazwyczaj ma miejsce poza bazą darczyńców, ponieważ wymaga większej precyzji i wykracza poza wymianę listów. Niezbędne są spotkania twarzą w twarz i negocjacje. Najlepsze bazy danych umożliwiają jednak uwzględnienie również takich form komunikacji.

Systemy baz danych

Bazy darczyńców muszą być skomputeryzowane. Na pierwszy rzut oka ta technologia może się wydawać przytłaczająco skomplikowana. W rzeczywistości taka nie jest. Musisz tylko pamiętać o kilku zasadach, które są wspólne systemom na całym świecie:

• Podstawowa struktura danych, będąca absolutnym minimum, powielona dla setek lub tysięcy darczyńców w bazie danych zawsze uwzględnia imię, nazwisko oraz adres darczyńcy, powiązane z darowiznami i dotychczasowymi komunikacjami.

• Baza danych w kontrolowany sposób „wyświetla" dane na ekranach; oprogramowanie przedstawi to w łatwym do zrozumienia formacie.

• Widok danych różni się w zależności od tego, jaką pracę wykonujesz w organizacji non-profit: osoba wprowadzająca dane do systemu potrzebuje innego formatu danych niż managerowie.

Koszty baz danych

Bazy danych darczyńców są osobnym rynkiem oprogramowania – nazywanym rynkiem wertykalnym – ponieważ tylko organizacje non-profit używają systemów, które są dziś sprzedawane na całym świecie jako pakiety fundraisingowe. Koszt tych pakietów jest różny, na ogół jednak ich koszt ich zakupu jest znaczny. Ważne jest porównanie kosztu zakupu pakietu z korzyściami, jakie przyniesie – w istocie ów system znacznie ułatwia pracę. Systemy przeznaczone dla organizacji non-profit należą do jednych z najbardziej złożonych na świecie, jak dziwne by się to nie wydawało.

Patrząc na koszt systemu, pamiętaj, że system fundraisingowy musi poradzić sobie z następującymi zadaniami:

• Przechowywanie historii darczyńcy uwzględniającej darowizny, systemy odliczania darowizn od podatku (obecne w większości krajów), dowody wpłaty darowizny oraz przydzielanie dochodów do projektów, funduszy i kont.

• Dostarczanie absolutnie pewnej dokumentacji darowizn na wypadek audytu.

• Przechowywanie danych na temat rosnącej liczby miesięcznych planów darowizn, które wiążą się z tysiącami transakcji i muszą być spójne z obietnicami i deklaracjami darczyńców.

• Zachowywanie (legalnie uzyskanych) biograficznych danych i osobistych informacji darczyńców.

• Zapewnienie funkcji personalizowania i indywidualizowania listów i korespondencji.

• Zapewnienie specjalistycznych funkcji wiążących się z pracą nad funduszami powierniczymi i fundacjami, korporacyjnym fundraisingiem, wolontariatem, przekazywaniem darowizn za pośrednictwem zakładów pracy (ang. *payroll giving*), innymi formami zaplanowanych darowizn (ang. *planned giving*) oraz dostarczaniem wsparcia regionalnym i lokalnym fundraiserom na twoim obszarze.

• Segmentacja i marketing, raporty z kampanii, analizy ad hoc itd.

• Wraz z wkraczaniem w dobę Internetu: wspieranie fundraisingu poprzez wiadomości e-mail oraz obsługiwanie stron internetowych, do których darczyńcy mają pełen dostęp.

Wymaga to zbudowania starannie skonstruowanego oprogramowania; jego producenci muszą dużo zainwestować. W efekcie systemy sprzedawane jako pakiety fundraisingowe odpowiadają za znaczną część procesowania twoich funduszy, jak również znaczną część marketingu. Są złożone, ich obsługa wymaga bycia przeszkolonym, konieczne jest też wsparcie programistyczne. Dlatego systemy te są często kosztowne.

Jest jednak możliwe (choć nie wchodzi to już w zakres tej książki), aby podliczyć koszty i korzyści wiążące się z systemem bazy danych fundraisingowych i jednoznacznie wykazać, że bazy danych są motorem napędowym długoterminowych przychodów z darowizn. Na cokolwiek się nie zdecydujesz, nie oszczędzaj na bazie darczyńców. Zawsze staraj się dążyć do posiadania funkcjonalnej bazy danych i rozdzielaj budżet sprawiedliwie pomiędzy koszty związane z drukiem, wysyłką, honorariami za pracę kreatywną, realizacją celów, wynagrodzeniami pracowników i utrzymaniem infrastruktury.

Wypożyczanie oprogramowania

Zwróć uwagę, że kupno pakietu nie jest twoją jedyną opcją na zdobycie oprogramowania. Możesz wypożyczyć oprogramowanie, korzystając z usług tradycyjnego biura pośrednictwa (czy też – używając współczesnego nazewnictwa – firmy outsourcingowej). Biura odżywają zaś dzięki intensywnemu rozwojowi Internetu jako dostawcy usług aplikacyjnych (ang. *Application Service Provider, ASP*). Model ASP jest jak stare wino w nowych butelkach. Tak jak w przypadku tradycyjnych biur pośrednictwa, uzyskujesz dostęp do oprogramowania poprzez połączenie telefoniczne – dla najlepszych wyników powinno być

cyfrowe – korzystając ze wszystkich udogodnień taniego coworkingu, które umożliwia Internet. W momencie, gdy piszę te słowa, ten sposób dostępu do oprogramowania jest nowy dla naszego sektora, przewiduje się jednak wzrost jego popularności. Nie jest to miejsce ani pora na wdawanie się w szczegóły, możesz jednak znaleźć debaty i dyskusje nad ASP w czasopismach poświęconych tematyce organizacji non-profit, jak również na internetowych forach technologicznych, których liczba gwałtownie wzrosła ostatnio w większości krajów.

Ostatnie ostrzeżenie – nie próbuj zbudować własnego systemu bazy darczyńców. Historia pokazuje, że te organizacje non-profit, które próbowały zbudować i utrzymać oprogramowanie – często w błędnym przekonaniu, że jest to dość proste – na ogół tego żałują i kończą z nieudanymi projektami oraz czarnymi dziurami pochłaniającymi pieniądze i odwracającymi uwagę od fundraisingu.

Zarządzanie danymi

Jeśli mają działać, bazy danych muszą być starannie zarządzane. Kluczowe dla zachowania jakości danych jest stosowanie poniższych zasad dobrych praktyk:

- Jakość danych musi być kontrolowana poza oprogramowaniem: oznacza to korzystanie z usług inspektora danych w ramach twojej własnej organizacji lub jakiegokolwiek centrum realizacji zamówień, z którym współpracujesz. Inspektorzy są strażnikami baz danych i są kluczowi dla kontroli jakości.
- Dane muszą być wprowadzane starannie, ich jakość musi być kontrolowana także w samym oprogramowaniu przy użyciu tabel walidacji (tak, aby wprowadzane były tylko poprawne wpisy dotyczące na przykład zwrotów grzecznościowych czy kodów źródłowych kampanii), także w celu automatycznego rozpoznawania powtórzeń.
- Dane, szczególnie adresowe, muszę być automatycznie aktualizowane. W większości krajów urzędy pocztowe dysponują dziś oprogramowaniem sprawdzającym adresy i kody pocztowe, które może zostać zintegrowane z bazą danych. Działa w tle, upewniając się, że adresy są prawidłowe.

Jeśli wierzysz w fundraising relacji, będziesz uważnie czytać wiadomości otrzymywane od darczyńców – uwzględniaj informacje o zmianie adresu, preferencje odnośnie do komunikacji („Pisz do mnie tylko na Gwiazdkę!", co może oznaczać „Jestem na emeryturze i nie stać mnie na więcej darowizn") i inne kwestie, aby pokazać, że ich słuchasz, zależy ci na ich potrzebach i je szanujesz. Możesz zapisać ich preferencje, wykorzystując odpowiednie pola i kody w bazie

danych, tworzone przez producentów właśnie w tym celu. Oczywiście zawsze musisz też przestrzegać przepisów dotyczących ochrony i prywatności danych obowiązujących w twoim kraju.

DZIAŁANIA

- Traktuj fundraising relacji jako holistyczną filozofię, nie zaś serię odosobnionych działań.

- Wcielając teorię w życie, uważaj, żeby nie próbować zrobić zbyt wiele, w zbyt krótkim czasie. Pamiętaj o początkowych i stałych kosztach fundraisingu relacji.

- Opracuj politykę odpowiadania na zażalenia. Uwzględnij w niej wytłumaczenie tego, co i dlaczego robisz. Kiedy tylko to możliwe, proponuj praktyczną pomoc.

- Dziękuj za każdą darowiznę, nie ważne jak małą.

- Uważnie analizuj wszystkie formy komunikacji z darczyńcami. Upewnij się, że twoje wiadomości są interesujące, ważne i wysłane w odpowiednim czasie. Nie wysyłaj spamu.

- Stwórz funkcję usługową zorientowaną na darczyńców.

- Daj swoim darczyńcom wybór – pozwól im zadecydować, jak masz się z nimi komunikować.

- Uśmiechnij się i dzwoń.

- Podążaj za dziewięcioma głównymi zasadami budowania relacji: bądź uczciwy, szczery, interesujący, angażujący, pomocny, wierny, działaj szybko, regularnie i ekonomicznie – i to pokazuj!

- Uważnie posługuj się danymi, ponieważ zależy od tego zdolność do precyzyjnego komunikowania się. Traktuj dane jako jeden z najcenniejszych zasobów twojej organizacji.

- Mądrze i odpowiednio inwestuj w sprzęt oraz oprogramowanie do obsługi baz danych. Najpierw jednak skonsultuj się ze specjalistą od baz danych, który zna i rozumie fundraising.

PROFIL DARCZYŃCY: RICHARD WEST

Richard West prowadzi w małym miasteczku wysokiej klasy restaurację. Żyje mu się dobrze – mieszka w dużym domu z rozległym ogrodem, ubiera się bardzo elegancko, jeździ dużym, drogim samochodem. Według wszystkich standardów wydaje się, że Richard West odniósł sukces. Środki na jego kosztowny tryb życia pochodzą z zysków z restauracji – chciałby, żeby wszyscy w to wierzyli. W rzeczywistości jednak restauracja nie prosperuje tak dobrze jak początkowo. Przez ostatnie dziesięć lat Richard – z konieczności – musiał opierać się na własnych środkach. Szczęśliwie, dysponuje znaczną rezerwą finansową, odziedziczoną po matce. Same odsetki są w pełni wystarczające do zaspokojenia wszystkich potrzeb Richarda i jego rodziny.

Żona Richarda Westa, Lisa, także ceni sobie luksusowe życie i nie ma nic przeciwko wydawaniu pieniędzy, aby utrzymać jego pozory. Ich dzieci są małe, nie mają więc jeszcze swoich własnych kosztownych zachcianek – w pełni rekompensuje to jednak koszt ich szkół. Tak czy inaczej, z gospodarstwa Westów wypływają prawie codziennie znaczne środki finansowe. Zawsze tak było, Richard ma zaś oko na wydatki wszystkich członków rodziny. Nie bierze swojego majątku za pewnik, wychował się z nim jednak i akceptuje go.

Prowadzenie restauracji zajmuje Richardowi sporo czasu. W połączeniu z obowiązkami rodzinnymi i pasją do żeglugi, nie pozostaje mu już go zbyt wiele na nic innego. Nie dołącza do klubów i nie zasiada w komitetach. Ma jednak świadomość społeczną. Zapytany, byłby w stanie wymienić pięć lub sześć organizacji non-profit, które obecnie wspiera. Jeśli jednak zapytasz o to tych organizacji – tylko jedna znajdzie go w swojej bazie danych. Jest entuzjastycznym członkiem przynajmniej jednej z czołowych organizacji zajmujących się opieką nad zwierzętami – roczna opłata członkowska wynosi 15 dolarów i Richard nie musi o tym myśleć, bo ma ustawiony w banku stały przelew.

W ubiegłym roku bliski przyjaciel zwrócił się do Richarda w sprawie apelu na rzecz budowy nowego hospicjum, zainicjowanego przez jeden z lokalnych kościołów. Richard nie ma nic wspólnego z żadnym kościołem, ale apel brzmiał pilnie i wydawał się ważny. Przyjaciel Richarda poprosił go o znaczną sumę, więc Richard przekazał mu 20 000 dolarów. Z łatwością mógłby dać więcej.

ROZDZIAŁ 5

Jak zrozumieć darczyńców

Choć pojedynczy człowiek stanowi zagadkę nie do rozwikłania, w większej grupie staje się matematycznym pewnikiem.

SHERLOCK HOLMES W *ZNAKU CZTERECH*
PIÓRA SIR ARTHURA CONAN DOYLE'A,
TŁUM. ANNA KROCHMAL, ROBERT KĘDZIERSKI

Fundraising relacji zaczyna się od odkrycia, czego chcą i potrzebują twoi darczyńcy – a potem zapewnienia im tego tak kompleksowo, jak to tylko możliwe, w najbardziej ekonomiczny sposób. Dlatego kluczowe jest szczegółowe zbadanie, kim są, co myślą i czują twoi darczyńcy.

BADANIA PODSTAWOWE

Badania są jednym z narzędzi, których fundraiserzy najrzadziej używają. Te organizacje non-profit, które zdecydowały się przeprowadzać badania, na ogół miały problem ze znalezieniem na to środków i często inwestowały w nie zbyt mało. Jednak pewne badania podstawowe kosztują niewiele – jeśli cokolwiek. Gdy fundraiserzy odkrywają, co mogą im przynieść badania i z jakim zwiększeniem przychodów się wiążą, prędko przewartościowują ich wagę. Wiele organizacji non-profit decyduje się obecnie przeznaczyć osobne, wystarczające środki na właściwe i kontynuowane prowadzenie badań.

Oczywiście jest to oznaką zdrowego rozsądku. Dzięki informacjom płynącym z badań możesz potwierdzić swoje intuicje; prześledzić zmiany na ważnych dla ciebie rynkach; dowiedzieć się, które oferty i style prezentacji są najbardziej atrakcyjne; dowiedzieć się, co ludzie sądzą o twoich publikacjach; czy priorytety twoje i twoich darczyńców są zgodne; uzyskać informacje na temat wielu kluczowych kwestii. Im więcej wiesz o osobach, które cię wspierają, tym precyzyjniej możesz ustrukturyzować fundraising relacji. Poniżej znajdziesz kilka pytań, na które powinieneś poznać odpowiedź.

- Dlaczego ludzie decydują się ciebie wspierać?
- Co podoba im się w twoich działaniach, a co nie?
- Czy potwierdzają się twoje instynkty i przeczucia?

• Co należy zrobić, aby poprawić twoją relację z darczyńcami, tym samym zachęcając ich do dalszego wsparcia?

• Jaki jest styl życia twoich darczyńców i ich dane demograficzne (indywidualna charakterystyka)?

• Czy twoi darczyńcy różnią się między sobą pod kątem miejsca zamieszkania, wieku lub w jakikolwiek inny znaczący sposób?

• Kogo jeszcze wspierają i dlaczego?

• Jak oceniają twoje działania w porównaniu do innych organizacji non-profit?

• Czy darczyńcy z długim stażem postrzegają cię tak samo jak nowi?

• Jakie jest nastawienie twoich darczyńców do darowizn testamentowych?

• Dlaczego niektóre z zainteresowanych osób nigdy nie stają się darczyńcami?

• Co (dokładnie) obecnie wspierające cię osoby – jak i te, które mogą zacząć cię wspierać – sądzą na temat twoich publikacji, reklam prasowych i wiadomości?

• Jaka jest opinia społeczna na twój temat? Twoich reklam prasowych, wiadomości?

I tak dalej. Oczywiście część najbardziej podstawowych badań możesz wykonać wewnątrz własnej organizacji, przeglądając istniejące już dane.

Jest jeszcze jedno pytanie, na które musisz odpowiedzieć: jaki procent darczyńców z twojej ciepłej bazy (ang. *warm list*) faktycznie przekazuje darowiznę każdego roku? Odpowiedź na to i na podobne pytania znajdziesz w posiadanych już przez ciebie danych. Jednak bardzo niewiele organizacji non-profit ją zna. Wynik może się wahać od 5 do 75%. Wyraźnie widać więc, że to kolejny obszar, w którym możliwy jest zamęt. Nigdy nie zakładaj, że baza danych oznacza to samo, co baza darczyńców. Mogą się one od siebie różnić.

JAK PRZEPROWADZAĆ BADANIA

Przeprowadzanie badań to nieustanny proces. Powinien być zaplanowany i uwzględniony w corocznym budżecie, abyś mógł nie tylko zdobyć informacje o swoich darczyńcach, ale też śledzić zmiany ich postawy na przestrzeni lat. Charakterystyka wspierających cię osób nie musi się zmieniać, jeśli jednak materiały, które wykorzystujesz do fundraisingu relacji (zob. Rozdział 10) działają, powinieneś być w stanie dostrzec zmiany w tym, w jaki sposób darczyńcy postrzegają twoją organizację i jej pracę.

Na potrzeby tej książki odniosę się tu głównie do badań rynku skoncentrowanych na indywidualnych, prywatnych darczyńcach. (Akademickie i ogólne badania są przedmiotem kolejnego rozdziału). Fundraiserzy stają się również coraz bardziej wyrafinowani w badaniu innych grup, takich jak dyrektorzy przedsiębiorstw, udziałowcy i inne typy większych darczyńców. Coraz ważniejszym aspektem tej pracy jest śledzenie sieci kontaktów. Można dziś zatrudnić firmy specjalizujące się w badaniach perspektywicznych, które powiedzą ci wszystko, co musisz wiedzieć o danym darczyńcy – członkostwie w klubach i instytucjach, kręgach towarzyskich, współdyrektorach, innych współpracownikach, a nawet absolwentach tej samej uczelni.

Istnieje sześć głównych metod badań indywidualnych darczyńców:

1. *Kwestionariusze pocztowe*: drukowany kwestionariusz jest wysyłany przypadkowemu, zgodnemu numerycznie segmentowi listy, którą chcesz zbadać.

2. *Badania telefoniczne*: losowo wybrane osoby z twojej grupy targetowej telefonicznie odpowiadają na kwestionariusz.

3. *Osobiste wywiady*: ty albo twój przedstawiciel odbywasz oficjalne spotkanie z darczyńcami, jeden na jeden.

4. *Grupy fokusowe*: grupa darczyńców i potencjalnych darczyńców zostaje zaproszona do dyskusji nad twoją organizacją – zazwyczaj na neutralnym terytorium albo w domu darczyńcy – moderowanej przez przeszkolonego badacza.

5. *Badania omnibusowe*: twoje pytanie jest uwzględnione pośród innych, zupełnie ze sobą niezwiązanych, w kwestionariuszu adresowanym do standardowej próby badawczej społeczeństwa.

6. *Spotkania z sojusznikami*: po prostu wychodzisz i rozmawiasz z ludźmi twarzą w twarz, za darmo.

Powyższe metody badawcze są wypisane w Tabeli 5.1, wraz z moimi uwagami na temat ich wad i zalet. Ostatnia metoda jest najtańsza i najbardziej oczywista, jednak wielu fundraiserów nie korzysta z jej wspaniałej prostoty – tracąc na tym. Zapominają oni, że stałe spotkania z sojusznikami – indywidualnie bądź grupowo – są niezwykle pomocne w fundraisingu. (Powinny być też obowiązkowe dla dyrektorów naczelnych i członków zarządów).

Tabela 5.1. Metody badania darczyńców

Metoda	Zalety	Wady
Kwestionariusze pocztowe	• Niski koszt • Możesz przygotować je samodzielnie (tylko proste kwestionariusze) • Konkretne pytania • Ilościowe • Nienatarczywe	• Wymagają profesjonalnej analizy • Jeśli nie są profesjonalnie przygotowane, pytania mogą być naprowadzające • Odpowiedzą tylko najaktywniejsi z sojuszników • Niski poziom odpowiedzi w porównaniu do innych metod
Badania telefoniczne	• Adekwatna grupa reprezentatywna • Natychmiastowa odpowiedź • Niewiele odmów • Jakościowe i ilościowe • Okazja do słuchania	• Wymagają profesjonalistów • Uzyskanie numerów telefonicznych jest kosztowne • Łatwo zboczyć z celu • Natarczywe
Osobiste wywiady	• Jakościowe i ilościowe • Bardzo szczegółowe • Wiarygodność może być natychmiast oceniona • Brak naprowadzających pytań	• Wymagają uważnego przygotowania • Wysoki koszt • Wymagają profesjonalistów • Przyciągają aktywistów
Grupy fokusowe (badania grupowe)	• Szczerość • Możesz dołączyć i słuchać • Jakościowe • Wiarygodność może być natychmiast oceniona	• Wysoki koszt • Wymagają profesjonalistów • Przyciągają aktywistów • Silne osobowości mogą zdominować nieśmiałych
Badania omnibusowe	• Niedrogie • Reprezentacyjne dla społeczeństwa • Szybkie • Tylko ogół społeczeństwa	• Osoba przeprowadzająca wywiad może nie mieć żadnego doświadczenia w kwestiach związanych z organizacjami non-profit • Brak zalety, jaką jest dogłębność
Regularne spotkania z sojusznikami	• Tanie • Cenne	• Brak

Kwestionariusze pocztowe

Spośród innych form badań, moimi ulubionymi są – często oczerniane – kwestionariusze pocztowe. Mogą nie być stuprocentowo pewne w matematycznym sensie, ale jeśli zaakceptujesz ich niedociągnięcia, kwestionariusze pocztowe mogą ci wiele powiedzieć, są też w miarę niedrogie i łatwe do zorganizowania. Najcenniejsze są otwarte pytania – nie zamieszczaj jednak zbyt wielu, bo uzyskasz mniej odpowiedzi, jeśli kwestionariusz jest zbyt długi i męczący do uzupełnienia. Jeśli któregoś wieczora będziesz mógł usiąść ze stertą około stu uzupełnionych kwestionariuszy, żeby po prostu je przejrzeć – gwarantuję, że spędzisz fascynujący wieczór, pod koniec którego będziesz wiedzieć, czym interesują się i przejmują wspierające cię osoby. Stworzysz sobie ich mentalny obraz i przyniesie ci to duże korzyści.

Warto jest zapisać taki mentalny obraz. Jeśli odpowiednio podzieliłeś swoją listę lub jeśli przedział wiekowy osób, które odpowiedziały na kwestionariusz, jest dostrzegalny, możesz być w stanie stworzyć więcej niż jeden obraz osób z różnych części swojej listy.

List przewodni przedstawiający i tłumaczący kwestionariusz jest kluczowy, tak jak odpowiednie podziękowanie uczestnikom, a jeśli to możliwe – również zapewnienie ich, że we właściwym czasie otrzymają wyniki kwestionariusza. Nie zachowuj wyników badań dla siebie. Podziel się nimi z darczyńcami i poproś ich o komentarze. Prawie zawsze wyjdzie ci to na dobre.

Organizacje non-profit mogą się spodziewać dużo większej liczby odpowiedzi na kwestionariusze pocztowe niż inne firmy badające klientów drogą pocztową. Tym niemniej powinno ci zależeć na uzyskaniu tak wysokiego procenta wypełnionych kwestionariuszy, jak to tylko możliwe. Dlatego też warto jest wysłać przypomnienie trzy albo cztery tygodnie po wysłaniu kwestionariusza. Z mojego doświadczenia wynika, że może to zwiększyć liczbę odpowiedzi nawet o 50%.

Kiedy już uzyskasz obraz swojego typowego darczyńcy, nie chowaj go razem z kwestionariuszami z ubiegłego roku. Przedstaw go w swojej organizacji i zobacz, czy wszyscy się z nim zgadzają. Odwołuj się do niego, określając cele nowych publikacji. Używaj go, instruując twórców tekstów i projektantów, przygotowując nowe strategie promocyjne. Pamiętaj o nim, przygotowując listy gości i mediów. Podziel swoją listę, abyś mógł pisać do różnych grup (zob. Rozdział 8). Nie zapominaj jednak, że komunikujesz się z jednostkami – mimo że ten obraz pomoże ci bardziej precyzyjnie sformułować twoją wiadomość, jest mieszanką różnych cech i nie musi dokładnie odpowiadać nikomu z listy.

POUFNOŚĆ

Na ogół sondaże badawcze obiecują absolutną poufność, co oczywiście zachęca do odpowiedzi. Musisz być jednak ostrożny i upewnić się, że obietnica poufności nie ogranicza zbytnio możliwości dalszego korzystania z cennych danych. Warto wyjaśnić w liście przewodnim tak wiele potencjalnych zastosowań tych danych, jak tylko możliwe. Warto również jasno określić, że – dla przykładu – informacje zawarte w konkretnych częściach kwestionariusza zostaną użyte, aby pomóc ci w zaktualizowaniu twojej bazy danych. Jeśli planujesz dodać jakiekolwiek z informacji uzyskanych w badaniu do indywidualnego pliku darczyńcy w swojej bazie, musisz jasno powiedzieć to w kwestionariuszu i towarzyszącym mu liście.

Grupy fokusowe

Grupy fokusowe, znane również jako dyskusje grupowe, zasługują na wyjątkową uwagę, ponieważ dostarczają jakościowej analizy – dają ci szansę, aby przebić się przez dane liczbowe i dokładnie dowiedzieć się, co tak naprawdę ludzie myślą. Grupy fokusowe muszą być wyłonione z próby reprezentatywnej albo konkretnego segmentu twojej listy. Sesje badawcze powinny być prowadzone przez niezależnego i profesjonalnego badacza. Grupy fokusowe bywają dość kosztowne, są też jednak świetną zabawą i mogą być bardzo pouczające.

Postaraj się wziąć udział w spotkaniu przynajmniej jednej z tych grup. Uczestnicz w nim jako członek grupy badawczej, abyś w żaden sposób nie sprawił, że darczyńcy będą się hamowali w obecności kogoś z organizacji non-profit, którą wspierają. Strzeż się wpływania na odpowiedzi, bez względu na to, jak silne mogą w tobie budzić emocje. Potencjalne korzyści z tego ćwiczenia są potężne – zachęcam cię, abyś spróbował. Dzięki temu dowiesz się, co pobudza darczyńców do działania, a co wręcz przeciwnie.

Zarówno w przypadku wywiadów grupowych, jak i telefonicznych ważne jest – jeśli to możliwe – abyś listownie uprzedził potencjalnych uczestników o prowadzeniu badań i ich przyczynie. Jest to szczególnie ważne w przypadku starszych osób, które mogą być słabiej zaznajomione z badaniami i często nie przepadają za odbieraniem telefonu oraz stresują się otwieraniem drzwi obcym. Cenne może też być sprawdzenie wyników badań przeprowadzonych w mniejszej liczbie grup fokusowych z szerszym badaniem ilościowym, takim jak kwestionariusz.

Badania telefoniczne

Moim zdaniem przeprowadzanie badań to jeden z najlepszych i najbardziej nieszkodliwych sposobów wykorzystania telefonu, jednak wiele osób uważa to za natarczywe. Oczywiście wszyscy nienawidzą telemarketingu (poza tymi fundraiserami, którzy go wypróbowali – zob. Rozdział 8).

Tymczasem faktem jest, że zdecydowanie więcej osób odpowiada na telefoniczne niż pocztowe próby komunikacji. To najbardziej ekonomiczna forma bezpośredniego osobistego kontaktu, biorąc pod uwagę wszystkie płynące z niej korzyści. Fundraiserzy powinni używać telefonu dużo częściej, niż to robią (jest to również nieocenione w lobbingu – zob. Rozdział 9) i – być może – dużo lepiej, niż to robią.

Tak jak w przypadku telefonicznego fundraisingu, konieczne jest przygotowanie prostego scenariusza przedstawiającego, jak rozpocząć rozmowę telefoniczną oraz wyjaśniającego kwestionariusz i jego cel. Jest to doskonała sposobność, aby wzmocnić relację z darczyńcami, równie dobrze może być jednak sposobnością, aby ich obrazić. Pytania trzeba przygotować profesjonalnie, tak aby nie doprowadzały ani nie zachęcały do niereprezentatywnych odpowiedzi. Osoba przeprowadzająca wywiad musi być profesjonalnie przeszkolona, w pełni kompetentna i zrelaksowana. Badania telefoniczne są kosztowne, dlatego muszą zostać wykonane wydajnie i w wyznaczonym czasie, jednak fundraiser pielęgnujący dobre relacje wykorzysta tę okazję, aby wysłuchać darczyńców i pozwolić im wypowiedzieć się na tematy, które ich interesują, nigdy też nie będzie wywierał presji, aby przejść do kolejnych wątków czy skończyć rozmowę.

UKRYTE WADY I INNE ZAGROŻENIA

Dla fundraiserów każdy rodzaj badań ma jedną istotną wadę – proces pozyskiwania informacji w badaniach jest całkowicie różny od procesu przekazywania pieniędzy na dany cel. Odpowiedzi na pytania w badaniach opierają się na logicznym myśleniu, są uzasadnionymi odpowiedziami na serię uzasadnionych pytań. Stanowią to, co ludziom wydaje się, że będą czuli lub myśleli w określonych sytuacjach. Jednak, jak dobrze wiemy, prawdziwa motywacja darowizny charytatywnej bardzo często nie ma nic wspólnego z logiką. Reakcje są niejednokrotnie emocjonalne, spontaniczne, czasem nawet nieracjonalne. Żadna ilość badań nie będzie w stanie tego zweryfikować. Jest to jednym z powodów, dla których przykładam tak dużą wagę do instynktu fundraisera – często odrzucanego przez marketingowców na rzecz bardziej konkretnych, czasem jednak wątpliwych danych badawczych.

Ta ukryta wada jest niefortunna, nie sprawia jednak, że badania są dla fundraiserów bezużyteczne, skądże znowu. Trzeba o tym po prostu pamiętać, a wyniki badań muszą być analizowane w odpowiednim kontekście. Doszło do poważnych nieporozumień, gdy ludzie, którzy powinni byli wiedzieć lepiej, wprowadzili w błąd zarówno opinię publiczną, jak i same organizacje non-profit, cytując dane badawcze jako prawdę absolutną, ignorując ich ukrytą wadę. Badania są użytecznym przewodnikiem, nie zaś sztywną ramą.

Strzeż się miłych ludzi

Poza ową ukrytą wadą musisz również mieć na uwadze to, że darczyńcy mają w zwyczaju mówić swoim ulubionym organizacjom non-profit to, co sądzą, że chcą one usłyszeć. Często nie są skorzy do krytyki (choć niektórzy potrafią być zjadliwi). Jeśli znasz swoich darczyńców, będziesz wiedzieć, czego się po nich spodziewać i uwzględnisz to w wynikach swoich badań.

Nie jest to problem właściwy jedynie fundraiserom. Badacze rynku spotkali się z podobną sytuacją, przeprowadzając w Japonii badania nad produktami. Japończycy mają tak dobre intencje, są tak uprzejmymi ludźmi, że nie potrafią zmusić się, by powiedzieć coś nieprzyjemnego czy przykrego o jakimkolwiek produkcie, bez względu na jego jakość. Dlatego strzeż się miłych ludzi. Badacze chcą obiektywności.

Zagrożenia wadliwych badań

Pewne rzeczy są szczególnie trudne do wykrycia, nawet przy użyciu wyjątkowo rygorystycznych i wymagających metod badawczych. Najbardziej znanym przykładem jest to, że praktycznie niemożliwe jest ocenienie, czy jakakolwiek reklama telewizyjna, prasowa, czy też plakat reklamowy (odnoszę się tutaj szczególnie do reklamy pośredniej, nie zaś bezpośredniej) ma jakikolwiek, możliwy do natychmiastowego odnotowania, wpływ na sprzedaż produktu.

Praktycznie niemożliwe jest również adekwatne przetestowanie reklam metodami badawczymi. Znanym tego przykładem jest wspaniały cykl reklam z Maureen Lipman w roli „Beattie", zrealizowany w latach 80. dla British Telecom. Gdy wstępnie testowano scenariusze tych reklam, grupy fokusowe uznały je za gwarantowaną porażkę. BT wierzył jednak w tę koncepcję (co jest rzadkie u klientów) i zgodził się zapłacić za nakręcenie właściwej reklamy. Zgodnie z przewidywaniami, ten kosztowny test został potem negatywnie oceniony przez losowo wybraną grupę przeciętnych brytyjskich obywateli. British Telecom wydał jednak na tę reklamę tak dużo, że jego menagerowie

zdecydowali się kontynuować bez względu na opinię publiczną. W rezultacie, brytyjska publiczność zyskała jedną z najpopularniejszych telewizyjnych postaci, co w żadnym stopniu nie zaszkodziło British Telecomowi.

Tak się składa, że celem tych reklam było więcej niż tylko stworzenie wizerunku British Telecom. Miały także poprawić przekonania ludzi na temat telefonów, tak aby widzieli je jako przydatne, przyjazne, łatwe do użycia codzienne narzędzie, nie zaś ten czarny przedmiot, który wisi w przedpokoju i dzwoni tylko, jeśli stało się coś złego. Kwestia podejścia do telefonów jest ważna dla telefundraiserów (zob. Rozdział 9).

Inną kampanią reklamową, dwukrotnie odrzuconą we wstępnych testach, była wspaniała seria reklam Heinekena, która utrzymywała, że Heineken „odświeża cię tam, gdzie nie dosięgają inne piwa". Miej to na uwadze, testując wizualizacje swoich reklam wśród grup fokusowych. Czasem wyniki tych testów nie odzwierciedlają rzeczywistości.

Oczywiście jestem trochę nie w porządku wobec grup badających rynek – podałem dwa przykłady spektakularnych porażek, nie wspominając o żadnych sukcesach. Wstępne testy często się udają i prawie zawsze są przydatne w ustalaniu zainteresowania konsumentów i obszarów, które ich niepokoją, jak również tego, co im się podoba, a co nie. Wadliwe badania mogą być jednak kosztowne, mogą też nadwyrężyć twoją relację z darczyńcami, wszystkie wyniki powinny więc być z uwagą sprawdzane i analizowane.

Ostateczną ochroną przed wadliwymi badaniami czy nieodłącznymi mankamentami jakichkolwiek badań jest – jak już wspominałem – nieignorowanie własnych instynktów. W żaden sposób nie sprawia to, że badania są niepotrzebne, ale większość doświadczonych i kompetentnych fundraiserów odkryje, że ich instynkt jest całkiem trafny – pomaga jednak, jeśli jest potwierdzony badaniami!

WDRAŻANIE W ŻYCIE WYNIKÓW BADAŃ

Jednym z najważniejszych kluczy do sukcesu w fundraisingu jest wiedza, jak używać danych, a jednym z najpowszechniejszych błędów w wypadku zamawiania badań jest syndrom „szafki na dokumenty". Wyniki kosztownych badań są niezwłocznie przeglądane, po czym odkładane na bok bez podjęcia jakiegokolwiek dalszego działania, gdyż to, co ujawniły, ma konsekwencje, które – w najlepszym wypadku – byłyby niewygodne do wprowadzenia w życie.

Jest to – oczywiście – zmarnowaną szansą. Badania nie będą się opłacały ani nie wykorzystasz ich potencjału, jeśli nie jesteś gotów odnieść się do ich wyników. Zanim podejmiesz jakikolwiek projekt

badawczy, musisz uzgodnić na najwyższych koniecznych szczeblach, że wyniki badań zostaną uwzględnione.

Klasyfikacja darczyńców

Wiadomo, że nie wszyscy przekazują środki organizacjom non-profit bądź też jest prawdopodobne, że to zrobią. Nasze uniwersum nie jest uniwersalne. Dlatego też, aby znaleźć nowych darczyńców, musimy zidentyfikować te podgrupy społeczeństwa, które mają już na swoim koncie przekazywanie darowizn na naszą sprawę bądź jej podobne, lub prawdopodobne jest, że odpowiedzą na naszą kampanię, ponieważ ich charakterystyka jest zbliżona do naszych już istniejących darczyńców.

Czy nie byłoby miło, gdybyśmy mogli podzielić społeczeństwo na praktyczne małe grupy, odpowiadające różnym wzorom zachowań, których chcielibyśmy oczekiwać? Oczywiście stąpamy tu po cienkim lodzie, ponieważ próbujemy sklasyfikować to, czego sklasyfikować się nie da. Na szczęście ludzie są jednostkami i stale odmawiają podporządkowania się naszym próbom ich zaszufladkowania – zupełnie ignorując fakt, że nasze życie byłoby wtedy znacznie łatwiejsze.

Jak dalekie od ideału i o ograniczonym zastosowaniu nie wydawałyby się systemy klasyfikacji, większość z nich będzie prawdopodobnie bardziej przydatna niż wiara, że wszyscy darczyńcy to starsze panie mieszkające w Tunbridge Wells, Kent czy w Key Biscayne na Florydzie. Dwa obszary wydają się godne zainteresowania fundraiserów:

- Czy możemy w przydatny sposób sklasyfikować populację tak, aby pomogło nam to w zidentyfikowaniu tych ludzi, którzy mają największy potencjał na zostanie darczyńcami?
- Czy możemy przewidzieć jakiekolwiek zmiany w społeczeństwie, które mogą wpłynąć na to, kto w przyszłości może zostać darczyńcą?

Żeby spróbować odpowiedzieć na te pytania, musimy zrozumieć dwa popularne pojęcia z żargonu badawczego: demografia i psychografia.

Demografia określa zestaw cech odnoszących się do zachowań ludzi jako konsumentów. Uwzględnia m.in. wiek, płeć, etniczność, stan cywilny, edukację. Wszyscy wiemy, że ludzie o określonych cechach demograficznych mają większy niż inni potencjał, aby nas wspierać.

Psychografia, zdaniem amerykańskiego socjologa Arnolda Mitchella, jest „syntezą nastawień, wierzeń, opinii, uprzedzeń, nadziei, lęków, potrzeb, pragnień i aspiracji danej jednostki, które w połączeniu warunkują, jak ta jednostka – całościowo – wyraża się poprzez «styl życia»". Jasne jest, że także cechy psychograficzne będą miały znaczny wpływ na to, czy ktoś zostanie naszym darczyńcą.

Wiele innych pojęć odnoszących się do klasyfikowania weszło do naszego języka, takich jak geodemografia, wykresy behawioralne, TGI (ang. *Target Group Index*), profilowanie, targetowanie, segmentacja rynku... Nie będę się tu wdawał w szczegóły, jednak przynajmniej dwa ostatnie terminy są omawiane w Rozdziale 8.

Czy możliwe jest sklasyfikowanie ludzi pod kątem psychografii? I czy da się nałożyć czynniki demograficzne na kategorie psychograficzne oraz zlokalizować naszego idealnego potencjalnego darczyńcę?

Odpowiedź na oba pytania brzmi: tak. A raczej: tak, ale... Tak, ale nie miejcie do mnie pretensji, jeśli będziecie dość zdezorientowani rezultatem. Jak już mówiłem, ludzie mają tendencję do irracjonalnych zachowań, które wymykają się klasyfikacji. Jeśli to jednak zaakceptujemy, niektóre próby klasyfikacji mogą być wartościowe. Okazuje się, że szczególnie niektóre z list opartych na „stylu życia" i próby profilowania darczyńców przynoszą dziś imponujące rezultaty w organizacjach fundraisingowych w Wielkiej Brytanii i w innych krajach.

W latach 60. Arnold Mitchell wymyślił system klasyfikacji populacji nazwany VALS (wartości i styl życia, ang. *values and lifestyle*), który badał wartości społeczne. Ten oryginalny system został przyjęty przez marketingowców, ponieważ był być może najlepiej znanym modelem marketingowym uwzględniającym te cechy. VALS jest opisywany jako kompleksowa rama umożliwiająca charakterystykę stylu życia Amerykanów. Jednak zdolność pierwotnego systemu VALS do przewidywania zachowań konsumentów zaczęła słabnąć wraz ze zmianą wartości społecznych. W późnych latach 80. powstał nowy system VALS oparty na psychografii. Mimo że VALS dotyczy cech mieszkańców Stanów Zjednoczonych, ten lub podobny system może mieć wartość również dla fundraiserów w innych krajach, ponieważ jeśli chodzi o przekazywanie darowizn, w gruncie rzeczy ludzie są wszędzie tacy sami. System ten ma też znaczne ograniczenia, jednak to zawsze jakiś punkt wyjścia.

VALS dzieli dorosłych konsumentów ze Stanów Zjednoczonych na osiem kategorii, na podstawie ich głównych motywacji i zasobów. Poniżej znajduje się krótkie wprowadzenie w te kategorie:

- *Innowatorzy* (ang. *Innovators*) odnieśli sukces, są aktywni, „biorą sprawy w swoje ręce". Są ludźmi o wysokiej samoocenie, dysponującymi znacznymi środkami. Chcą się rozwijać, doskonalić, odkrywać i wyrażać na wiele różnych sposobów. Czasem kierują się zasadami, czasem pragnieniem, żeby ich działania przyniosły skutek i doprowadziły do zmian.
- *Myśliciele* (ang. *Thinkers*) są dojrzałymi, usatysfakcjonowanymi, zadowolonymi z życia, refleksyjnymi ludźmi, którzy cenią porządek,

wiedzę i odpowiedzialność. Większość z nich jest dobrze wykształcona i spełnia się zawodowo (lub właśnie przeszła na emeryturę). Są dobrze rozeznani w wydarzeniach na świecie i w kraju, zawsze otwarci na możliwość poszerzania własnej wiedzy. Są zadowoleni ze swojej kariery, rodziny, etapu życiowego. Wolny czas najchętniej spędzają w domu.

• *Ludzie sukcesu* (ang. *Achievers*) są ludźmi, którzy odnieśli sukces i są skoncentrowani na karierze i pracy. Co do zasady lubią mieć kontrolę nad swoim życiem – i na ogół ją mają. Ponad ryzyko cenią konsensus, przewidywalność i stabilność. Są głęboko oddani pracy i rodzinie. Praca zapewnia im poczucie obowiązku, materialne nagrody i prestiż. Ich życie towarzyskie odzwierciedla te cechy, skupiając się wokół rodziny, kościoła i kariery.

• *Poszukiwacze doświadczeń* (ang. *Experiencers*) są młodzi, pełni życia, entuzjastyczni, impulsywni i zbuntowani. Poszukują różnorodności i ekscytacji, chcą próbować tego, co nowe, nietypowe, ryzykowne. Ponieważ są jeszcze w trakcie formułowania wartości życiowych i wzorców zachowań, szybko wpadają w entuzjazm na myśl o nowych możliwościach, ale równie szybko im to przechodzi. Na tym etapie życia są niezdecydowani politycznie, niedoinformowani i mają ambiwalentny stosunek do tego, w co wierzą.

• *Wyznawcy* (ang. *Believers*) są konserwatywnymi, konwencjonalnymi ludźmi o konkretnych przekonaniach opierających się na tradycyjnych wartościach: rodzinie, kościele, wspólnocie, narodzie. Kodeks moralny wielu „wyznawców" jest bardzo głęboko zakorzeniony w ich przekonaniach i bardzo dosłownie interpretowany. Zachowują się według utartych schematów, w których głównymi punktami są dom, rodzina oraz społeczne i religijne organizacje, do których należą.

• *Aspirujący* (ang. *Strivers*) poszukują motywacji, samookreślenia i akceptacji w świecie zewnętrznym. Dążą do odnalezienia w życiu bezpiecznego miejsca. Są niepewni siebie, mają niewielkie zasoby ekonomiczne, społeczne i psychologiczne. Aspirujący przejmują się opiniami i akceptacją innych.

• *Wytwórcy* (ang. *Makers*) są praktycznymi ludźmi, którzy mają konstruktywne umiejętności i cenią samowystarczalność. Żyją w tradycyjnym kontekście rodziny, praktycznej pracy i rekreacji fizycznej – nie są zainteresowani niczym spoza tego obszaru. Wytwórcy doświadczają świata poprzez pracowanie w nim – budowę domu, wychowanie dzieci, naprawienie samochodu, przygotowanie przetworów – mają też wystarczające umiejętności, dochody i energię, aby z sukcesem realizować swoje projekty.

• *Borykający się* (ang. *Strugglers*) wiodą życie pełne ograniczeń. Są zazwyczaj niemajętni, pozbawieni edukacji, umiejętności i silnych więzi społecznych, często starsi i przejmujący się swoim zdrowiem. W efekcie często są zrezygnowani i bierni. Ze względu na to, że muszą koncentrować się na zaspokajaniu pilnych, aktualnych potrzeb, nie wykazują dużej zdolności do samoorientacji. Poszukują głównie stabilności i bezpieczeństwa.

Zwolennicy VALS utrzymują, że nadał ludzką twarz różnym segmentom darczyńców. Bez względu na to, czy wierzysz w systemy takie jak VALS, nie da się uciec przed faktem, że wartości i osobiste przekonania ludzi są kluczowe w podejmowaniu przez nich decyzji o wspieraniu organizacji non-profit. Dopóki ktoś nie stworzy lepszego modelu, ten może być najlepszą drogą do zdobycia wiedzy, kto może stać się naszym przyszłym darczyńcą. Dalsze informacje o VALS oraz ogólnie o demograficznej i społecznej zmianie są dostępne na stronie http://www.sric-bi.com/VALS i w znakomitej książce Judith Nichols pt. *Changing Demographics: Fund Raising in the 1990s*.

Złote pokolenie i osoby starsze

Ludzie nie tylko żyją dziś dłużej, ale też szybciej przechodzą na emeryturę (a przynajmniej było tak jeszcze niedawno), zbierają też plony zwiększenia dobrobytu i lepszego finansowego planowania w kwestiach takich jak emerytura czy ubezpieczenie „na czarną godzinę". Co do zasady mają więcej wolnego czasu i są bardziej zamożni. Osoby starsze można podzielić na cztery podstawowe grupy:

• Osoby dojrzałe, w wieku 50 do 64 lat: złote pokolenie. Ich dzieci dorosły i opuściły dom rodzinny, kredyt hipoteczny jest już spłacony. Mogą rozkoszować się wiedzą, że mają najwyższe dochody rozporządzalne ze wszystkich grup wiekowych – i czas, żeby się tym cieszyć. Są także naszymi głównymi celami.

• Osoby starsze, w wieku 65 do 74 lat: to niepokojąca grupa wiekowa. Zwiększa się w niej liczba gospodarstw domowych prowadzonych przez kobiety.

• Osoby w podeszłym wieku, mające od 75 do 84 lat: w większości są to kobiety. Powyżej 80 roku życia stanowią 2/3 tej grupy. Wiodą już teraz bardziej odosobnione życia.

• Osoby sędziwe, powyżej 85 roku życia: nie jest zaskakujące, że ta grupa ma wyższe niż przeciętnie środki.

Starzejąc się, ludzie mają tendencję do skupiania się w określonych przestrzeniach geograficznych. W Anglii najbardziej znanym „rejonem emerytów" jest obszar wzdłuż południowego wybrzeża, od

Hastings do Worthing, jest jednak wiele innych łatwych do odnalezienia enklaw dla osób starszych. W Stanach Zjednoczonych i Australii powszechne są „wioski" dla emerytów.

Są to grupy kluczowe dla fundraiserów. Dostrzeganie ich potrzeb, zainteresowań, tego czym się przejmują – a potem decydowanie się na odpowiednią formę komunikacji, aby na nie odpowiedzieć – zapewni sukces każdemu fundraiserowi. Oczywiście jest to jednak obszar najeżony etycznymi niebezpieczeństwami i to ewidentne, że wymaga ścisłego przestrzegania jasno określonego kodeksu postępowania.

Jeff Ostroff, autor książki *Successful Marketing to the 50+ Consumer*, identyfikuje siedem obszarów kluczowych potrzeb starzejącej się populacji: dom, opieka zdrowotna, czas wolny, doradztwo osobiste i biznesowe, usługi edukacyjne, produkty i usługi finansowe, produkty przeciwstarzeniowe. Ostroff uważa, że fundraiserzy powinni przedstawiać się jako osoby mogące odpowiedzieć na te potrzeby.

Pomocne będzie, jeśli fundraiserzy będą w stanie stworzyć pozytywny obraz osób starszych i pozbyć się mitów i stereotypów, które zrównują starość z brakiem aktywności, słabym zdrowiem i czasem schyłku.

Są pewne wskazówki dotyczące pisania do starszych osób, na przykład pisanie o ludziach „powyżej 50 roku życia", nie zaś „starszych"; pisanie długich, objaśniających pism, które dokładnie wszystko tłumaczą (osoby starsze mają czas, lubią czytać i wyrabiać sobie własne zdanie); oraz oczywiście pisanie czcionką o wielkości minimalnie 10 pkt, o odpowiednich odstępach między wierszami, tak aby starsze osoby mogły wygodnie przeczytać twój tekst. (To, w jaki sposób organizacje non-profit obróciły te informacje na swoją korzyść, jest pokrótce opisane w Rozdziale 13).

DARCZYŃCY PRZYSZŁOŚCI

Kim będą darczyńcy przyszłości? Jacy będą i co będą czuli? Jak ich znajdziemy? Czym będą się różnić od dzisiejszych darczyńców? To kluczowe pytania dla fundraiserów. Konkurencja rośnie. Wszyscy chcemy znaleźć zaangażowanych darczyńców. Wszyscy chcemy budować z nimi relacje.

Można wybaczyć założenie, że jeśli najlepszym sposobem na znalezienie nowego darczyńcy jest znalezienie kogoś identycznego z obecnym, to darczyńcy przyszłości również będą tacy sami.

Takie założenie może być jednak bardzo mylne, ponieważ radykalne zmiany społeczeństwa są spowodowane całym wachlarzem przyczyn. Każdego roku zwiększa się zarówno liczba, jak i zamożność osób

starszych – a przynajmniej do niedawna tak było. Wszyscy żyjemy dłużej i lepiej planujemy. W połączeniu z wyżem demograficznym lat powojennych oznacza to, że w nadchodzących latach coraz liczniejsza – i prawdopodobnie coraz zamożniejsza – będzie starsza część populacji. Również eksplozja liczby kobiet podejmujących pracę od końca II wojny światowej – opisana jako najważniejszy trend społeczny w XX wieku – oznacza, że zupełnie inny rodzaj kobiet, o nowych zainteresowaniach i motywacjach, zbliża się teraz do emerytury (najlepszy wiek dla darczyńców). Wreszcie pokolenie hipisów z lat 60. – ze swoimi rewolucyjnymi standardami moralnymi i podejściem – jest teraz w wieku średnim. Są to baby boomerzy, którzy powinni zasilić grono potencjalnych darczyńców. Czy jednak ich odmienne wartości i nastawienie sprawiają, że to bardziej czy też mniej prawdopodobne, że wesprą naszą sprawę?

Bardzo możliwe, że zmienia się tradycyjna piramida darczyńcy (zob. Rozdział 4). Według Judith Nichols w Ameryce już się zmieniła. Zamiast starej dobrej proporcji 80:20, teraz bardziej prawdopodobne jest 95:5. Dla przykładu: Royal National Lifeboat Institiution w Wielkiej Brytanii, która prędzej czy później dotyka każdego w kraju, uzyskuje ponad 80% swojego rocznego przychodu z darowizn testamentowych od mniej niż dwóch tysięcy ludzi. Ta reguła – znana jako zasada Pareta – stwierdza prawie uniwersalną prawdę, że bez względu na to w jakiej jesteś branży – handlu detalicznym, licencjonowanej produkcji, branży wydawniczej, fundraisingu, czymkolwiek – około 80% dokonanych przez ciebie sprzedaży będzie pochodziło od około 20% klientów. Przyjrzyj się swojemu biznesowi – jeśli to prawda, to masz dobrą wskazówkę, na czym powinieneś skupiać swoje zasoby.

Również „wiek poszukiwań" – ostatnie dziesięć do dwudziestu lat, w trakcie których tak wiele organizacji non-profit milowymi krokami rozszerzyło listy wspierających je osób – sprawił, że rozrosła się środkowa sekcja piramidy, w której wszyscy darczyńcy czekają, aby wspiąć się wyżej. Dół piramidy – niestety – wydaje się pozostawać taki sam. Może z wyjątkiem tego, że wiele osób z naszych głównych grup rekrutacji darczyńców zostało już zwerbowanych.

Baby boomerzy są pierwszym pokoleniem wychowanym na telewizji. Czy to zmienia coś dla fundraiserów? A jeśli tak, to co?

Jak niepokojące by to nie było, większość z tych zmian społecznych przynajmniej wydaje się pozytywna dla fundraiserów. W książce *Changing Demographics* Nichols pokazuje, jak w latach 90. baby boomerzy w Stanach Zjednoczonych wkroczyli w okres swoich najlepszych zarobków, przez co liczba zamożnych gospodarstw domowych

wystrzeliła w górę. Przewidywano, że w ostatniej dekadzie XX wieku liczba właścicieli domów wzrośnie o 40%, a liczba osób z przychodem przynajmniej 75 000 dolarów wzrośnie o niewiarygodne 300%. Zdaniem amerykańskich demografów, fundraiserzy w Stanach Zjednoczonych dzielą swoich baby boomerów na grupy według segmentacji VALS, żeby zobaczyć, którzy zostaną darczyńcami. Ci teraz-już-nie-tak-młodzi ludzie mają zdecydowanie inne postawy niż poprzedzające ich pokolenia, co może mieć duży wpływ na przyszłość fundraisingu. (Po baby boomerach – najwyraźniej – nadchodzi pokolenie X i jeszcze kolejne – ale to już inna historia).

Według Cheryl Russell, autorki książki *100 Predictions for the Baby Boom*, baby boomerzy różnią się od swoich rodziców następującymi cechami:

- To bardziej prawdopodobne, że mają wyższe, uniwersyteckie wykształcenie.
- Oboje partnerów pracuje.
- Uważają, że kobiety i mężczyźni powinni ponosić równą odpowiedzialność za sprzątanie domu.
- Posiadają magnetowidy i mikrofalówki; mogą mieć też komputery i telefony z automatyczną sekretarką.
- Często chodzą do kina, teatru, na koncerty i do muzeów.
- Uważają, że rozwody są akceptowalne, a aborcja powinna być legalna.
- Żywią nieufność do autorytetów.
- Wolą zabawę i radość od obowiązku i zobowiązania.
- Koncentrują się na szansach, nie na bezpieczeństwie.
- Często są bardziej bezpośredni niż taktowni.
- Są bardziej skupieni na sobie niż wobec organizacji.
- Podkreślają raczej indywidualizm i różnice niż przynależność do grupy i podobieństwo.
- Wolą doświadczenia od przedmiotów materialnych.

Czy jest możliwe, że pokolenie tak różne od swoich poprzedników będzie się zachowywało w ten sam sposób w przypadku przekazywania darowizn?

Wydaje mi się to mało prawdopodobne. Oczywiście wszyscy zmieniamy się z wiekiem – ale nie stajemy się wszyscy tacy sami. Jeśli więc podstawowe wartości są inne, jak fundraiserzy powinni podejść do nowej grupy w średnim wieku?

Jest to pilne pytanie dla wielu organizacji non-profit, które obserwują, jak ich obecne listy topnieją wraz ze starzeniem się i śmiercią dotychczasowych darczyńców. O ile może to dobrze wróżyć natych-

miastowym przychodom z darowizn testamentowych, przyszłość nie będzie wyglądała różowo, jeśli nie znajdą się następcy.

Fundraiserzy muszą również znaleźć odpowiedni język materiałów przedstawiających apele, aby na pewno były wystarczająco zachęcające dla nowej publiczności. Starsi darczyńcy nie lubią cwaniakowania i schlebiania. Doceniają mówienie jasno, są gotowi akceptować przekazywanie im w apelach szczerych emocji.

Przejrzysta odpowiedzialność – składanie szczegółowej relacji z tego, co zrobiły i co robią organizacje non-profit ze środkami darczyńców – także jest ważna. Podobnie elastyczność w obmyślaniu sposobów, na jakie można pomagać oraz tworzeniu specjalnych programów, takich jak planowane darowizny, a nawet zapisy w testamentach. Będą się również opłacały programy, które otwarcie doceniają wkład darczyńców. Darczyńcy jutra – wychowani na coraz bardziej wyrafinowanych mediach – będą oczekiwali wysokiej jakości komunikacji (nie ma już miejsca na mdłe, szare, źle zaprojektowane publikacje), będą też oczekiwali kontaktu przez najbardziej nowoczesne media, takie jak fax, video, e-mail, Internet i telefony komórkowe.

Oczywiście może upłynąć sporo czasu zanim baby boomerzy staną się – na znaczną skalę – darczyńcami jutra, opłaci się jednak uwzględnienie ich już dziś, jeśli znajdziesz na to odpowiedni sposób. Obawa przed tym, jak nowy rodzaj darczyńców będzie się zachowywać jest równoważona niezaprzeczalnym faktem, że za wzrostem dochodu rozporządzalnego idzie zwiększona hojność. Będzie tak też w przypadku baby boomerów.

Nastawienie konsumentów ulega zmianie

Nie ma żadnej wątpliwości, że fundraiserzy żyją w czasach gwałtownej zmiany – zmienia się też nastawie konsumentów. Pomyśl o obecnym podejściu darczyńców do direct mailingu w porównaniu do ledwie 10 czy 15 lat temu (to ważna kwestia, jeśli zastanawiasz się nad przyszłością direct mailingu w fundraisingu).

Jedynym sposobem nadążania za uczuciami ludzi i za tym, jak na ciebie wpływają, jest realizacja zaplanowanego i spójnego programu odpowiednio przeprowadzonych badań. Jeśli nie stać cię na przeprowadzanie ich samodzielnie, połącz siły z innymi, podobnymi organizacjami non-profit i podzielcie się kosztami. Najpierw skupcie się na podstawach – kwestionariuszu i być może paru grupach fokusowych wśród własnych wspierających. Podkreślmy ponownie – najprostszą, ale zarazem najistotniejszą i najlepszą metodą badawczą jest wyjście z biura, spotkanie się i rozmawianie z sojusznikami, regularnie.

Psychografia może być bardzo pomocna. Możesz na przykład chcieć kierować swoje kampanie fundraisingowe szczególnie do kobiet. Ale jakiego rodzaju kobiet? Kobieta skoncentrowana na swojej karierze znacznie różni się od tej, która widzi pracę po prostu jako konieczność czy też od tej, która nigdy nie podjęła innej pracy niż zajmowanie się domem. Wiek, poziom wykształcenia i pochodzenie społeczne wpływają na dalszy podział twojej grupy docelowej. Kobiety są jednostkami.

Warto przeczytać książkę Judith Nichols, nawet jeśli nie mieszkasz w Ameryce Północnej (to na niej koncentruje się książka). Większość tego, co mówi, ma uniwersalne zastosowanie.

Na co pozwolą darczyńcy

Jedną z niespodzianek, które odkryłem dzięki badaniom (i spotkaniom z ludźmi) jest to, jak tolerancyjni, wyrozumiali i pełni wsparcia potrafią być darczyńcy. Ogół społeczeństwa wydaje się stale narzekać na organizacje non-profit, próbować podważyć wszystko, co robią poprzez destrukcyjną krytykę, na ogół opartą na dezinformacji i wyobrażeniach. Podejrzewam, że dość często jest to zawoalowaną próbą cynicznego ukrycia poczucia winy spowodowanego własnym brakiem zaangażowania w działania charytatywne.

Darczyńcy nie podzielają tego braku zaufania. Mają większy szacunek i wiarę w organizacje, które wspierają – co być może nie jest zaskakujące. Wspierając twoją sprawę, podjęli zobowiązanie i nie chcą, aby udowodniono, że się pomylili. To, do jakiego stopnia darczyńcy wierzą w swoje ulubione cele i ufają, że zostanie zrobione to, co słuszne, nigdy nie powinno być przez fundraiserów niedoceniane bądź brane za pewnik. To zaufanie jest jedną z motywujących nagród, które otrzymuje fundraiser i dzięki którym może łatwiej znieść brak bardziej namacalnych korzyści płynących z pracy. (To zaufanie jest w istocie jedną z kluczowych podstaw fundraisingu. Co niepokojące – marketing i inne komunikacje mogą temu zagrażać, zob. Rozdział 14).

Darczyńcy lubią być pytani o zdanie i lubią mieć poczucie, że ktoś słucha ich opinii. Większość odwróci jednak twoje pytanie i powie ci, że z chęcią zgodzą się na wszystko, co organizacja fundraisingowa uważa za słuszne. Nie oczekuj więc, że twoje badania darczyńców za każdym razem ujawnią szokujące prawdy czy też spostrzeżenia na temat tego, w jakim kierunku powinieneś zmierzać. W rzeczywistości większość odpowiedzi będzie przedstawiać dokładnie to, co darczyńcy myślą, że chcesz usłyszeć – ponieważ darczyńca cię lubi, wierzy w ciebie, chce ci pomóc i z całą pewnością nie chce cię obrazić.

(Oczywiście są i ci, którzy rozkoszują się możliwością bycia tak krytycznymi, jak tylko się da!).

Darczyńcy są wspaniałymi ludźmi. Z mojego doświadczenia wynika, że są na ogół gotowi do popierania odważnych decyzji oraz akceptowania, że organizacje non profit – tak jak wszystkie inne organizacje – muszą podejmować skalkulowane ryzyka. Będą rozumieli, że czasem zdarzają się pomyłki. Zauważyłem, że jeśli mają pełny ogląd sytuacji i decyzji, którą należy podjąć, nie będą chcieli podjąć jej samodzielnie, ale stuprocentowo wesprą organizację, bez względu na konsekwencje – o ile wierzą, że decyzja została podjęta w dobrej wierze.

Darczyńcy nie są głupcami. Wiedzą, że organizacje non-profit muszą ponosić koszty i rozumieją, że aby działać efektywnie i sprawnie, trzeba odpowiednio wydawać pieniądze. Zauważyłem, że mają tendencję do tego, żeby nie cenić pozornych oszczędności, tak samo jak nie przepadają za rzucającą się w oczy ekstrawagancją. Jeśli dokładnie wyjaśnić im sprawę, wszyscy bez wyjątku wydają się rozumieć potrzebę osiągnięcia odpowiedniego stosunku jakości do ceny. Uwzględnia to konieczność inwestowania w solidną administrację (zob. Rozdział 2.).

Fundraiserzy powinni zdać sobie sprawę, że darczyńcy są tak samo jak oni oddani sprawie. W niezwykłym akcie demonstracji tej wiary sięgnęli do portfeli i z własnej woli przekazali swoje pieniądze na zaspokojenie jakiejś potrzeby, zrealizowanie pewnej idei, osiągnięcie wymarzonego celu. Poprzez ten akt darczyńcy zainwestowali też część samych siebie. Zademonstrowali swoje osobiste zaangażowanie. Jest to czymś namacalnym. Jest to również cennym zasobem dla fundraisera.

Fundraising jest być może najbardziej „ludzkim" z biznesów. Aby skutecznie zbierać środki, potrzebujesz zrozumienia ludzi. Jak możesz oczekiwać ich zrozumienia, jeśli sam ich nie rozumiesz? Sposobem na zrozumienie darczyńców i uniknięcie pomyłek są badania.

DZIAŁANIA

- Badania pomagają sprawić, że fundraising jest użyteczny; upewnić się, że rozumiesz darczyńców tak dobrze, jak to tylko możliwe.

- Spotykaj się z darczyńcami tak często jak się da. Pytaj ich o zdanie na temat rzeczy, o których musisz wiedzieć.

- Przygotuj kwestionariusz albo grupy fokusowe. Jeśli musisz – podziel się kosztami z inną organizacją non-profit. A potem spędź wieczór ze stertą wypełnionych kwestionariuszy.

- Opisz obraz swojego typowego darczyńcy. Upowszechnij ten opis. Spraw, aby twoja organizacja przyjęła go jako część swojego planu fundraisingowego.

- Wyraźnie wytłumacz darczyńcom, w jaki sposób będziesz używać danych, których dostarczają, i dlaczego będzie ci to przydatne.

- Jeśli planujesz dodać jakiekolwiek informacje uzyskane w badaniach do swojej bazy danych, jasno opisz to w materiałach sondażowych.

- Podziękuj darczyńcom za uczestnictwo w badaniach.

- Nie zakładaj, że baza danych oznacza to samo co baza darczyńców. Mogą się one znacznie od siebie różnić.

- Nie zapominaj o niebezpieczeństwach wadliwych badań. Patrz na wyniki badań raczej jako na przydatny przewodnik niż rygorystyczny nakaz.

- Upewnij się, że wyniki badań będą w pełni wykorzystane i zaimplementowane, nie zaś odłożone na bok.

- Opublikuj streszczenie twoich ustaleń w newsletterze dla wspierających cię osób lub w inny sposób zapewnij feedback swoim darczyńcom. Zachęcaj do dzielenia się uwagami. Upewnij się jednak, że przedstawiasz wyniki badań w sposób, który będzie możliwy do zrozumienia i zaakceptowania przez darczyńców.

- Skoncentruj większość swojej uwagi i zasobów na małej grupie jednostek, które zapewniają większość twoich dochodów.

- Uwzględnij zmiany w społeczeństwie. Spróbuj zidentyfikować i wyśledzić darczyńcę przyszłości.

- Uwzględnij badania jako część bieżącego rocznego programu.

PROFIL DARCZYŃCY: PANI CHESTER

Pani Chester nie przepada za przyjeżdżaniem do stolicy, ale kocha swoje coroczne spotkania. Zdecydowanie są kulminacyjnym momentem całego roku – i jest tak od osiemnastu lat. „Kiedyś odbywały się w jakiejś sali parafialnej, wiele kilometrów od centrum miasta. Nie było nas chyba wtedy więcej niż pięćdziesięciu, włącznie z pracownikami", tłumaczy. „Teraz, cóż, są nas tysiące, czyż nie?" – wykrzykuje, rozglądając się wokół. Jest oczywiste, że czuje znaczną dumę z tego, czym stała się ta organizacja – i ze swojej w tym drobnej roli.

„Widzisz, w swoim rodzinnym mieście to ja jestem organizacją charytatywną", tłumaczy skromnie. „Jestem zarówno sekretarką, jak i skarbniczką naszego oddziału i upewniam się, że każdego roku organizujemy jedno duże wydarzenie i kilka mniejszych. Dostaję dużo pomocy, ale i tak wymaga to sporo organizacji. To duże zobowiązanie, ale nigdy bym z niego nie zrezygnowała".

W tym co mówi nie ma żalu, jedynie entuzjazm. Nowa towarzyszka pani Chester jest więc dość zaskoczona, odkrywając, że pani Chester wspiera jeszcze inne organizacje non-profit.

„Ależ skąd", mówi pani Chester, gdy zdaje sobie sprawę z nieporozumienia. „Tą organizacją zajmuję się tylko w poniedziałki, wtorki i środy. W czwartki, piątki i soboty jestem lokalną organizatorką..." – tu wymienia inną ogólnokrajową organizację non-profit, która zajmuje się podobnymi kwestiami. W drugiej połowie tygodnia robi dla niej – od tak samo długiego czasu – tak samo wiele.

Potem rozmowa nabiera tempa. Pani Chester kocha obie organizacje i nie da powiedzieć o nich złego słowa, jednak osiemnaście lat wspierania obu dało jej wiele szans, by porównywać je ze sobą i zestawiać. Nic, co mogłaby zrobić którakolwiek z organizacji, nie zniechęci pani Chester – tak naprawdę wspiera nie organizacje, ale sprawę – potrzebujące dzieci, dla poprawy których losu istnieją obie organizacje.

Jedna z jej dwóch organizacji non-profit jednak bardzo panią Chester wzburzyła – ta, która ciągle pisze alarmujące listy i zawsze wydaje się potrzebować więcej pieniędzy, niż pani Chester jest w stanie przekazać. Powiedziała im już wcześniej, że woli poświęcać swój czas niż przekazywać pieniężne darowizny, ale dalej do niej piszą. Pani Chester chciałaby, żeby „oni" jej w końcu posłuchali, ale nie wierzy, że to zrobią. Tak naprawdę nie jest pewna kim ci „oni" są.

Chciałaby również, aby „oni" byli bardziej jak jej druga organizacja non-profit. Ale nie przeszkadza jej to za bardzo – jeszcze.

ROZDZIAŁ 6

Czerpanie nauki z najnowszych badań

Wzywał nas do działania na rzecz ich wolności, niepogardzania nawet najmniejszymi formami pomocy, którą możemy zapewnić. Powiedział nam skąd czerpią swoją odwagę – z was.

AMNESTY INTERNATIONAL, RELACJONUJĄC SŁOWA TERRY'EGO WAITE'A, UWOLNIONEGO ZAKŁADNIKA PRZETRZYMYWANEGO W BEJRUCIE.

Wiele zmieniło się od pierwszego wydania tej książki, jeśli chodzi o to, co fundraiserzy wiedzą o swoich aktualnych i potencjalnych darczyńcach. W trakcie ostatniej dekady ukazało się po obu stronach Atlantyku i nie tylko wiele cennych i znaczących wyników badań. Możemy dziś polegać na doświadczeniu, metodach i narzędziach zaprojektowanych do tego, aby mierzyć lojalność darczyńców, przewidywać wysokość darowizn, rozumieć rolę zaufania i pewności w ofiarności społecznej, oraz przewidywać, jak będą się zachowywać darczyńcy, jak będę reagować na inne typy i style podejść fundraisingowych, i wiele innych. W niedawnym badaniu zatytułowanym *Charitable Giving – Towards a Model of Donor Behaviour* profesor Adrian Sargeant z Centre for Voluntary Sector Management w Henley Management College w Wielkiej Brytanii korzystał z literatury z dziedzin marketingu, ekonomii, psychologii klinicznej, psychologii społecznej, antropologii i socjologii, uwzględniając w bibliografii 167 różnych specjalistycznych prac naukowych z dyscyplin pozostających w obszarze zainteresowania fundraiserów.

Żeby dowiedzieć się więcej o tym, co jest dziś dostępne fundraiserom, zdecydowałem się odwiedzić Adriana i jego współpracownika, Stephena Lee (mojego towarzysza w trakcie tamtej pamiętnej podróży pociągiem opisanej w Przedmowie) w ich wspaniałym akademickim azylu z widokiem na Tamizę. Henley College to rozległy, nieskazitelnie biały wiktoriański gmach położony na równie imponującym terenie będącym przykładem typowego angielskiego krajobrazu, opadającym łagodnie ku jednemu z najpiękniejszych odcinków rzeki. Nie mogę wyobrazić sobie bardziej sprzyjających warunków do zasięgnięcia

opinii tak znakomitej pary naukowców na temat tego, co jest znaczące, co zaś można pominąć w ostatnich badaniach nad darczyńcami. Jednak, gdy tylko przeszedłem przez bramę imponującego budynku, każdy z nich wręczył mi potężną, równie imponującą stertę badań naukowych, proponując, żebym sam się z nimi zapoznał. Ich ulga po przekazaniu tego ciężaru była równa jedynie mojemu przerażeniu. Gdy chwiejnym krokiem zmierzałem korytarzem w poszukiwaniu jakiegoś miejsca do odłożenia tych papierów, uderzyło mnie, jak wiele się zmieniło. Dekadę wcześniej było tego wszystkiego za mało, dziś za dużo.

Prawie żadne z tych badań nie istniały 10 lat temu, szczególnie w Europie. Fundraiserzy mają dziś dostęp do naprawdę zdumiewających i przydatnych obserwacji – które mogą się okazać bezcenne dla działań fundraisingowych – w obszarach tak różnych jak zachowania związane z przekazywaniem darowizn; typy darczyńców; co darczyńcy będą czytać; co ich aktywizuje, a co dezaktywuje; preferencje odnośnie do metod fundraisingowych; demografia; wyczucie czasu itd. Problemem jest to, że ledwie 5% z tego ogromu nowych informacji faktycznie ma wartość. Reszta jest – w najlepszym wypadku – w miarę interesująca, ale nieprzydatna. W najgorszym zaś – ślizga się po powierzchni problemu lub jest po prostu gadką szmatką. Skąd więc fundraiserzy mają dziś wiedzieć, czego i gdzie szukać?

Darczyńcy są oczywiście zupełnie nieświadomi wszystkich tych naukowych analiz swoich zachowań i dalej wydają się zdeterminowani by mieszać nam szyki, gdy to tylko możliwe. Nie spodziewaj, że odnajdziesz wszystkie odpowiedzi w badaniach, czy nawet na salach akademickich, gdzie większość naukowców nie rozpoznałaby darczyńcy nawet, gdyby jeden pływał w ich zupie. Byłoby jednak głupotą ignorować istniejące dziś cenne zasoby.

OD CZEGO ZACZĄĆ?

Dla starego fundraisingowego wyjadacza, takiego jak ja, ten rodzący się dziś zasób empirycznej wiedzy jest zarówno fascynujący, jak i przerażający. Tylko pomyśl... przez ostatnie nie wiadomo ile lat byliśmy w stanie stawiać się w roli ekspertów dzięki wykrzykiwaniu w kółko tych samych list wyświechtanych haseł, które odziedziczyliśmy od naszych poprzedników i może tylko trochę podrasowaliśmy. I nikt nie kwestionował tego, co mówimy. Jeśli więc powiedziałbym „ludzie przekazują darowizny innym ludziom, nie organizacjom, deklaracjom ich misji czy strategiom", kto miałby się ze mną nie zgodzić? Dziś wszystko się zmieniło. W obecnych czasach ktoś może odnieść się

do rzetelnie przeprowadzonych badań naukowych, poruszających wszystkie tematy dotychczas traktowane stereotypowo i powiedzieć „sprawdźmy, na co wskazują dowody".

Podchodzę do tego z pełnym entuzjazmem. Jeśli nasze aforyzmy nie zostaną potwierdzone naukowo – mimo że przetrwały próbę czasu – nie są wiele warte. Tak się jednak składa, że wiele z nich zostało już udowodnionych bądź zaaprobowanych dzięki niedawnym badaniom. Gdyby nie potwierdziły się niektóre z moich ulubionych – oczywiście argumentowałbym, że jeśli tylko chcesz, wszystko da się potwierdzić badaniami. Ludzie zazwyczaj w to wierzą.

Dobrze jest zostawić sobie trochę sceptycyzmu wobec badań. Badania są jak zdjęcie tancerza – pokazują zazwyczaj tylko część opowieści, często wprowadzając w błąd. Nie jestem jedną z tych osób, które wierzą, że skoro ludzie bystrzejsi ode mnie doszli do jakiegoś wniosku, to musi on być prawdziwy. Jeśli coś zaprzecza dowodom z twojego własnego doświadczenia, moja rada brzmi: „nie wierz temu".

Za niektórymi pozornie przyzwoitymi badaniami czai się wiele osobistych interesów. Wiele badań jest źle zaprojektowanych, wykonanych bądź zinterpretowanych – a czasami są po prostu niepotrzebne. Bardzo często badania są ustrukturyzowane w taki sposób, aby powiedziały ci to, w co ich twórcy chcą, żebyś wierzył, nie zaś to, co jest prawdą. Dla przykładu: mógłbyś zalać mnie raportami stwierdzającymi, że większość darczyńców dobrze widzi i ceni fundraisingowy direct mailing, nigdy bym w to jednak nie uwierzył, bo wiem, co stale powtarzają mi ludzie.

NIEKTÓRE Z NIEZWYKLE ISTOTNYCH NOWYCH ODKRYĆ

W obliczu tego ogromu potencjalnie przydatnych (i nieprzydatnych) informacji postanowiłem przyjrzeć się kilku konkretnym sposobom na to, jak możemy zrozumieć darczyńców, które moim zdaniem mogą być niezwykle istotne. Poza tym planuję wymigać się od dalszego zgłębiania tego tematu. Fundraiserom rządnym nauki polecam skontaktowanie się ze specjalistami – takimi jak ci w Henley Management College – lub zaprenumerowanie uczonych międzynarodowych czasopism – takich jak „Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing" – to inna cenna opcja niedostępna jeszcze 10 lat temu.

Dzięki!

Jedne ze znaczących badań wiążących się bezpośrednio z tematem tej książki są szczegółowo opisane w publikacji Penelope Burk pt. *Thanks! A Guide to Donor-Centred Fundraising*, opartej na rozległej analizie dar-

czyńców w Kanadzie. Burk opisuje badania, które sytuują jej książkę jako „jedyne oparte na statystyce świadectwo mierzalnego wpływu mającej znaczenie komunikacji na retencję darczyńców i wysokość darowizn". Pamiętam, że gdy wziąłem do ręki tę książkę, pomyślałem, że może teraz będę mógł przestać mówić „moim zdaniem..." i zamiast tego używać zwrotu „jak udowodniły badania...".

Warto sięgnąć po książkę Burk. Ze względu na brak miejsca nie umieszczę tu szczegółowego streszczenia, więc za zgodą autorki przedstawię jedynie kilka najcenniejszych spostrzeżeń z jej książki:

• Nie warto zwlekać z mówieniem „dziękuję".

• Budowanie relacji zaczyna się w momencie otrzymania darowizny.

• Organizacje non-profit potrzebują marketingowców, aby pozyskać darczyńców – i fundraiserów, żeby ich utrzymać. (Te dwie funkcje nie są synonimiczne).

• Największym wyzwaniem fundraisera jest sprawienie, aby darczyńcy kontynuowali przekazywanie darowizn po dokonaniu tej pierwszej.

• Wielu darczyńców samodzielnie podjęło decyzję o tym, kiedy i ile pieniędzy przekazywać i nie lubią, kiedy organizacje non-profit próbują dyktować im warunki.

• 69% indywidualnych darczyńców zauważa, że żadna ze wspieranych przez nich organizacji non-profit nie dzwoni do nich, o ile nie chce prosić o kolejną darowiznę.

• 61% darczyńców zauważa, że wraz z podziękowaniami otrzymali prośbę o kolejną darowiznę. 81% było tym urażonych.

• Najważniejszymi potrzebami darczyńców są wiedza, że ich darowizna została otrzymana, informacja o tym, że „już działa" oraz świadomość, że dany projekt czy program przynosi oczekiwane efekty.

• Indywidualni darczyńcy lubią być doceniani, ale nie chcą, by jednostkowo ich wyróżniać. 81% kanadyjskich darczyńców wzięło udział w przynajmniej jednym oficjalnym wydarzeniu zorganizowanym, by podziękować darczyńcom.

• Informowanie darczyńców o tym, jaki skutek przynosi ich darowizna, zajmuje więcej czasu niż proszenie o nią.

• Potężny fundraisingowy potencjał czeka na zrealizowanie – jeśli tylko fundraiserzy będą praktykować fundraising skoncentrowany na darczyńcach.

Ostatni punkt wydaje się dość oczywisty, ale pomyślałem, że warto usłyszeć to od badacza. Przedostatnia uwaga Penny może się wydawać równie banalna, w istocie jest jednak niezwykle pomocną obserwacją – jeśli tylko fundraiserzy wezmą ją pod uwagę.

Jak zrozumieć przedsiębiorczego darczyńcę

Zupełnym przypadkiem wpadłem ostatnio na badania dwóch młodych i przedsiębiorczych Kanadyjczyków, Guya Mallabone'a i Tony'ego Myersa z St. Mary's University w Minnesocie, poświęcone szczególnym cechom „przedsiębiorczego darczyńcy". (Kanadyjczycy wydają się w takich rzeczach bardzo dobrzy). Mallabone i Myers definiują przedsiębiorczego darczyńcę jako kogoś, kto udowodnił swoją zdolność do identyfikowania i podążania za unikalnymi możliwościami, odnajdowania i wykorzystywania nowych zasobów i podejmowania decyzji o kierunku, w jakim powinno zmierzać przedsięwzięcie, jednocześnie akceptując i podejmując ryzyko z tym związane. Czy tacy ludzie mają w ogóle czas zostawać darczyńcami, o chęciach nie wspominając?

Mallabone i Myers sądzą, że tak. Więcej – uznali nawet, że przedsiębiorcy co do zasady są dużo lepszymi darczyńcami niż inni ludzie. (Nie tylko dlatego, że oczywiście mają też zazwyczaj więcej tego, co jest kolejnym wymogiem przynależenia do grupy darczyńców – wolnej gotówki). Żeby to wszystko zweryfikować, przeprowadzili ogólnokrajowy szczegółowy sondaż, który uwzględniał wywiady z ekspertami, grupy fokusowe oraz zebranie opinii ponad tysiąca dwustu losowo wybranych darczyńców, spośród których jedna trzecia mieściła się w ich definicji przedsiębiorcy.

Celem sondażu była ewaluacja zakresu cech charakterystycznych darczyńców względem ich motywacji, aby przekazywać darowizny lub przestać to robić. Analiza pokazała dużo wyraźniej, niż spodziewał się którykolwiek z badaczy, że im bardziej przedsiębiorczy jest darczyńca, tym większą ma skłonność do przekazania filantropijnego daru. Badanie pokazało również, że:

- Jeśli chodzi o przekazywanie kolejnej darowizny, zwiększanie jej kwoty i przekazywanie największego daru (ang. *ultimate gift*) – przedsiębiorczy darczyńcy są do tego dużo bardziej skłonni niż nie przedsiębiorczy.
- Kluczowe motywacje do przekazywania kolejnej darowizny uwzględniają wizję i misję organizacji, pomaganie osobom w potrzebie, działanie na rzecz społeczności oraz odpowiedzialność instytucji.
- Głównymi motywacjami przedsiębiorczych darczyńców, aby dawać więcej, są – fakt, że mają wystarczające środki, aby to robić; sprawa spójna z ich osobistymi wartościami; dobra reputacja organizacji non-profit; działania organizacji będące w stanie sprostać ich standardom.
- Głównymi motywacjami do przekazania największego daru (największej kwoty, jaką osoba może przekazać w aktualnej sytuacji

finansowej) są zaufanie lub wiara w instytucje, wyniki działalności przedstawione przez organizację non-profit, pragnienie darczyńcy, aby coś zmienić.

W przypadku próby zrozumienia, dlaczego ludzie decydują się nie odpowiedzieć na konkretną prośbę o darowiznę, nie wyróżnia się żadna przyczyna. Bez znaczenia wydaje się, w jaki sposób zraziłeś darczyńcę. Jeśli organizacja non-profit wyobcowała albo zraziła darczyńcę, we wszystkich przypadkach są to zazwyczaj podobne czynniki, działające w takim samym stopniu i z taką samą intensywnością. Dwa główne powody, dla których darczyńcy przestają przekazywać darowizny danej organizacji non-profit to jej zmniejszona wiarygodność i brak zaufania do niej (nie zrobiłeś z pieniędzmi tego, co zapowiedziałeś, więc nie wierzę, że w przyszłości to zrobisz). Na uznanie organizacji za odpowiedzialną składają się jej wiarygodność i zaufanie do niej.

Mallabone i Myers podsumowują, że jeśli znaczna część naszej bazy danych (do jednej trzeciej) składa się z darczyńców, którzy mogą być uznani za przedsiębiorców, to fundraiserzy powinni przemyśleć, w jaki sposób będą podchodzić do tej ważnej grupy i zacząć komunikować się z nią w odpowiedni sposób, tak aby skuteczniej ich angażować. Moim zdaniem brzmi to jak bardzo dobra rada i kolejny obszar, którego dalsza analiza będzie cenna.

Jak rozumieć zaufanie i pewność

Stephen Lee i Adrian Sargeant zaczęli badać wagę zaufania i pewności w fundraisingu w późnych latach 90. Jest to być może jeden z najważniejszych obszarów fundraisingu, który – o dziwo – był do tego czasu zaniedbywany. Oczywiście pewność różni się od zaufania – pewność jest zakorzeniona w konkretnej wiedzy lub dotychczasowym doświadczeniu, zaufanie zaś jest tym, na czym musimy polegać (albo nie), kiedy bezpośrednia wiedza i doświadczenie są częściowe bądź zupełnie nieobecne.

W poprzednim życiu Lee był dyrektorem Institute for Fundraising, brytyjskiego stowarzyszenia zawodowego dla fundraiserów, Sargeant ma zaś za sobą długą i pełną zasług karierę w badaniu sektora wolontariackiego – obaj posiadają więc wszelkie kompetencje do tego studium. Jego celem jest podsumowanie dotychczasowych badań i ustaleń naukowych w tym obszarze oraz sprawdzenie zasadności twierdzeń, które były postulowane między innymi przeze mnie w ostatnich latach. Jednym z zagadnień jest ustalenie czy – tak jak sądzimy – zaufanie i pewność istotnie odgrywają kluczową rolę w przekonywaniu ludzi do przekazywania wyższych darowizn i po-

wtarzania ich. W skrócie – Lee i Sargeant próbują sprawdzić, czy my, fundraiserzy relacji, mamy rację czy też nie.

Założenia badawcze i metodologia tego studium były złożone i dokładne, a próba badawcza wystarczająco duża, nie będę się tu jednak wdawał w szczegóły. Wiele z wyników badań Lee i Sargeanta nie jest zaskakujących, niemniej jednak są one ważne. Ogólnie rzecz biorąc, darczyńcy są dużo bardziej ufni niż osoby nimi nie będące. Podawane przyczyny wspierania – bądź nie – organizacji non-profit są bardzo zróżnicowane, ale przewidywalne. Darczyńcy wydają się głęboko wierzyć w sprawy, które wspierają, osoby niebędące darczyńcami odnoszą zaś wrażenie, że celów jest zbyt wiele, żeby wybrać. Osoby niebędące darczyńcami czuły się bardziej naciskane, aby przekazywać darowizny niż darczyńcy – ale nie aż tak bardzo. Mniej niż 20% uważało komunikacje organizacji non-profit za niestosowne albo natarczywe. W tym sondażu darczyńcy wydawali się bardziej identyfikować ze sprawami, które wspierają niż z konkretnymi organizacjami.

Na pytanie o poziom zaufania do różnych organizacji, respondenci umieszczali organizacje non-profit wyżej niż banki i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej – ale tylko nieznacznie. Nawet zaś darczyńcy mają do organizacji non-profit mniejsze zaufanie niż do policji i sił zbrojnych. W każdym jednak przypadku darczyńcy mają lepsze zdanie o organizacjach non-profit niż osoby niebędące darczyńcami. Darczyńcy wspierający konkretne organizacje ufają im dużo bardziej, niż innym, których nie wspierają.

Wszystko to wydaje się sugerować, że zaufanie jest dość istotnym punktem wyjścia do rozwijania relacji z darczyńcami. Badacze odkryli, że w badanej grupie pewność jest nawet rzadsza niż zaufanie, choć znowu to darczyńcy mają więcej pewności co do organizacji non-profit – szczególnie tych które osobiście wspierają – niż osoby niebędące darczyńcami.

Jednak zarówno pewność jak i zaufanie wobec fundraiserów i ich organizacji okazały się zatrważająco niskie. Czy powinniśmy i czy możemy coś z tym zrobić? Cóż, wnioski wyciągnięte przez Lee i Sargeanta z tego badania wydają się jasno pokazywać, jak ważne jest podejście w większym stopniu oparte na budowaniu relacji.

Darczyńcy różnią się od osób nimi niebędących na kilka istotnych sposobów. Zawsze to podejrzewałem. Zaufanie zaś i pewność są zasadniczymi wymogami fundraisingu relacji, gdzie to zaufanie jest kluczem do zaangażowania darczyńców. Nie ma co do tego wątpliwości. Pewność zaś i zaufanie wobec naszego sektora nie są takie, jakie powinny być. Jak już powiedziałem, spora część wartości tego

badania leży w tym, że potwierdza ono to, w co już wierzymy. Oferuje jednak także nowe spostrzeżenia.

Z mojego punktu widzenia niezwykle istotny jest wniosek Sargeanta i Lee, że jakość komunikacji – to, jak stosownie i jak często fundraiserzy przekazują jakościowy feedback odzwierciedlający wyniki i osiągnięcia – jest jednym z najważniejszych czynników warunkujących zaufanie i pewność darczyńcy. Najważniejszym zaś czynnikiem jest to, w jaki sposób darczyńcy postrzegają rozmaite otrzymywane od nas wiadomości. Dość jasno to pokazuje, na czym fundraiserzy powinni koncentrować swoją uwagę i zasoby – na tworzeniu znakomitych i inspirujących komunikacji.

Radą Lee dla organizacji non-profit jest podjęcie pewnej formy audytu komunikacji, która mogłaby ocenić sympatie i awersje darczyńców i pomóc sprawić, aby komunikacje w większym stopniu odpowiadały ich potrzebom. „Jedynym prawdziwym sposobem na zbudowanie mostu pomiędzy przepaścią zaufania i pewności jest lepsza komunikacja", mówi. „Jeśli będziemy w stanie to zrobić, będziemy mieli jeszcze więcej pełnych zaufania sojuszników i łatwiej będzie nam pozyskać nowych darczyńców".

Badacze uznali również, że wpływ na zaufanie mają postrzegana jakość usługi, informacja o zarządzaniu i zdrowy rozsądek. Praca Lee i Sargeanta jest bardzo ważna i należy mieć nadzieję, że wraz ze współpracownikami z Henley Management College będą kontynuowali poszerzanie naszego zrozumienia zaufania i pewności, uważnie monitorując ich poziom wśród darczyńców i ogółu społeczeństwa. Zyskają na tym wszyscy fundraiserzy.

Mężczyźni i kobiety różnią się od siebie

Jeśli istnieje jakakolwiek oślepiająco oczywista obserwacja – jest nią to, że płci różnią się od siebie, czego wszyscy nauczyliśmy się w wieku 5 lat lub wcześniej. Jest to jednak dokładnie tym typem niezwykle cennej obserwacji, która musi zostać udowodniona przez badaczy, abyśmy my, fundraiserzy, mogli traktować ją poważnie.

Oczywiście, że mężczyźni i kobiety różnią się od siebie i różnie mogą reagować na wiadomości, bodźce i style komunikacji. Dlaczego więc wszyscy fundraiserzy notorycznie traktowali mężczyzn i kobiety jako jedną, homogeniczną masę?

Jest to jedną z wielkich tajemnic komunikacji fundraisingowej. Istnieje obecnie wiele badań na ten temat. Większość z nich wskazuje, że słusznym byłoby traktowanie dwóch z naszych podstawowych segmentów darczyńców – mężczyzn i kobiety – raczej odrębnie.

Założeniem jest to, że mężczyźni i kobiety używają innego języka – więc będą też odpowiadać na różne języki. Mężczyźni działają jak faksy, kobiety jak telefony – tj. mężczyźni są bardziej konkretni, zwięźli, rzeczowi, a kobiety lubią konwersacje, są przyjazne, wdają się w dygresje. Płcie mają inne style zachowania – w trakcie zabawy chłopcy współzawodniczą, dziewczynki współpracują. Według amerykańskiej autorki Marthy Taylor, kobiety przekazują darowizny, aby promować zmiany, mężczyźni, aby zachować status quo. Jest to ledwie wstęp do tego, jak w różny sposób komunikować się z mężczyznami i kobietami.

Nie będę wdawał się tu w szczegóły. Implikacje są jasne – ta sama zasada w dość oczywisty sposób dotyczy też młodych i starszych osób. Jest to częścią wyzwania, jakie stanowi komunikacja dla wszystkich fundraiserów – rozpoznawanie i rozumienie znaczących różnic między ludźmi i komunikowanie się z nimi w bardziej skuteczny sposób. Nigdy więcej wiadomości zbiorowych.

W tym kontekście warto zajrzeć do książki Johna Graya *Men Are from Mars, Women Are from Venus* (wyd. pol. *Mężczyźni są z Marsa, Kobiety z Wenus*). Podejrzewam jednak, że twoje własne zrozumienie ludzkiej natury i twoich darczyńców będzie najlepszym przewodnikiem w zakresie tego, co może zachęcić darczyńców płci męskiej do odpowiedzi na twoje kampanie, a co przekona kobiety – darczyńczynie. Oczywiście – jeśli pozwoli na to twoja baza danych.

Pozostawać na czele

Mógłbym kontynuować, ale myślę, że sprawa jest jasna. Fundraiserzy mają dziś dostęp do obfitości nowych i cennych informacji, które mają rzetelne podstawy i są poszerzane każdego dnia. Ci, którzy poważnie traktują fundraising, zapoznają się z dostępnymi materiałami, odsieją ziarno od plew i wykorzystają to, co najlepsze z tej wiedzy w swoich działaniach fundraisingowych. Pozwoli im to wyprzedzać konkurentów o kwadrans, jeśli nie więcej.

DZIAŁANIA

- Bądź świadom wszystkich zasobów badawczych, które masz wokół i które są ci dostępne.

- Nie przeprowadzaj badań samodzielnie, jeśli możesz mniejszym kosztem uzyskać dostęp do informacji o wynikach badań innych ludzi (którzy już za nie zapłacili).

- Ponownie przemyśl i popraw swoje procedury podziękowań i powitań.

- Wykorzystuj wnioski badawcze do rozwijania swoich strategii komunikacyjnych i kierowania cię w działaniach fundraisingowych odnoszących się do „doświadczeń" (zob. Rozdział 13).

- Zidentyfikuj swoich przedsiębiorczych darczyńców i podchodź do nich w odpowiedni sposób.

- Upewnij się, że wszystko co robi twoja organizacja ma na celu budowanie pewności i zaufania do twojej organizacji i jej misji.

- W szczególności upewnij się, że twoja komunikacja z darczyńcami staje na wysokości zadania i wzbudza pewność i zaufanie.

- Stwórz inne szablony komunikacyjne dla mężczyzn i kobiet, młodszych i starszych osób ze swojej listy, tak aby przemawiały do nich w sposób, który będzie miał z nimi najwięcej wspólnego i do którego będą się mogły odnieść.

PROFIL DARCZYŃCY: RACHEL SHAPIRO

Jak wiele innych młodych matek, Rachel Shapiro nie ma łatwego życia. Łączenie konkurujących ze sobą obowiązków związanych z pracą, mężem, trójką dzieci i starzejącą się matką dzień za dniem wywiera na Rachel taką presję, że trudno jej znaleźć czas, żeby nawet pomyśleć o potrzebach innych ludzi.

Rachel przejmuje się światem zewnętrznym, rzeczami niezwiązanymi ze swoją rodziną, jednak codzienna harówka sprawia, że robienie czegoś dobrego poza jej bezpośrednim otoczeniem jest czymś, co musi zostawić innym, którym pozwalają na to okoliczności finansowe lub rodzinne. Oczywiście Rachel pomaga, kiedy tylko może – kiedy inna młoda matka z lokalnej grupy przedszkolnej ma problem i potrzebuje moralnego albo nawet finansowego wsparcia, Rachel zawsze jej wysłucha, a nawet pożyczy kilka dolarów, jeśli akurat jest na plusie. Albo kiedy ktoś z organizatorów grupy przedszkolnej potrzebuje przerwy – w niewielu wolnych chwilach Rachel zostaje wtedy wolontariuszką, żeby grupa przedszkolna nie musiała się zamykać przez brak opiekuna. Rachel nie uważa tego za nic specjalnego. Poza tym od czasu do czasu przekazuje darowizny paru organizacjom non-profit, ale nie robi tego w zaplanowany sposób.

Z powodu tego ostatniego małego aktu hojności, Rachel otrzymuje oczywiście masę nieproszonej poczty, z którą radzi sobie na swój własny sposób. Nigdy nie wyrzuca niczego bez otwierania, zamiast tego przechowuje wszystko na specjalnym stojaku na czasopisma – do czasu, gdy nadejdzie uświęcony moment raz w miesiącu przeznaczany przez Rachel specjalnie na „zajęcie się pocztą". Na ogół są to wiadomości od organizacji non-profit – nie dostaje dziś wielu listów.

W piątki Rachel pracuje tylko rano, więc te dni są na ogół mniej napięte niż pozostałe. Jej plan to siadanie do pęczniejącej zawartości stojaka na czasopisma w ostatni piątek każdego miesiąca, kiedy zazwyczaj może wygospodarować mniej więcej godzinę na przejście przez pocztę – pomiędzy przygotowywaniem obiadu dla dzieci a zabraniem się za piętrzące się prace domowe.

Ale obiecane wytchnienie nie nadeszło w ten piątek – osoba prowadząca grupę przedszkolną rozchorowała się, więc Rachel poczuła się w obowiązku przejąć tę odpowiedzialność. Mimo niepokoju związanego z tym, jak ma upchnąć w kilka godzin wszystkie oczekiwania względem siebie, mimo otaczającej ją wrzawy i nieustającego potoku

małych rączek trzymających się jej spódnicy i poszukujących rozwiązań swoich zmartwień i problemów – Rachel po prostu nie mogła otrząsnąć się z jednego z niepokojących obrazów przedstawionych w rocznym raporcie organizacji non-profit, na który rzuciła okiem tego popołudnia. Był to ledwie urywek, krótka historia, która dzięki dobremu projektowi wprost wyskoczyła na nią ze strony i której przeczytanie wymagało ledwie minuty czy dwóch. Był to raport o małej dziewczynce, której rodzice byli zawsze pijani. Dziewczynka desperacko starała się zajmować swoją siostrą i malutkim braciszkiem. Obraz jednego małego detalu tej historii – małej dziewczynki w zatęchłej sypialni, karmiącej inne dzieci z puszki zimnej fasolki po bretońsku – uparcie wwiercał się w umysł Rachel i zaburzał jej zapracowany dzień.

Kilka dni później Rachel przekazała swoją pierwszą znaczną darowiznę – organizacji, która przesłała ten raport, zainspirowana tym jednym, niezapomnianym obrazem.

ROZDZIAŁ 7

Jak unikać najczęstszych błędów i pułapek?

Myślę, że dżentelmen, który stworzył King Konga, dużo lepiej wykorzystałby swój czas, budując betonowe schody na rogu Ashton Road i Bracechurch Street, tak aby starsze osoby mogły dojść do autobusu i nie musiały iść okrężną drogą prawie kilometr.

LIST DO WYDAWCY, „BIRMINGHAM EVENING MAIL"

Ludzie popełniają błędy – a fundraiserzy to też ludzie, tylko że w przebraniu. Tak jak w jakiejkolwiek innej branży, warto przyjrzeć się pomyłkom innych i uczyć się z nich – najlepiej płynąć z żeglarzem, który raz już się rozbił, wie bowiem, gdzie znajdują się rafy.

Czasem żałuję, że na większości seminariów i warsztatów fundraisingowych, na których bywam mówcy wydają się koncentrować głównie na przedstawianiu własnych sukcesów. Rzadko szczegółowo odnoszą się do swoich porażek. Może to po prostu ludzka natura, jestem jednak pewien, że przynajmniej tak samo wiele moglibyśmy nauczyć się z analizowania tego kiedy, jak i dlaczego coś się nie udało, jak z przyglądania się tym niewielu kampaniom, w przypadku których wszystko się powiodło.

W SERCU MASZYNY

Kilka lat temu mój wieloletni współpracownik, George Smith, wygłosił na International Fund Raising Congress w Niderlandach referat pt. *Ludzie ludziom*, który planuję tu szeroko cytować. Jego tematem była technologia, którą uważał za wroga budowania relacji w fundraisingu.

Większość fundraiserów powiedziałaby, że technologia – poprawnie stosowana – jest jedną z naszych najlepszych przyjaciółek i atutów, a wręcz naszym wybawieniem (zob. Rozdział 9 i 10), ja jednak całkowicie zgadzam się ze Smithem, że w nieodpowiednich rękach technologia może stać się naszym poważnym, śmiertelnym wrogiem. „Najpierw jesteś indywidualnym darczyńcą", pisze Smith. „Potem stajesz się wpisem w kartotece darczyńców. Jeszcze później jesteś częścią bazy danych...". Prawie słychać, jak maszyna połyka darczyńcę.

Nie chodzi o to, że ludzie nie znoszą, kiedy ich dane są wykorzystywane w potężnym i anonimowym, zaawansowanym technologicznie procesie – w istocie rzadko o tym myślą. Zauważają jednak, gdy maszyna się myli. Na ogół to człowiek najpierw popełnia błąd, a ta przeklęta maszyna jest zbyt wyobcowana i chłodna, aby przestać go powielać za każdym razem, gdy zdecydujesz się pisać do swoich darczyńców.

Powróćmy do odwiecznego pytania: „jak wiele razy możesz pisać do swoich wspierających?". Wyobraź sobie, jakie wyrządzi to twoim cennym relacjom szkody, jeśli za każdym razem, gdy wysyłasz wiadomość, robisz błąd w imieniu przyjaciela! Nie możesz powiedzieć, że nigdy ci się to nie zdarzy, bo każdy fundraiser wie, że jest to możliwe, już się zdarza i będzie się zdarzać.

Bezduszność technologii

Weźmy przykład znanej agencji ochrony środowiska (nie podaję nazw, aby nie ujawniać winnych) która na przestrzeni ledwie kilku tygodni pozwoliła, aby bezduszność technologii stanęła pomiędzy organizacją a dwoma potencjalnie bardzo cennymi darczyńcami. W pierwszym przypadku, moja znajoma otrzymała cztery prawie identyczne przesyłki, różniące się jedynie tym, że trzy z nich miały przynajmniej jeden poważny błąd w jej nazwisku lub adresie. W dwóch zwracano się do niej jako do mężczyzny, co jest dość powszechną obrazą. Takie marnotrawstwo, szczególnie papieru, musiało wydawać się mojej znajomej podwójnie ironiczne, biorąc pod uwagę, że tematem wysłanego czterokrotnie apelu było nic innego jak kampania na rzecz ratowania tropikalnych lasów deszczowych. (Nawet wyrafinowany odbiorca, który wie, że z tropikalnych lasów deszczowych nie robi się papieru, z pewnością i tak brzydziłby się oczywistym marnotrawstwem ze strony organizacji ochrony środowiska).

Później – dodając do obrazy obojętność – ta sama organizacja napisała do innego spośród moich znajomych. Tym razem wysłany list był wspaniałym przykładem tego, jak nie mówić dziękuję (za niedawną hojną darowiznę). Mój znajomy był zszokowany, widząc nad swoim imieniem długi rząd dziesięciu wygenerowanych przez komputer numerów. Wystarczyłoby to do przyporządkowania indywidualnego numeru niemal dwustukrotności całej populacji Wielkiej Brytanii lub pięćdziesięciokrotności populacji Stanów Zjednoczonych. Owej organizacji non-profit nie wystarczył jednak ten brak personalizacji – na końcu listu dodała dodatkowy wers z kolejnymi siedemnastoma cyframi. Dla odbiorcy było to skrajnym doświadczeniem otrzymania wia-

domości napisanej przez maszynę. W dodatku – jeszcze zwiększając obrazę – list podpisany był nie przez dyrektora organizacji, ale przez niemożliwą do zidentyfikowania osobę z pismem dwunastolatka.

Są to oczywiście stracone szansy, ale chodzi też o coś znacznie gorszego. Łatwo w ten sposób kogoś urazić. Używanie komputerów prowadzi do generowania wielu zabawnych zwrotów, które jednak mogą być obraźliwe. Do zabawnych przykładów należy legendarna historia pana Obe, o wspaniałym, starym zachodnioafrykańskim imieniu, które nie należało do odbiorcy (OBE to skrót od Orderu Imperium Brytyjskiego, ang. *Order of the British Empire* – było to tylko jedno z odznaczeń tej osoby), czy też opowieść o panu Księciu, którym w istocie był (i nadal jest) Rainer III Grimaldi, książę Monako.

Niektórzy ludzie mają powody, żeby być czułymi na punkcie tego, co zrobimy z ich imieniem czy nazwiskiem. Jedna z organizacji non-profit, dla której kiedyś pracowałem otrzymała wzburzony list z zażaleniem od kobiety nazwiskiem Fishpool – w zwrocie powitalnym w ostatnim liście do niej pominięto ostatnią literę nazwiska (ang. *fish* – ryba; *pool* – basen; *poo* – kupa).

Jest to oczywiście zabawne, ale stanowi też poważny problem dla fundraiserów relacji. Takie wypadki mogą prowadzić do trwałych szkód. Organizacja ochrony środowiska z mojego pierwszego przykładu powinna była tworzyć atmosferę zachęcającą darczyńcę do udzielenia wsparcia, nie zaś zaśmiecać skrzynki na listy potencjalnych darczyńców maszynowo wytwarzanymi wiadomościami.

Wydaje się, że jest to przykład inwazji kultury masowego marketingu na kulturę fundraisingu. Jeśli jednak praktykuje się zasady fundraisingu relacji – może być odwrotnie. Kultura fundraisingu może dokonać inwazji na kulturę marketingu. Dużo dokładniej pilnowano by wtedy, aby nie dochodziło do wysyłania duplikatów wiadomości. Dostarczyciele list – właściciele i pośrednicy – usłyszeliby od zjednoczonych klientów bardzo jasną informację, że listy zawierające błędy pod żadnym pozorem nie będą już tolerowane. Usuwanie zaś tych szpetnych komputerowo wygenerowanych numerów czy nawet zastępowanie ich dyskretnym kodem kreskowym czy podobnym pośrednim sposobem identyfikacji byłoby proste jak z płatka. Tak samo jak upewnienie się, że odpowiednia osoba podpisała list – albo wykorzystano faksymile podpisu – tak aby docierając do adresata, wyglądał on tak, jak powinien: był indywidualnym listem z podziękowaniami, doceniającym prezent od przyjaciela, napisanym w osobistej, bezpośredniej formie (zob. Rozdział 10).

Staruszka z Londynu

Rozwlekłe porady, których udzielam w Rozdziale 5, zalecenie badania demografii i psychografii darczyńców, aby przygotować ich profile, oczywiście kryje w swojej mądrości przyczajone niebezpieczeństwo – tendencję do zakładania, że mamy do czynienia z normami i karykaturami, nie zaś prawdziwymi, indywidualnymi ludźmi.

Twój profil składa się z wielu różnych elementów i musi być jako taki traktowany. Ludzie natomiast nie składają się z wielu różnych elementów. Wszyscy są różni i muszą być traktowani jako jednostki. Każdy z twoich sojuszników jest na swój sposób trudny do sklasyfikowania i jeśli zbyt silnie polegasz na patchworkowych opisach, możesz popełnić koszmarne błędy. Niektóre będą tylko irytujące; ceną za inne może być cała relacja. W taki sposób George Smith opisuje potencjalną darczyńczynię, a może klientkę:

> Jest to 77-letnia starsza pani, która mieszka w domu sprzed I wojny światowej w centrum Londynu. Czwórka jej dorosłych już dzieci wyprowadziła się z domu, mąż od dekad jest bezrobotny. Ona sama nigdy nie musiała zarabiać na życie. Jej zdolność kredytowa wynosi zero. Więcej, kobieta mieszka w części w Londynu, w której firmy wysyłkowe odmawiają rozprowadzania ofert kredytowych.
> Do tej pory zdążyło ci się już zrobić należycie szkoda tego przeżytku miejskiego społeczeństwa, żałujesz tej zubożałej staruszki, która szurając nogami, raz w tygodniu zmierza do pralni i na pocztę, żeby odebrać rentę.
> Nie roń jednak łez. To, co właśnie przeczytałeś, jest precyzyjnym opisem demograficznym Jej Wysokości Królowej Elżbiety II.

Ta opowieść zwraca uwagę na niezwykle istotną kwestię, która sprawia, że fundraising jest tak interesującym obszarem. Możemy używać najbardziej wyrafinowanych współczesnych systemów, ale komunikujemy się z ludźmi. Aby robić to skutecznie, potrzebujemy ciepła, człowieczeństwa, zrozumienia i nieustannej troski, by nie patrzeć na darczyńców jak na listy – ani nie sprawiać takiego wrażenia – ale jak na ludzi.

W JAKI SPOSÓB ROZMAWIAMY Z LUDŹMI

Jeśli nasze opisy i opinie o ludziach, z którymi się komunikujemy są mdłe, nieuniknione jest, że język używany przez nas do komunikacji, będzie równie mdły. Jeśli polegamy na szablonach listów (przyklejana – i nieciekawa – komputerowa etykieta, czterostronicowy list, ulotka, standardowy formularz odpowiedzi, wiadomość na kopercie itd.), czy nasze słowa nie będą tak samo szablonowe i sterylne? Czy zamiast listów będziemy wysyłać formatki? Oczywiście, że tak.

Sposób, w jaki rozmawiamy z ludźmi jest kluczowy dla naszej relacji z darczyńcami. Komunikujemy się z nimi głównie poprzez słowo pisane. W taki sposób wyrażamy się i przedstawiamy swoją potrzebę. Również w ten sposób darczyńca może zobaczyć, jakimi jesteśmy ludźmi, czy jesteśmy uczciwi i godni zaufania.

Guru direct mailingu często będą nam mówić, że sam tekst nie ma znaczenia, a co najwyżej – że jego istotność jest ograniczona, jeśli bierze się pod uwagę również publiczność, ofertę, format. Taki pogląd może mieć pewną wartość, jeśli spojrzeć na nikły procent osób, które odpowiadają na cold mailing. Jest jednak absolutnie nieprawdziwy i po prostu niebezpieczny, jeśli ma się przekładać na twoje regularne komunikacje z darczyńcami

Jednak o ile fundraiserzy często zatrudniają profesjonalnych copywriterów do przygotowywania swoich cold direct mailingów, często zupełnie nie przejmują się tym, że przypisują najbardziej kluczowe zadanie przygotowywania warm mailingów, newsletterów i arkuszy informacyjnych entuzjastycznym pracownikom, którzy nie mają do tego prawie żadnych lub żadnych kwalifikacji i doświadczenia. To ciekawe odwrócenie logiki.

Jeśli dalej myślisz, że treść wiadomości jest nieistotna, porównaj i skontrastuj dwa poniższe fragmenty tekstu z rocznego raportu (ponownie za Georgem Smithem).

> Zbieram środki na badania nad artretyzmem. Mogę powiedzieć...
>
> „Ostatnie postępy w badaniach klinicznych coraz bardziej zbliżają nas do odnalezienia długo oczekiwanego leku na chorobę zwyrodnieniową stawów. Nie mniej niż 10 milionów ludzi cierpi na tę chorobę i rozpaczliwie potrzebujemy twojej pomocy, aby pokryć koszty długofalowego programu prac nad lekiem, mających pomóc obniżyć okrutną cenę, którą społeczeństwo płaci za tę najbardziej wyniszczającą z chorób. Przewiduje się, że

rocznie tracimy z powodu artretyzmu sześć milionów dni roboczych i że 95% populacji będzie nim w którymś momencie dotknięte".

Jest to typowa treść raportu rocznego, jeśli jednak powiedziałbym to na głos potencjalnemu darczyńcy, ryzykowałbym nudę, zdezorientowanie, brak zainteresowania i wiele innych bezużytecznych reakcji. Załóżmy jednak, że przyjąłem narrację pierwszoosobową – która w mowie przychodzi instynktownie – i powiedziałem...

„Moja matka jest wycieńczona z powodu artretyzmu. Teraz nie może już nawet wstać z fotela ani utrzymać noża i widelca. W twojej rodzinie prawdopodobnie znajduje się ktoś, kogo życie stało się nieznośne przez tę chorobę. Dziś nie da się z nią wiele zrobić. Jedyną opcją są badania – a one kosztują. Każdy przekazany przez ciebie funt będzie przeznaczony na pomoc. Proszę, czy mógłbyś przesłać nam darowiznę? Lek nie pomoże już mojej matce, ale może dla ciebie albo twoich dzieci nie będzie jeszcze za późno. Za każdym razem, kiedy wstajesz z fotela i podnosisz nóż i widelec, podziękuj za swoje szczęście i zrób coś, by pomóc innym".

W porządku, to ckliwe – w tym przypadku celowo, bo pomaga pokazać, o co nam chodzi. Czy jednak ktokolwiek ma wątpliwości, że drugi tekst jest bardziej skuteczny niż pierwszy? Brzmi jak czyjeś prawdziwe słowa, a nie przechodzenie przez podpunkty. Ta różnica jest zawsze warta eksplorowania. Przeczytaj swoją wiadomość na głos. Czy przejdzie taki test?

Rzecz w tym, że słowa mają znaczenie i powinniśmy obchodzić się z nimi ostrożnie. Pamiętaj, że próbujesz przekazać wiadomość promocyjną, którą prześlesz potem nieproszony w bezpłatnie dystrybuowanej publikacji. Najtrudniej sprawić, aby ludzie przeczytali właśnie takie wiadomości. Muszą więc chcieć je przeczytać. Celem twojego tekstu jest doprowadzenie to tego tak umiejętnie i z taką łatwością, że czytelnik z zadowoleniem i bez wysiłku wciągnie się w twoją opowieść.

Teksty, które przynoszą najlepsze rezultaty w przypadku direct mailingu są zwięzłe, do rzeczy, bezpretensjonalne i jednoznaczne, gdyż jakiekolwiek próby stylizacji najprawdopodobniej wejdą w drogę treści. Unikaj formalności i jakichkolwiek sugestii zadowolenia z sie-

bie. Pisz do darczyńców ich językiem, nie swoim, pisz ciepło i szczerze, pokazując prawdziwych ludzi i to, jak wpływasz na ich życie.

Na ogół opłaca się bycie zwięzłym, a przynajmniej nielanie wody. Żywię pewną sympatię do Winstona Churchilla, który wysłał do Pierwszego Lorda Admiralicji następującą notatkę: „Proszę, przedstaw dziś, na jednej stronie kartki papieru, w jaki sposób Królewska Marynarka Wodna jest dostosowywana do sprostania warunkom nowoczesnej wojny". Pomaga się skoncentrować, prawda?

Sztuka dobrego pisania jest trudna i rzadka w publikacjach fundraisingowych. Jeśli jednak coś nie jest dobrze napisane, nie będzie się tego dobrze czytało, a wtedy w ogóle nie zostanie przeczytane. Ludzie są dziś zajęci. Jest to wyzwaniem, które sprawia, że warto pracować nad warsztatem pisarskim.

STOSY POCZTY

Jednym z głównych potencjalnych problemów stojących przed fundraiserami i darczyńcami jest ilość fundraisingowego direct mailingu. Kto pomyślałby jeszcze kilka lat temu, że organizacje non-profit będą wykorzystywały direct mailing na taką skalę i na tak wiele sposobów? Ten przybierający na sile wzrost rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, jest też jednak na porządku dziennym w Wielkiej Brytanii, wydaje mi się, że ma miejsce także w większości krajów europejskich.

Stoi to w kontraście do sytuacji z wczesnych lat 80., gdy rozwój direct mailingu w fundraisingu zaczął przyspieszać, ale wielu ludzi z branży sprzeciwiło się temu, podejrzewając, że nie będzie się to podobało darczyńcom. Powszechnym okrzykiem było „Nie możemy pisać do naszych sojuszników więcej niż raz, może dwa razy do roku".

Niewiele organizacji fundraisingowych nadal tak uważa. Nie ma już dziś zbyt dużo organizacji, które piszą do darczyńców raz lub dwa razy do roku. Doświadczenie jasno pokazało, że bardziej regularne próby kontaktu (zazwyczaj) działają bardzo dobrze. Opłaca się częściej pisać do darczyńców. Darczyńcy wydają się czuć, że „Wspieramy organizację ABC, ale przekazujemy pieniądze organizacji XYZ, bo to ona pisze do nas i o to prosi". Ci sami ludzie wspierają wiele organizacji, ale najprawdopodobniej najwięcej środków przekażą tej, która pozostaje z nimi w kontakcie. W efekcie w zaskakująco krótkim czasie liczba wiadomości wysyłanych przez organizacje non-profit zaczęła rosnąć... i rosnąć... i rosnąć.

Oczywiście jednak liczba dostępnych list mailingowych nie wzrosła w tym samym tempie – a na pewno nie tych dobrych. Ostatnie dwie dekady nie wniosły również żadnych znacznych zmian w liczbie ani

charakterystyce typowych darczyńców organizacji non-profit – starszych pań z Des Moines, Tunbridge Wells, Fontainebleau czy choćby z Mönchengladbach.

Moi współpracownicy i ja zwykliśmy szeptać „Czy wiesz, że niektórzy darczyńcy w Ameryce Północnej dostają miesięcznie 30 albo więcej wiadomości w sprawie kampanii – to niesamowite, prawda? W Wielkiej Brytanii nigdy by do tego nie doszło". Dziś jednak wiele osób w Wielkiej Brytanii rzeczywiście regularnie otrzymuje wiadomości fundraisingowe, jeśli nie codziennie, to co tydzień, często kilka razy w tygodniu. Co oznacza ten radykalny wzrost dla naszych darczyńców?

Odpowiedź jest prosta. Oznacza to, że widzą tych wiadomości dużo więcej, rozpoznają czym one są – komunikacjami marketingowymi – i zdają sobie sprawę, że nie chcą, aby komunikowano się z nimi w taki sposób. W efekcie coraz rzadziej odpowiadają. Istnieje limit tego, jak wiele razy można w rozsądny sposób napisać do darczyńców – różne są jednak zdania na temat wielkości tego limitu. Osobiście uważam, że powinniśmy pisać tylko wtedy, kiedy jest to ekonomicznie opłacalne i mamy do powiedzenia coś znaczącego i ważnego.

Jeśli fundraiserzy nie zaczną starać się unikać wysyłania zbyt wielu wiadomości, darczyńcy zwrócą się do innych organizacji albo po prostu przestaną być darczyńcami, być może wykreślając nawet jedną albo dwie szczególnie irytujące organizacje non-profit ze swoich testamentów.

Niewykluczone, że cały ten proces jest po prostu przechodzeniem przez etap selekcji naturalnej i z czasem sam się ureguluje. Coraz więcej fundraiserów zarzuca dziś ograniczoną grupę potencjalnych darczyńców coraz to większą liczbą direct mailingów, doprowadzając do sytuacji, kiedy liczba odpowiedzi maleje do tego stopnia, że fundraising poprzez direct mailing staje się nieopłacalny w przypadku spraw mniej „przypadających do gustu publice". Takie kampanie muszą poszukiwać darczyńców na inne sposoby, pozyskiwanie zimnych darczyńców (ang. *cold donors*) poprzez direct mailing pozostawiając kilku najbardziej popularnym – i największym – organizacjom non-profit.

„Śmieciowy" fundraising

Można odnieść wrażenie, że wśród ludzi zajmujących się marketingiem bezpośrednim istnieje milczący spisek, żeby wykreślić termin „wiadomości-śmieci" z naszego słownika. Wydają się wierzyć, że jeśli nigdy nie wypowiedzą tego paskudnego zwrotu, sprawa przycichnie,

a odbiorcy zapomną o swojej irytacji i może nawet pokochają direct mailing. Grożącej zaś marketingowi bezpośredniemu katastrofy – interwencji regulacyjnej gdzieś z góry – uda się uniknąć.

Takie myślenie życzeniowe przypomina mi zachowanie strusi. Jeśli mówiąc to, zostanę uznany za nielojalnego wobec branży, z której się utrzymuję – przykro mi. Zupełnie jednak jak w opowieści o małym chłopcu i nagim cesarzu – mogę przyznać się tylko do tego, co widzę. Wszak dowody na to, że wiadomości-śmieci istnieją – a ich liczba może się nawet zwiększać – każdego tygodnia wypełniają moją skrzynkę na listy. Poprzez wiadomości-śmieci rozumiem niestosowne, nieistotne, źle przygotowane i źle skierowane wiadomości. Innymi słowy – niechciane i irytujące śmieci.

Nie znaczy to, że żywię antypatię do direct mailingu, ależ skąd. Uważam, że to jeden z najbardziej ambitnych i wymagających nośników reklamy. Dobry direct mailing z radością wysyła się i otrzymuje. Ale to zdarza się zbyt rzadko. Niestety większość direct mailingu jest przeciętna i spotyka się z obojętnością. Spośród reszty, większość to śmieci, włącznie ze sporą ilością śmieciowego fundraisingu, który wyrządza szkody wszystkim organizacjom fundraisingowym, szczególnie non-profit. Zagraża to nawet przyszłości direct mailingu w fundraisingu w obecnej formie.

Jeden z konsumentów napisał, że wiadomości-śmieci są „jak pijany nieznajomy, który podchodzi do ciebie na ulicy i zaczyna o czymś nieskładnie opowiadać. Chcesz tylko jak najszybciej od niego uciec". Nie tak fundraiserzy chcą, żeby była postrzegana ich komunikacja, prawda? Nie spodziewalibyśmy się, że tak będą nas widzieć darczyńcy spotkani na ulicy. Dlaczego więc tak bardzo nie radzimy sobie z komunikacją pisemną?

Obojętność

Wiadomości-śmieci są takim samym zagrożeniem zarówno dla warm mailingu, jak i cold mailingu. Osobiste wizyty u darczyńców rzadko są wykonalne w przypadku większej liczby wspierających. Dzwonienie do darczyńców na wielką skalę jest często praktyczne i bardzo skuteczne, ale traci wartość, jeśli jest nadużywane. Nieproszone e-maile – być może dlatego, że dopiero raczkują albo dlatego, że wszyscy nienawidzą spamu – nie zademonstrowały jeszcze swojego potencjału do utrzymywania regularnych kontaktów, przynajmniej w przypadku tradycyjnych darczyńców. Direct mailing pozostaje więc jedynym praktycznym sposobem długoterminowego utrzymywania regularnej komunikacji z dużymi liczbami darczyńców. Jeśli darczyńcy staną się

jeszcze bardziej przeciwni ogólnie pojmowanemu direct mailingowi (pamiętaj, że twoi darczyńcy otrzymują też nieproszone wiadomości od innych organizacji non-profit, banków, firm ubezpieczeniowych, biur podróży, sklepów winiarskich, operatorów własności wakacyjnych [ang. *time-share*] i wszystkich krewnych i znajomych królika) to widoki na komunikacje fundraisingowe – jak zorientowane na relacje by nie były – są niewesołe.

Dlatego nienawidzę wiadomości-śmieci. Uważam, że ta kwestia powinna zostać podniesiona, wyciągnięta na światło dzienne i wyeliminowana tak szybko i otwarcie jak to tylko możliwe, tak żeby dla wszystkich było jasne, że przynajmniej fundraising zaprowadził porządek w swoim dziale promocji.

Oczywiście, takie „śmieci" nie odnoszą się tylko do direct mailingu. Możliwe są też „śmieciowe" połączenia telefoniczne (wszyscy takie kiedyś otrzymaliśmy), choć są też takie rozmowy telefoniczne, które sprawiają, że darczyńcy czują się dumni, zadowoleni i osobiście zaangażowani. Wyobraź sobie, że gorąco wspierasz kampanie związane z krajami Trzeciego Świata. Z telewizji dowiadujesz się o kataklizmie na Półwyspie Somalijskim i jedna z organizacji non-profit zajmujących się udzielaniem pomocy na tym terenie, którą wsparłeś w przeszłości, dzwoni do ciebie jeszcze tego wieczora, żeby powiedzieć „Wiemy o twoim zainteresowaniu tym obszarem i jego ludnością i chcielibyśmy, żebyś wiedział, co my, organizacja XYZ, robimy, aby szybko odpowiedzieć na tę sytuację". Tak osobisty raport zaimponowałby i wzruszyłby większość darczyńców, którzy z chęcią pomogliby w takiej sytuacji, jeśli tylko by ich o to poproszono.

Jednak „śmieciowe" połączenia telefoniczne sprawiają, że większość ludzi wrzuca wszystkie telefoniczne kampanie promocyjne do tej samej szufladki. Naturalną reakcją odbiorców jest to, aby najpierw strzelać, potem pytać. Tak jak w przypadku direct mailingu, zdecydują się strzelać do wszystkich posłańców – nieważne jakie wieści przynoszą – po prostu dlatego, że zbyt wielu podobnie wyglądających posłańców przyniosło im w przeszłości zbyt wiele złych wiadomości.

Nie mam do nich pretensji. Ale nie musi to tak wyglądać. Łatwo wyobrazić sobie, jakie szkody „śmieciowy" fundraising może wyrządzić naszej profesji. Wiele osób w naszym społeczeństwie jest bezradnych wobec kontaktów ze strony pozbawionych skrupułów bądź źle przeszkolonych i pozbawionych nadzoru fundraiserów.

Wyobraź sobie, że zdezorientowana i samotna starsza pani o kiepskim słuchu, której odpowiedzi są powolne i niepewne, otrzymuje telefon od organizacji non-profit, którą mogłaby mieć ochotę wspierać.

Wysłannik organizacji non-profit – zwerbowany tego popołudnia z pobliskiej uczelni albo urzędu pracy – trzyma się starannie skonstruowanego scenariusza, który jest tak zaprojektowany, aby bez cienia żalu doprowadzić pytanie za pytaniem do wydobycia obietnicy przekazania dużej i konkretnej darowizny, a może nawet do wyrażenia zgody na ponawianie jej regularnie poprzez stałe zlecenie płatnicze albo elektroniczny transfer środków, „którego formularz, Pani Potencjalna Darczyńczyni, znajdzie Pani w jutrzejszej poczcie...".

Różnica pomiędzy dwoma przykładami rozmów telefonicznych, które właśnie podałem, nie mogłaby być większa. Jeden jest pełnym wyobraźni, trafnym fundraisingiem poprzez budowanie relacji. Drugi jest „śmieciem", jest nie do pomyślenia. Zdarzają się jednak takie telefony – i będą się zdarzać, o ile telefoniczny fundraising nie zacznie być regulowany i nie będzie się odbywał z poszanowaniem powszechnie akceptowanego kodeksu postępowania, który będzie stanowczo wprowadzany w życie. Brytyjski Institute of Fundraising i inne podobne instytucje w innych krajach wprowadziły ostatnio takie kodeksy odnośnie do direct mailingu, telefonicznego fundraisingu i osobistych prób pozyskiwania klientów. Nie da się ich jednak prawnie egzekwować, więc nadal zdarzają się nadużycia. Aby te kodeksy były skuteczne, musimy obmyślić sposób odpowiedniego radzenia sobie z organizacjami, które dopuszczają się nadużyć. Nie ma wielu bardziej bezużytecznych rzeczy niż bezzębne prawo.

Wszystko to może być niebawem czysto akademicką debatą – w ciągu przynajmniej ostatniej dekady nad społecznością fundraisingową zawisła groźba wprowadzenia przez rządy krajowe lub Parlament Europejski restrykcyjnych przepisów, które kontrolowałyby, w jaki sposób fundraiserzy przechowują, wymieniają oraz przesyłają dane osobowe. Jeśli sami szybko nie uporządkujemy naszych spraw, nasza zdolność do samodzielnego decydowania o tych kwestiach może nam zostać odebrana.

Prawdziwą tragedią jest to, że jeśli wejdą w życie ograniczenia korzystania z danych, liczba „śmieciowych" wiadomości i połączeń telefonicznych prawdopodobnie wzrośnie, a nie zmaleje. To dokładne i aktualne dane umożliwiają nam nie brać pod uwagę nieodpowiednich odbiorców i w trafny i informatywny sposób pisać i dzwonić do pozostałych. Bez dostępu do takich danych, marketingowcy powrócą do starych, złych czasów niekontrolowanych masowych wiadomości – prawdziwych „śmieci".

Nie tylko przesyłki pocztowe i połączenia telefoniczne mogą być „śmieciowe". Wszyscy widzieliśmy to też w telewizji, na plakatach,

w reklamach prasowych. „Śmieci" są wszędzie. Nie udawajmy, że nie istnieją. Nie pomaga to nikomu – ani konsumentom, ani marketingowcom. To jak narkotyki albo palenie papierosów. Najlepszym sposobem na rozwiązanie problemu jest wyciągnięcie go na światło dzienne.

Proste rozwiązanie

Mimo że ogół społeczeństwa może nie zdawać sobie z tego sprawy, istnieje gotowe i proste rozwiązanie problemu zbyt wielu wiadomości-śmieci otrzymywanych od fundraiserów. Zapewniamy je sami – koperty z uiszczoną opłatą pocztową.

Wszystko, co musi zrobić niezadowolony odbiorca, to odesłać nadawcy niechcianą przesyłkę, w dogodnie dostarczonej kopercie. Może to drastyczne, ale jeśli wystarczająco wiele osób by to zrobiło, skończyłyby się niechciane przesyłki – organizacje non-profit zbyt dużo by za to płaciły.

NISKA SAMOOCENA ORGANIZACJI

Niektóre organizacje non-profit popełniają szereg pomyłek biorących się z narzuconej sobie tendencji do noszenia worka pokutnego i posypywania głowy popiołem. Powszechnie mawiają „Jako organizacja non-profit nie możemy sprawiać wrażenia, jakbyśmy marnowali pieniądze" – co jest racją. Jednak bardzo często tak naprawdę oznacza to: „Jako organizacja non-profit nie możemy sprawiać wrażenia, że wydajemy pieniądze" – a to, jak już mówiłem, prowadzi do wielu pozornych oszczędności. W rezultacie organizacje non-profit wydają pięć dolarów i całkowicie marnują te pieniądze, podczas gdy mogły wydać dziesięć i osiągnąć coś prawdziwie wartościowego. Darczyńcy wolą oczywiście, gdy organizacje non-profit optymalnie wykorzystują pieniądze i jeśli wydatki są jasno wytłumaczone i uzasadnione, z przyjemnością je poprą.

Co do zasady organizacje non-profit odniosły prawie całkowitą porażkę, jeśli chodzi o wykształcenie w osobach je wspierających dojrzałego zrozumienia rzeczywistej sytuacji tych organizacji. W rezultacie niektórzy z sojuszników mają zupełnie nierealistyczne oczekiwania wobec finansowych zdolności organizacji. Stawiają więc niewykonalne żądania, takie jak „niewielkie bądź żadne koszty administracyjne" czy „wskaźnik kosztów na wysokości 5%" itd.

Nie mam do opinii publicznej pretensji o ten rodzaj życzeniowego myślenia. Faktem jest, że w przeszłości organizacje non-profit nie spisały się, jeśli chodzi o tłumaczenie darczyńcom i ogółowi społeczeństwa komercyjnej rzeczywistości. To dlatego teraz przedstawiają

rachunki, które mają raczej ukrywać niż ujawniać prawdziwy stan rzeczy; tabele i diagramy, które pokazują dane liczbowe z mylącej perspektywy; i statystyki nieuwzględniające żadnych informacji, które przeszkadzałyby w podtrzymywaniu tych złudzeń. Poprzez ten rodzaj nieuczciwości i ukrywanie informacji organizacje non-profit podcinają gałąź, na której siedzą.

Sposób, w jaki ludzie postrzegają to, co mówisz zależy w takim samym stopniu od tego, jak to mówisz i co mówisz. O to chodzi w promocji. Musisz być jednak otwarty i szczery. Czy zamiast mówić zaniepokojonemu darczyńcy, że część każdej darowizny pójdzie na koszt fundraisingu, nie lepiej wyjaśnić, że jeśli 25% darowizny zostanie przeznaczonych na koszty samego fundraisingu, każdy z tych dolarów zamieni się w cztery podarowane sprawie?

Oczywiście, że lepiej. Darczyńcy uważają to za coś świetnego. Potrzeba pozytywnego odwzorowywania faktów została jasno pokazana już dawno temu, gdy pewien król zamówił swój portret. Zlecił pracę trzem malarzom, każdy miał malować w swoim stylu – zwycięzca miał zostać sowicie wynagrodzony w złocie. Niestety tak się złożyło, że młody król miał poważne problemy zdrowotne. Jedną nogę miał krótszą, jego plecy były mocno wygięte, nie widział na jedno oko.

Pierwszy malarz był absolutnie szczery i namalował króla takim, jakim był. Król był zszokowany i wrzucił artystę do więzienia. Drugi malarz przedstawił króla jako olśniewającego greckiego boga. Król założył, że artysta się z niego wyśmiewa – i go wygnał. Trzeci artysta namalował scenę polowania – ulubionego sportu króla – w której monarcha przedstawiony był z jedną nogą na pieńku (oczywiście tą krótszą), z plecami wygiętymi w przygotowaniu do oddania strzału i ze ślepym okiem oczywiście zamkniętym przed wystrzałem. Król był zachwycony, mimo że malarz przedstawił jego podobiznę niezwykle wiernie. Szczęśliwy artysta otrzymał należny mu worek złota.

Morał z tej historii jest taki, że musisz mówić prawdę – ale dobrze jest przedstawiać ją w możliwy do zaakceptowania sposób.

Zaniedbany wizerunek publiczny

Przedstawianie rzeczy w bardziej możliwy do zaakceptowania sposób jest lekcją, która bardzo przydałaby się wielu organizacjom fundraisingowym, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę kolejny obszar istotny dla fundraiserów relacji – publiczny wizerunek organizacji. Nie mam przez to na myśli obrazu, jaki przekazywany jest mediom. Chodzi mi o to, co czuje odbiorca, dzwoniąc do twojej organizacji lub co widzi, odwiedzając ją z pytaniem, prośbą lub po prostu przechodząc obok.

Odpowiadanie na pytania jest obszarem pomijanym przez wielu fundraiserów – na ich własne ryzyko. Żeby pokazać, co mam na myśli, przytoczę wyniki anonimowego testu. Mój znajomy zatelefonował kiedyś do pięćdziesięciu najlepszych organizacji non-profit w Wielkiej Brytanii, prosząc o podstawowe informacje w imieniu potencjalnego darczyńcy. Większość była uprzejma i pomocna, tylko jedna wprost niegrzeczna, ale kilka było niepewnych, podejrzliwych bądź zadawało dziwne pytania, przez które dzwoniący czuł się niezręcznie. Dziesięć z pięćdziesięciu organizacji udzieliło marnej jakości, nieprzemyślanych informacji. Materiały przesłane przez wiele innych były nienajlepsze. Tylko dziewiętnaście organizacji było przygotowanych na tę okoliczność. Co najgorsze, mimo obietnicy, jedenaście spośród pięćdziesięciu organizacji nie przesłało żadnych dalszych materiałów. Większości zaś przesłanie pocztą smętnych odpowiedzi zajęło kilka tygodni.

Być może jest to jakimś wyznacznikiem jakości usług oferowanych darczyńcom w najlepszych organizacjach fundraisingowych w Wielkiej Brytanii. Jak przygnębiające by to nie było – to lepszy wynik, niż ten osiągnięty w podobnym ćwiczeniu 5 lat wcześniej. Wtedy tylko dwie spośród 47 organizacji, z którymi się skontaktowano, podjęły jakiekolwiek dalsze interakcje z osobą proszącą o informacje.

To zabawne, czyż nie? Ale może takie nie być, jeśli pomyślisz o tym, jak wypadłaby twoja organizacja. Polecam, żebyś sam to sprawdził. Następnym razem, kiedy wyjdziesz z pracy, poddaj swoją organizację testowi na „przyjazność wobec darczyńcy". Może to być bardzo pouczające. Jeśli twój głos może zostać rozpoznany – poproś o pomoc przyjaciela, ale postaraj się słuchać rozmowy. Możliwe, że będziesz bardzo zadowolony i dumny ze swojej organizacji. Jeśli jednak nie – pomyśl o tym, jaki efekt przynosi ten mało pomocny głos, kiedy udziela odpowiedzi twoim darczyńcom.

Zadaj sobie pytanie, jak dobrze przeszkoleni są twoi pracownicy w technikach telekomunikacyjnych, w udzielaniu odpowiedzi ludziom, w sprawianiu, aby darczyńcy czuli się dobrze i w dostarczaniu dokładnych i szybkich odpowiedzi na prośby. Czy są zaznajomieni z rocznym raportem, aby zapytani mogli udzielić pozytywnych i pomocnych odpowiedzi? Jeśli na recepcji brakuje jego kopii czy wiedzą, skąd wziąć więcej, kogo zapytać?

Pracuję z licznymi organizacjami non-profit. Znam wiele, które kładą na to duży nacisk; inne nigdy nawet się nad tym nie zastanawiały.

Twoi recepcjoniści także są fundraiserami relacji i tak samo jak ty muszą wiedzieć, czego chcą darczyńcy i jak im odpowiadać. Być może zachęcisz ich do tego, kupując do recepcji kopię tej książki. Osoba

obierająca telefon jest pierwszą i często jedyną osobą, poprzez którą ludzie mają kontakt z twoją organizacją. Pełni ona bardzo ważną rolę w fundraisingu relacji – jeśli nie sprawia dobrego wrażenia bądź nie mówi odpowiednich rzeczy, może to przynieść wiele strat.

Co to za recepcja?

Inną ważną kwestią, która jest często zaniedbywana przez fundraiserów, jest wygląd recepcji. Dzisiaj darczyńca nie tylko słyszy, ale także widzi twoich recepcjonistów przy pracy. Co jeszcze widzi? Dobrze zaprezentowane materiały promocyjne? Intrygujący zestaw wycinków prasowych? Interesujące broszury do wzięcia? Kilka kopii rocznego raportu, zgrabnie oprawione plakaty? Wygodne miejsce do siedzenia?

Możliwe, że twoja recepcja nie posiada żadnej z tych rzeczy. Zamiast tego twoi darczyńcy będą musieli stać i czekać – wydaje się, że przez wieki – w wąskim korytarzu zasypanym rozmaitymi ulotkami, zapchanym paczkami, pudełkami i kserokopiarką, przy ścianie z odklejającymi się plakatami i łuszczącą się farbą, nie mając nawet gdzie postawić kubka z kawą. (Kubek kawy jest oczywiście konieczny. Mówimy przecież o zaniedbaniach, nie o znęcaniu się). Ma to oczywiście swoisty urok, bardziej jednak odpowiedni dla kościelnego kiermaszu albo lokalnego klubu młodzieżowego – nie dla znanej w całym kraju organizacji non-profit, która chce stwarzać pozytywne wrażenie i inspirować wszystkich potencjalnych darczyńców, wpadających pewnego dnia w odwiedziny.

Znam jedną ogólnokrajową organizację non-profit, która uświadomiła sobie, że odwiedzający ją ludzie są ważni, stworzyła więc recepcję wywołującą dobre pierwsze wrażenie. Jej głównym punktem jest ekran i głośniki, na których puszczane są krótkie wiadomości, zmieniane co jakiś czas. Wzdłuż jednej ze ścian są starannie zaprezentowane wszystkie ostatnie komunikaty prasowe wydane przez organizację oraz wycinki prasowe. Pokazana jest również kolorowa tabela celów, która pokazuje postępy ostatnich kampanii. Jest tam też seria barwnych plakatów otaczających małą biblioteczkę i wiele wygodnych miejsc do siedzenia. Lubię tam chodzić.

Ludzie kładą na ogół duży nacisk na pierwsze wrażenie. Słusznie bądź nie, oceniamy ludzi na podstawie wyglądu. Jakie wrażenie sprawi na darczyńcach twoja recepcja? Czy będzie roztaczała aurę sukcesu, kompetentnej organizacji? Czy stworzy atmosferę osiągnięć i postępu? Czy też będzie sprawiała przygnębiające wrażenie rozpadu i upadku?

Fundraiserom z wielu organizacji wydaje się, że wygląd recepcji nie jest częścią ich odpowiedzialności, to nie ich sprawa. To jednak błąd. Dobrze przemyślana recepcja jest ważna dla budowania relacji w fundraisingu. Poproś swoich recepcjonistów, aby przez tydzień zapisywali wszystkich gości – ludzi z agencji reklamowych, kobietę z Kansas, informatyka, faceta naprawiającego kserokopiarkę...

Wszyscy są potencjalnymi lub obecnymi sojusznikami. Możesz się zdziwić. Może wydaje ci się, że nie ma to znaczenia, bo twojej organizacji nie odwiedza wiele osób. Ale może to dlatego, że twoja recepcja jest beznadziejna.

Upewnij się, że masz wystarczająco wiele miejsc siedzących, wyszkol recepcjonistów, kup kwiaty, dowiedz się jak zamontować i dbać o dobrą wystawkę ulotek i broszur. Opraw swoje plakaty. Utrzymuj recepcję w czystości. A czasem przejdź się sam tam posiedzieć.

ZNACZENIE BRAKU ODPOWIEDZI

Wszystkie dotychczas opisane potencjalne błędy i pułapki były jasno widoczne i łatwe do zidentyfikowania. Nietrudno sobie wyobrazić, co dzieje się w tych obszarach, kiedy sprawy przybierają zły obrót.

Chcę teraz pochylić się nad obszarem, który ma przynajmniej takie samo znaczenie, choć jest niewidzialny: niebezpieczeństwo zapominania o tych, którzy nie odpowiedzieli. Mam tu na myśli dużą część każdej listy darczyńców, nie odpowiadającą na większość naszych wiadomości, bez względu na to, jak zachęcające by nie były.

Fundraiserzy zazwyczaj ignorują tych ludzi, mimo powszechnego i fanatycznego zainteresowania ogólnymi wskaźnikami odpowiedzi. „Wow", możesz powiedzieć z zadowoleniem, „właśnie otrzymaliśmy odpowiedzi na nasz świąteczny warm mailing na poziomie 25%!". Wspaniale. Ale oznacza to, że większa część twojej listy darczyńców nie odpowiedziała. Uzyskałeś 75% braku odpowiedzi. Dlaczego? Co zrobiłeś źle? Co myślą o tobie twoi darczyńcy? Czy planowali odpowiedzieć, ale nigdy się za to nie zabrali? Czy postanowili odpowiadać tylko raz w roku? Czy kiedykolwiek znów odpowiedzą? Czy nie lubią twoich wiadomości?

W rzeczywistości o ile większość fundraiserów będzie w stanie powiedzieć, czy otrzymują średnio 15% czy 30% odpowiedzi na swoje wiadomości, wielu nie będzie w stanie określić, ile osób z ich listy w ogóle nie odpowiada, ile odpowiada tylko raz na rok, ile kilka razy do roku, ile za każdym razem.

Fundraiserzy stali się tak zainteresowani wynikami końcowymi, że łatwo im przeoczyć osoby, które nie odpowiadają. To poważny błąd.

Oczywiście pewnych rzeczy o tych ludziach możesz dowiedzieć się poprzez grupy fokusowe lub być może ankiety telefoniczne, ale jak wielu fundraiserów to robi? Czy nie byłoby fascynujące dowiedzieć się, co sądziły o wiadomościach osoby, które na nie nie odpowiedziały? Możesz założyć, że mniej więcej wiesz, co czuli darczyńcy, którzy odpowiedzieli, ale co z resztą? Czy naprawdę są darczyńcami? Dlaczego nie zareagowali? Jakie zmiany, sugestie czy ulepszenia mogliby zaproponować?

Ten temat jest dodatkowo komplikowany tym, że różni fundraiserzy różnie definiują darczyńców (moim zdaniem osoba staje się darczyńcą po przekazaniu drugiej darowizny) i mają różne wytyczne, co do tego, czy i kiedy organizacja non-profit powinna zdecydować się na wyczyszczenie swojej listy oraz kiedy usunąć z niej darczyńcę, który nie odpowiada (moim zdaniem po dwóch latach) i umieścić go na liście darczyńców do potencjalnej reaktywacji. Oczywiście zanim wdrożony zostanie jakikolwiek program reaktywacji – zob. Rozdział 9 – fundraiser relacji musi podjąć wszystkie praktyczne kroki, aby dowiedzieć się, dlaczego darczyńca nie odpowiedział.

Pytanie o to „kiedy darczyńca naprawdę jest darczyńcą" jest bardzo ważne. Zanim jakakolwiek osoba może być z powodzeniem uznana za darczyńcę, musi istnieć konkretny dowód potencjalnego długoterminowego wsparcia sprawy. Darczyńcą nie jest ktoś, kto jeden raz impulsywnie odpowiada na szczególnie emocjonalną kampanię. Do udowodnienia kontynuowanego zaangażowania konieczna jest przynajmniej druga darowizna.

Różnica między tym, co jest uznawane przez organizacje non-profit za ciepłą bazę może być porażająca. Jedna organizacja non-profit, dla której moja firma przygotowywała kwestionariusz otrzymała odpowiedzi na poziomie 5%, podczas gdy inne, z wydawałoby się podobnymi darczyńcami i kampaniami otrzymywały 65–75%. To, co ta organizacja non-profit uważała za swoją listę darczyńców – 400 000 nazwisk – w praktyce sprowadzało się prawdopodobnie do 20 000 prawdziwych darczyńców i 380 000 bezużytecznych wpisów, na które tradycyjnie marnowano budżet na przesyłki pocztowe.

Rzecz w tym, że o ile typowa promocja fundraisingu może nie przynieść natychmiastowej odpowiedzi od całej listy darczyńców, najprawdopodobniej będzie miała duży wpływ na jej większą część. Udowadniają to badania. Fundraiserzy muszą wiedzieć, jaki był to wpływ, ponieważ wrażenia z reklam osób nieudzielających odpowiedzi mogą być kluczowym elementem oceny tego, co dostajesz w zamian za swoje wydatki na reklamę. Nie odnosi się to tylko do direct

mailingu, ale także do reklam prasowych, wkładek reklamowych i innych reklam reakcji.

Powinniśmy przestać mówić o reakcji bezpośredniej jakby była to jedyna istotna sprawa. Jesteśmy zainteresowani „odpowiedzią". Czy jest bezpośrednia czy pośrednia jest jedynie kwestią tego, jak długo będziemy musieli poczekać, żeby dostać swoje pieniądze. Jeśli zaczniemy brać pod uwagę opinie i zainteresowania osób nieodpowiadających na nasze działania, z pewnością wpłynie to na rodzaj materiałów marketingu bezpośredniego – direct mailingu, reklam prasowych itd. – jakie produkujemy.

SIŁA I ZAGROŻENIA EMOCJI

Emocje, jedne z najcenniejszych zasobów fundraiserów, są jednocześnie jednymi z największych zagrożeń. Nie ma wątpliwości co do tego, że emocje wywołują reakcje. Otwierają książeczki czekowe i serca. Niepohamowane wykorzystywanie lub nadużywanie emocji może jednak obrazić wielu ludzi, równocześnie niepotrzebnie rozbudzając oczekiwania innych.

Dylemat dotyczący wykorzystywania i nadużywania emocji budził kontrowersje od kiedy zacząłem pracować w fundraisingu, a pewnie nawet od jego początków. Jest on w istocie niemożliwy do rozwiązania. Nie ma żadnej praktycznej odpowiedzi na ten bardzo skomplikowany problem. Jednak to temat, który wymaga dalszej analizy, jest bowiem fundamentalny dla komunikacji organizacji non-profit z ich darczyńcami. Jasne jest, że o ile mdłe formy komunikacji nie działają i są stratą pieniędzy, o tyle ci którzy formułują nasze prawa muszą wprowadzić obostrzenia zapobiegające nadużywaniu przez fundraiserów wykorzystywania emocji.

Emocje są kluczowe w każdej kampanii. Badania wielokrotnie udowodniły, że prawie wszyscy odbiorcy przekażą więcej środków, jeśli pociągnie się za dźwignię emocji. Wiemy, jaką siłę i potencjał ma spojrzenie dziecka. Większość organizacji non-profit ze swej natury ma dostęp do bardzo silnych emocjonalnych obrazów i wiadomości. Im bardziej emocjonalna jest kampania, tym popularniejsza jest organizacja non-profit i tym większe odnosi sukcesy.

Czy odbiorcy odpowiadaliby taką hojnością na wiadomości o głodzie i klęskach żywiołowych, gdyby te nie były im przekazywane bezpośrednio do mieszkań za pomocą najpotężniejszego z mediów, telewizji? Oczywiście, że nie. Wielu z nas dalej pamięta długie rzędy biernych, głodujących dzieci sfilmowanych w poruszający sposób w czasie klęski głodu w Etiopii w latach 80. W takiej sytuacji emocje

są spontaniczne i niepowstrzymane. Nikt nie mógł oglądać tych scen bez emocjonalnego zaangażowania. Uwidacznianie takiego cierpienia, w pełnej i straszliwej jaskrawości, jest słuszne i właściwe, aby zrozumiano, jakim skandalem jest głód w świecie obfitości; aby ludzie mieli szansę pomóc.

To nie obrazy i wykorzystywanie emocji są nieprzyzwoite. Nieprzyzwoitym jest swobodne zastępowanie tych obrazów innymi, bliższymi nam wiadomościami, takimi jak wyniki sportowe i najnowsze informacje o cenach akcji. Moim zdaniem tym, co jest nieprzyzwoite, jest wyłączanie wiadomości albo odwracanie twarzy w nadziei, że zniknie wtedy zarówno problem, jak i emocjonalne obrazy.

Nie stanowi dla mnie dylematu pełne wykorzystywanie jasnych i oczywistych obrazów cierpienia ludzi i zwierząt. Jeśli twoja kampania może korzystać z autentycznych emocji, z powodzeniem będzie zbierać środki. Jeśli nie może – będzie musiała postawić na mniej proste i niezawodne rozwiązania. Nie da się rozwiązać problemu bez posiadania do tego środków.

Nie wszystkie osoby zajmujące się zagraniczną pomocą rozwojową podzielają ten pogląd. Głodujący ludzie nie stracili godności i praw. Organizacje non-profit zajmujące się rozwojem starają się jednak pomóc także ludziom, którzy nie głodują, ale są biedni. Pytanie o akceptowalność pojawia się wtedy, gdy obrazy biednych ludzi są przedstawiane jako obrazy osób głodujących; gdy obrazy osób czarnoskórych są przedstawiane jako obrazy osób biednych; gdy ubóstwo jest automatycznie utożsamiane z byciem nieszczęśliwym.

Programy zajmujące się długofalowym rozwojem być może zmagają się z tymi dylematami częściej niż kampanie na rzecz pomocy w przypadku klęsk żywiołowych, kiedy potrzeby są natychmiastowe, oczywiste i nadrzędne. Ludzie potrzebujący wsparcia rozwojowego nadal mają te same prawa, uczucia, godność; dylemat pojawia się, gdy fundraiser musi pokazać ich sytuację w najlepszy sposób. W przypadku zbierania funduszy, takim najlepszym sposobem będzie niewątpliwie jak najbardziej emocjonalne przedstawienie. Może to jednak nie być w najlepszym interesie osób, które są przedstawiane, może bowiem prowadzić do ukazywania ich w przekłamany sposób, do stereotypów i ostatecznie do nadużyć wobec tych samych ludzi, dla pomagania którym istnieją fundraiserzy.

Europejskie dzieci (i przypuszczalnie również dzieci z Ameryki Północnej) są chronione prawem przed potencjalnymi nadużyciami ze strony fundraiserów. Zanim jakiekolwiek zdjęcia dzieci będą powielane, konieczne jest pozwolenie rodziców, zawsze powinno się

też prosić o pisemną zgodę. Żadne tego typu regulacje nie chronią wizerunków dzieci z krajów Trzeciego Świata. Jakiekolwiek szanse na ochronę są pozostawione w delikatnych dłoniach fundraiserów – co prowadzi mnie do historii Mbazimutimy.

Kiedy byłem fundraiserem w ActionAid, pozyskiwaliśmy darczyńców poprzez reklamy prasowe w dobrej jakości gazetach i czasopismach. Ponieważ było to dość kosztowne przedsięwzięcie, zawsze testowaliśmy różne opcje – treść, rozmiar, media – a nasze testy był zawsze rygorystycznie naukowe. Wykorzystywaliśmy zdjęcia dzieci z Afryki lub Indii, które czekały na sponsorów. Gdy tylko dziecko znalazło sponsora, zmienialiśmy fotografię. Nigdy nie prosiliśmy o żadne pozwolenie ani go nie otrzymaliśmy, nikt się jednak nie skarżył – zakładam, że głównie dlatego, że mało prawdopodobne było, że rodzice tych dzieci przeczytali gazety, w których zamieszczaliśmy reklamy.

Pewnego wieczoru poproszono mnie o zaakceptowanie na ostatnią chwilę wersji reklamy publikowanej przez nas w ramach testu A/B (funkcja, dzięki której dwie tej samej wielkości wersje naszej reklamy pojawiają się w tym samym numerze gazety – są drukowane na innych prasach, ale równomiernie wymieszane przed dystrybucją, co zapewnia prawidłowe wyniki testu A/B). W tym konkretnym teście zmieniono jedynie przedstawione dziecko. Sprawdzano, czy obrazy niektórych dzieci będą wywoływać silniejsze reakcje niż inne. Nie ma w tym nic złego. Wszyscy wiemy, że musimy wykorzystywać w naszych reklamach atrakcyjne, pociągające obrazy. Pod tym względem organizacje non-profit nie różnią się niczym od środków do prania. Jednak jedna z pracujących ze mną osób zauważyła, że zdjęcie podpisane „Mbazimutima, lat osiem, Burundi" w istocie pokazywało inne dziecko. Ktoś z agencji albo z gazety użył złego zdjęcia. Byłem wtedy nowy w tej pracy i pod pewną presją ze strony gazety i agencji, aby szybko zaakceptować reklamę. Nikt by się nie zorientował. Jeśli zastępca Mbazimutimy zacząłby spacerować Oxford Street w Londynie nikt nie zgadłby, że to inna osoba.

Przedyskutowaliśmy to i zgodziliśmy się, że bez względu na konsekwencje zmienimy to zdjęcie, tak aby widniało pod nim właściwe imię. Tak też imię Mbazimutimy pojawiło się pod jego zdjęciem, jak miał prawo oczekiwać. Jestem pewien, że była to właściwa decyzja. Jako fundraiserzy nigdy nie możemy zapominać, że zajmujemy się prawdziwymi ludźmi, którzy – gdyby mieli taką możliwość – przejmowaliby się tym, co robimy z ich wizerunkiem.

Kiedyś wysłałem fotografa do Indii, aby udokumentował prace nad pomocą rozwojową w Kerali. Powrócił z wieloma fantastyczny-

mi zdjęciami, ale jedno – przedstawiające rozczochranego, nagiego chłopca z szeroko otwartymi oczyma – było szczególnie dramatyczne i wzbudzające zainteresowanie. Użyłem go w małej kampanii plakatowej i przygotowałem nagłówek, który był umiejscowiony w poprzek dolnej połowy ciała dziecka, zasłaniając jego nagość. Nigdy nie otrzymałem jego zgody, ale był to bardzo popularny plakat, dzięki któremu chłopiec stał się sławny w całym kraju. Nie sądzę, żeby o tym wiedział.

Później nasza agencja reklamowa wybrała to samo zdjęcie do innej ogólnokrajowej kampanii plakatowej. W tym jednak wypadku nie dało się tak stosownie umieścić nagłówka, musieliśmy więc postanowić, czy zdecydujemy się na plakat w pełni pokazujący nagiego chłopca. Byłem temu bardzo przeciwny, ale przekonano mnie, że zamiast wybrania innego zdjęcia – co nie byłoby proste – możemy zretuszować obecne, tak aby zamazać je w problematycznym miejscu. Ostatecznie grafik przeobraził naszego pięknego małego chłopca w nie mniej piękną i interesującą małą dziewczynkę. Nie mieliśmy jednak prawa tego robić i do dziś tego żałuję.

Na fundraiserach zajmujących się zagraniczną pomocą ciąży olbrzymia odpowiedzialność i nie wszyscy z nas idealnie się z niej wywiązują. Kiedy brytyjskie organizacje non-profit takie jak National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC) i NCH Action for Children wykorzystują zdjęcia dzieci, zawsze zatrudniają modeli. Ci mogą być kierowani i stylizowani wedle potrzeb, odbiorcy bez trudu zaś rozumieją konieczność chronienia tożsamości realnych ludzi. Akcje promocyjne tych organizacji non-profit nie są przez to mniej skuteczne.

Jeśli więc jest to obowiązkowe w Wielkiej Brytanii, podobne prawa i zabezpieczenia powinny obejmować ludzi z innych ziem i kultur. Dla fundraiserów jest to szara strefa. Nie wiem, jak miałoby to działać, potrzebny jest jednak jeszcze jeden kodeks postępowania, który pozwalałby fundraiserom na przedstawianie prawdziwie emocjonalnych obrazów bez poniżania, wykorzystywania lub wprowadzania w błąd odbiorców lub ludzi pokazanych na zdjęciach, którzy nie udzielili na to zgody i nie mogą sami się chronić.

Krajowe organizacje non-profit również mierzą się czasem z podobnymi dylematami. Raz wybrałem się z fotografem do jednego z dobrze znanych szpitali klinicznych w Londynie – mieliśmy sfotografować dla ważnej organizacji zajmującej się badaniami serca operację na otwartym sercu. Szpital nie miał nic przeciwko temu, żebyśmy zrobili wszystkie potrzebne zdjęcia. Operacja, którą filmowaliśmy, była przeprowadzana na kobiecie w średnim wieku, która leżała już nie-

przytomna na stole operacyjnym. Pamiętam, że pomyślałem wtedy, że wygląda jak kawałek mięsa, sprawiała tak wyobcowane wrażenie. Podczas gdy my wszyscy – personel medyczny i fotografowie – zajmowaliśmy się swoją pracą, ona była zupełnie ignorowana. Zrobiliśmy szczegółowe zdjęcia operacji, co wydawało mi się ostatecznym naruszeniem prywatności. Odkryliśmy później, że nie uzyskano wcześniej pozwolenia tej kobiety na robienie jej zdjęć. Słusznie zdecydowaliśmy się więc, żeby nie wykorzystywać żadnych z kadrów które ją pokazywały, mimo że w żaden sposób nie byłaby możliwa do zidentyfikowania. Później kobieta wróciła po operacji do zdrowia i udzieliła organizacji non-profit zgody na wykorzystanie swojego zdjęcia.

Dylemat wiążący się z wykorzystaniem przez fundraiserów zdjęć przedstawiających osoby z niepełnosprawnościami jest jeszcze głębszy i bardziej złożony. Ann Macfarlane napisała w „Arthritis News", magazynie organizacji Arthritis Care: „Większość osób z niepełnosprawnościami nie tylko uważa wiele reklam organizacji non-profit za osobistą zniewagę, ale też sądzi, że nie przedstawiają one prawdy".

Ta uwaga może być słuszna – a jeśli jest, to tragedią jest to, że tak samo jak w przypadku wykrzywionego obrazu pomocy zagranicznej, fundraiserzy wyrządzają tu krzywdę dokładnie tym ludziom, którym próbują pomóc. Konieczne jest znalezienie rozwiązania umożliwiającego fundraiserom przedstawianie skutecznej reklamy, która jest pozytywna, szczera i trafna. Jeśli wtedy dalej kogoś obraża – być może problem leży bardziej w percepcji obrażonej osoby, nie zaś w jakiejkolwiek faktycznej obrazie.

Emocje mogą być wykorzystane w pozytywny sposób. Mogą sprawić, że ludzie zaczną myśleć, a przez to edukować i informować tam, gdzie nie dotarłyby bezbarwne reklamy. Zdjęcia wykorzystywane przez fundraiserów mogą być konsultowane z osobami z niepełnosprawnościami – i powinny być. W różnym stopniu dzieje się tak w większość organizacji non-profit, z którymi pracuję – choć nie zawsze wszystko idzie po ich myśli. Rozwiązaniem są konsultacje, sprawiedliwa reprezentacja i bezstronna dyskusja. Jak lubił mawiać Harold Macmillan, były Premier Wielkiej Brytanii, „Powolne, spokojne deliberacje rozwiązują każdy węzeł".

Być może jednym z rozwiązań – jak sugeruje Ann Macfarlane – jest przygotowanie zbioru wytycznych i zasad dobrych praktyk w reklamie non-profit. Oczywiście problemem z wytycznymi jest to, że nieuchronnie są również ograniczeniami, rzadko obejmują wszystkie sytuacje, czasem zaś wywołują tak samo wiele problemów, ile rozwiązują. Ale byłby to jakiś początek.

NUDA, NUDA, NUDA...

Większość publikacji organizacji non-profit ponosi porażkę dlatego, że są nudne. Wyłania się z nich obraz wydającej je organizacji jako nudnej i nieskutecznej, co jest smutnym marnotrawstwem, ponieważ często nic nie jest bardziej dalekie od prawdy.

Kilka lat temu zostałem zaproszony do bycia jednym z jurorów brytyjskich Charity Annual Reports Awards. Było to bardzo otrzeźwiającym doświadczeniem. Więcej niż 400 organizacji zgłosiło swoje publikacje do konkursu – przynajmniej 90% spośród nich nadawało się tylko do kosza. Kilku klientów mojej firmy wygrało w przeszłości tę nagrodę, bycie najlepszym z takiej zbieraniny jest jednak marnym pocieszeniem. Niemniej te nagrody zrobiły dużo dobrego i znacznie przyczyniły się do podwyższenia statusu wielu publikacji organizacji non-profit.

W ostatnich latach sytuacja uległa poprawie i liczne organizacje fundraisingowe zdają sobie dziś sprawę, że głupotą jest nie inwestować czasu, troski i pieniędzy w tworzenie dobrych, skutecznych publikacji. Nie wystarczą jednak same dobre intencje. Innym poważnym zagrożeniem jest niesłuchanie darczyńców. Jest to często widoczne w organizacjach wciąż dostarczających usługi, których darczyńcy nie chcą finansować, ale także w publikacjach tych organizacji.

Od czasu do czasu prowadzę warsztaty dla fundraiserów z zakresu projektowania i wydawania publikacji, szczególnie raportów rocznych. Jednym z moich ulubionych sposobów na każdorazowe przykucie uwagi publiczności jest pokazanie wybranych naprawdę okropnych przykładów. Wiem, jest to dość podłe, ale nie będę za to przepraszał, bo gdy twój raport roczny zostaje opublikowany i dystrybuowany znajduje się w przestrzeni publicznej, więc to uczciwe, że każdy może go chwalić bądź potępiać, jak mu się tylko podoba. Powodem, dla którego mój chwyt zawsze przykuwa uwagę publiczności jest to, że każdy jej członek siedzi jak na szpilkach w trakcie wyśmiewania kolejnych raportów, myśląc: „Czy mój będzie następny?".

Rzadko się to zdarza, jednak któregoś dnia, kiedy pokazywałem skrajnie potworny, monotonny i nudny raport, osoba z publiczności niepewnie podniosła rękę i nieśmiało przyznała się, że to ona jest odpowiedzialna za ten smutny twór. Oczywiście natychmiast zacząłem się wycofywać ze swoich krytycznych uwag, ale zostałem powstrzymany przez tę kobietę, która dość odważnie uznała, że wszystko gra, nie jest emocjonalnie przywiązana do tej publikacji i od tego czasu przeczytała moją książkę o raportach rocznych. Miała poczucie, że teraz jasno rozumie, co na początku zrobiła nie tak i wprowadziła

znaczne zmiany. „Czy nie miałbyś nic przeciwko", zapytała, „Gdybym dała ci do skomentowania kopię mojego nowego raportu?".

Po seminarium istotnie dała mi kopię swojego nowego raportu. Znacząco różnił się od poprzedniego. Był absolutnie paskudny – projekt był tak przesadzony, że raportu nie dało się czytać i tak krzykliwy, że większość odbiorców nie chciałaby nawet próbować. Poza tym jego dziwaczny, niekonwencjonalny kształt sprawiał, że raport nie zmieściłby się nawet wygodnie w moim koszu na śmieci. Pospieszyłem przygotować z niego slajdy do mojej kolejnej prezentacji o raportach rocznych. Takie katastrofy są – na szczęście – coraz rzadsze.

Rzecz w tym, że ta kobieta istotnie dokonała radykalnych zmian – jednak nie takich, jak powinna. Poniosła porażkę w najważniejszym z obszarów – nie słuchała swoich czytelników.

Mimo że większość organizacji non-profit poprawiła już jakość swoich rocznych raportów, wiele dalej zaniedbuje inne ważne publikacje. Dla przykładu – bardzo niewiele organizacji non-profit przygotowuje dobrej jakości pakiety powitalne (zob. Rozdział 11), mimo że informacje przesyłane nowym darczyńcom w ramach powitania mogą być kluczowym elementem budowania długoterminowej relacji. Jeśli wasze relacje dobrze się zaczynają, prawie na pewno później rozkwitną. Jeśli nie – mogą się już nigdy nie podnieść.

OSOBISTE ANTYPATIE

Wyrobiłem sobie silną osobistą awersję do fundraisingu przy pomocy puszki na datki. Wiem, że wiele organizacji pozyskuje w ten sposób znaczny dochód, ale po prostu tego nie lubię. Wydaje mi się to antytezą fundraisingu relacji.

W przypadku zbiórek ulicznych ludzie przekazują dary tylko wtedy, gdy muszą. Rzadko znają nawet nazwę organizacji, a my, fundraiserzy, nie mamy jak wytłumaczyć naszego celu ani powrócić później, aby zabiegać o kolejną darowiznę. Spójrz tylko w oczy przechodniów – zorientujesz się, jak głęboko pogardzają zbiórkami ulicznymi. Mają posmak misek żebraczych i w żaden sposób nie poprawiają pozycji ani fundraiserów, ani darczyńców. Znacznie przyczyniają się do braku szacunku opinii publicznej do organizacji non-profit.

Eksperyment naukowy przeprowadzony kilka lat temu w Nowym Jorku pokazał, że przechodnie są gotowi przekazywać środki na fikcyjne cele (w tym wypadku na „Ligę Dwugłowych Dzieci"). W rzeczywistości wiele osób nie obchodzi, na jaki cel prowadzona jest zbiórka, jeśli tylko przeprowadzająca ją osoba szybko sobie pójdzie. Nie jest to szczególnie pozytywny fundraising. Ostatnio odszedłem od swojej

osobistej zasady unikania osób zbierających datki na ulicach – tak zaimponował mi hart ducha jednej samotnej kobiety kwestującej na rzecz organizacji non-profit zajmujących się pomocą zagraniczną. Stała w ulewnym deszczu, zmagając się z morzem obojętności, zawzięcie wykrzykując hasła swojej kampanii. Wydało mi się, że zasługuje to na wpłacenie funta. Dopiero później przypomniałem sobie, że kwestującym osobom nie pozwala się wykrzykiwać haseł ani robić niczego więcej, niż po prostu stać gdzieś z puszką.

Był to jednak wyjątek. Zbiórki uliczne nie nawracają wielu osób – przypuszczam, że prędzej wzbudzają w nich niechęć. Nieżyjący już Cecil Jackson Cole (znany jako CJC) – niezwykły człowiek, który założył Help the Aged, pomógł założyć Oxfam i dał mi moją pierwszą pracę w fundraisingu – powiedział raz, że każdy grosz w puszce jest jednym głosem oddanym na daną sprawę. Nie wierzę w to. Aby wygrać serca i umysły ludzi potrzebujesz dużo więcej czasu, niż zajmuje wrzucenie monety do otworu puszki – i być może lepszego miejsca niż ruchliwa ulica.

CJC miał jednak rację w swoim podstawowym założeniu, że zachęcanie ludzi do przekazywania darowizn skłania ich również do myślenia o tym, na jaką sprawę je przekazują – wydaje mi się jednak, że zbiórki uliczne są jednym z najgorszych sposobów. Z tego co wiem Oxfam był pierwszą organizacją fundraisingową w Wielkiej Brytanii, która przeznaczyła środki na edukowanie swoich darczyńców, tym samym odzwierciedlając założenia CJC.

Ich dobrą stroną jest to, że zbiórki uliczne uzyskują znaczne sumy pieniędzy i są jedną z niewielu metod, poprzez które organizacje non-profit mogą faktycznie dotrzeć do ludzi z ulicy. Ale i tak ich nie lubię. Z tego samego powodu nie przepadam za zbiórkami od domu do domu, chociaż wtedy osoby kwestujące mogą przynajmniej mieć ze sobą ulotki, mogą odpowiadać na pytania, zbierać nazwiska, adresy i numery telefonów osób zainteresowanych (zob. Rozdział 9).

Podobnie negatywne zdanie mam o loteriach z papierowymi kuponami, które zazwyczaj działają poprzez wymuszenie – w tym sensie, że większość ludzi zgadza się na kupienie losu tylko po to, żeby pozbyć się jego sprzedawcy. Jestem również bardzo przeciwny komercyjnemu sprzedawaniu przestrzeni reklamowej w czasopismach i programach w przypadku organizacji non-profit. To dlatego, że zazwyczaj przynosi to niewielkie zyski, powinno więc być promowane jako darowizna, nie komercyjna reklama. Wiem, nie zawsze tak jest, ale bardzo często przedstawiciele handlowi zajmujący się profesjonalną reklamą przymuszają małe biznesy do przyjmowania niechcianych reklam

w tandetnych, źle zaprojektowanych publikacjach, które nie mają znaczącego obrotu i przez swoją niską jakość są bardzo rzadko – jeśli w ogóle – czytane. Rodzi to wśród reklamodawców rozgoryczenie i z pewnością nie stanowi pozytywnej współpracy między przemysłem a sektorem non-profit. Niektóre organizacje non-profit mają własnych pracowników zajmujących się sprzedażą reklam, którzy są bardziej skrupulatni niż freelancerzy, ale nawet oni potrzebują więcej nadzoru, niż jest w stanie zapewnić większość organizacji.

Nie lubię też, gdy organizacje non profit prowadzą agresywną sprzedaż – nieważne jak szczytny jest cel – tak samo jak większość potencjalnych sponsorów i dużych darczyńców. Agresywna sprzedaż nie jest odpowiednia dla naszego obszaru biznesowego, podobnie jak dla większości innych. Nie da się zajść daleko na natarczywości. Prowadzi tylko do zniechęcenia już zainteresowanych osób.

KORZYŚCI I RYZYKA MARKETINGU

Marketing wymusza na fundraiserach wiele istotnych zachowań. Umożliwia implementację zaplanowanej serii wypróbowanych strategii i metod, które mają na celu pomóc fundraiserom osiągnąć ich ostateczny cel – zebranie większej ilości pieniędzy.

Marketing pomaga fundraiserowi zorganizować badania, zidentyfikować potencjalnych darczyńców, na różnych poziomach targetować sojuszników i potencjalnych sojuszników, identyfikować i testować różne produkty i propozycje, które można przedstawić darczyńcom, rozważać i oceniać struktury cen oraz świadomość i percepcję społeczną. Zachęca i umożliwia fundraiserom segmentację listy darczyńców, podzielenie jej na adekwatne sekcje, a potem podchodzenie do każdej z nich w trafny i ekonomiczny sposób. Sprawia, że fundraiserzy ewaluują wszystkie działania promocyjne i stale starają się udoskonalić efektywność kosztową.

Wiele organizacji fundraisingowych może pokazać, w jak dramatyczny sposób zastosowanie metod marketingowych poprawiło ich wyniki. Większość następnego rozdziału poświęcona jest temu, jak to osiągnąć. Marketing może ci jednak pozwolić także całkowicie schrzanić relacje z darczyńcami.

Niebezpieczny romans

Miłość organizacji non-profit do marketingu dopiero rozkwita, i choć jedna lub dwie niedyskrecje mogły skalać początkowe idylliczne wyobrażenia, nie ma żadnych poważnych znaków, że ten romans zbliża się do końca. W istocie można żywić nadzieję na długie i szczęśliwe

małżeństwo – zakładając kilka stabilizujących zewnętrznych wpływów i realistyczne podejście obu stron.

Liczę na to, ponieważ nie ma żadnej wątpliwości, że skuteczny marketing może przynieść organizacjom non-profit znaczne korzyści. Można też bezpiecznie założyć, że fundraiserzy mogą również zrobić wiele dla marketingu. Chciałbym tylko, żebyśmy mogli nadać temu inną nazwę niż marketing, taką, która znaczyłaby coś więcej dla naszych darczyńców. Marketing w organizacjach non-profit jest czymś innym niż komercyjny marketing, a darczyńcy nie lubią, kiedy coś im się sprzedaje.

Z marketingiem non-profit wiążą się jasne niebezpieczeństwa i znaczące ryzyka. Muszą one zostać uważnie przemyślane, zanim organizacje non-profit zajdą za daleko. W obecnych czasach opłaca się zachowywać ostrożność. Nie można też dać się zwieść syrenim śpiewom – takim jak głosy agencji marketingu bezpośredniego, które obecnie zachęcają organizacje non-profit do podejmowania bardziej agresywnych działań marketingowych. Strzeż się doradców małżeńskich, którzy zajmują się również wypożyczaniem smokingów. Strzeż się tendencji reprezentowanych przez niektóre agencje, aby postrzegać direct mailing jako coś abstrakcyjnego, teorię marketingową bądź prezentację plakatową – nie zaś tak, jak widzą go darczyńcy, jako niechciane przesyłki, których stosy piętrzą się później w domach. Jest raczej mało prawdopodobne, że twój pośrednik do spraw marketingu bezpośredniego był kiedyś fundraiserem. Bardzo jednak pomoże, jeśli pracujesz z kimś, kto przynajmniej był kiedyś darczyńcą.

Szkody marketingowe i jak ich uniknąć

Formułując definicję marketingu dla fundraiserów, można powiedzieć, że jest to proces, który pozwala fundraiserom na targetowanie potrzeb i pragnień potencjalnych darczyńców i zaspokajanie ich poprzez projektowanie, wycenę, zakomunikowanie i dostarczenie konkurencyjnych produktów i usług fundraisingowych. Pozwala on fundraiserom na regularne planowanie, przygotowywanie i ocenianie swoich strategii oraz rozdzielanie środków finansowych na podstawie zidentyfikowanych w ten sposób potrzeb.

Myślę, że jeśli ponownie przeczytasz poprzedni akapit dostrzeżesz zagrożenie, do którego się odnoszę. Ta definicja jest sformułowana w języku marketingu, nie zaś fundraisingu. Jeśli będziesz używać takiego języka w kontakcie z darczyńcami, bardzo szybko przestaniecie się rozumieć. Bardzo zaś wiele osób z branży marketingowej właśnie takiego języka używa, mówiąc o darczyńcach lub z nimi rozmawiając.

Moim zdaniem to wielka szkoda i powinniśmy wszystkich od tego odwodzić. Nie chcemy „edukować" darczyńców, tak aby zrozumieli terminologię i zagadnienia, z którymi mierzą się dziś fundraiserzy. Wyjątkowa relacja pomiędzy fundraiserami i darczyńcami będzie chroniona i wzmacniana jedynie, jeśli fundraiserzy zaakceptują, że powinniśmy rozmawiać z darczyńcami ich językiem, nie naszym. Poprzez język nie rozumiem jedynie słów, ale także obrazy oraz połączenie słów i obrazów, które – jeśli odpowiednio zaprezentowane – może być pięć razy bardziej skuteczne niż same słowa bądź obrazy. Język oznacza również gesty i to, w jaki sposób ogólnie się prezentujemy.

Jeśli darczyńcy poczują, że coś im się sprzedaje albo że zwraca się do nich machina marketingowa, prędko przestaną być darczyńcami. Dlatego też nie powinieneś traktować darczyńców tak jak w komercyjnym sektorze traktuje się klientów. To, że fundraising jest czymś innym, musi być jasno powiedziane we wszystkich naszych komunikacjach z darczyńcami. Oznacza to, że potrzebujemy innego języka, języka fundraisingu, nie zaś marketingu.

Fundraising zrobił w ostatnich latach imponujące postępy, jednak były one prawie zawsze oparte na technologii lub marketingu. Pożyczyliśmy systemy i procesy od marketingu komercyjnych produktów. Udoskonaliliśmy metody direct mailingu i zaczęliśmy pisać do darczyńców dużo energiczniej i dużo częściej. Utworzyliśmy bazy danych, które pozwoliły nam na kontaktowanie się z darczyńcami z matematyczną precyzją. Nasze programy fundraisingowe zaczęły polegać na bezdusznej technologii. Zaczęliśmy postrzegać ludzi w ramach mdłych uogólnień, nazwaliśmy ich swoimi targetami, naszymi prospektami. Sklasyfikowaliśmy ich i sprofilowaliśmy. Zaczęliśmy nawet zwracać się do nich jako do „Drogich Przyjaciół". Jak nudni możemy się stać? „Drodzy Przyjaciele", pomyślałby kto!

W latach 80. kultura masowego marketingu zaczęła dominować kulturę fundraisingu. Możemy dostrzec tę inwazję w sztywnych formułach, których pełne są nasze listy do darczyńców – koperty z okienkami, komputerowo generowane etykiety, obowiązkowe podkreślenia, podrabiane dopiski itd. Widać to we wszystkich niedoskonałościach, błędach i nieprawidłowościach, które nieuchronnie wkradają się do naszych baz danych. Możemy dostrzec tę inwazję masowego marketingu, gdy nie myślimy już o swoich darczyńcach jako o ludziach, ale listach i numerach.

Znaczenie ma również okazywanie odpowiedniego szacunku, gdy odnosimy się do darczyńców. Określanie ludzi mianem „byłych" bądź „nieudanych" darczyńców samo w sobie jest wystarczająco niewłaściwe,

słyszałem jednak jak skądinąd mili i rozważni fundraiserzy rutynowo nazywają bezproduktywne segmenty swoich baz danych „pozostałościami" albo nawet „sedymentem". Nie może tak być.

PODĄŻANIE ZA TŁUMEM

Znany copywriter specjalizujący się w tekstach reklamowych stwierdził kiedyś, że początkiem sukcesu jest bycie oryginalnym, początkiem porażki zaś bycie takim, jak wszyscy inni. Jeśli to prawda, fundraiserzy zawodzą swoich darczyńców.

Weźmy na przykład sposób, w jaki organizacje non-profit zaadoptowały sprzedaż poprzez direct mailing oraz formułę wykorzystywaną do przekazywania naszej wiadomości sprzedażowej klientom. Komercyjny direct mailing odwołuje się do najniższego wspólnego mianownika. Bardzo mała grupa odbiorców odpowie na wiadomość, to na nich trzeba się więc skupić, inni się nie liczą. Jeśli coś raz zadziała, korzystaj z tego, póki nie przestanie i wtedy przejdź dalej. Przejęliśmy formułę komercyjnego direct mailingu, wprowadzając do niej kilka pomniejszych zmian i dopasowując do potrzeb fundraisingu. Jest to formuła, którą wszyscy znamy – standardowego rozmiaru koperty zewnętrzne i zwrotne, starannie skonstruowany czterostronicowy list z licznymi podkreśleniami, obowiązkowe postscriptum, zdjęcie osoby piszącej (kiedy po raz ostatni załączyłeś swoją fotografię w liście pisanym do przyjaciela, podkreśliłeś coś albo nawet dopisałeś postscriptum?), wszechobecna ulotka o kampanii i formularz odpowiedzi, ręcznie napisany adresat na kopercie zwrotnej itd.

Wszyscy widzieliśmy setki takich wiadomości i wszystkie zaczynają wyglądać bardzo podobnie. Teraz ta formuła jest już oczywiście dobrze wypróbowana. Można jej ufać. Dalej dobrze działa i w pełni zasługuje na naszą sympatię. Ale czy większość darczyńców świetnie nie zdaje sobie z tego sprawy? Właśnie w tym leży niebezpieczeństwo.

Wyniki finansowe wskazują, że liczy się tylko sprzedaż. Nie jest tak w przypadku fundraisingu relacji. Jeśli możemy pokazać swoim darczyńcom, że w naszych wiadomościach jest więcej głębi, wartości i szczerości, niż przyzwyczaili się widzieć u innych, jestem pewien, że przyniesie nam to długofalowe korzyści.

Jeśli nie mamy powtarzać błędów z przeszłości i wpadać w już nam znane pułapki – my, fundraiserzy, musimy się różnić, znacznie różnić, od wszystkich innych. W ten sposób kultura fundraisingu może zacząć dominować kulturę marketingu, nie zaś odwrotnie.

DZIAŁANIA

- Próbuj uczyć się na błędach – najlepiej cudzych.

- Strzeż się nowoczesnych technologii. Używaj ich mądrze i ostrożnie.

- Pozbądź się ze swojej korespondencji komputerowo generowanych numerów. Wypróbuj kody kreskowe – ludzie wydają się ich nie zauważać, a nie lubią widzieć w korespondencji ciągów cyfr.

- Traktuj darczyńców jako jednostki. Patrz na swoje patchworkowe opisy jedynie jako przydatne wskazówki i uogólnienia.

- Unikaj tego, co nudne i bezbarwne. Niech twój tekst będzie pełen pasji i życia, tak aby wybrzmiewały w nim twój entuzjazm i zaangażowanie.
Analogicznie – unikaj formuł bądź tworzenia czegokolwiek, co wyglądałoby nieoryginalnie.

- Nie uciekaj przed problemem wiadomości-śmieci. Skonfrontuj się z nim. Nie uprawiaj „śmieciowego" marketingu i nie pozwalaj na to nikomu innemu.

- Bądź wobec darczyńców szczery i otwarty. Nie ukrywaj problemów. Przedstawiaj prawdę w pozytywny sposób.

- „Przetestuj" swoją organizację. Zadzwoń do niej, udając darczyńcę i sprawdź, jaką otrzymasz odpowiedź.

- Sprawdź, jak wygląda twoja recepcja i nadzoruj wszystkie osoby odbierające telefon i spotykające się z gośćmi. Jeśli ich praca nie jest wzorcowa, a przeszkolenie nienaganne, wprowadź proste wytyczne i wytłumacz, dlaczego potrzebujecie zmian.

- Dowiedz się, kto odwiedza twoją recepcję. Sam posiedź w niej od czasu do czasu i niekiedy do niej dzwoń.

- Dowiedz się od swoich czytelników, jak dobre są twoje publikacje. Jeśli nie sprawiają się na medal w sprzedawaniu twojej kampanii, zmień je. Nudne publikacje prawie nigdy nie są czytane. Spraw, by twoja publikacja odzwierciedlała twój cel.

- Uważnie przemyśl, jak używać zdjęć w swoich reklamach. Znajdź równowagę pomiędzy emocjonalną siłą przekazu a szczerością i uczciwością.

- Nie zapominaj o tych osobach, które nie odpowiadają. Dowiedz się, co myślą.

PROFIL DARCZYŃCY: JOHN COLLINS

John był wściekły. Odłożył słuchawkę – może nie z trzaskiem, ale bardzo zdecydowanie.

„Serio?", powiedział na głos, mimo że wiedział, że mówi do siebie. „Dlaczego ci ludzie nie mogą sprawdzać swoich danych. Też mi efektywność...".

Wyrzuciwszy to z siebie – dalej jednak mamrocząc pod nosem o zbyt dużych kosztach administracyjnych i o tym, dlaczego ci ludzie w ogóle dzwonią o takiej porze – John podszedł do lodówki i otworzył sobie piwo. Z podgrzaną w mikrofalówce pizzą chwiejącą się na puszce spienionego piwa, John zamknął lodówkę kopnięciem – była to technika, która z biegiem lat starła lakier z drzwi lodówki – i wtoczył się do pokoju dziennego. Opadł na kanapę, włączył telewizor i zapomniał o sprawie.

Tymczasem organizacja zajmująca się telefonicznym fundraisingiem – która zadzwoniła do Johna, aby poprosić o opłacenie zaległej subskrypcji członkowskiej w dobrze znanej organizacji ochrony środowiska – przygotowywała się do zapytania swojego klienta między innymi o to niepoprawnie zapisane odnowienie subskrypcji. Dzwoniący odnotował, że John poinformował go, że dalej jest członkiem organizacji i niedawno odnawiał swoje członkostwo. Pomyłki się zdarzają, a telefundraisingowa organizacja nie chciała ryzykować obrażenia kogokolwiek.

John nie był jednak obecnym członkiem organizacji. Nie odnawiał swojej subskrypcji od ponad dwóch lat. Jeśli następnego dnia zatrzymałbyś Johna w drodze do pracy i zapytał o to – odpowiedziałby ci z pełnym przekonaniem, że ma w pełni opłacone członkostwo nie tylko w tej organizacji ochrony środowiska, ale i kilku podobnych.

Johnowi zależy, nie ma co do tego najmniejszych wątpliwości. Naprawdę mu zależy. Jedynym problemem jest to, że minął ponad rok od kiedy odnowił którąkolwiek ze swoich subskrypcji. Myśli, że jest członkiem tych organizacji, a one myślą, że jego członkostwo wygasło. John nigdy nie czyta listów związanych z kampaniami charytatywnymi, ale wie, że dalej wiele ich dostaje – musi więc być członkiem tych organizacji. Dostaje też wiele newsletterów.

Jak powiedziałby John, „Skąd miałem wiedzieć?".

ROZDZIAŁ 8

Jak budować lepsze przyjaźnie poprzez marketing

Sam musisz być zmianą, którą chcesz ujrzeć w świecie.

MAHATMA GANDHI

Stan Rapp i Tom Collins piszą w swojej znakomitej książce *Maxi-Marketing*, że w późnych latach 80. można było zaobserwować początki najważniejszego biznesowego zjawiska XX wieku – mówiąc najprościej, śmierci marketingu masowego i narodzin marketingu indywidualnego.

Można twierdzić, że zmiana ta stwarza dla fundraiserów największą szansę w historii. Chodzi jednak o coś więcej. Wszystkie rodzaje przedsiębiorstw na całym świecie odkrywają, że zmieniają się ich relacje z klientami. W ciągu ostatnich lat widzieliśmy przejście od podejścia „sprzedaj to teraz, za wszelką cenę" do tworzenia i zarządzania bazami danych klientów, które mogą przedstawić kompletną historię relacji z nimi na przestrzeni całego ich życia.

Większość sprzedawców nie wykorzystała jeszcze szansy, jaką to daje. Fundraiserzy powinni chwycić ją teraz, aby spełniły się te przewidywania. Mają jedyną w życiu okazję, aby przejąć inicjatywę i sprawić, że fundraising relacji stanie się modelem dla reszty sektora marketingu.

Dość ironiczne jest, że w ciągu ostatnich dwóch dekad fundraising zaczął przejmować tradycyjne metody marketingu i jego mądrości oraz zatrudniać wyszkolonych marketingowców – dokładnie w tym czasie, kiedy sam marketing przechodzi fundamentalną metamorfozę. Niektóre organizacje non-profit są w kropce. Zaczęły doceniać siłę komercyjnych metod sprzedaży i marketingu oraz entuzjastycznie przyjęły agresywne taktyki sprzedaży, szczególnie metody marketingu bezpośredniego. Teraz słyszą, że może to trochę krótkowzroczne.

Myślą przewodnią tej książki jest teza, że tradycyjne podejścia do marketingu produktu były pod wieloma względami niestosowne i jałowe dla fundraiserów oraz to, że o ile dawny marketing wyraźnie

przynosił krótkoterminowe zyski, to powodował również masę problemów na przyszłość. Gwoli sprawiedliwości, wartość relacji z klientami zawsze była uznawana w profesjonalnym marketingu, jednak zajmujące się nim osoby często nie doceniają wartości tych relacji bądź przegapiają ich wpływ na zwiększenie zysków. Nowy marketing nie może mieć wbudowanych tak destrukcyjnych tendencji.

Nowy marketing, oparty na kultywowaniu indywidualnych, bezpośrednich relacji, idealnie pasuje do fundraisingu, fundraising jest zaś idealnym obszarem, w którym można pokazać, jak dobrze działa nowy marketing.

Marketing – jak również fundraising relacji – ma wartość dla fundraiserów tylko wtedy, gdy pomaga im sprawniej zbierać więcej pieniędzy. Nie ma żadnej wartości w pozwalaniu sobie, by poniosła nas idea relacji z darczyńcami opartej na wzajemnym wsparciu, jeśli ostatecznym wynikiem tej relacji nie jest zwiększenie przypływu środków na twój cel.

CZYM JEST MARKETING?

Marketing obejmuje dowiadywanie się, czego chcą lub potrzebują konsumenci i dostarczanie im tego z zyskiem. Badania, strategie, projektowanie produktu, reklama, PR, komunikacja, a nawet usługi sprzedaży wszystkie są częściami marketingu. Marketing uwzględnia stałą kontrolę tego, jakie są reakcje konsumentów na produkt, jego cenę i sposób dostawy; umożliwia ci również ocenienie, czy twój produkt jest opłacalny. Każda strategia marketingowa powinna być tworzona na podstawie kontekstu, który w pełni obejmuje zasoby wewnętrzne, takie jak kadra kierownicza i pracownicy; istniejący rynek zewnętrzny obecnych i potencjalnych klientów; twoją konkurencję; oraz lokalne, krajowe i być może międzynarodowe media. Marketing uwzględnia również w skali makro takie czynniki jak ekonomia, zmiany demograficzne, polityka itd. Analiza wszystkich tych elementów jest pierwszym krokiem w przygotowaniu planu marketingowego.

Wszyscy w twojej organizacji powinni być częścią planu marketingowego. Od dyrektora generalnego po osobę odbierającą telefon, każdy ma ważną rolę do odegrania w marketingu twojej organizacji – i powinien o tym wiedzieć.

Fundraisingowy plan marketingowy może być częścią większego planu strategicznego całej organizacji, który obejmuje takie obszary jak świadczenie usług, organizacje stowarzyszone, kampanie, politykę kadrową i inne aktywności normalnie niebędące częścią fundraisingu. Jeśli tak jest – planowanie fundraisingowe wymaga dostosowa-

nia, tak aby odpowiadało ogólnemu planowi strategicznemu. Od tego jednak miejsca będę podejmował temat planu marketingowego jedynie w odniesieniu do marketingu związanego z samym fundraisingiem.

Marketing w organizacji fundraisingowej będzie nieuchronnie i nieodwołalnie różny od marketingu związanego z produktami takimi jak środki czystości czy samochody. Może to mieć mniejsze znaczenie dla fundraiserów w szpitalach czy na uniwersytetach – gdzie istnieją jasno zdefiniowane produkty i usługi – niż dla organizacji non-profit bądź kampanii promujących mniej namacalne potrzeby lub usługi służące pokrzywdzonym osobom trzecim.

Fundraiserzy osiągną sukces w marketingu, tylko jeśli rozpoczną od zidentyfikowania tych różnic, skorzystają z atutów, które im to daje oraz zaplanują swój marketing, w pełni uwzględniając te różnice. Zawsze tak było. Jednak nowa era indywidualnego marketingu oznacza, że fundraiserzy muszą być jeszcze bardziej świadomi podstawowych czynników, które przyczyniają się do ich wyjątkowej relacji z klientami.

Czas wyboru

W istocie nadszedł już kres staroświeckiego masowego marketingu. Minęły już czasy Forda T, którego mogłeś kupić w każdym kolorze, jaki ci się zamarzy, tak długo jak był to kolor czarny. Wybór jest dziś nieograniczony, klienci zaś są coraz częściej angażowani w proces podejmowania decyzji. Producenci luksusowych samochodów pozwalają już kupującym na o wiele więcej niż tylko wybór koloru lakieru i wnętrza samochodu – klienci mogą też wybierać materiały tapicerskie, niektóre elementy wnętrza i wiele opcjonalnych dodatków. Niedługo nadejdzie dzień, kiedy potencjalni nabywcy samochodów będą mogli praktycznie zaprojektować swoje auta, które zostaną wyprodukowane wedle ich zamówienia przez skomputeryzowane roboty.

Każdy z tych samochodów będzie oryginalny. Zapowiada to sporą satysfakcję klientów.

Wybór nie jest domeną tylko producentów samochodów. Revlon tworzy 157 odcieni szminek, z których 41 jest różowych. Karma dla kotów Whiskas jest dostępna w 30 smakach. „Catalyst" – pakiet lojalnościowy oferowany klientom w przemyśle czasu wolnego – daje im możliwość zadecydowania, artykuły z jakich obszarów znajdą się w wysyłanym im bezpłatnym miesięczniku – podróże, motoryzacja, kuchnia, biznes itd. Zamiast więc otrzymywać mdłe, ogólne materiały – typowe dla czasopism linii lotniczych i hoteli – czytelnicy

„Catalyst" sami wybierają, co będą czytać, co (w teorii) gwarantuje interesujące ich treści.

Ten rodzaj indywidualnego wyboru był niemożliwy w czasach sprzed rozwoju komputerowych baz danych (które pozwalają wydawcy poznać opinie klientów i przechowywać je tak, aby były łatwo dostępne) i technologii, dzięki której te bazy danych mogą zostać wykorzystane do przygotowania, wydrukowania i oprawienia każdej indywidualnej kopii czasopisma według preferencji klientów zapisanych w bazie danych. Są to te elementy, które umożliwiają indywidualny marketing skierowany jednocześnie do tysięcy ludzi. I to z tych elementów fundraiserzy muszą teraz jak najlepiej korzystać.

Bazy danych nie są niczym nowym. Przedsiębiorstwa przechowywały bazy swoich klientów od kiedy istnieje coś takiego jak sprzedaż. Wiele z nich – szczególnie sprzedawcy w sklepach osiedlowych – nie tylko znało po imieniu swoich klientów, ale też wiedziało, jak nazywają się członkowie ich rodzin i jak wyglądają ich prywatne sprawy. Różnica polega dziś na użyciu komputera i potencjale do natychmiastowego zapamiętania imion, adresów, dat, darowizn, ich częstotliwości i kwot – są to miliony faktów i liczb. Komputery mogą również poszerzyć twoją wiedzę o darczyńcach poprzez dopasowywanie, porównywanie i analizowanie dostępnych danych, a koszt tego staje się coraz niższy.

Marketing zatoczył pełne koło. Ogólokrajowi fundraiserzy mają teraz szansę świadczyć tak samo osobiste usługi jak sklepikarze w małych miejscowościach.

Pewne uwagi na temat marketingu

Czasami dobre intencje mogą utrudnić działalność marketingową organizacji non-profit – niewiele zaś dobrych intencji jest tak frustrujących jak działania zaangażowanych pracowników organizacji non-profit, mających na celu ochronę darczyńców. Wczesnym tego przykładem jest moje doświadczenie z pracy w ActionAid. Dwóch z moich współpracowników zapytanych o to, dlaczego nie zapisują nazwisk i adresów ludzi, którzy przekazali darowizny, odpowiedziało, że obawiają się, że wykorzystam te adresy, aby pisać do tych dobrych ludzi i zadręczać ich prośbami o więcej pieniędzy, co by ich zdenerwowało.

Jak szalony i nieuzasadniony nie wydawałby się ten argument, jest w nim ziarno prawdy. Podejrzewam też, że jest to pogląd wciąż podzielany przez wiele zarządów organizacji non-profit. Z pewnością napisałbym do tych dobrych ludzi – mam jednak nadzieję, że nie zdenerwowałbym ich. W tamtej zaś sytuacji – potencjalnym darczyńcom

odmówiono możliwości wsparcia sprawy, na której ewidentnie im zależało. Nie dano im nawet szansy odmówienia.

Inna klasyczna sytuacja miała miejsce mniej więcej w tym samym okresie, gdy – przysięgam, że to prawda – osoba kierująca działem pocztowym zapytała mnie, czy jeśli już muszę prowadzić kampanię świąteczną, nie mógłbym zorganizować jej w innym czasie, bo dział pocztowy jest zawsze bardzo zajęty przed Gwiazdką.

Pierwszym krokiem koniecznym do przygotowania twojego planu marketingowego jest wykonanie audytu, który odnotuje i oceni obecny stan marketingu twojej organizacji. Przypuszczam, że nawet dziś wiele organizacji odkryje – tak jak ja wiele lat temu w ActionAid – że formalny marketing nie istnieje, albo gorzej. (Nie wiedziałem wtedy żadnej z rzeczy, o których teraz piszę. Patrząc wstecz, był to przypadek sytuacji, w której ślepiec prowadzi ślepca – mimo to nam się udało). Dziś wszystko się oczywiście zmieniło, a dział marketingu ActionAid jest jednym z najbardziej wyrafinowanych, jakie istnieją. Jednak nawet jeśli w twojej organizacji nie ma żadnego aparatu marketingowego, to ćwiczenie i tak będzie warte przeprowadzenia i pouczające. Od lekcji z niego wyniesionych możesz przejść do następnego kroku, którym jest opracowanie planu. Po tych kluczowych przygotowaniach, musisz tylko wprowadzić plan w życie!

Poniżej znajduje się kilka uwag dla fundraiserów; pytań, które warto sobie zadać, zastanawiając się nad audytem marketingowym.

• Co jest w nas i w tym, co robimy innego i wyjątkowego? Czy jesteśmy w czymś pierwsi, najlepsi, najwięksi? Czy możemy znaleźć niszę, która będzie jedyna w swoim rodzaju?

• Jakie są nasze główne rynki? Badania przeprowadzone przez American Heart Association pokazały, że organizacja ta chciała zwracać się do czterdziestu jeden różnych rynków, więc ty też będziesz pewnie brał pod uwagę więcej niż jeden.

• W jakiej znajdujemy się sytuacji względem innych celów charytatywnych, podobnych kampanii lub usług?

• Jakie są nasze cele?

• Czym jest nasz produkt i jakie daje korzyści (dla przykładu: kanał telewizyjny może produkować programy, ale zapewnia klientom dostęp do rozrywki i informacji)?

• Różni ludzie różnie reagują na różne propozycje. Jak reagują na nasze?

• Jak możemy zmienić naszą propozycję, aby poprawić reakcje na nią (niekoniecznie zmieniając sam produkt)?

• Jaka jest nasza polityka cenowa (jeśli w ogóle ją mamy)? Czy kon-

trolujemy to, ile pieniędzy przekazują nam darczyńcy, czy też pozostawiamy to im? Czy proponowane przez nas kwoty są wystarczające do pokrycia naszych potrzeb, czy może zbyt wysokie dla naszych darczyńców?

• Jakie jest nasze „opakowanie" – tj. jak wygląda nasza recepcja? Jakie sprawiamy wrażenie?

• Czy mamy jakikolwiek wizerunek marki, jej tożsamość? Jak postrzegają nas i nasze usługi darczyńcy i potencjalni darczyńcy? (Zob. Rozdział 5).

• Jak radzimy sobie z obsługą posprzedażową – szybkością i jakością odpowiedzi, polityką podziękowań itp.?

• Czy możemy przygotować jakiekolwiek oferty specjalne, promocje i zachęty, takie jak zaproszenia na dni otwarte, wizyty w centrach itp.?

• Jak dobra jest nasza promocja – reklama, wykorzystanie mediów, publikacje, wystawy, osobiste wystąpienia?

• Jak skuteczna jest nasza dystrybucja – wolontariusze, grupy lokalne, sklepy, pracownicy regionalni? Jak nasi dystrybutorzy wykorzystują nasze materiały?

I tak dalej. Jeszcze bardziej podstawowym pytaniem, u samego szczytu listy, może być „w jakiej jesteśmy branży?". Mary Parker Follett – pierwsza w Ameryce konsultantka do spraw zarządzania – miała kiedyś klienta przekonanego, że zajmuje się sprzedażą zasłon. Przekonała jego managerów, że tak naprawdę zajmują się sterowaniem oświetleniem i zupełnie przekształciła podejście firmy. W podobnym tonie Theodore Levitt – ceniony profesor zajmujący się marketingiem – odniósł się do upadku amerykańskich kolei jako przykładu tego, w jaki sposób dana organizacja może nie rozumieć, w której jest branży. „Koleje przestały się rozwijać nie dlatego, że zmalał popyt na transport pasażerów i dóbr. Ten w istocie wzrósł. Koleje mają kłopoty nie dlatego, że ten popyt został zaspokojony dzięki innym rozwiązaniom (samochodom, ciężarówkom, samolotom, a nawet telefonom), ale dlatego, że ten popyt nie został zaspokojony przez same koleje. Pozwoliły one, aby odebrano im klientów dlatego, że założyły, że ich branżą jest kolejnictwo, nie zaś transport. Były zorientowane na produkt, nie na klientów".

Jako fundraiserzy zajmujemy się branżą rozwoju darczyńców, nie zaś – jak może ci się wydawać – opieki na dziećmi, rozwoju krajów Trzeciego Świata, edukacji czy czegokolwiek innego.

Jak przemienić zmianę w innowację

Większość ludzi opiera się zmianom, a wiele organizacji fundraisingowych robi wszystko, aby ich uniknąć. Jednak szansa, by się zmienić może być dokładnie tym, czego potrzebuje twój marketing, a twój plan marketingowy może pomóc ci to osiągnąć. Poniżej znajdują się pewne wskazówki.

• Postrzegaj zmianę jako szansę, nie zagrożenie.

• Dobrym czasem na ukierunkowanie się na nowo i zmianę może być moment, w którym twoja organizacja odnosi największe sukcesy. Nie osiadaj na laurach – to prowadzi do porażki.

• Znajdź odpowiednią osobę do kierowania zmianami. Każda nowa inicjatywa wymaga kogoś, kto ją pokocha.

• Kwestionuj zdanie ludzi, którzy mówią „Zawsze tak robiliśmy".

• Ustal konkretne cele. Porównuj plany z ich późniejszą realizacją. Zaangażuj wszystkich i spraw, aby wyrazili dla tych celów aprobatę.

• Zmieniaj zachowanie ludzi, nie ich nastawienie. Zmiana nastawienia przyjdzie wtedy sama.

• Identyfikuj różnych odbiorców. Stwórz i wykorzystuj wszystkie nisze, które są dla ciebie szczególne.

• Na każdym kroku testuj wprowadzane zmiany. Pamiętaj, że osób niebędących klientami będzie zawsze więcej niż klientów, więc badaj również ich potrzeby.

KOMPOZYCJA MARKETINGOWA: JAK STWORZYĆ SKUTECZNĄ STRATEGIĘ MARKETINGOWĄ

Strategia marketingowa danej organizacji wynika z wcześniejszych etapów audytu marketingowego i przygotowania celów. Strategia jest ważna dlatego, że przekształca wszystkie informacje i spostrzeżenia, będące rezultatami wstępnego procesu, w wykonalny, długoterminowy plan.

Skuteczna strategia jest skoncentrowana na klientach, wyróżniająca się, innowacyjna, zrównoważona i elastyczna. Podstawy planu powinny być proste do zakomunikowania innym i z łatwością motywować wszystkich zaangażowanych do entuzjastycznej współpracy. Dzięki strategii zostaną zidentyfikowane odpowiednie rynki oraz produkty, które są właściwe dla każdego segmentu rynku. Będzie również uwzględniała pełen zakres adekwatnych i dostępnych metod fundraisingowych: oczywiście będzie to marketing bezpośredni, ale też osobiste próby pozyskiwania klientów, wydarzenia, główni darczyńcy, kampanie zorientowane na znaczne darowizny, prowadzenie wspólnych działań promocyjnych z przedsiębiorstwami, grupy lokalne – cały arsenał narzędzi.

Plan marketingowy

Proces planowania jest równie istotny jak sam plan – jeśli nie bardziej. Ciesz się więc zadaniem przygotowywania planu. Powinno być dobrą zabawą, stanowić wyzwanie podejmowane z otwartą głową. Darczyńcy także powinni być zaangażowani w planowanie – oni będą zachwyceni, ty wiele się nauczysz, a więź między wami się wzmocni. Nie przesadź jednak z planowaniem – strzeż się paraliżu analitycznego.

Kwestia, jak przygotować sam plan wykracza poza zakres i cel tej książki. Jest jednak kilka w miarę dostępnych tytułów, które są cenionymi poradnikami planowania marketingowego. Zaliczają się do nich *The Marketing Audit: Translating Marketing Theory into Practice* Malcolma McDonalda i Johna Lepparda, *Marketing Plans* Malcolma McDonalda oraz *The Twelve-Day Marketing Plan* Jamesa Makensa. Jedną z najbardziej przystępnych książek jest *The Marketing Plan: A Pictorial Guide for Managers* Malcolma McDonalda i Petera Morrisa, która – jak wskazuje sam tytuł („Plan marketingowy: Obrazkowy przewodnik dla managerów") – jest nie tylko przydatna, ale również zapewnia na tyle dobrą zabawę, na ile tylko jest to możliwe w przypadku planowania marketingowego.

Nawet jeśli nie zawsze jest zabawny, marketing dla fundraiserów powinien zawsze być odpowiedzialny, stosowny, akceptowalny, przystępny cenowo, zorientowany na działania i powinien wnosić wartość dodaną – mieć wszystko, co najlepsze.

Każdy marketing zaczyna się od potencjalnych darczyńców. Jednak zanim będziesz próbować dotrzeć do osób, które mogą być otwarte na twoje przesłanie musisz wiedzieć, gdzie je znaleźć.

Targeting

Targeting opisywany jest jako sztuka i nauka identyfikowania, opisywania, lokalizowania i kontaktowania się z jedną bądź wieloma grupami osób, które mają największy potencjał, by pozytywnie odpowiedzieć na twój produkt. (Tu leży pierwsze ukryte zagrożenie płynące z marketingu. Jest pełen niepotrzebnych komplikacji. Wszyscy wiedzą, czym jest targeting. Jednym słowem zgrabnie ujmuje on to, co marketingowcy gorzej opiszą dwudziestoma).

Fundraiserzy budują swoje bazy darczyńców, skutecznie targetując te jednostki i grupy, które z największym prawdopodobieństwem wesprą ich sprawę. Marketing docelowy może uwzględniać kombinacje geograficznych, demograficznych i psychograficznych cech charakterystycznych klientów, by zawężać listy potencjalnych darczyńców. Do trafnego targetowania potrzebujemy nie tylko segmentacji konsu-

mentów na podstawie pełnego zakresu ich atrybutów (geograficznych: regionalnych, ekonomicznych, kulturowych; demograficznych: wiek, płeć, etniczność, edukacja, tło religijne, wielkość rodziny, miejsce zamieszkania; i psychograficznych: wartości społeczne, przekonania, nastawienia, zainteresowania, opinie, styl życia). Musimy również przewidywać zmiany społeczne (zob. Rozdział 5). Jeśli te informacje są dostępne – a coraz częściej są – komputery mogą je z łatwością na siebie nałożyć – pobierając informacje z licznych interaktywnych baz danych – i wygenerować nie tylko profil twoich najbardziej prawdopodobnych przedstawicieli grupy docelowej, ale też listę ich nazwisk i adresów.

Jak już wspominałem, organizacje non-profit powinny skupić się szczególnie na targetowaniu grupy „nowych starych" – to rynek zdrowych, pełnych wigoru i często zamożnych osób niedługo po pięćdziesiątce, które posiadają znaczną część rozporządzalnych zasobów i przedsiębiorczości zachodniego świata.

Segmentacja

Idea segmentacji bazy danych nie jest nowa (niewiele pomysłów jest), może jednak przynieść znaczne korzyści organizacjom non-profit, które podejdą do niej w odpowiedni sposób. Wiele organizacji non-profit musi się jeszcze do niej przekonać, ale ma ona wielki sens.

Ludzie są różni. Mimo że wielu darczyńców będzie odpowiadało twojemu typowemu profilowi, w tej grupie znajdą się też młode, dość lewicowe kobiety z karierami czy starsi, emerytowani wojskowi. Traktowanie wszystkich tak samo nie ma zbyt wiele sensu, szczególnie biorąc pod uwagę to, że współczesna technologia dała ci możliwość indywidualizacji na szeroką skalę.

Skuteczna segmentacja jest kluczem do działającego marketingu spersonalizowanego, gdyż o ile nie możemy (jeszcze) pisać do wszystkich prawdziwie osobistych wiadomości, możemy pisać różne wiadomości do każdego z segmentów. (Po targetowaniu, spróbuję teraz zdefiniować segmentację. Wszystkim zdarzyło nam się kiedyś zjeść grejpfruta, tak jak wszyscy wiemy, czym jest segment). W kontekście twojej bazy danych w fundraisingu relacji, segment jest grupą podobnych jednostek, które są oddzielone i odrębne od innych, ponieważ pod pewnymi względami się od nich różnią. Kiedyś dzieliliśmy swoje listy w mało wyrafinowane historyczne segmenty oparte na tym, jak dani ludzie zachowywali się w przeszłości: według ich ostatnich darowizn, wysokości wpłat, tego jak często je przekazują, na jakie cele. Są to niezwykle przydatne informacje. Możliwa jest też jednak

segmentacja na podstawie zainteresowań albo osobistych atrybutów, takich jak styl życia i przekonania. Wszystkie te informacje mogą być zebrane za pozwoleniem twoich darczyńców i mogą trafić do bazy danych. Segmentacja może się również odbywać na podstawie decyzji: jak i jak często darczyńcy chcą, żeby się z nimi kontaktowano, o czym chcą otrzymywać informacje. Niektóre organizacje były na tyle dalekowzroczne, żeby w taki sposób segmentować swoich darczyńców i czerpią z tego znaczne korzyści. Jak sądzisz, co najlepiej zadziała: wysyłanie darczyńcom tego, co chcemy, aby mieli, czy tego, co oni chcą otrzymać?

Być może w przyszłości organizacje non-profit zajmujące się rozwojem krajów Trzeciego Świata będą segmentować darczyńców na podstawie tego, czy często podróżują, czy mieszkali za granicą, czy są młodymi rodzinami, czy wyrażają entuzjazm wobec zmieniania świata, są starymi sentymentalistami, samotnikami poszukującymi przyjaźni itd. – i będą pisać do nich różne, bardziej dostosowane wiadomości.

Wprowadza nas to w trudny obszar. Czuję się komfortowo z myślą o tym, że technologia może pomóc nam pisać mniej – lepszych i bardziej adekwatnych – listów do naszych przyjaciół. Nie czuję się jednak komfortowo z myślą o ewidentnym potencjale do cynicznego nadużywania pozyskanych informacji. Jest to dylemat, do którego wszyscy fundraiserzy będą się niedługo musieli odnieść – na co możemy sobie pozwolić w zakresie segmentacji, a w którym momencie personalizacja staje się celowym oszustwem?

Przygotowując – dla przykładu – wymianę danych, większość organizacji non-profit sprawdzi swoją bazę z danymi drugiej organizacji, żeby uniknąć duplikowania się. Pod względem komercyjnym ma to sens, jednak niewiele organizacji zwraca uwagę na to, którzy z ich darczyńców wspierają również inne organizacje non-profit. Czy wiedza o tym, którzy z twoich sojuszników wpłacają darowizny innym organizacjom non-profit byłaby przydatna? Sądzę, że tak. Podsumowując tę wiedzę, mógłbyś stworzyć listę superdarczyńców, którzy pojawiają się w bazach nie tylko dwóch, ale i trzech, czterech, pięciu i więcej organizacji non-profit. Mógłbyś potem wymienić się listą swoich sojuszników wspierających trzy organizacje non-profit z inną organizacją non-profit posiadającą taką samą listę, co przyniosłoby znacznie lepsze rezultaty.

W istocie takie wymiany mogłyby być poddane znacznie większej segmentacji niż dziś. Zamiast po prostu wymieniać się bazami darczyńców, możesz również zasugerować wymienienie się z inną organizacją non-profit listami trzykrotnych darczyńców i tak dalej.

(Oczywiście zakłada to, że wymienianie się danymi między organizacjami dalej będzie dozwolone – zob. Rodział 9).

Zastanawiam się, jak długo potrwa, zanim ktoś stworzy ogólnokrajową bazę danych darczyńców organizacji non-profit uwzględniającą wszystkie te informacje? Wtedy możliwe byłoby wyszukanie wszystkich „staruszek z Tunbridge Wells" w jednym scentralizowanym źródle. Niepokojąca myśl, prawda?

Produkt

„Daj komuś rybę, a zaspokoisz jego głód na jeden dzień. Naucz go łowić ryby, a nigdy już nie będzie chodził głodny", mówi stare przysłowie, które prawdopodobnie możemy przypisać Konfucjuszowi – jak większość z nich. Oczywiście jest ono prawdziwe – nawet jeśli odrobinę protekcjonalne – i jest cytowane ad infinitum. Mędrzec nie mówi „Poproś darczyńcę o darowiznę, a przekaże ci jednorazowy dar o niskiej kwocie. Przedstaw swoją prośbę jako produkt, a regularnie będzie ci przekazywał większe darowizny przez wiele lat" – a mógłby. I byłoby to tak samo prawdziwe, zupełnie nie będąc protekcjonalne.

Zwiększa się wartość „produktów" fundraisingowych. Sponsorowanie dziecka albo adoptowanie babci to przykłady stałych potrzeb o znacznej wartości. Sponsorowanie cegły albo nisko oskładkowane członkostwo być może znajdują się na drugim końcu skali. Programy wyróżnień darczyńców i nagród również są produktami. Za 104 funty rocznie (ok. 150 dolarów amerykańskich) możesz zostać sponsorem kultywatora w Ryton Gardens. Za 20 funtów rocznie (ok. 30 dolarów) możesz zostać przyjacielem NSPCC. Same w sobie takie programy być może nie są maszynkami do robienia pieniędzy – chociaż mogłyby. Gwarantują jednak długotrwałe zaangażowanie nabywców, którym można sprzedać inne rzeczy, skoro już „weszli do sklepu".

W późnych latach 90. wiele organizacji non-profit przeszło od proszenia darczyńców o jednorazowe darowizny do próśb o małe, rozsądne miesięczne składki. W Wielkiej Brytanii i innych krajach jest to do dziś ulubiony podstawowy produkt fundraisingowy. Nikt jeszcze nie podliczył, jak wiele środków ten koncept zebrał dla organizacji non-profit, są to jednak z pewnością ogromne kwoty. Trend oferowania produktów, które wiążą się ze stałym zobowiązaniem zaprowadził prosto do obecnego trendu na fundraising twarzą w twarz (zob. Rozdział 13). Znam organizację non-profit, która zachęcała swoich wspierających do przekazywania miesięcznych darowizn regularnym transferem środków, co większość darczyńców zdecydowało się robić raz w miesiącu (Brytyjczycy otrzymują wypłaty w systemie

miesięcznym). Ponieważ darczyńcy przekazywali już tak dużo i tak często, pracownicy organizacji czuli, że nie mogą prosić ich o więcej. W istocie okazało się, że jest odwrotnie. Ci dobrzy, regularni darczyńcy odpowiadali wielką hojnością na specjalne i kryzysowe apele, udowodniając to, o czym dobrze wie większość sprzedawców – twoim najbardziej prawdopodobnym nowym klientem jest ten, którego już masz. Najprostszym zaś sposobem na zwiększenie zaangażowania twojego klienta jest zaoferowanie nowego produktu, zakładając, że odpowiada on jego potrzebom i pragnieniom.

Projektując swój produkt, weź pod uwagę, jakie korzyści będzie z niego czerpał twój klient. Czy produkt się sprzeda? Możesz to sprawdzić, tylko próbując. Najczęściej to produkt, nie sprzedawca, decyduje o sukcesie lub porażce. W ActionAid nie mogliśmy nie wygrać, jeśli chodzi o sponsorowanie dzieci, jednak czegokolwiek byśmy nie próbowali, projekt „Village Neighbour" – tańszy program, w którym darczyńcy byli łączeni nie z indywidualnym dzieckiem, ale projektem związanym z całą wioską – za każdym razem ponosił porażkę. Było tak, dlatego że „Village Neighbour" był produktem, którego nasi odbiorcy nie chcieli kupić – mimo że był to genialny pomysł, jak najbardziej możliwy do zrealizowania. Zaprojektuj swój produkt, aby był dostosowany do rynku, ponieważ rynek nie dostosuje się do twojego projektu.

Produkt jest jednym z elementów kluczowej marketingowej koncepcji znanej jako marketing 5P. Pozostałymi są cena (ang. *price*) – to, ile twój produkt kosztuje; miejsce (ang. *place*) – co tak naprawdę oznacza dystrybucję, która nie zaczyna się na „P"; promocję – całą twoją reklamę i „opakowanie", tj. wygląd zewnętrzny twoich dóbr i usług; i ludzie (ang. *people*), być może najważniejsze „P" marketingu. Ludzie przewijają się w całej tej książce, promocja zaś i wizerunek są poruszane w innych rozdziałach, warto jednak wspomnieć w tym miejscu pozostałe „P".

Cena

Niewiele organizacji non-profit myśli o cenie w takich kategoriach jak komercyjne przedsiębiorstwa. Wiele z tych drugich odkryło – czasem w bólach – że prawdziwym sekretem sukcesu nie jest sprzedaż, dostawa czy usługa, ale ustalenie odpowiedniej ceny.

Co do zasady organizacjom non-profit przydałaby się rewizja ich polityki cenowej. W najgorszym wypadku nie ma żadnych wytycznych w sprawie ceny, darczyńcom zostawia się wolną rękę. Na ogół skutkuje to małymi darowiznami, jak również zmniejszeniem liczby

odpowiedzi, ponieważ potencjalni darczyńcy boją się obrazić organizację darowizną, która może być uznana za zbyt małą. W przypadku członkostwa i podobnych programów, w których ceny są ustalone, organizacje non-profit na ogół celują nisko, żeby nie zniechęcić mniej zasobnej części rynku.

Ideologicznie jest to godne pochwały, ale komercyjnie nie działa najlepiej. Te organizacje non-profit, których propozycje są konkurencyjne cenowo – jak w przypadku agencji zajmujących się sponsorowaniem dzieci – są dziś pośród tych, które odniosły największy sukces. W Wielkiej Brytanii minimalny roczny wkład sponsora to ok. 180 funtów (większość przekazuje środki za pomocą rządowego programu Gift Aid, który umożliwia organizacjom non-profit odzyskanie już zapłaconego podatku za darowiznę, a wielu darczyńców dorzuca do tego dodatkową jednorazową wpłatę). Średnia darowizna dla wielu innych organizacji non-profit, które nie proszą o żadną konkretną regularną kwotę, wynosi około 10–15 funtów. Pomyśl przez chwilę o tym, jakie ma to konsekwencje.

W wielu przypadkach organizacje non-profit wydają się funkcjonować w obrębie dość elastycznych rynków i cena ich produktów często nie jest tak istotnym czynnikiem. Kiedy pracowałem w ActionAid kilkukrotnie zwiększyliśmy koszt sponsoringu, ale wydawało się to nie mieć prawie żadnego wpływu na poziom naboru. Niektóre obszary są jednak wrażliwe na cenę, jak w przypadku różnych programów członkowskich. Dla przykładu, wspierający mogą zakładać, że Greenpeace nie będzie miał wyższych opłat niż Friends of the Earth, choć nie mogę znaleźć absolutnie żadnej logicznej przyczyny, dla której na wysokość tych opłat miałyby wpływać ceny National Trust albo National Asthma Campaign.

Odkryłem również, że jeśli dokładnie wyjaśni się darczyńcom powody zwiększenia ceny, zawsze to rozumieją i reagują pozytywnie. Dla większości darczyńców to, czy płacą 10 dolarów rocznie czy tygodniowo nie ma finansowo wielkiego znaczenia, jeśli wystarczająco wierzą w to, co robisz – dla ciebie będzie to jednak ogromna różnica. (Zob. również Rozdział 11, w którym kwestia cen jest przedmiotem dalszej dyskusji jako duża szansa dla fundraiserów).

Dystrybucja

Dystrybucja (dosłownie „miejsce", ang. *place*), mimo że jest ważna w przypadku większości komercyjnych sprzedawców, ma małe znaczenie w fundraisingu relacji – chyba że myślimy o istotności wychodzenia z naszym marketingiem z biur, prosto do domów naszych

darczyńców. O ile znaczna część marketingowej pracy fundraiserów wykonywana jest listownie bądź elektronicznie, „miejsce" ma dla nas małe znaczenie, ponieważ usługi pocztowe i e-mail dają nam prawie natychmiastowy dostęp do każdego zakątka świata. Tak samo jest w przypadku telefonu.

Są tylko trzy podstawowe sposoby kontaktu z potencjalnymi darczyńcami – drogą pocztową (tradycyjną lub elektroniczną), przez telefon i osobiście (oko w oko, jak się mawia, czy też pępek w pępek). Według niektórych fundraiserów droga pocztowa prawdopodobnie będzie szesnaście razy mniej skuteczna niż osobista wizyta. Wiele organizacji non-profit już teraz odbywa wiele indywidualnych wizyt, są one jednak najczęściej organizowane regionalnie albo w terenie, często więc są pomijane przez centrale, które jak dotąd prawdopodobnie nie rozważały nawet osobistego marketingu, ze względu na wygórowane koszty (i niewygody). Co za szkoda, że nie możemy wysyłać wolontariuszy, żeby odwiedzali naszych darczyńców, zamiast do nich pisać – szłoby nam do szesnastu razy lepiej! To jest myśl... może „miejsce" jest jednak istotne.

DZIESIĘĆ PYTAŃ MARKETINGOWYCH

Skoro już jesteśmy w nastroju do zadawania pytań, poniżej znajduje się dziesięć pytań marketingowych, które powinien zadać sobie każdy fundraiser relacji.

1. Jak wiele typów potencjalnych darczyńców mogę zidentyfikować i opisać?
2. Jak mogę dotrzeć do tych darczyńców i przekonać ich do wsparcia mojej sprawy?
3. Jak wiele „ofert" mogę złożyć?
4. Jak mogę uniknąć marnowania pieniędzy na obecnych działaniach promocyjnych?
5. Jak mogę przetestować swoje wiadomości promocyjne?
6. Jak dobrze moja organizacja radzi sobie z odpowiadaniem na pytania (sam to przetestuj; zob. Rozdział 7)?
7. Czy zachowujemy dane personalne? Co z nimi robimy?
8. Jak obecni darczyńcy mogą nam pomóc znaleźć nowych?
9. Czy przychodzi mi do głowy, w jaki sposób moja reklama może pełnić podwójną rolę? Tak, aby pojedyncze działanie wystarczyło do wykonania dwóch lub więcej zadań. To znaczy: czy możesz promować świadomość marki i organizacji, jednocześnie werbując darczyńców; pokazywać swoje zaangażowanie w konkretną kampanię, jednocześnie zbierając środki itd.?

W niektórych okolicznościach takie wielofunkcyjne podejście może sprawić, że nieduży budżet na reklamę będzie dużo bardziej wydajny.

10. W jaki sposób możemy upewnić się, że słuchamy swoich potencjalnych darczyńców?

Te pytania warto rozważyć wraz z tymi zadanymi już na etapie planowania (omówionego wcześniej w rozdziale).

ODNAJDŹ UPD!

Marketing jest pełen żargonu. Czasem jednak istnieje dobry powód do wymyślenia nowego słowa, które będzie mogło wyrażać dotychczas nieznaną myśl lub proces, wyjątkowy dla danego obszaru biznesowego. Większość zawodów ma swój żargon – od pracy seksualnej po duchowieństwo. Opłaca się rozumieć choć trochę marketingowego żargonu i wykorzystywać go do własnych celów. Ale nie pozwól, żeby darczyńcy słyszeli, jak go używasz – raczej im się to nie spodoba. Najlepszym sposobem na uniknięcie tego ryzyka jest stworzenie własnej, przyjaznej darczyńcom terminologii, która będzie odpowiednia dla twojego indywidualnego obszaru biznesowego.

Jednym z najpotężniejszych słów z marketingowego żargonu jest koncept USP – unikalnej propozycji sprzedażowej (ang. *unique selling proposition*). Aby odnaleźć swój USP powinieneś sprawdzić wszystkie swoje produkty i usługi, aby znaleźć te, których nie oferuje nikt inny i przedstawić je jako unikalne. Miętówkom firmy Polo udało się osiągnąć to w niezwykły sposób dzięki koncepcji „miętówek z dziurką". Wyobraź sobie kupowanie słodyczy tylko dlatego, że mają wielkie dziury! Ludzie to robili i nadal robią. Miętówka z dziurką przez wiele lat była liderem rynku, w dużej mierze dzięki swojej unikalnej propozycji sprzedażowej. Termin „unikalna propozycja kupna" mógłby być bardziej odpowiedni, ponieważ wyraża tę ideę z punktu widzenia klienta.

Przykładem organizacji fundraisingowej, która wykorzystała USP jest Greenpeace, ci ludzie w dmuchanych łodziach, którzy rzucają się między harpuny a wieloryby. Ich USP nie jest slogan „Dzięki bogu, że ktoś mąci wodę" (ang. *Thank God someone's making waves*), ale idea pokojowych, bezpośrednich działań dla ochrony środowiska.

Darczyńcy reagują na Greenpeace ponieważ w skrytości ducha sami chcieliby być na tej niepozornej dmuchanej łódce i podejmować działania, by ratować planetę. Greenpeace oferuje im możliwość bycia tam, a jednocześnie pozostawania w wygodnym fotelu. (Znaczny jednak procent ich sojuszników w istocie podejmuje aktywny wolontariat, co stwarza Greenpeace'owi spory logistyczny problem zajmowania się

wszystkimi niedoszłymi tęczowymi wojownikami z odpowiednim taktem. Choć być może jest to jakaś szansa?).

Termin USP nie jest jednak odpowiedni dla fundraiserów, nawet jeśli koncept się zgadza. Osobiście wolę używać terminu, który mówi to samo, ale jest właściwy dla fundraisingu – UPD – unikalna przyczyna, by dawać (ang. *unique reason to give, URG*). Polecam fundraiserom odnalezienie ich UPD.

PROBLEMY Z OSOBOWOŚCIĄ

Kolejnym przykładem żargonu marketingowego, który może być zaadaptowany przez fundraiserów po odpowiedniej zmianie nazwy, jest koncept marki i wizerunku marki. Wyobraź sobie, co pomyśleliby darczyńcy, słysząc jak o tym mówisz! Silna, łatwa do rozpoznania tożsamość marki jest jednak ważna dla organizacji fundraisingowych. Twoja osobowość może przykuć uwagę darczyńców. Silny, a nawet unikalny wizerunek marki może być jedyną nadzieją twojej organizacji na wyróżnienie się na tle innych, wydawałoby się podobnych organizacji non-profit, pracujących w tym samym obszarze. Niektóre organizacje charytatywne – np. Royal National Lifeboat Institution i Save the Children Fund – mają bardzo silne osobowości lub wizerunki marki, inne nie. Greenpeace, Amnesty International, Lekarze bez Granic czy Habitat for Humanity to naprawdę międzynarodowe marki – których liczba rośnie wraz z decyzją coraz większej grupy organizacji, aby prowadzić zarówno programy fundraisingowe, jak i projekty zagraniczne.

Czy twoja organizacja ma osobowość? Czy też jest mdła, anonimowa lub po prostu mało znana? Czy mogłaby skorzystać na posiadaniu silnej, jasnej osobowości? Jak może to osiągnąć?

Na ten znak wkraczają szarlatani z korporacyjnych pionów projektowych, którzy zarzucą cię całą masą bredni o pozycjonowaniu, profilu rynku, badaniach tożsamości i potrzebie poniesienia ogromnej inwestycji w nowe logo. W porządku, jeśli cię na to stać. Logo jest ważne, tak samo jak spójność stylu i kolorystyki, ale nie buduje się osobowości odlotowym zestawem ubrań. Nie oznacza to, że wizerunek marki nie ma znaczenia. Dla przykładu – to duże „markowe" organizacje non-profit najbardziej korzystają na darowiznach testamentowych.

Moim ulubionym przykładem nonsensu z logo jest historia firmy Pirelli – ludzi od opon (i kalendarza) – którzy podobno zatrudnili topową międzynarodową agencję zajmującą się doradztwem projektowym, aby zarekomendowała zmiany w ich logo na całym świecie. Agencja zabrała się do dzieła i kilka miesięcy później jej managerzy

powrócili, by przedstawić swoje propozycje. Zarząd Pirelli był podobno zszokowany, widząc bardzo cienki dokument, niewiele grubszy od znajdującego się pod spodem rachunku. Szok pogłębił się, gdy przeczytali, że zgodnie z rekomendacją agencji logo nie trzeba zmieniać, bo obecne radzi sobie bardzo dobrze. Stężenie pośmiertne zaczęło się, gdy spojrzeli na rachunek. Wynosił milion dolarów.

Firma Pirelli oczywiście zapłaciła, tak przynajmniej niesie wieść. W istocie agencja projektowa przeprowadziła obszerne badania w 139 (czy jakkolwiek wielu) krajach, w których funkcjonował Pirelli i bez wątpienia ludzie z agencji przetestowali wiele alternatyw i wykonali ciężką pracę. Nadal jednak wydaje mi się to dość kosztownym dogadzaniem sobie. Opowieść o marce Pirelli jest teraz częścią reklamowego folkloru – może, ale nie musi być prawdziwa. Jakaś jej wersja pewnie jest, krąży też kilka równie cynicznych opowieści przedstawiających kwoty wydane przez różne organizacje non-profit na ich logo.

Niektóre organizacje mają świetne logo, które jest prawdziwym atutem ich sprawy, jednak najlepsze logo jest proste i natychmiast zrozumiałe. Tworzenie nowego znaku przypomina tworzenie nowej litery alfabetu. Wpojenie go na stałe społeczeństwu jest rzadkim osiągnięciem, zadaniem, które powinno być podejmowane jedynie przez tych, którzy dysponują znacznymi zasobami czasu i pieniędzy.

Wielkie marki – McDonald's, Nike, Coca-Cola – stały się nieodłączną częścią codziennego życia, wszyscy znamy je i natychmiast poznajemy. Ma to oczywistą wartość. Ale w brandingu organizacji non-profit – nawet bardziej niż w przypadku komercyjnych przedsiębiorstw – chodzi o coś więcej niż prezentowanie się. To również wartości, przekonania, aspiracje, to, co reprezentuje sobą twoja organizacja... Nawet najmniejsze organizacje mogą mieć jasną i odpowiednią markę i nawet jeśli nie będzie powszechnie znana, możesz sprawić, że będzie świetnie rozpoznawana przez wszystkich ludzi, którzy są dla ciebie ważni. Wiele sklepów osiedlowych ma tożsamość i wartości (są przyjacielskie, pomocne, godne zaufania, dobrze się rozmawia z ich pracownikami, są otwarte do późna), które są wystarczająco silne, aby przekonać stałych klientów do robienia w nich zakupów, mimo że sklepy oferujące szerszy wybór produktów i niższe ceny są w zasięgu ręki.

W tożsamości twojej marki nie chodzi o to, czym chciałbyś być, a nawet czym sądzisz, że jesteś. Chodzi o to, kim inni sądzą, że jesteś. Udane zarządzanie marką polega na kontrolowaniu tego procesu, nie zaś pozostawianiu wszystkiego przypadkowi. Twoja marka jest tak

naprawdę twoją istotą. Musi przenikać twoją organizację od prezesa zarządu po telefonistów, od twoich najdalszych placówek po samo jądro. Wynika z tego, że musi też przenikać wszystkie formy twojej komunikacji – werbalnej i wizualnej, drukowanej i elektronicznej.

Jeśli pomoże ci definicja słowa marka, oto moja ulubiona: „Marka jest zestawem idei, obrazów, uczuć, przekonań i wartości, które dana osoba ma w swojej głowie". Pokazuje to, jak istotny jest koncept marki.

Silne przekonania i wartości są tym, co wyróżnia organizacje non-profit na tle innych komercyjnych marek (choć wiele przedsiębiorstw bardzo poważnie rozważa dziś wkroczenie na to terytorium). Biorąc pod uwagę siłę naszego systemu przekonań, marki organizacji non-profit powinny być dużo silniejsze niż inne. A jednak jest niewiele silnych marek non-profit, a mnóstwo trywialnych i powierzchownych produktów jest dużo łatwiej rozpoznawalnych i lubianych niż my. Może to tylko kwestia względnych rozmiarów budżetu, ale podejrzewam, że to tylko część historii. Prosta prawda jest taka, że niezbyt dobrze snuliśmy swoje opowieści.

TELEFONICZNY FUNDRAISING

Telefundraising (lub najlepiej: telefoniczny fundraising) jest kolejnym z tych obszarów, które mają taki wpływ na fundraising relacji, że wykracza on poza wszystkie sztuczne podziały nagłówków do rozdziałów, dlatego wspomnę o nim teraz krótko i powrócę do tematu później bardziej szczegółowo. Nakreśliłem już niektóre z jego pułapek i problemów w Rozdziale 7. Tak jak w przypadku direct mailingu nie chcę poświęcać telefundraisingowi osobnego rozdziału, ponieważ jest on istotny w prawie każdym aspekcie obsługi i rozwoju darczyńcy.

Telefoniczny marketing jest kolejną z tych metod marketingowych, o których prawie wszyscy w fundraisingu mówili dekadę temu, że nigdy nie przyjmie się w Wielkiej Brytanii, mimo jego spektakularnego sukcesu po drugiej stronie Atlantyku.

Rzeczywistość pokazała, że prawie wszyscy byli w błędzie. Telefoniczny fundraising poradził sobie w Wielkiej Brytanii całkiem dobrze, w istocie przynosząc sporo pieniędzy wielu organizacjom charytatywnym i uniwersytetom, które były wystarczająco szybkie.

Telefon jest trzecim największym nośnikiem reklamowym – biorąc pod uwagę wydatki – w Stanach Zjednoczonych, zaraz za telewizją i czasopismami. Bez wątpienia rozwój telemarketingu jest imponujący, a nawet przerażający, choć zwiększył się również i opór wobec telemarketingu, konsumenci zaś – przy pomocy nowych rozwiązań technologicznych – coraz lepiej radzą sobie z unikaniem niechcianych

połączeń (zob. Rozdział 13). Być może więc niepohamowany rozwój telemarketingu będzie krótkotrwały.

Powodem tego rozwoju jest fakt, że telemarketing działa. Dzwonienie, żeby coś sprzedać, jest tylko częścią historii – telefon ma o wiele więcej zastosowań. Jednocześnie, jak wiele innych przydatnych metod i narzędzi, telemarketing może być niebezpieczny, jeśli jest w rękach nieprzygotowanych bądź źle nastawionych osób. Niewątpliwie jednak telefon oferuje fundraiserom niesamowite korzyści. Opłaca się zbierać numery telefoniczne twoich darczyńców. Telefoniczna komunikacja z darczyńcami jest szczegółowo omówiona w Rozdziale 10.

RELACJE Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI I FUNDACJAMI

Mimo że przedsiębiorstwa i fundacje mają wiele wspólnego, powinny być traktowane osobno, ponieważ na ich decyzje wpływają inne motywacje i inne mają punkty wyjścia. Dlatego najprawdopodobniej inne strategie i taktyki będą potrzebne do przykucia ich uwagi oraz utrzymania ich wsparcia. Nawet jeśli jesteś fundraiserem w małej organizacji i twoim zadaniem jest pozyskiwać fundusze zarówno od przedsiębiorstw, jak i fundacji, musisz zrozumieć różnice między nimi i wypracować odrębne podejścia do obu.

Jasne jest jednak, że zbudowanie silnych, trwałych i produktywnych relacji z komercyjnymi darczyńcami i fundacjami jest tak samo ważne jak w przypadku indywidualnych osób. Metody, ceny i produkty mogą być inne, jednak nadal obowiązują te same zasady fundraisingu relacji. Osoby pracujące w przedsiębiorstwach i fundacjach są w końcu tylko ludźmi wykonującymi swoje zadania.

Warto rozważyć pewne różnice. Ludzie, którzy są w pracy, nie mają tak wiele czasu jak większość osób przebywających w domu. Dlatego też twoje komunikacje muszą być krótsze i konkretniejsze. Odrób wcześniej lekcje i upewnij się, że nie marnujesz czasu – ani swojego, ani ich. W takich miejscach osoby decyzyjne prawdopodobnie nie będą odpowiadały żadnemu z twoich typowych profilów darczyńców, więc będzie trzeba dużo ciężej pracować. Po pierwsze, wyższą kadrę kierowniczą dalej najprawdopodobniej będą stanowili mężczyźni. Często będą młodsi niż przeciętny indywidualny darczyńca, a motywacja stojąca za ich zgodą na wspieranie przez ich organizację twojej sprawy będzie najprawdopodobniej motywowana własnym interesem lub wzajemnymi korzyściami, nie czystym altruizmem.

W żadnym wypadku nie przepraszaj więc, prosząc o darowiznę od komercyjnej organizacji albo fundacji. Przedsiębiorstwa przekazują je

tylko wtedy, kiedy chcą, a większość ma budżet przeznaczony specjalnie na ten cel. Jedynym zaś powodem istnienia fundacji jest często przekazywanie pieniędzy organizacjom takim jak twoja. Twoje zadanie jako fundraisera polega więc na tym, żeby pomóc im w ich pracy. Pokaż im swój plan marketingowy (albo zaoferuj jego egzemplarz). Ludzie, z którymi rozmawiasz, przygotowują przecież plany biznesowe. Zaimponuje im to, że ty też.

Przedsiębiorstwa i fundacje otrzymują wiele wniosków o fundusze. Te, które mają bardzo konkretne obszary zainteresowań na ogół otrzymują ich mniej. Kilka lat temu Allied Dunbar – wtedy jedno z najbardziej filantropijnych przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii – otrzymywało rocznie jedynie tysiąc pięćset zgłoszeń, ponieważ bardzo jasno określiło swoje procedury i wymagania. Dalej jednak oznaczało to konieczność rozpatrzenia każdego dnia roboczego sześciu różnych propozycji. Carnegie Trust otrzymywało dwa razy więcej zgłoszeń. Boots Company otrzymuje piętnaście tysięcy wniosków każdego roku – to mniej więcej jedna prośba o pieniądze co siedem i pół minuty. Nawet to jest małym piwem w porównaniu do wielu innych przedsiębiorstw. W Stanach Zjednoczonych Atlantic Richfield Corporation oceniło, że otrzymuje średnio jeden wniosek o wsparcie filantropijne każdej sekundy. Te liczby prawdopodobnie raczej się zwiększyły w ostatnich latach niż zmalały.

Oczywiście mniejsze, lokalne przedsiębiorstwa i fundacje nie otrzymują aż tak wielu próśb i to tam fundraiserzy najprędzej będą mieli więcej możliwości. Żeby mieć jakąkolwiek szansę przy tak dużej konkurencji, musisz być naprawdę dobry.

Przeczytaj na głos pierwszy akapit swojego listu. Czy to, co jest w twojej propozycji oryginalne, jasno się wyróżnia? Czy też ten pierwszy akapit mógłby być napisany przez kogokolwiek innego? Jeśli będziesz w stanie przygotować dobry, trafny wniosek, po którym przeprowadzisz sprawną rozmowę telefoniczną, zrobisz dobre wrażenie w trakcie spotkania, a kiedy otrzymasz darowiznę lub grant, przygotujesz dobrze udokumentowany, przedstawiony i uzasadniony raport z postępów projektu – wtedy możesz mówić o początkach udanej relacji z danym przedsiębiorstwem lub fundacją. Musisz jednak dbać o regularne dostarczanie informacji zwrotnej i żeby utrzymać relację, musisz mieć stałą potrzebę, odpowiedniego rozmiaru i typu, która będzie zasługiwała na wsparcie.

Najważniejszą częścią każdej prośby do przedsiębiorstwa lub fundacji jest pomysł. Upewnij się, że jest on dobrze przemyślany i wypracowany we wszystkich szczegółach, zanim nawet spróbujesz zbliżyć

się do potencjalnego darczyńcy. Twój pomysł musi mieć znaczenie dla organizacji, której będziesz go prezentować. Twój wniosek musi jasno, prosto i przekonująco przedstawiać ten pomysł. Wyjaśnij po ludzku, co osiągniesz dzięki wsparciu, nie opowiadaj tylko o milionach, których potrzebujesz na duży projekt. Opowiedz o zaangażowanych w niego ludziach, o ich pracy, o dzieciach, którym pomogą, o terenach, które zostaną odzyskane, o uśmiechach, które zastąpią ból, wszystko jedno. Nadaj temu ludzką twarz. Większość wniosków konkurujących z twoim, będzie zanudzać potencjalnych darczyńców niekończącymi się statystykami i niezrozumiałymi raportami. Jeśli twój wniosek skrzy się od indywidualności, dokonań, ilustracji, opowieści o ludziach – będzie się wyróżniał, a to już ponad połowa sukcesu.

Wiele fundacji i przedsiębiorstw oczekuje znacznej obsługi posprzedażowej. Upewnij się, jakich informacji będzie oczekiwać od ciebie każdy z potencjalnych darczyńców i ubiegaj się o grant tylko, jeśli będziesz w stanie spełnić te wymagania.

Ostatnimi czasy jedną z największych zmian we wsparciu udzielanemu organizacjom non-profit przez sektor przedsiębiorstw było wzmocnienie „marketingu społecznie zaangażowanego" oraz wykształcenie bardziej „holistycznego" podejścia do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, tj. łączenia sponsoringu, darowizn charytatywnych, zaangażowania pracowników, mentoringu itp. w bardziej spójne podejście, często nazywane „marketingiem społecznym". Obie te zmiany – które często idą w parze i nie ograniczają się tylko do największych ogólnokrajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw – oznaczają, że strategia fundraisingowa skupiona jedynie na wywalczeniu darowizny ma małą szansę, by przynieść więcej niż symboliczną odpowiedź. Jeśli celem jest większe i kontynuowane wsparcie, aplikująca o nie organizacja non-profit musi zidentyfikować różnorodny zakres wzajemnych korzyści, które może przynieść relacja z danym przedsiębiorstwem.

Według Davida Carringtona – byłego dyrektora generalnego PPP Healthcare Medical Trust (trzeciej największej w Wielkiej Brytanii grantodawczej fundacji), obecnie zaś niezależnego konsultanta – grantodawcy będą coraz bardziej zainteresowani większą elastycznością we wspieraniu organizacji non-profit. Oznacza to wykraczanie poza granty i darowizny, odpowiadające konkretnym projektom lub kampaniom, ku byciu zaangażowanym w granty na „koszty podstawowe", pożyczki czy ubezpieczenia i poświadczenia. Może być to przyszłością większości fundacji, ale dziś tylko kilka z nich przeciera szlaki.

David jest przekonany, że fundraiserzy muszą być świadomi tego, jak różnorodne są polityki i sposoby pracy poszczególnych fundacji. „Różne są nie tylko ich cele, zainteresowania, kryteria, typy i rozmiary grantów oraz regulaminy", mówi, „również ich sposób procesowania wniosków jest zróżnicowany". Twierdzi dalej:

Zawsze zadziwia mnie, gdy fundraiserzy przychodzą na spotkania z przedstawicielami funduszy powierniczych ze „standardowymi" prezentacjami – często imponująco technicznie i gładko opowiadającymi o cudach konkretnej kampanii czy projektu – a potem zupełnie gubią się, gdy zaczyna się czas na pytania. Osoba zajmująca się grantami często może wiedzieć dużo więcej niż fundraiser o kontekście dotyczącym zasad, na jakich proponowany projekt może być realizowany (jak dane urzędy zlecają wykonanie prac) i prawdopodobnie powinna rozmawiać z ludźmi w organizacjach non-profit, którzy faktycznie podejmują negocjacje z instytucją zamawiającą, tak aby rola funduszy charytatywnych w „układance" tego, jak mają działać finanse projektu, była jasna. W dodatku te spotkania często odbywają się dlatego, że dany fundusz powierniczy już zdecydował o swoim zainteresowaniu pomysłem projektu, chce jednak wiedzieć, czy wnioskująca organizacja jest najlepsza do tego zadania i wystarczająco dobrze zorganizowana. Dlatego też pytania kierowane do fundraisera – teraz patrzącego już wielkimi oczami – nie dotyczą efekciarskiego przesłania, ale zestawień finansowych i zarządzania w tej organizacji non-profit!

Na przeciwległym biegunie znajdują się małe, rodzinne fundusze powiernicze, które prawdopodobnie będą się zachowywały tak samo jak indywidualni darczyńcy – ich zainteresowanie wzbudzi sytuacja rodzinna, tragedia, kryzys albo osobiste podejście kogoś, komu ufają, a kto jest zaangażowany w działania danej organizacji non-profit. W tym przypadku efekciarskie prezentacje bystrych fundraiserów również nie są kluczem do zdobycia potencjalnych darczyńców.

David podpiera ten argument osobistą anegdotą. „Ostatnia darowizna naszej rodziny została przekazana na pomoc dla naszego lokalnego centrum rodzinnego – który pomogliśmy założyć dwadzieścia trzy lata temu, będąc jednymi z pierwszych użytkowników tej usługi – na poradzenie sobie z konsekwencjami utracenia prawie wszystkich urządzeń do zabawy, co wydarzyło się, kiedy w zeszłym tygodniu spalił się ich składzik. To jest przykład finansowania w trwałej relacji!".

David Carrington ma też wrażenie, że różnorodność praktyki „opieki nad darczyńcą" w przypadku funduszy powierniczych i fundacji jest czasem nieadekwatnie rozpoznawana przez fundraiserów. Pisze:

> Fundraiser, który polega na standardowym formacie raportowania szybko straci kontakt z rzeczywistością i prawdopodobnie nie uda mu się ponownie otrzymać wsparcia. W podobnym temacie, przez ostatnie czternaście lat prowadzenia funduszy powierniczych zajmujących się fundowaniem grantów, byłem stale zaskakiwany i przerażony brakiem sumienności fundraiserów (i ich pracowników finansowych), jeśli chodzi o zapoznawanie się z regulaminami funduszy powierniczych, zanim podpiszą umowy w imieniu swoich organizacji, i późniejsze przestrzeganie tych wymogów. Najgorszymi z możliwych relacji z darczyńcami są te, w których darczyńca musi przypominać beneficjentowi grantu o warunkach sprawozdawczości; albo te, kiedy darczyńca słyszy z drugiej ręki o znaczących zmianach lub przekształceniach w organizacji, która otrzymała grant; albo te, w których aktywnie zaangażowany darczyńca dowiaduje się, że został umieszczony w bazie danych, masowo wypluwającej co kilka miesięcy ustandaryzowane prośby o darowizny.

Pomimo entuzjazmu dla fundraisingu relacji i początków podejścia do fundraisingu, które jest bardziej świadome klientów, David Carrington wie z własnego doświadczenia, że złe praktyki są dalej szeroko rozpowszechnione w podejściu fundraiserów do fundacji. „Często wiąże się to ze zwykłym brakiem zdrowego rozsądku lub uprzejmości; dlatego jakość działań mogłaby być z łatwością poprawiona przy pomocy lepszego zarządzania i kontroli".

W wersji Davida moja wcześniejsza porada o czytaniu na głos pierwszego akapitu listu z prośbą o finansowanie zakłada sugestię, aby fundraiser poprosił bliskiego przyjaciela – który nie jest tak głęboko zaangażowany w pracę danej organizacji, a jego przyjaźń jest na tyle silna, żeby nie zniszczyła jej kłótnia na temat znajomości gramatyki – o przeczytanie listu towarzyszącego kampaniom kierowanym do fundacji, po prostu po to, żeby przekonać się, czy list ten jest łatwy do zrozumienia. Jeśli twój przyjaciel nie jest w stanie natychmiast podsumować, czego dotyczy dany list – jak ma to zrobić zapracowany pracownik fundacji albo korporacji?

REKLAMA I PR

Reklama i PR wykraczają nieco poza zakres tej książki, ale nie mogę powstrzymać się przed podaniem jednego przykładu kampanii rekla-

mowej – National Children's Home Birthday Campaign. Zebrała ona znaczne środki dla sponsorującej ją organizacji non-profit, wiążący się z kampanią rozgłos sprawił, że sponsor stał się dużo lepiej rozpoznawalny, a wiele osób bardzo dobrze się bawiło. Jest to również dobrym przykładem tego, jak znaczna ilość planowania, inicjatywy i ciężkiej pracy prowadzi do klasycznej historii sukcesu.

W szczególności jednak lubię tę historię dlatego, że uwzględniała pomysł, który David Ogilvy – guru reklamy – nazwałby „wielkim pomysłem". W tym przypadku pomysł był dość nietypowy. Co więcej, autor pomysłu – ówczesny dyrektor fundraisingu w NCH, John Gray – powiedział mi o nim przed rozpoczęciem kampanii i pamiętam, że pomyślałem, że zwariował. Pomysł wydawał się tak oczywisty i prosty, że nie sądziłem, że ktokolwiek go podchwyci. Powinienem był wiedzieć lepiej.

Kilka lat wcześniej John wziął udział w zjeździe CASE w Stanach Zjednoczonych. To tam podchwycił ten pomysł i dla tej jednej idei opłacałoby mu się odbyć tę podróż kilkukrotnie. Na zjeździe John znalazł się w grupie, której członkowie mieli za zadanie obmyślić długoterminowe cele dla swoich organizacji; rzeczy, które chcieliby, aby ich organizacja robiła za dwa do trzech lat. Zastanawiając się nad tym, John zdał sobie sprawę, że niedługo jego organizacja będzie świętować bardzo ważne urodziny – sama organizacja skończy 120 lat, ale minie też 150 lat od urodzin jej założyciela, dr. Thomasa Stevensona, 80 lat skończy zaś prominentny i uwielbiany przez wszystkich prezes organizacji, Lord Tonypandy – znany lepiej jako George Thomas – były spiker brytyjskiej Izby Gmin.

„W porządku", pomyślał John. „Ogłosimy, że ten rok jest Rokiem Urodzinowym NCH".

Wtedy John odkrył coś najbardziej oczywistego, a zarazem przeoczanego i zdumiewającego. Każdy ma urodziny, co roku. To sprawia, że ta kampania dla każdego będzie mieć znaczenie. Wszystkie przedsiębiorstwa mają urodziny. Dla wielu z nich ich specjalna rocznica zbiegnie się z serią urodzin w NCH. Jaki może być lepszy powód do prezentu w ramach podziękowań?

Dzięki szczęśliwemu zbiegowi okoliczności, trzy daty urodzinowe NCH były równomiernie rozłożone w ciągu roku – w styczniu, czerwcu i grudniu. Każde urodziny mogły być sygnałem do mnóstwa powiązanych imprez promocyjnych i reklamowych. John miał już teraz kampanię. Wszystko, co musiał zrobić on i jego zespół zawodowych fundraiserów, to w pełni poprzeć ten pomysł, zmaksymalizować i wykorzystać wszystkie możliwości, jakie mogą stworzyć i czekać, aż

entuzjazm i hojność odbiorców dokończą dzieła. (Oczywiście z perspektywy czasu brzmi to wszystko bardzo prosto).

Rok Urodzinowy odniósł sukces jeśli chodzi o zaangażowanie wielkiej liczby ludzi, zorganizowanie szerokiej gamy imprez promocyjnych i osiągnięcie ogromnego krajowego i lokalnego zasięgu – wszystko to z powodu czegoś tak codziennego (corocznego) jak urodziny. NCH jest rodzinną organizacją, która przemówiła do rodzinnych firm, szczególnie tych, których klientami były rodziny, tak aby powiązanie ze wspieraniem organizacji non-profit pomagającej rodzinom było jak najłatwiej dostrzegalne i mogło przynieść jak największe zyski. NCH wyprodukowała i sprzedawała kubki, t-shirty i inne pamiątki, wszystkie ze znakiem urodzinowego roku. Przekonała wspierających, aby organizowali wydarzenia w swoje urodziny – od mężczyzny, który zebrał 25 000 funtów, jeżdżąc w swoje urodziny na rowerze, po mężczyznę, który w swoje urodziny zjechał z górskiego szczytu po linie do wspinaczki. Ogólnokrajowa sieć aptek i drogerii zobowiązała się zebrać na swoje dziesiąte urodziny 150 000 funtów. Brytyjski Telecom, który kończył tego roku dwadzieścia jeden lat, zorganizował na szczycie BT Tower w Londynie przyjęcie urodzinowe dla dzieci, prowadzone przez piosenkarza, Steviego Wondera. Zorganizowano o wiele więcej wydarzeń powiązanych z urodzinami. W niezwykłej inicjatywie marketingu bezpośredniego, NCH wysłała wszystkim swoim darczyńcom kartkę urodzinową, prosząc, aby odesłali ją do Lorda Tonypandy wraz z prezentem. Pomimo tego, że przesyłki te zostały rozesłane ledwie sześć tygodni po tradycyjnej gwiazdkowej kampanii NCH, trzydzieści dwa tysiące ludzi odpowiedziały na nie i wraz z najlepszymi życzeniami urodzinowymi przesłały łącznie 180 000 funtów.

Wieńcząc ten rok, NCH zainicjowała specjalny „klub super darczyńców" – NCH George Thomas Society – który zebrał kolejne 500 000 funtów; na imprezę otwarcia przyszło wiele z najwybitniejszych gwiazd teatru, filmu i polityki. Znaczącym czynnikiem sukcesu medialnego NCH była jej zdolność do zaangażowania celebrytów, od wszystkich znaczących członków rodziny królewskiej po obecnych, byłych, a nawet przyszłych premierów (tamtego roku John Major zastąpił Margaret Thatcher na stanowisku premiera, oboje wsparli NCH).

Pomimo więc, że Rok Urodzinowy był opisany jako wydarzenie promocyjne, NCH zawarła w nim wiele różnych odsłon fundraisingu relacji – wszystkie miały wpływ na sukces wydarzenia. Łącznie urodziny NCH zebrały ponad 1,2 miliona funtów dodatkowego dochodu, a badania ankietowe wskazały, że przyniesiony przez nie niesamowity

rozgłos sprawił, że świadomość wspomagana marki NCH wzrosła z 51 do 78%. Niezły wynik jak na jeden pomysł.

Sukces każdego wydarzenia promocyjnego zależy od tego, czy odbywa się w odpowiednim miejscu i we właściwym czasie, od znajomości z odpowiednimi ludźmi i zdolności do szybkiego reagowania na zupełnie nieprzewidziane sytuacje. Kolejną niezbędną cechą fundraisera w takich czasach jest umiejętność przejmowania inicjatywy, podejmowania ryzyka, sprawiania, że inni będą pełni entuzjazmu i zaangażowania oraz – oczywiście – rzucanie wszystkiego, żeby pracować całą dobę, tak aby zapewnić sukces kampanii, aż znikną potrzeby – bądź szansy. Są to momenty dające zastrzyk adrenaliny i mogą być najbardziej ekscytujące i ubogacające w karierze każdego fundraisera.

Jeszcze jedna uwaga – reklama i PR są nierozerwalnie połączone z fundraisingiem. Nie istnieje żaden powód, by je od siebie oddzielać. Muszą być powiązanymi częściami tego samego działu każdej organizacji fundraisingowej.

DZIAŁANIA

- Zdaj sobie sprawę z tego, że marketing służący zbieraniu środków jest zupełnie inny od marketingu związanego ze środkami czystości, samochodami i innymi produktami.

- Przeprowadź audyt marketingowy i stwórz plan marketingowy. Spraw, by było to częścią strategicznego planu twojej organizacji. Jeśli nie masz strategicznego planu, znajdź podobnego rozmiaru organizacje, które go mają i zapytaj, jak zabrali się do jego stworzenia.

- Przemień zmianę w innowację. Unikaj osiadania na laurach i postrzegaj zmianę jako szansę.

- Znajdź właściwą osobę lub ludzi, którzy mogą przewodzić zmianom. Zaangażuj w to wszystkich w organizacji i spraw, by zmienili swoje zachowanie – to warunek wstępny zmian.

- Zdecyduj, czy jesteś supermarketem, czy wyspecjalizowanym sklepem. Wykorzystuj swoje nisze.

- Nie lekceważ opinii osób, które nie są twoimi klientami.

- Zachęcaj do indywidualnych wyborów. Dostosuj swoje programy fundraisingowe, tak aby dać darczyńcom maksymalny wybór i możliwość współuczestnictwa.

- Zaprojektuj swój produkt tak, aby pasował do rynku, zamiast oczekiwać, że to rynek dostosuje się do twojego produktu.

- Ustal odpowiednią cenę.

- W rozmowach z darczyńcami nie używaj marketingowego żargonu.

- Zidentyfikuj swoją „unikalną przyczynę, by dawać".

- Każdy w twojej organizacji jest częścią twojej strategii marketingowej. Upewnij się, że wszyscy to wiedzą i znają swoją rolę.

- Za każdym razem, gdy otrzymujesz darowiznę, staraj się pozyskać również numer telefonu i adres e-mail. Uwzględnij w swoich kuponach i formularzach odpowiedzi możliwość podania numeru telefonu.

- Nie przepraszaj, gdy wnioskujesz o darowizny od firm.

- Upewnij się, że twoje oferty są profesjonalnie przedstawione i dobrze napisane. Spraw, by twoje potrzeby były przedstawione z mocą i skrzyły się od oryginalności.

- Poszukuj wielkiego pomysłu.

- Kultywuj odpowiednie kontakty. Nigdy nie wiesz, kiedy będziesz kogoś potrzebować, ale kiedyś z pewnością się to zdarzy.

PROFIL DARCZYŃCY: MARSHA ROBBINS

„Jeśli dostanę jeszcze jedną wiadomość od organizacji charytatywnej, zacznę krzyczeć". Przynajmniej po raz trzeci w tym tygodniu Marsha złapała się na wypowiadaniu bądź myśleniu podobnego zdania. Wyglądało to tak, jakby trafiła na każdą możliwą listę mailingową, jaka kiedykolwiek istniała i nie mogła zrozumieć, jak się to stało.

Przeszkadzało jej to. Nie lubiła, gdy pisały do niej organizacje non-profit lub ktokolwiek inny, kto próbuje jej coś sprzedać. Ostatnimi czasy odnosiła wrażenie, że wszystkie wiadomości, jakie dostaje są od kogoś, kto próbuje jej coś sprzedać.

Przypomniała sobie czasy, kiedy dostawała listy od swojego chłopaka – kiedy faktycznie nie mogła się doczekać kolejnego listu. Młoda kobieta powinna cieszyć się na myśl o otrzymywaniu listów, pomyślała. To, że tak wiele z nich dostawała od organizacji non-profit tylko pogarszało sprawę. Powiedziała swojej przyjaciółce Elaine ze studia tańca, że naprawdę nienawidzi dostawania tak wielu próśb o pieniądze – czuje się źle z tym, że tak często musi odmawiać. Uważa też, że wszystkie wyglądają zbyt podobnie. Żadna nie jest szczególnie wiarygodna. Elaine nie miała pojęcia, o czym mówi Marsha – nigdy nie otrzymywała żadnych listów, od nikogo. „Oddam ci część swoich", odpowiedziała Marsha.

Marsha dalej myślała o tym, gdy wróciła do domu. Zanim jeszcze wyciągnęła klucz z zamka już czuła stertę przesyłek piętrzących się za drzwiami i zgniatających się, gdy popchnęła drzwi. „To pewnie więcej błagalnych listów", pomyślała, zatrzymując się, by je podnieść.

Później tego wieczora Marsha poszła na spacer – jak ma w zwyczaju tylko do skrzynki pocztowej. Wrzuciła do niej trzy koperty – jak zwykle wszystkie były bardzo podobne. Z przodu każdej z nich widniał tekst: „Ten list nie wymaga znaczka, ale jeśli go nakleisz, zaoszczędzisz nam pieniędzy".

ROZDZIAŁ 9

Zawieranie i utrzymywanie przyjaźni

Uznałam, że nasz rząd będzie musiał nas wysłuchać, jeśli tak wiele osób będzie naciskało na podjęcie działań.... Mogliśmy nigdy się nie spotkać, jednak myślę, że wszyscy pokazaliśmy, że mamy ten sam cel, pracowaliśmy zgodnie i dzieliliśmy tę samą radość tego dnia, gdy John został wypuszczony.

JILL MORELL Z FRIENDS OF JOHN MCCARTHY
(JOHN MCCARTHY BYŁ ZAKŁADNIKIEM W BEJRUCIE)

Wszyscy fundraiserzy doceniają wagę pozyskiwania nowych darczyńców. Niektórzy w zasadzie wydają się spędzać więcej czasu i pieniędzy na próby pozyskania nowych darczyńców niż na rozwijanie potencjału obecnych. (Wszyscy wiedzą, że prościej i taniej jest uzyskać darowizny od obecnych darczyńców, niż próbować znaleźć nowych, ale i tak nie powstrzymuje to organizacji non-profit przed wydawaniem dużo więcej na akwizycję niż na rozwój).

Każda organizacja fundraisingowa musi jednak stale rekrutować nowych wspierających, jeśli nie w celu rozwoju, to po to, by zastąpić tych, którzy wykruszyli się w naturalnym (bądź nienaturalnym) procesie.

ILE WART JEST DARCZYŃCA

To, co stanowi darczyńcę, różni się między organizacjami non-profit. Dla niektórych pokwitowanie za pojedynczy dar kwalifikuje przekazującą go osobę jako darczyńcę. Dla innych to pokwitowanie za drugi dar, jakikolwiek, odróżnia prawdziwego darczyńcę od niezobowiązanego, spontanicznego i niezaangażowanego respondenta.

Ponieważ jedynie ok. 50% pierwszorazowych darczyńców z własnej inicjatywy przekazuje drugą darowiznę, przyjęcie drugiej definicji automatycznie o połowę zmniejszyłoby statystyki rekrutacji wielu fundraiserów.

Moim zdaniem oznacza to konieczność podzielenia ciepłej bazy na dwie grupy – respondentów i darczyńców. Nowi respondenci powinni być zachęcani (poprzez pakiety powitalne, listy z podziękowaniami, mailingi, newslettery, rozmowy telefoniczne), aby jak najszybciej

dołączyć do grupy darczyńców. Respondentów, którzy nie przekazali drugiej darowizny, trzeba w rozmaity sposób próbować nakłonić do reaktywacji zanim ostatecznie – jeśli będzie to uzasadnione – zostaną przeniesieni do grupy „uśpieni" albo „raz do roku".

Reaktywacja: nie trać przyjaciół!

W ActionAid nauczyłem się wartości każdego nowego darczyńcy poprzez cierpienia siostrzanej organizacji w Ameryce. W tamtych czasach byliśmy młodą, rozwijającą się organizacją i odkryliśmy, że aby skutecznie rekrutować sponsorów (darczyńców, którzy przekazują znaczne darowizny, na ogół miesięcznie, żeby sponsorować dziecko za granicą) możemy wykorzystywać reklamy prasowe i wkładki reklamowe. Poprzez pomysłowe wykorzystanie metod marketingu bezpośredniego pozyskiwaliśmy dziesięć do dwunastu tysięcy nowych sponsorów każdego roku, a ponieważ nie działaliśmy wystarczająco długo (a nasza administracja nie była wystarczająco czujna) nie dostrzegliśmy jeszcze znaczącego procentu rezygnacji. Jednak mój odpowiednik w amerykańskim Foster Parents Plan, George Ross, powiedział mi, że jego agencja wydała właśnie na reklamę 750 000 dolarów, aby pozyskać sześć tysięcy nowych sponsorów – w trakcie roku, kiedy stracili ponad sześć tysięcy sponsorów, którzy zrezygnowali. Wydali więc trzy czwarte miliona dolarów, a nie udało im się nawet ustać w miejscu.

Jasne jest, że taki produkt fundraisingowy jak sponsoring wiąże się z problemem osób rezygnujących. Bez względu na to, jak dobry jesteś w przedłużaniu cyklu życiowego darczyńcy, tak jak do ciebie dołączyli, któregoś dnia cię opuszczą (chyba że przekonasz ich, żeby przekazali swoje zobowiązanie wpłacania darowizn dzieciom). Nad tym zastrzeżeniem równie dobrze jednak może przeważyć długowieczność darczyńców. ActionAid szacuje dzisiaj, że regularni darczyńcy, którzy zostają sponsorami, będą kontynuować przekazywanie darowizn, miesiąc za miesiącem, przez średnio dwanaście lat.

Czas pomiędzy dołączeniem a odejściem jest „życiem" twojego darczyńcy i niezbędne jest, abyś znał jego średnią długość. (Idealny darczyńca przekazuje darowizny na kampanie o dużej skali przez długi okres – innymi słowy, jego życie jest wartościowe).

Dla niektórych organizacji ten okres będzie bardzo krótki – tylko rok lub dwa. Dla innych – takich jak ActionAid – naturalnie będzie dużo dłuższy. Jednak bez względu na to, ile trwa życie darczyńcy, twoja organizacja może zrobić wiele, by je wydłużyć.

Nowe życie

Skoro rekrutowanie nowych darczyńców kosztuje mniej więcej pięć razy więcej niż reaktywowanie nieaktywnych, to dlaczego organizacje non-profit na ogół nalegają na wydawanie znacznej części swoich środków na promocję, by znajdować nowych wspierających?

Pierwszą zasadą szukania nowych darczyńców jest w istocie zrobienie wszystkiego, co możesz, żeby przedłużyć życie obecnych. Najpierw pozbądź się tego, co w ogóle mogłoby sprawić, że chcą cię opuścić – poprzez badania odkryj każdą możliwą przyczynę takiego działania i wyeliminuj te czynniki. Wprowadź potem serię – do pięciu, a może nawet więcej – inicjatyw reaktywacyjnych. Mogą obejmować wszystko, od osobistych listów przez rozmowy telefoniczne po osobiste wizyty twoje lub twojego prezesa. Mogą też uwzględniać list prosto z jednego z twoich projektów w kraju lub za granicą. Czegokolwiek byś nie zrobił, nie mów o swoich poprzednich wspierających, nieaktywnych członkach i byłych darczyńcach. Nie sprawiaj wrażenia, że czujesz się jakby już cię opuścili. Większość jeszcze tego nie zrobiła. Po prostu nie zabrali się do odnowienia relacji.

Podobnie jak większość ludzi rzadko płacę rachunki, póki nie dostanę wypisanego na czerwono przypomnienia i nie odnawiam subskrypcji czasopism, póki nie odbiorę przynajmniej trzech telefonów w tej sprawie. Nie jest to celowa polityka – po prostu są takie rzeczy, do których zabieram się dopiero, kiedy muszę. Jednak jeden raz nie udało mi się odpowiedzieć na pierwsze przypomnienie o odnowieniu subskrypcji mojego ulubionego czasopisma, „New Scientist", i nigdy nie dostałem już kolejnego. Moja subskrypcja wygasła, a ja nie zabrałem się jeszcze do tego, żeby iść do kiosku i kupić egzemplarz czasopisma wraz z nowym formularzem zapisu, chociaż pewnie dostałbym świetną ofertę dla nowych subskrybentów. I tak, straciłem coś przez własną inercję, robiąc to, co większość ludzi. Ale „New Scientist" też przegrał.

Teoretycznie możesz wysyłać reaktywacyjne wiadomości do danej sekcji swojej bazy nieaktywnych darczyńców, dopóki odpowiedzi od tego segmentu nie staną się nieopłacalne. Organizacje polityczne w Stanach Zjednoczonych są znane z wysyłania czterdziestu lub więcej wiadomości reaktywacyjnych jednemu darczyńcy w ciągu kilku miesięcy. Zastanawiam się, jakie wrażenie robi to na adresacie?

Jednym z rodzajów inicjatyw reaktywacyjnych, który nie budzi mojego entuzjazmu, jest podejście sugerujące, że „jeśli przekażesz jednorazową darowiznę w wysokości stu funtów o nic nie będziemy cię już prosić". Nie podoba mi się to z dwóch powodów. Zakłada, że

prośba skierowana do byłych darczyńców im przeszkadza – co sprzeciwia się najbardziej podstawowym zasadom fundraisingu relacji. Poza tym organizacje, które mówią, że już nigdy nie będą do kogoś pisać, prawie zawsze to znowu robią – ulegając syndromowi „Wiem, że powiedzieliśmy, że nie będziemy cię już o nic prosić, ale nigdy nie zgadniesz, jak wielka katastrofa spotkała właśnie nasz program w Gwatemali".

Każdy program reaktywacji musi być wrażliwy na życzenia darczyńców i każda komunikacja, jak nie byłaby przedstawiona, powinna pozwalać ludziom na decyzję o rezygnacji. Powinna nawet dawać opcję usunięcia ich nazwisk z bazy. Cold mailing do nieaktywnych darczyńców niejednokrotnie bardzo dobrze działa, co pokazuje, że oni często się za takich nie uważają.

Ostatecznie jeśli wypróbowałeś już każdą praktyczną inicjatywę i nie ma efektów, zaakceptuj to i miło powiedz do widzenia. To często działa.

UZNANIE I NAGRODY

Bez wątpienia darczyńcom podoba się, gdy ich wsparcie doczekuje się uznania. Najprostszy, najbardziej zwyczajny i najważniejszy sposób okazania uznania to list z podziękowaniami (zob. Rozdział 10). Na drugim końcu skali – łódź ratunkowa albo nawet budynek mogą zostać nazwane na cześć darczyńcy. Pomiędzy tymi skrajnościami jest wiele innych wartościowych sposobów docenienia wkładu darczyńców (a zarazem pogłębiania ich lojalności i zaangażowania). Niektóre są zaskakująco łatwe i niedrogie do wprowadzenia.

Sposoby okazania uznania są wielorakie. Kilka organizacji non-profit korzysta już ze specjalnych linii telefonicznych (dostępnych tylko dla jednej określonej grupy darczyńców), tabliczek upamiętniających w odpowiednich lokalizacjach (na przykład w świetlicach), nagrody prawa głosu, umieszczenia w raporcie rocznym, dostępu do poufnych informacji itd. Niektóre organizacje stworzyły specjalne stowarzyszenia i kluby dla znaczniejszych darczyńców, takie jak Benjamin Waugh Foundation założone przez NSPCC czy George Thomas Society założone przez NCH (opisane w Rozdziale 8).

Wydarzenia specjalne, mające na celu docenienie znacznego wsparcia darczyńców, mogą być zarówno interesujące, jak i cenne. Pewna znana mi organizacja non-profit zaprasza wszystkich swoich darczyńców na dni otwarte. Większość nie może przyjść i wielu decyduje się odmownie odpisać na zaproszenie, przekazując przy okazji, jak miło było im je otrzymać. Niektórzy załączają czek jako gest dobrej woli. Ci, którzy przychodzą, spędzają przyjemny dzień, na własne oczy

widzą swoją organizację non-profit, poznają ludzi zaangażowanych w jej pracę. Jeśli rano nie była to ich ulubiona organizacja non-profit, prawdopodobnie stanie się nią do wieczora. Rezultatem będzie też wiele wartościowych darowizn.

Inna organizacja non-profit regularnie organizuje przyjęcia dla darczyńców i pracowników. Serwuje się drinki i skromny poczęstunek, zazwyczaj zapewniony przez któregoś z dostawców organizacji. Pracownicy pierwszej linii przedstawiają interesujące prezentacje, prezes wygłasza krótką przemowę. Darczyńcy goszczący na imprezie zazwyczaj wracają do domu z podładowanymi bateriami, a pracownicy mają możliwość porozmawiać z nimi i odkryć, co ich motywuje.

Jedna z organizacji non-profit, dla których pracowałem, zwykła organizować regionalne konferencje dla wspierających – średnio co sześć do ośmiu tygodni, zawsze w soboty, w różnych częściach kraju. Każdy sojusznik z danego obszaru był zaproszony. Pozornie celem było wytłumaczenie polityki i aktywności organizacji, ale naturalnie uczestnicy przyprowadzali ze sobą przyjaciół (frekwencja była za każdym razem nadzwyczaj wysoka) i zawsze werbowaliśmy tego dnia wielu nowych darczyńców. Również w tym wypadku darczyńcy wracali do domu bardzo zmotywowani i z podładowanymi bateriami, ale – co równie ważne – dotyczyło to też pracowników. Nigdy nie mieliśmy żadnych kłopotów z rekrutowaniem pracowników na takie dni informacyjne, mimo że odbywały się w soboty. Ludzie je lubili.

Powinieneś uwzględnić wydarzenia służące docenieniu darczyńców w twoim planie na nadchodzący rok, tak często jak to możliwe. Programy odnowy subskrypcji również pomogą ci utrzymać darczyńców. Darczyńcy lubią, kiedy ich wsparcie jest doceniane. Dlaczego nie wprowadzić nagród za wysługę lat, dla ludzi, którzy wspierają cię od powiedzmy pięciu, dziesięciu, piętnastu, dwudziestu lat? Wybierz takie odstępy czasu, które pomogą ci wydłużyć „życie" twoich darczyńców. Nadaj swoim nagrodom taką strukturę, że osiągnięcie jednego poziomu będzie automatycznie zachęcało darczyńcę do zdobycia kolejnego, tak jak brąz, srebro i złoto w różnych programach lojalnościowych. Koncepcja „klubu" jest dobrze sprawdzona w kontekście fundraisingu i chociaż rozpoznanie wysługi lat nie musi być doceniane w tak formalny sposób – może to być tylko osobisty list od twojego patrona albo prezesa – może być równie skuteczne w wydłużaniu życia darczyńców i pozwalaniu im na awans. Oczywiście wykorzystanie różnych poziomów certyfikatów i symboli zależnych od zebranej kwoty będzie miało szerokie zastosowanie w grupach lokalnych i fundraisingu wolontariuszy.

Większość fundraiserów w Wielkiej Brytanii jest wciąż dość powściągliwa, jeśli chodzi o wykorzystywanie zachęt bądź nagród, mimo że udowodniono, że działają one w innych krajach i mogą być bardzo pomocne w odnajdywaniu i motywowaniu nowych darczyńców. Zdaniem Teda D. Bayley'a, autora książki *The Fund Raiser's Guide to Successful Campaigns*, tylko jedna na sto osób może mieć coś przeciwko programom służącym docenieniu darczyńców, pozostałe dziewięćdziesiąt dziewięć osób zaś będzie nimi szczerze zmotywowane. Niektórzy zwiększą nawet wartość daru, jeśli będzie to powiązane z większym, bardziej atrakcyjnym i publicznym wyrazem uznania. Na niektórych kampusach uniwersyteckich w Stanach Zjednoczonych zdobione bramy i łuki noszą po dwóch stronach inne imiona – na przykład po stronie zachodniej znajdziemy napis „miejsce pamięci darczyńcy A", a po stronie wschodniej „brama korporacji B" – aby można było upamiętnić dwa razy więcej darczyńców.

Obszarem, w którym stosuje się nagrody, są programy poleceń (ang. *member-get-member*), w których twoi darczyńcy znajdują podobnych do siebie przyjaciół i sąsiadów, potencjalnie zainteresowanych twoją sprawą.

Jeśli chcesz wiedzieć, jak bardzo jest to skuteczne, zapytaj American Express. Rekrutują w ten sposób tysiące osób, ale też faktycznie oferują prawdziwie cenne nagrody, takie jak pół tuzina butelek wina albo kalendarze oprawione w skórę. Jeden posiadacz karty American Express polecił ją kiedyś przez rok ponad stu przyjaciołom. Albo wiedzie teraz bardzo zaplanowane życie, albo ma problemy z wątrobą.

Organizacje non-profit muszą przemyśleć, jakie formy zachęty sprawdzą się w ich przypadku. Być może będzie to prezent pod postacią któregoś produktu z twojego katalogu albo drobiazg zrobiony w ramach jednego z twoich projektów, może odznaka czy przypinka, lub też certyfikat uznania za specjalne osiągnięcia – np. zwerbowanie pięciu przyjaciół – itd. Gdyby każdy wspierający przyprowadził chociaż jednego nowego przyjaciela, wkrótce podwoiłbyś swoją bazę, nie ponosząc praktycznie żadnych kosztów. Spróbuj umieścić w swojej następnej przesyłce prostą ulotkę z programem poleceń. Przetestuj to na jednym segmencie, porównując go z resztą bazy, aby sprawdzić, czy miało to jakikolwiek wpływ na podstawowy poziom lub wartość darowizn i czy koszt ulotki się w ten sposób zwrócił.

Oczywiście, żeby zrobić to porządnie, musisz mieć jasną świadomość, ile zazwyczaj kosztuje cię zrekrutowanie jednego darczyńcy. O dziwo wiele organizacji non-profit nie zna tej kwoty, tak samo jak nie wiedzą, ile darczyńca jest dla nich wart. Jednak bez tych informacji bazę darczyńców możesz zbudować tylko przez przypadek.

Programy poleceń są szeroko wykorzystywane przez organizacje non-profit, wiem jednak o niewielu systemach, które naprawdę dobrze działają. Podejrzewam, że może to mieć związek z przekonaniami darczyńców na temat prywatności oraz z powściągliwością, jeśli chodzi o mówienie innym o własnej hojności. Większość darczyńców woli wspierać ulubione sprawy raczej anonimowo, niewielu zaś ma ochotę nawracać innych na swoją organizację non-profit.

Kilka lat temu, kiedy obmyśliliśmy dla organizacji non-profit zajmującej się pomocą zagraniczną luźne wkładki do czasopism, wykorzystujące koperty zwrotne, odkryłem, że w środku kuponu zostało nam trochę wolnego miejsca. (Zazwyczaj musieliśmy ściskać informacje na kuponach, ale w tym wypadku ze względu na zagięcie papieru mieliśmy więcej miejsca, niż potrzebowaliśmy). Dodaliśmy panele adresowe nawołujące do „przedstawienia przyjaciela", bardziej z nadzieją niż oczekiwaniem. Odpowiedź była zaskakująco pozytywna. Z tysiąca osób, które wypełniły kupony, 8% przekazało nam imiona innych, dostarczając nam sporą liczbę potencjalnych nowych wspierających. Gdy odesłaliśmy nasz (specjalnie przygotowany) uzupełniający pakiet powitalny, przekonał on bardzo obiecującą liczbę osób, odsłaniając przed nami jedną z najtańszych metod rekrutacyjnych.

WYMIANA DANYCH

Wymiana to najłatwiejszy i najoszczędniejszy sposób zwiększenia twojej bazy darczyńców. Wbrew powszechnym oczekiwaniom, nie wywołuje skowytu protestu ze strony nadmiernie wyeksponowanych na działania organizacji darczyńców. I tak dostają masę innych przesyłek, i co do zasady mają małe pojęcie i niezbyt interesuje ich, skąd się one biorą. Nie ma też żadnych przesłanek, aby sądzić, że zmniejsza to prawdopodobieństwo, że wspierający hojnie odpowiedzą na twoją kolejną kampanię. Podejrzewam jednak, że jeśli darczyńcy zdadzą sobie sprawę, że organizacje wymieniają się w ten sposób ich nazwiskami, mogą nie być do tego szczególnie entuzjastycznie nastawieni. Z pewnością dobrą praktyką jest pozwalanie darczyńcom na nieudzielenie na to zgody – a nawet jeśli nie skorzystają z tej opcji, warto jest monitorować ich opinie na ten temat, aby upewnić się, że działanie to nie przyniesie tylu korzyści, co szkód. (Zanim spróbujesz wejść w takie wzajemne porozumienie, upewnij się, że jest legalne; w Niemczech i w kilku krajach skandynawskich wymiany danymi klientów między organizacjami są prawnie zakazane).

Wymiany działają dlatego, że organizacje non-profit na ogół nie konkurują wprost ze sobą, nawet te zajmujące się podobnymi celami. To kolejna różnica między nami a większością innych branż. Oczywiście jest to prawdziwe tylko to pewnego momentu. Darczyńcy w istocie czują, że nie mogą wspierać każdego celu i przestaną przekazywać darowizny, albo będą to robić selektywnie, jeśli sądzą, że otrzymują zbyt wiele próśb.

Poziom reakcji na wiadomości rozesłane na adresy otrzymane przez wymianę wygląda podobnie do tego, czego możesz się spodziewać w odpowiedzi na swój warm mailing i cold mailing (znana mi organizacja non-profit otrzymała odpowiedź na poziomie 17,5% na tego typu wiadomość). Podczas gdy ostatnimi czasy cold mailing rzadko wychodzi nawet na zero, mailing w ramach wymiany danymi prawie zawsze przynosi znaczny zysk. Nie ma żadnych kosztów wynajmu bazy danych, a z każdą odpowiedzią dodajesz do swojej listy nowego darczyńcę, co oczywiście nie zdarza się w przypadku warm mailingu.

Zrekrutowani w ten sposób darczyńcy będą warci więcej, ponieważ zazwyczaj robią wyższe niż przeciętnie darowizny i zostają z tobą na dłużej. Ponieważ zaś koszt rekrutacji tych darczyńców jest również niższy, ten rodzaj mailingu to zazwyczaj dobra wiadomość dla fundraiserów.

Bardzo ważne jest umożliwienie darczyńcom wyrażenia niezgody na przekazywanie dalej ich danych. W Wielkiej Brytanii istnieje w tym zakresie kodeks postępowania – można go otrzymać od Institute of Fundraising – objaśniający starania i środki ostrożności, które muszą zostać podjęte przez fundraisera, aby strzec bezpieczeństwa bazy, uniknąć przykrości itd. Szczególnie nad tą praktyką wisi groźba wprowadzenia restrykcyjnych, ograniczających ją praw, więc ten rodzaj pozyskiwania nowych darczyńców może być niedługo niedostępny dla fundraiserów. Niewiele z pozostających nam alternatyw będzie tak przystępnych cenowo i atrakcyjnych. Fundraiserzy Rich Fox i Harvey McKinnon poinformowali mnie, że wymiana danych jest również problemem w Ameryce Północnej, nie ma jednak bezpośredniego zagrożenia ograniczenia jej prawnie.

Wśród fundraiserów w Wielkiej Brytanii rośnie popularność mailingu opartego na danych pozyskanych w ramach wymian, ze względu na prawie uniwersalny spadek odpowiedzi oraz zwiększone koszty cold mailingu. Niemniej jednak, mimo jego wzrastających kosztów i coraz bardziej nieakceptowalnego wizerunku wśród opinii publicznej, cold direct mailing nadal pozostaje jedną z najbardziej opłacalnych metod rekrutowania znacznej liczby nowych darczyńców – co do których masz pewność, że odpowiadają na wiadomości.

COLD DIRECT MAILING

Jest wiele wypróbowanych już metod zwiększających skuteczność twojego direct mailingu, zarówno warm mailingu, jak i cold mailingu, większość z nich nie jest też tajemnicą. Nie ma tu miejsca, bym wdawał się w szczegóły, niemożliwe byłoby jednak nawet powierzchowne patrzenie na relację fundraiserów z darczyńcami bez uwzględnienia niezwykłego wpływu, jaki direct mailing miał na fundraising w ostatnich latach.

Fundraising poprzez direct mailing nie jest niczym nowym. W 1887 roku Dr Barnardo's Homes wysyłały 200 000 listów w sprawie kampanii rocznie. Były to listy bardzo emocjonalne, świetnie napisane, trafnie wyłożone na kilku stronach, z wcięciami w akapitach i licznymi podkreśleniami. Wykorzystywały również dość wyrafinowane mechanizmy systemów poleceń, ulotki oraz odręczne dopiski.

Obecne pokolenie fundraiserów stosujących direct mailing niewiele samo wymyśliło, jednak w znacznym stopniu przyczyniliśmy się do rozrostu direct mailingu. W Rozdziale 7 przyglądałem się niebezpieczeństwom związanym z wybuchem direct mailingu i potencjalnymi szkodami, które niewłaściwie przygotowany, oparty na formułkach i źle stargetowany direct mailing może wyrządzić relacji fundraisera z darczyńcami. Tutaj więc postaram się ograniczyć omówienie cold mailingu do praktycznych sposobów, w jakie możemy poprawić obecne działanie, tak aby ograniczać negatywny wpływ, który cold mailing może mieć na darczyńców i zwiększać jego szansę na dobre rozpoczęcie relacji.

Nie jest to łatwe. Najoczywistszym sposobem jest unikanie niewolniczego trzymania się ustalonych formuł, nawet jeśli wiesz, że sprawdzały się w przeszłości. Sztuczka polega na tym, żeby stworzyć oryginalne albo indywidualne podejście – a przynajmniej bardziej indywidualne, niż formuły, do których stosuje się większość innych fundraiserów. Musisz jednak być w stanie pokazać poprzez testy, że działa ono przynajmniej tak dobrze – albo i lepiej – jak tradycyjne podejście direct mailingu.

Jak trudne by to nie było, nie jest niemożliwe i udało się niektórym organizacjom non-profit. Jednym ze sposobów są faksymilia listów. Muscular Dystrophy Group w Wielkiej Brytanii i Północnej Irlandii przez wiele lat skutecznie używała tej metody. Zaczęło się od tego, że ówczesny dyrektor generalny MDG, Paul Walker, poczuł, że mailingi go zawiodły, gdyż były natychmiast rozpoznawane jako kampanie direct mailingowe – i odpowiednio traktowane. Dlatego agencja tej organizacji obmyśliła przesyłkę, która nie wyglądała jak mailing, ale

jak prawdziwy list, taki, jaki możesz wysłać do przyjaciela. Czemu nie? Ludzie lubią otrzymywać listy. Nie lubią otrzymywać mailingów. To dobry pomysł w kontekście fundraisingu relacji.

Główny list nie był napisany na papierze firmowym MDG. Zamiast tego jego nadawcą był dobrze znany i kochany sojusznik, telewizyjny celebryta Richard Briers. List został napisany ręcznie, na kremowej papeterii, a Richard Briers – osoba postronna wypowiadająca się w imieniu dzieci z dystrofią mięśniową – mógł przekazać swój apel jako dużo pilniejszy i dużo bardziej emocjonalny, niż potrafiłoby to oddać wielu pracowników MDG. Ponieważ zaś nadawca nie był związany z MDG, przesłanie było dużo bardziej wiarygodne.

Dołączono również drugi, dyskretny liścik od Paula Walkera. Był tak złożony, by adresaci mogli przeczytać na wierzchu „jeśli zdecydowałeś się pomóc...". Oczywiście po otworzeniu liściku byli już złapani, bo Paul od razu dziękował im za ich decyzję, aby wesprzeć sprawę. Przesyłka zawierała również zdjęcie z odręcznie napisaną wiadomością Richarda Briersa i odręczny formularz odpowiedzi.

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych aspektów tej korespondencji była koperta – wysokiej jakości papeteria, bez okienka – typ koperty używanej przez ludzi wysyłających listy do przyjaciół. Adresy zostały wpisane ręcznie. Zamiast wszechobecnego wydrukowanego powiadomienia o uiszczeniu opłaty pocztowej – naklejony był prawdziwy znaczek. Kampania MDG wyglądała zupełnie jak normalny list, taki jaki możesz otrzymać od przyjaciela bądź krewnego. (Nienawidzę informacji o uiszczeniu opłaty pocztowej. W jasny sposób identyfikują one listy jako korespondencję masową; tak szybko jak ten znak zdradzi zawartość przesyłki, trafia ona do śmieci. Z przykrością muszę zauważyć, że społeczeństwo traktuje to powiadomienie jak logo wiadomości-śmieci).

Po otwarciu przesyłki jej charakter stawał się już jasny, jednak jej autentyczna i przekonująca prezentacja gwarantowała czytelników. Odpowiedzi na ten pakiet niebawem znacznie przewyższyły standardowe rezultaty cold mailingu. Przez lata był to pewnik MDG.

Aby przetestować, czy osobisty charakter indywidualnie przepisywanych i opatrzonych znaczkiem listów był wart dodatkowych kosztów, agencja MGD przeprowadziła starannie ustrukturyzowany test porównawczy, uwzględniający pięć opcji. Segmentom z kilku list wysłano identyczne przesyłki, umieszczone w pięciu różnych kopertach: kopercie z okienkiem z informacją o uiszczeniu opłaty pocztowej (standardowy list fundraisingowy); kopercie z okienkiem i naklejonym znaczkiem; kopercie bez okienka z wydrukowanym

adresem i informacją o uiszczeniu opłaty pocztowej; kopercie bez okienka z wydrukowanym adresem i naklejonym znaczkiem; kopercie bez okienka, z ręcznie napisanym adresem i naklejonym znaczkiem – zwyczajowy format osobistego listu. Od tego czasu zapytałem wielu grup ludzi, jak sądzą, na którą kopertę zareagowano najlepiej? Odpowiedź była zawsze ta sama – na kopertę, która najprawdopodobniej zawierałaby list od przyjaciela. A jednak fundraiserzy upierają się, żeby wysyłać przesyłki wyglądające jak korespondencja masowa.

W istocie ręcznie wypisane koperty z naklejonymi znaczkami osiągnęły znacznie wyższą całkowitą odpowiedź niż inne segmenty. Nawet biorąc pod uwagę wyższy koszt, te przesyłki działały najlepiej. Trudno je było jednak przygotować, z czasem więc ten typ przesyłek został porzucony. Być może pojawi się inna obrotna organizacja, która da temu pomysłowi nowe życie.

WYRÓŻNIAĆ SIĘ W TŁUMIE

Wiele organizacji stara się dziś sprawić, aby ich cold i warm mailing wyróżniał się. W ostatnich latach najlepiej udało się to Henry Doubleday Research Association dla Ryton Gardens, części National Centre for Organic Gardening w Wielkiej Brytanii. Ich kampania skierowana do członków stowarzyszenia (najprawdopodobniej wszyscy ekologiczni ogrodnicy będą się gwałtownie sprzeciwiać wiadomościom-śmieciom) zebrała osiem razy więcej, niż zakładano, w dużej mierze dlatego, że zrywała z niemal każdą „zasadą" branży direct mailingu.

Na przesyłki tej kampanii składała się prosta koperta z brązowego papieru, w której znajdowała się druga koperta (zwrotna) i jedna kartka brązowego papieru pakowego, zadrukowana tylko po jednej stronie. List na samym początku odnosił się do założonej niechęci odbiorców do direct mailingu, wyjaśniając, że gdy zostanie przeczytany, cała przesyłka może zostać przerobiona na doniczki do nasion. Reszta listu zawierała bardziej standardową wiadomość, mapę ogrodów, listę problemów i natychmiastowych potrzeb centrum, ustrukturyzowaną hierarchiczną ofertę zapraszającą członków do stania się ogrodnikami, kultywatorami, siewcami lub sponsorami (na różnych poziomach cenowych). Ta nietypowa przesyłka uzupełniona była mechanizmem odpowiedzi zawierającym formularz darowizny, formularz stałego zlecenia bankowego, akt zobowiązania oraz instrukcję przerobienia przesyłki w doniczki na nasiona – po tym, jak ich treść zostanie przeczytana – po prostu przez odpowiednie złożenie kartki.

Jak innowacyjne by nie były, przesyłki od Ryton Gardens miały coś, co sceptycy nazwaliby wbudowaną wadą. Nie uwzględniając formularzy odpowiedzi, członek HDRA mógł zrobić z przesyłki sześć doniczek na nasiona, jeśli jednak przerobiłby na nie również formularze – wyszłoby mu osiem doniczek. Pomijając jednak ten aspekt, odpowiedzi znacznie przewyższyły oczekiwania i uwzględniały ten rodzaj entuzjastycznych listów od fanów, o jakich marzą fundraiserzy zajmujący się direct mailingiem. Przede wszystkim członkowie HDRA wydawali się doceniać, że wzięto pod uwagę ich zainteresowania i obawy, dlatego też byli gotowi do pomocy.

Jeśli początkiem sukcesu jest bycie oryginalnym, a początkiem porażki – takim jak wszyscy inni, w przyszłości upewnianie się, że nasze wiadomości są indywidualne i oryginalne, nie stanowią zaś kopii jakiejś formuły, będzie się opłacało fundraiserom. Myślę, że wspierające nas osoby na to zasługują.

REKLAMY PRASOWE

Reklama prasowa istotnie przynosi bezpośrednie odpowiedzi, ale dziś jej koszty znacznie przewyższają wpływy. Oznacza to, że poza paroma rzadkimi przypadkami nie jest to praktyczny sposób na poszukiwanie wielu nowych darczyńców. Nie zawsze tak było.

Oxford Committee for Famine Relief, poprzednik Oxfamu, od lat 50. do późnych lat 70. regularnie umieszczał reklamy w brytyjskich dziennikach i weekendowych wydaniach gazet. Mimo że te reklamy dziś wydawałyby się bardzo staroświeckie, zawierały wiele składników dobrej fundraisingowej reklamy prasowej – prasowy styl, wykorzystanie składu gazety, wykaz dobrze znanych sojuszników, wspomnienie o konkretnych kwotach darowizn, jakie można przekazać itd.

Dziś fundraiserzy mogą uważać takie reklamy za naiwne, ale naprawdę działały. Oxfam otrzymywał odpowiedzi na poziomie do 31 funtów na każdy 1 funt zainwestowany w reklamę prasową. Nawet w dawnych czasach pionierskie reklamy prasowe Oxfamu udowadniały zrozumienie wizualnej strony fundraisingu, którego często brak we współczesnych reklamach.

Obecnie niewiele organizacji non-profit utrzymuje, że odzyskuje nawet koszty bezpośrednie z prasowych kampanii fundraisingowych. Jednak w Wielkiej Brytanii więcej organizacji non-profit niż kiedykolwiek wcześniej wydaje jeszcze więcej pieniędzy na reklamy prasowe. W 2000 roku brytyjskie organizacje non-profit wydały na nie łącznie 46,1 milionów funtów. To dużo pieniędzy. Organizacje te wykorzystują prasę w coraz różniejszych celach fundraisingowych i powiązanych

z fundraisingiem, uwzględniając pozyskiwanie darczyńców i członków, budowanie wizerunku, kampanie, promocję wydarzeń i wiele innych. Zastanawiam się jednak, jak wielu z nich się to opłaca?

Dla większości organizacji non-profit najbardziej praktycznym i wymiernym sposobem korzystania z prasy jest pozyskiwanie nowych wspierających, choć czasem wysokim kosztem. Na próby zwiększania świadomości wydano jednak miliony – i wiele z nich zmarnowano. Jak bardzo możesz zwiększyć świadomość za pół miliona funtów? Nie za bardzo, jak odkrywa obecnie wiele organizacji charytatywnych.

Niektóre zaś twardogłowe organizacje non-profit dają swoim agencjom jasne instrukcje – znajdźcie nam nowych wspierających za x funtów na odpowiedź. Zadaniem agencji jest wykupić odpowiednią przestrzeń reklamową i ściśle monitorować wyniki. W Wielkiej Brytanii organizacje non-profit takie jak Help the Aged, Sightsavers i ActionAid wydajnie wykorzystywały ten system. Więcej organizacji powinno podążyć za ich przykładem.

Wiele z wniosków, które wyciągnął Oxfam w latach 50. i 60. pozostaje aktualnych, choć jeśli spojrzysz na wybrane dostępne dziś dzienniki brytyjskie, szybko zauważysz, jak wiele organizacji non-profit nie zdaje z nich sobie sprawy. Poniżej znajduje się kilka podstaw reklamy prasowej.

- Reklamy fundraisingowe działają tylko w „dobrej jakości" prasie.
- Najlepiej działają, jeśli są wyjątkowo usytuowane.
- Małe przestrzenie są na ogół bardziej opłacalne niż duże.
- Krótkie, jasne i czytelne teksty przynoszą najlepsze rezultaty.
- Jeśli coś oferujesz, umieść to w nagłówku. 80% twojej inwestycji powinno się skupiać na obrazku i nagłówku, ponieważ czterech z pięciu czytelników nie będzie czytać dalej.
- Pokaż, na co idą pieniądze. Prosta propozycja powiązana z rozsądnym wykorzystaniem środków działa za każdym razem.
- Spraw, by odpowiedź była łatwa.
- Błyskotliwość w zakupie przestrzeni, odpowiednie wyczucie czasu i pozycja są z pewnością dużo ważniejsze niż błyskotliwość treści reklamy. Większość gazet potrzebuje czasem wypełnić dziwne luki w składzie i może zaproponować bardzo atrakcyjne warunki organizacjom non-profit, które przygotują jako wypełniacz odpowiednią reklamę. Na ogół nazywa się to „problematyczną przestrzenią" (ang. *distress space*).

Być może wydatki na reklamę prasową zmaleją w nadchodzących latach, gdy coraz więcej organizacji non-profit zacznie sobie zdawać sprawę z jej długoterminowej natury. Być może specjalistyczne zasto-

sowania, jakie fundraiserzy mają dla prasy staną się konkretniejsze i jaśniejsze, jeśli chodzi o mierzalność osiąganych wyników wraz z uświadomieniem sobie organizacji non-profit, że reklama prasowa jest po prostu zbyt droga, jeśli nie jesteśmy absolutnie precyzyjni.

Czy jestem cyniczny? Trochę tak. Organizacje non-profit trwonią na reklamy prasowe więcej ze swoich budżetów na promocję niż na cokolwiek innego. Jednak być może w przyszłości, wraz ze wzrostem kosztów akwizycji direct mailingu, reklama prasowa ponownie wypłynie jako ekonomiczny sposób na znajdowanie nowych darczyńców. Stworzyłoby to nowy potencjał – nawet wtedy nie pozostałby on jednak długo opłacalny.

Moim zdaniem wczesna reklama brytyjskiej organizacji charytatywnej Help the Aged jest znakomitym przykładem klasycznej reklamy fundraisingowej, która działa dziś tak dobrze jak kiedyś. Ta mała reklama rozciągała się na ok. 20 centymetrów w poprzek dwóch kolumn, nie miała żadnych ilustracji, jednak śmiały nagłówek składał bardzo jasną i bezpośrednią propozycję:

SPRAW, BY NIEWIDOMY ODZYSKAŁ WZROK – 10 FUNTÓW.

Co za oferta! Gdzie indziej mógłbym uzyskać taki stosunek jakości do ceny? Ta prosta, jasna reklama trafiała prosto do celu. Tekst był tak złożony, że sprawiał wrażenie, jakby napisano go na starej maszynie do pisania, dzięki czemu cała reklama wyglądała jak złożona przez dwie starsze panie, pracujące na przeciekającym poddaszu. Sprawiało to jednak wrażenie gorliwego przekonania co do pilności i słuszności ich apelu.

Reklamy fundraisingowe *muszą* działać. Muszą. W końcu za pełen koszt tamtej reklamy w jednym numerze gazety takiej jak „The Daily Telegraph", Help the Aged mogło przywrócić wzrok 264 osobom. Jeśli osoba odpowiedzialna za promocję dobrze wykonała swoją pracę, ta cena mogła być zmniejszona o połowę lub więcej. Mimo to, nawet za tę cenę reklama musi się sprawdzić, bo zamiast ją wykupywać, Help the Aged mogło wybrać przywrócenie wzroku więcej niż stu osobom. Takie rzeczy nakładają dużą odpowiedzialność na tych z nas, którzy chcą wykorzystywać prasę do zbierania funduszy.

WKŁADKI REKLAMOWE

Wkładki reklamowe w czasopismach znajdują się gdzieś pomiędzy direct mailingiem a reklamami na łamach gazet. Wkładka reklamowa może być uznana za niezaadresowany direct mailing dostarczony

nie poprzez skrzynkę pocztową, a lektury twojego potencjalnego darczyńcy. Może też być uznana za swobodną reklamę, która zamiast być przyklejona do strony, wypada z gazety natychmiast po jej podniesieniu, tym samym zwiększając przynajmniej prawdopodobieństwo tego, że ktoś ją zauważy.

Kilka lat temu wkładki reklamowe były bardzo popularne w Wielkiej Brytanii, organizacje non-profit korzystały z nich szeroko w gazetach weekendowych i specjalistycznych czasopismach. Rozwój technologii umożliwiającej tworzenie przesyłek typu „wszystko w jednym", uwzględniających formularz odpowiedzi i kopertę, dla wielu organizacji przeobraził reklamę reakcji bezpośredniej – wkładki reklamowe stanowiły oszczędny sposób na dostarczenie konkretnej publiczności szczegółowej wiadomości oraz umożliwiały bezpośredni i szybki sposób odpowiedzi. Również jednak w tym wypadku społeczność darczyńców wyraziła swój sprzeciw wobec sprzedaży. Wkładki reklamowe były w Wielkiej Brytanii zbyt często wykorzystywane; przestały być nowinką i obecnie są skuteczne głównie w przypadku kosztownych propozycji fundraisingowych, w drodze wyjątku zaś w przypadku takich organizacji członkowskich jak Royal National Lifeboat Institution, która promuje tanie programy członkowskie, skutecznie korzystając z bardzo prostych i niedrogich wkładek reklamowych.

W porównaniu do dobrze stargetowanego direct mailingu wkładki reklamowe są dość agresywnym podejściem, ale mają pewne zalety, takie jak duży wpływ, umożliwianie kreatywności i oryginalności oraz szansa, by opowiedzieć historię szczegółowo, z wykorzystaniem długiego tekstu i dobrych zdjęć. Dodatkowo dostarczają opłacalnych możliwości przetestowania różnych formatów i tekstów (jedna z wkładek przygotowanych przez moją organizację uwzględniała dziesięć wersji testów w łącznym nakładzie 1,3 miliona). Wkładki są też bardzo elastyczne i oferują temu, kto je projektuje i produkuje, ambitne wyzwania. Ich wady obejmują wysoki koszt jednostkowy i dość wysoki nakład minimalny, mogą być więc dość kosztowne, szczególnie w fazie rozwoju. W jednym roku roczna kampania RNLI wyniosła 18 milionów wkładek, z pięćdziesięcioma różnymi testami treści i projektu. Produkcja i organizacja mogą być niezwykle złożone, ważne jest więc, byś wiedział, co robisz.

REKRUTOWANIE TWARZĄ W TWARZ

Fundraising twarzą w twarz, czy też dialog bezpośredni, jest jednym z najważniejszych nowych odkryć w pozyskiwaniu darczyńców na szeroką skalę. Uwzględniając jego wagę, opisuję go szczegółowo

w Rozdziale 13, którego tematem są najnowsze kierunki rozwoju. Ze względu na jego znaczenie dla rekrutowania darczyńców, podsumuję tu jego wady i zalety.

Zalety dialogu bezpośredniego

• Pozwala darczyńcy na interakcję, na zadawanie pytań, zanim zobowiąże się on do przekazania darowizny.

• Zapewnia dobry zwrot z inwestycji.

• Oferuje elastyczność (w odróżnieniu od przesyłek pocztowych, dialog bezpośredni pozwala ci przetestować różne średnie darowizny, podejścia do sprzedaży czy też natychmiast aktualizować kwoty lub zebrane informacje).

• Minimalizuje koszty odnawiania subskrypcji, bo wszyscy darczyńcy są zapisani do zautomatyzowanej metody płatności.

• Oferuje przynajmniej możliwość bardzo pozytywnego doświadczenia zarówno dla darczyńcy, jak i fundraisera.

• Może być dobrym sposobem na zareklamowanie twojej organizacji nowym typom darczyńców.

Wady dialogu bezpośredniego

• Wymaga dużej inwestycji początkowej, chyba że twoja agencja zajmująca się kontaktami twarzą w twarz pokryje koszty początkowe.

• Selekcjonuje darczyńców, którzy odpowiadają jedynie na zwracanie się do nich z prośbami twarzą w twarz, a którzy mogą nie reagować na dalsze telefoniczne lub pocztowe kontakty w celu awansowania ich lub ponownego zwerbowania, jeśli staną się nieaktywni.

• Liczba odpowiadających na niego darczyńców wyczerpuje się szybciej niż liczba automatycznych darczyńców pozyskanych drogą pocztową.

• Jeśli jest źle przeprowadzony, może stać się kłopotliwy.

Zakładając, że będzie mógł być kontynuowany bez restrykcyjnych regulacji, fundraising twarzą w twarz, w formie praktykowanej przez zwolenników dialogu bezpośredniego, bez wątpienia będzie jedną z najważniejszych metod rekrutacyjnych dla fundraiserów we wczesnych latach XXI wieku.

INTERNET I E-MAIL

Internet jest z pewnością potężnym narzędziem służącym do komunikacji, przeprowadzania kampanii oraz fundraisingu – a ponieważ nie był nawet wspomniany w pierwszym wydaniu *Fundraisingu relacji*, wydaje mi się, że warto go przynajmniej wspomnieć w przedostatnim

rozdziale tej książki, który poświęcony jest najnowszym odkryciom. Dlatego też w tym miejscu uwzględnię jedynie krótką wzmiankę o jego roli w przyciąganiu nowych darczyńców.

Przygotowywałem szkic tych ustępów w 2001 roku, w czasie terrorystycznych ataków na Nowy Jork i Waszyngton, które miały miejsce 11 września. Odpowiedź na te katastrofy w kontekście kultury darowizn online w Ameryce Północnej sprawiła, że Internet przeniósł się na zupełnie inny poziom jako skuteczny kanał przekazywania darowizn.

Istnieje kilka dobrych źródeł informacji dla fundraisera internetowego, niektóre z nich uwzględnione są w bibliografii. Jedna z tych pozycji, *Direct Response Fundraising* pod redakcją Michaela Johnstona, zawiera specjalną część na temat fundraisingu online, napisaną przez Jasona Pottsa, który jako szef działu nowych mediów w Burnett Associates nauczył mnie wiele z tego, co wiem o fundraisingu relacji w Internecie. Jason głęboko wierzy zarówno w Internet, jak i w fundraising relacji, i stał się pewnego rodzaju ekspertem w zakresie tego, jak można je połączyć.

Innym przydatnym źródłem jest książka pt. *Fundraising on the Internet* pod redakcją Mala Warwicka, Teda Harta i Nicka Allena. Ci, którzy nie znają się na tym skomplikowanym medium, mogą zmarnować sporo pieniędzy, a książka jest przydatnym poradnikiem (choć na tym szybko zmieniającym się polu będziesz musiał uwzględnić w budżecie liczne aktualizacje). Pomocnym pierwszym krokiem może być również odwiedzenie stron internetowych takich odnoszących sukcesy organizacji jak amerykański Czerwony Krzyż (http://www.redcross.org) oraz Greenpeace International (http://www.greenpeace.org).

Jak pomocny jest jednak Internet i e-mail w rekrutowaniu darczyńców? Zdaniem Nicka Allena, prezesa zarządu donordigital.com i jednego z najbystrzejszych e-fundraiserów, darczyńcy zazwyczaj nie szukają sami organizacji non-profit potrzebujących wsparcia. Wspierają organizacje, które już znają i im ufają, albo te, którym z sukcesem udało się ich do tego przekonać. W Internecie – tak jak wszędzie indziej – fundraiserzy muszą więc wrócić do podstaw. Będą musieli zdobyć darczyńców, nakierowując ich na swoje strony i tworząc przekonujące kampanie, łatwe systemy przekazywania darowizn, skuteczne podziękowania i powtórne prośby.

Jason Potts powiedział mi, że to, czym Internet różni się od innych kanałów komunikacji to jego zdolność do jednoczesnego rekrutowania, zapewniania łatwego sposobu przekazywania darowizn oraz personalizowania przyszłej korespondencji zgodnie z wymogami darczyńców. Łączenie strategii marketingowych, zachęcających ludzi do dostrzegania i wypełniania formularzy darowizn, z prostym i bez-

piecznym sposobem na przekazanie wpłaty, dopasowanym, odpowiadającym na to e-mailem oraz spersonalizowanymi podziękowaniami, to dla fundraisera relacji zestaw narzędzi, który robią niezłe wrażenie. Wyzwaniem jest przekonanie poszczególnych osób do korzystania z tych narzędzi. O ile Internet i e-mail w oczywisty sposób nigdy nie zastąpią osobistych rozmów jako najbardziej skuteczne medium fundraisingowe, oferują fundraiserom możliwość komunikowania się na wielu poziomach (słowa, obrazy, dźwięki, ruchome obrazki), darczyńcom zaś umożliwiają wybór typu informacji i częstotliwości, z jaką będą je otrzymywać po swojej pierwszej darowiźnie.

Większość organizacji non-profit inwestuje coraz więcej w pozyskiwanie klientów online i o ile zyski nie były jak dotąd powalające, dla większości organizacji z każdym rokiem gwałtownie rosną. Nick Allen wierzy, że wraz z tym, jak koszt pozyskiwania i utrzymywania darczyńców rośnie dla każdego innego medium – szczególnie przesyłek pocztowych i połączeń telefonicznych – Internet wygląda coraz lepiej.

Jason Potts zwraca uwagę, że coraz większa obecność ludzi online skutkuje zarówno możliwościami, jak i zagrożeniami dla fundraiserów na całym świecie. Możliwości mogą być właściwe konkretnym kulturom. Dla przykładu: w kontraście do europejskich niepokojów związanych z bezpieczeństwem przekazywania darowizn przez Internet, darczyńcy w Ameryce Łacińskiej w wielu przypadkach chętniej wpłacają darowizny online, bo na ogół nie mają zaufania do systemu pocztowego. Zagrożeniem jest zaś brak lepszego zrozumienia tego czasem skomplikowanego środowiska. W odróżnieniu od masy danych dotyczących pisania listów fundraisingowych offline, nie wiadomo jeszcze wiele o tym, co zwiększa bądź zmniejsza liczbę odpowiedzi na fundraising online.

Coraz częściej fundraiserzy targetują profesjonalistów, którzy mają pieniądze, ale nie mają czasu. Dla nich Internet i e-mail mogą być najwygodniejszą formą kontaktu. Jeśli możesz skutecznie komunikować swoje potrzeby i przygotować łatwy w użytkowaniu system płatności, napłyną nowi sojusznicy i darowizny. Tym niemniej fundraiserzy nadal będą musieli dobrze traktować swoich darczyńców, szybko odpowiadać i być zorientowani na usługi. W skrócie, aby w pełni wykorzystać Internet, konieczne jest nowe podejście oparte na darczyńcach – co jest dobrą wiadomością dla fundraiserów relacji, choć wprawi w zakłopotanie tych, którzy sądzą, że interakcje online są prostą drogą do fundraisingowego bogactwa.

Będziesz również potrzebować pozwolenia swoich darczyńców na wszystko, co chcesz z nimi robić online – jest to obszar, w którym

w pełni powinien realizować się tzw. marketing za przyzwoleniem. E-fundraising jest etycznym polem minowym, jeśli więc w twoim kraju nie ma jeszcze kodeksu postępowania w przypadku e-fundraisingu, proponuję, żebyś szybko sprawdził jakiś inny. Poszukaj w Association of Fundraising Professionals w Stanach Zjednoczonych albo w brytyjskim Institute of Fundraising.

Mimo że wielu fundraiserów zatapia oszczędności w tworzeniu stron internetowych, może to być pomyłką. Według Michaela Gilberta z „Nonprofit Online News" w Stanach Zjednoczonych, to e-mail robi furorę w Internecie. Gilbert twierdzi, że jest to osobista komunikacja, jedyna rzecz, która przełamuje bariery szybciej niż cokolwiek innego w Internecie. Gilbrt radzi, by przestać czekać, aż ludzie odkryją twoją stronę internetową i w zamian odkrywać ich skrzynki odbiorcze. Ah, e-mail jest też oczywiście – przynajmniej obecnie – tani. Strzeż się jednak: jeśli jest coś, czego społeczeństwo nienawidzi bardziej niż wiadomości-śmieci wysyłanych tradycyjną pocztą, jest to e-mailowy spam.

ZBIERANIE NAZWISK

Możesz rekrutować potencjalnych darczyńców, nie płacąc za listę osób. Nazwiska (wyselekcjonowanych klientów) można zbierać na różne sposoby – jednak konwencjonalna mądrością rzemiosła fundraisingowego mówi, że jeśli nie przekazano jeszcze darowizny, lub została przekazana inaczej niż drogą pocztową, nowy darczyńca nie będzie tak produktywny jak ten pozyskany przez direct mailing. Twój nowy darczyńca będzie pewnie mniej „wrażliwy na mailing", w żargonie branży marketingu bezpośredniego. Jednak niektóre organizacje non-profit informują ostatnio, że darczyńcy zrekrutowani przez reklamy prasowe są nie mniej, a bardziej responsywni niż ci pozyskani za pomocą cold direct mailingu. Hipoteza jest taka, że ludzie na listach mailingowych zostali nadmiernie wyeksponowani na kampanie, a ci, którzy odpowiadają na reklamy prasowe to często świeża krew, ludzie nieznajdujący się w niczyich bazach. Wydaje mi się to kolejnym znakiem czasów, pewną wskazówką co do ograniczonej przewidywanej długości życia cold direct mailingu.

Fundraiserzy muszą być jednak ostrożni. Nie możesz zbierać nazwisk z przypadkowych miejsc. Niektóre listy będą ciężarem raczej niż zasobem – wyniki prób kontaktu z osobami z nich wypadną gorzej, niż gdybyś zaczął obdzwaniać książkę telefoniczną. Oczywiście można to niskim kosztem przetestować, a zdrowy rozsądek prawdopodobnie podpowie ci, co zadziała, a co nie. (Jeśli zbierasz nazwiska, adresy

i numery telefonu, dziś oczywiście musisz też dodać do tej listy numery telefonów komórkowych i adresy e-mail).

Jeśli przeprowadzasz zbiórki od domu do domu, skuteczną metodą zbierania nazwisk za darmo jest wydrukowanie miejsca na nazwisko, adres i numer telefonu na kopercie zbiórkowej. Otrzymane w ten sposób dane należą do osób będących już respondentami, a jeśli dołączysz do tego ofertę udzielenia dalszych informacji o swojej pracy, haczyk ten może zapewnić ci przydatnych członków bądź nowych wspierających. Oznaczając źródło ich pozyskania w bazie danych, możesz potem prześledzić te nazwiska na przestrzeni czasu, aby sprawdzić, czy są opłacalnymi dodatkami do twojej listy. Nawet jeśli nie odpowiadają na mailingi, warto do nich zadzwonić.

Możesz spróbować zbierać nazwiska pływaczy, chodziarzy i biegaczy z wydarzeń sponsorowanych – a nawet nazwiska ludzi, którzy ich sponsorowali. Jednak niektóre organizacje non-profit, które tego spróbowały, nie wypowiadają się zbyt entuzjastycznie o uzyskanych wynikach. Nie dziwi mnie to, gdyż biegacze i ich sponsorzy są często niechętnymi darczyńcami, mogą czuć, że zrobili już wystarczająco wiele. Mogą jednak być po prostu innymi typami wspierających i z chęcią ponownie ci pomogą, jeśli będziesz ich właściwie traktować.

Jeden z moich przyjaciół powiedział mi ostatnio o imprezie przy grillu, zorganizowanej przez przyjaciela, z którym jeździł kiedyś na rowerze. W połowie imprezy gospodarz został zawołany do środka, żeby odebrać telefon, zostawił swoich gości na mniej więcej pół godziny – dłużej niż powinien. Wracając, gospodarz wytłumaczył, że zadzwoniła do niego organizacja non-profit zajmująca się ochroną środowiska, dla której on i mój przyjaciel odbyli ostatnio sponsorowany przejazd rowerowy. Organizacja zadzwoniła z pytaniem, czy nie rozważyłby zostania jej członkiem. Gospodarzowi mojego przyjaciela zupełnie nie przeszkadzał ten telefon w środku imprezy. Był zachwycony i bardzo mu schlebiała ta propozycja. Jego zadowolenie z perspektywy dołączenia do tej grupy było ewidentne, biorąc pod uwagę długość rozmowy telefonicznej, jednak nigdy sam nie zostałby członkiem, gdyby mu tego nie zaproponowano.

Nazwiska można również zbierać telefonicznie – np. przez rekrutację bezpośrednią, tak jak w kampanii Greenpeace opartej na małych reklamach, która płynęła na fali „zielonej rewolucji" późnych lat 80. Ten wzrost zainteresowania społeczeństwa środowiskiem pozwolił organizacji non-profit umieścić maleńką reklamę, na ledwie jedną kolumnę, która mówiła po prostu „Dołącz do Greenpeace" i podawała numer telefonu. Nie było konieczne żadne wytłumacze-

nie ani wiadomość sprzedażowa, a setki ludzi zadzwoniły, żeby się zapisać.

Jednak w wysokonakładowej prasie nawet małe reklamy potrafią być kosztowne, a ich efekty trzeba uważnie mierzyć. Mimo wysokiej rozpoznawalności Greenpeace, zbieranie nazwisk przez telefon nie było dla tej organizacji szczególnie opłacalne w porównaniu do innych metod.

Na nieszczęście Greenpeace, kilka lat później wsparcie niektórych spontanicznie dołączających osób okazało się trudne do odnowienia poprzez kontakt drogą pocztową, jednak ostatnie testy odnawiania wsparcia darczyńców drogą telefoniczną przynoszą obiecujące rezultaty. Zdaniem Richa Foxa – specjalisty telefundraisingowego z Malibu – nie jest to zaskakujące. Jego doświadczenie z telefonowaniem do nieaktywnych subskrybentów w Stanach Zjednoczonych i Europie wskazuje, że telefon jest szczególnie skuteczny w przezwyciężaniu największego czynnika hamującego odnawianie subskrypcji – inercji.

Możesz spróbować lokalnego odpowiednika kampanii Greenpeace opartej na małych reklamach, przyklejając plakaty bądź otrzymując darmową lub zniżkową wzmiankę w lokalnej prasie. Nazwiska mogą być również pozyskiwane przez telefon, jeśli masz infolinię – pod warunkiem, że poinformujesz o tym dzwoniących.

Telefon jest również nieodzownym narzędziem, by jak najprościej i jak najwygodniej przyjmować darowizny za pomocą kart kredytowych. Dzwoniący podają ci po prostu przez telefon numer swojej karty, jej datę ważności oraz kwotę, jaką chcą przekazać – a gdy już rozmawiacie, masz szansę, żeby omówić swoją pracę, dowiedzieć się o nich więcej i być może zwiększyć kwotę darowizny. Jeśli nie oferujesz darczyńcom szansy, aby w ten sposób wsparli twój cel, niemalże z pewnością tracisz zarówno pieniądze, jak i potencjalnych darczyńców. Zauważ również, że osoby przekazujące darowizny za pomocą kart kredytowych zazwyczaj wpłacają 25% więcej niż ci, którzy po prostu przesyłają czek.

Regularnie próbowano również zbierać nazwiska za pomocą telewizji, jednak koszt telewizyjnych reklam odstrasza większość fundraiserów, a ci którzy tego próbowali rzadko podtrzymują swoje kampanie, co wskazuje na wątpliwą opłacalność. Nawet zaś gdy wskaźniki odpowiedzi na telewizyjne kampanie są wysokie, ich jakość jest często niska. Respondenci zrekrutowani za pomocą telewizji często nie przekazują drugiej darowizny, a ludzie pytający o twoje usługi prędzej zmarnują twój czas, niż wykażą prawdziwe zainteresowanie.

CZŁONKOSTWO

Jeśli pracujesz na szczytny cel, rozważ uruchomienie programu członkostwa bądź podobnego. Ludzie, którzy stają się członkami organizacji, zazwyczaj chętniej płacą roczne składki członkowskie i odpowiadają na kampanie, jak również kupują produkty, pozostawiają legaty i robią wszystkie inne rzeczy, które robią dobrzy darczyńcy.

To, że nazywasz ich członkami, nie znaczy, że musisz dawać im prawo głosu. (Sprawdź najpierw swój regulamin). Jednak dla wielu ludzi słowo „członkostwo" kojarzy się ze współdzieleniem kontroli, możesz więc preferować alternatywną nazwę, taką jak kluczowy sojusznik, klub darczyńców, przyjaciel, choć te nie są często uznawane za tak dobre. Tym, co charakteryzuje członków jest przynależność. Właśnie poczucie przynależności musi być pielęgnowane przez twój program.

Możesz zaoferować hierarchiczny układ członków (bądź sojuszników), w którym opłata za regularne członkostwo będzie wynosić 30 dolarów rocznie, rodzinna subskrypcja będzie kosztować 40 dolarów, dożywotnie członkostwo 250 dolarów itd., uwzględniając specjalne zniżki dla studentów, emerytów oraz osób bezrobotnych. Te kwoty są w miarę spójne z podawanymi przez ogólnokrajowe członkowskie organizacje non-profit na początku lat 2000 i są prawdopodobnie dużo niższe, niż powinny być, żeby się to opłacało. Oczywiście kluczowe jest ustalenie odpowiedniej ceny – jeśli będzie zbyt wysoka, odstraszysz ludzi, jeśli będzie zbyt niska, stracisz pieniądze i sprawisz wrażenie, że oferta nie jest wiele warta.

Można stworzyć jeszcze więcej podgrup członkowskich, które będą już czysto symboliczne. Niektórzy fundraiserzy są w tym bardzo dobrzy, z powodzeniem wymyślają pozbawione znaczenia tytuły, które brzmią coraz donioślej, im więcej zapłacisz. Pomaga to jednak darczyńcom odnaleźć idealny dla siebie poziom. Oczywiście osoba, która płaci ci najwięcej za członkostwo, prawdopodobnie również w innych kwestiach – takich jak specjalne kampanie, znaczne i testamentowe darowizny – przekaże ci najwięcej środków.

INFOLINIA

Serwisy informacyjne oczywiście służą również do przyjmowania skarg, wątpliwości i uwag krytycznych od wspierających. Reklamując swoją gorącą linię, numery specjalne i infolinie, sprawisz wrażenie, że chcesz za wszelką cenę zadowolić darczyńców, którzy reagują na takie rzeczy bardzo pozytywnie. W ten sposób będziesz w stanie szybko poznać wszelkie obawy i niepokoje krążące wśród darczyńców, a jak zauważyłem już wcześniej, wiele organizacji non-profit

odkryło, że skargi często przeradzają się w cenne darowizny. Kiedy już uruchomisz infolinię, bez ponoszenia żadnych kosztów możesz zareklamować ją w swoich materiałach promocyjnych, newsletterach, a nawet w swoim direct mailingu (zob. Rozdział 10).

WIECZÓR FILMOWY

W połowie lat 50. Tupperware – przedsiębiorcza amerykańska firma oferująca wybór zbyt drogich i bardzo przeciętnych produktów – trafiła na pomysł marketingowy, który zmienił jej los i sprawił, że zarówno firma, jak i jej produkty stały się powszechnie znane. Firma zrekrutowała lokalnych konsultantów, którzy całymi milionami sprzedawali jej hermetyczne plastikowe pudełka na przyjęciach Tupperware.

Nie były to zwykłe pokazy handlowe, powtórka z Avonu. Przyjęcia Tupperware były ważnymi wydarzeniami towarzyskimi. Już samo otrzymanie zaproszenia oznaczało bycie wyróżnionym, a możliwość kupienia czegoś była wręcz przywilejem. Kobiety przychodziły na te przyjęcia, żeby móc tylko dotknąć plastikowych pojemników Tupperware i rozmawiały o tym potem tygodniami.

Cóż, przynajmniej tak mi się wydawało, byłem wtedy tylko chłopcem. Przyjaciółka moich rodziców została nagrodzona pozycją regionalnej reprezentantki Tupperware w południowo-zachodniej Szkocji i wprowadziła moją matkę w świat tej wysublimowanej aktywności towarzyskiej. W którymś momencie Tupperware cicho zniknął ze sceny – pokonany tanimi imitacjami. Ich produkty istnieją jednak nadal – wiele z oryginalnych pojemników Tupperware mojej matki jest dalej używanych i jestem przekonany, że niektóre z nich, szczególnie szałowy zestaw na sól i pieprz, są dziś przedmiotami kolekcjonerskimi. Tym jednak, co naprawdę pozostało, jest pamięć o tych przyjęciach i charakterystycznej, a także udanej metodzie marketingowej Tupperware.

Firma Ann Summers – brytyjska królowa zmysłowej bielizny nocnej – wskrzesiła ten pomysł w liberalnych latach 70., by promować dużo bardziej bezpruderyjne towary w zaciszu domów potencjalnych klientów. Intymne produkty mogły być tam demonstrowane i kupowane w towarzystwie pół tuzina rozentuzjazmowanych i rozweselonych przyjaciół oraz sąsiadów.

Czy ta nietypowa koncepcja ma zastosowanie dla współczesnych fundraiserów? Myślę, że tak. Stąd pomysł wieczoru filmowego. Jest on zachwycająco prosty i co do zasady podąża za formułą imprez Tupperware. Będziesz musiał znaleźć kompetentnych i chętnych gospodarzy-wolontariuszy, zrekrutowanych z twojej bazy darczyńców, którzy zgodzą się zorganizować w swoich domach imprezę XYZ (tu

umieść nazwę swojej organizacji). Oni zapewnią kawę i ciasteczka, ty dostarczysz odpowiedni, krótki (10- lub 15-minutowy) i atrakcyjny film, przedstawiający pracę twojej organizacji, wspierające go ulotki, stosik formularzy rejestracyjnych, członkowskich lub darowizn oraz notatki ze wskazówkami dla gospodarzy. Gospodarze wybiorą i zaproszą odpowiednich przyjaciół, czasem będących już darczyńcami organizacji XYZ.

Cel wieczoru jest jasny i konkretny. Twój gospodarz chce zrekrutować przynajmniej pięciu nowych darczyńców. To sprawi, że warto będzie wysłać film i materiały pomocnicze. Niektórzy gospodarze fantastycznie sprawdzą się w swojej roli, zrekrutują wielu przyjaciół i zorganizują potem jeszcze wiele imprez XYZ. Inni poradzą sobie gorzej i będą potrzebować słów wsparcia. Najbardziej udane imprezy przejdą do lokalnej legendy, a uczestnictwo w ich kolejnych odsłonach będzie punktem obowiązkowym w kalendarzu. Nie lekceważ ich skuteczności w werbowaniu nowych darczyńców, a także ich ważnej roli w dziękowaniu i zachęcaniu obecnych. Obejrzenie filmu wszystkim sprawi przyjemność.

PREZYDENCKA GRUPA ZADANIOWA

Następująca historia jest stosownym zakończeniem tego rozdziału, jest bowiem przykładem uznania w czystej formie, dowodem na to, że darczyńcy naprawdę lubią hierarchiczne programy, o których wspominałem wcześniej. Nawet jeśli w pełni rozumieją, że zostały one wymyślone, żeby zagwarantować ich zaangażowanie, wydaje im się to nie przeszkadzać.

Darczyńcy lubią angażować się w swoje ulubione szczytne cele. Dołączenie do ustrukturyzowanego programu sprawia, że są jego częścią, za skromną cenę. Fundraiserzy powinni wykorzystywać tę potrzebę przynależności. Programy partycypacyjne są jasnym i pożądanym produktem organizacji charytatywnych, który jednak często nie jest wystarczająco rozwijany.

Klasycznym przykładem tego, jak świetnie może to działać w praktyce, jest uruchomienie Prezydenckiej Grupy Zadaniowej (ang. *President's Task Force*) – elitarnej grupy darczyńców założonej przez biuro Ronalda Reagana niedługo po tym, jak w 1981 roku został wybrany na prezydenta Stanów Zjednoczonych. Oczywiście wymogiem dołączenia do Prezydenckiej Grupy Zadaniowej było przekazanie minimalnej darowizny – 10 dolarów miesięcznie – na kampanię. Wielu patriotycznych republikanów pospieszyło wypełnić swój obowiązek, wymieniając wolną gotówkę na uznanie i nagrodę, którą była

możliwość pochwalenia się przyjaciołom i sąsiadom, że są częścią Prezydenckiej Grupy Zadaniowej.

Wyprodukowano i rozprowadzono wiele różnych pamiątkowych akcesoriów – na wypadek, gdyby członkowie musieli udowodnić swój status powątpiewającym znajomym, którzy potrzebowali fizycznego dowodu na to, że ich przyjaciele odgrywają małą, acz istotną rolę w sprawach wagi państwowej. Wśród tych akcesoriów znajdowały się „prezydenckie medale za zasługi", przypinki z prezydenckimi medalami za zasługi, modele amerykańskiej flagi (ze zbiorową dedykacją wygłoszoną w trakcie specjalnej ceremonii w Białym Domu), zapisanie nazwiska darczyńcy na „prezydenckiej liście zasłużonych". Istniała nawet specjalna infolinia grupy zadaniowej, „tylko dla członków".

Darczyńcy byli tym oczywiście zachwyceni. Za ledwie 10 dolarów miesięcznie była to nie lada okazja. Przede wszystkim, aby wzbudzić poczucie autentyczności kampanii, fundraiserzy wyprodukowali papeterię, która była dokładną repliką papieru listowego prezydenta Reagana. Wydrukowana w kolorze i wytłaczana, laserowo spersonalizowana i podpisana, wyglądała dokładnie tak, jakby to sam prezydent znalazł czas w swoim napiętym harmonogramie, aby napisać osobistą notatkę dziękującą za indywidualny wkład konkretnego darczyńcy i podkreślającą jego znaczenie dla kraju.

Wiele z tych listów zostało oprawionych i powieszonych na zaszczytnych miejscach w domach rodzinnych, tak aby z łatwością można było poddać gości około godzinnemu wykładowi o poświęceniu danego darczyńcy dla Ameryki.

Wzdłuż i wszerz całych Stanów Zjednoczonych tysiące republikanów rzeczywiście potraktowało swoje członkostwo w Prezydenckiej Grupie Zadaniowej bardzo poważnie – a w efekcie do biura prezydenckiego napływały fundusze. Podtrzymywana przez genialną kampanię marketingu bezpośredniego polegającą na uznaniu i nagrodzie, Prezydencka Grupa Zadaniowa dała swoim darczyńcom coś bezcennego – prestiż płynący z praktycznego zaangażowania w coś, w co wierzyli. Wykorzystała to, co najlepsze w metodach i technologii oraz możliwą do wybaczenia ilość kiczu, aby stworzyć idealną propozycję fundraisingu relacji – trwałą relację, z której darczyńca i odbiorca po równo czerpali, zwieńczoną osiągnięciem jasnego finansowego i praktycznego celu.

Przedstawiając historię Prezydenckiej Grupy Zadaniowej na International Fund Raising Congress w Niderlandach, John Groman z Epsilon Data Management podzielił się anegdotą, która podsumowywała siłę tej kampanii:

Pewnego późnego wieczora policjant na patrolu motocyklowym zatrzymał samochód, pędzący jedną z niekończących się amerykańskich autostrad międzystanowych. Ze zwyczajową niespieszną gracją podszedł do kierowcy, który wydawał się bardzo spieszyć, i poprosił go o prawo jazdy i dowód ubezpieczenia. Bez słowa – wewnętrznie jednak kipiąc ze złości z powodu tego opóźnienia – kierowca wysiadł z samochodu i za rękę zaprowadził policjanta na tył samochodu, ku potężnemu bagażnikowi swojego Cadillaca. Nadal nie wydając z siebie dźwięku, jednak ze wspaniałym gestem słusznego oburzenia, kierowca dramatycznie wskazał ku wielkiej i oficjalnie wyglądającej naklejce na zderzak, dumnie obwieszczającej „Prezydencka Grupa Zadaniowa", wskazującej, że kierowca był nikim innym jak jej członkiem.

Policjant był osłupiony. Wykrztusił z siebie uniżone przeprosiny, przyrzekł, że już się to nie powtórzy i szczęśliwie wyprawił w drogę swego dystyngowanego gościa. Nie wiem, czy ów policjant eskortował członka grupy zadaniowej do granicy stanu – na światłach i z wyjącymi syrenami – ale chciałbym myśleć, że tak było.

DZIAŁANIA

- Nie kładź nacisku na szukanie nowej krwi, o ile nie robisz już wszystkiego, co możliwe, żeby utrzymać swoich obecnych darczyńców.

- Dowiedz się, jaki jest średni koszt zrekrutowania darczyńcy w twojej organizacji. Dowiedz się potem, jak wiele każdy darczyńca jest średnio wart. Koszty będą się różniły w zależności od metody rekrutacji, ale możesz się też na przykład dowiedzieć, że darczyńca zrekrutowany przez reklamę prasową co do zasady będzie dla ciebie wart więcej niż darczyńca zrekrutowany poprzez direct mailing.

- Rozróżniaj darczyńców i respondentów. Przygotuj odpowiednie materiały, aby szybko awansować respondentów.

- Stwórz logiczny program reaktywacji nieaktywnych darczyńców. Przetestuj go.

- Wprowadź stosowne programy uznania i nagród, tam, gdzie jest to uzasadnione.

- Przynajmniej raz do roku organizuj wydarzenie służące docenieniu wkładu darczyńców.

- Przetestuj swoje metody werbowania nowych darczyńców przy pomocy obecnych. Sprawdź, czy możesz zaoferować odpowiednie zachęty.

- Póki się da – wykorzystaj możliwość wymiany danymi z innymi organizacjami. Przestrzegaj odpowiedniego kodu postępowania w tym zakresie.

- Rozważ, czy możesz sprawić, aby twoje wiadomości w sprawie kampanii były oryginalne i odróżniające się od innych, ale dalej skuteczne. Jeśli musisz polegać na formułkach, spróbuj sprawić, aby nie było to zbyt oczywiste.

- Przetestuj wartość zbierania darmowych nazwisk, na przykład od uczestników imprez. Nie zapomnij zbierać również numerów telefonów i adresów e-mail.

- Jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś, rozważ korzyści płynące z wprowadzenia programu członkostwa lub jego odpowiednika. Podejdź do ustalenia cen członkostwa rozważnie. Spróbuj ustrukturyzować swój program tak, aby aktywności jego członków były wyłącznie charytatywne, unikając tym samym potencjalnych zobowiązań podatkowych. (W Wielkiej Brytanii w przypadku większości subskrypcji umożliwi ci to odzyskanie już zapłaconego podatku dochodowego; w Stanach Zjednoczonych zachęci to do większego uczestnictwa w programie, ponieważ jego członkowie będą mogli odliczyć płatności od własnych podatków).

- Spraw, by twoje programy partycypacyjne były specjalne i warte dołączenia do nich.

- Załóż infolinię.

- Spróbuj zorganizować kilka wieczorów filmowych.

PROFIL DARCZYŃCY: KEVIN TUCKWELL

Podawszy adres kursu, dobrze wychowany dżentelmen w prążkowanym garniturze ledwo zdążył rozsiąść się z tyłu taksówki, gdy kierowca na jednym tchu zaczął wygłaszać swoją tyradę.

„Widziałeś pan wczoraj w wiadomościach ten materiał o demolce urządzonej przez tych antyglobalistów?", taksówkarz Kevin miał swoje zdanie zarówno na ten temat, jak i na większość aktualnych wydarzeń. „Aż mi się niedobrze od tego robi, no naprawdę", kontynuował. „Że kogo oni niby reprezentują? Bo na pewno nie mnie, tyle powiem. Banda prymitywów szukających awantury, gdyby mnie kto pytał. Kibolom nudzi się po sezonie i wszczynają burdy. Dam sobie rękę uciąć, że ***** ich obchodzi wolny handel i ta ich genetycznie zmodyfikowana żywność, chcą tylko narobić rabanu, tyle".

Dżentelmen w garniturze w prążki wyglądał, jakby czuł się dość niekomfortowo. Pomyślał, że współcześni taksówkarze są albo zupełnie niekomunikatywni, albo nigdy nie przestają mówić. Wydawało się, że na czas tej podróży utkwił z jednym z tej drugiej kategorii. Zdał sobie sprawę z tego, że w takich korkach być może będzie musiał słuchać Kevina przez następnych dwadzieścia minut – jak nie więcej – zdecydował więc, że najlepszą taktyką będą umiarkowane odpowiedzi. Wspomniał tylko, że bardzo niewiele z tych osób odpowiedzialnych było za zamieszanie, zdecydowana większość była pokojowa nastawiona i miała nawet trochę racji.

Kevin nie chciał jednak słuchać. „Cholerni cudzoziemcy, jakby mnie kto pytał. Za takimi rzeczami zawsze stoją obcy agitatorzy, zobaczysz pan. Planują przejąć Internet, no mówię panu. To samo z tymi uchodźcami. Tym wszystkim rządzą chińskie gangi, które zbijają miliony na przewożeniu tu tych nieszczęśników całymi ciężarówkami. Ci uchodźcy zawsze płacą, widzisz pan, bo wiedzą, że będą tu mieli milutko: z ubezpieczeniem, ze wszystkim za darmo, co tam jeszcze. I zaraz jeszcze mieszkania podostają, bo tyle dzieciaków mają. Jeszcze pan zobaczysz".

To było już zbyt wiele dla dobrze wychowanego dżentelmena. Wychylił się ze swojego siedzenia i wygłosił pełne pasji przemówienie zza szybki oddzielającej go od zawziętego taksówkarza. Panując nad sobą, ale też nie przebierając w słowach, opowiedział Kevinowi o tym, jak w rzeczywistości wyglądają zmagania osób uchodźczych – o biedzie, upokorzeniach i prześladowaniach, którym ci ludzie podlegali

w swoich ojczyznach i które sprawiły, że zdecydowali się na wyjazd, pozostawienie swoich domów i przyjaciół, zaryzykowanie wszystkiego, żeby ich dzieci miały szansę wychowywać się w lepszych warunkach. Dobrze wychowany dżentelmen zakończył, mówiąc, że Wielka Brytania nie ma się czym chwalić, jeśli chodzi o to, w jaki sposób traktuje osoby uchodźcze – a powinna być dumna, mogąc zaoferować bezpieczne schronienie ludziom, którzy tak rozpaczliwie go potrzebują.

„Cholera… to czym się pan zajmujesz?", zapytał Kevin, trochę zbity z tropu tym wybuchem. Myślał, że tylko on ma prawo wyrażać w swojej taksówce silne przekonania.

„Jestem prezesem…", odpowiedział dżentelmen, wymieniając znaną w całym kraju i szanowaną organizację zajmującą się prawami człowieka.

„A, to mnie pan nie pouczaj", powiedział Kevin, ewidentnie urażony. „Moja córka regularnie was tam wspiera, wiesz pan, a ja też dorzucam na was czasem parę groszy, jak mnie poprosi", wyrzucił z siebie z pewnym oburzeniem. „Ostatnio dałem na was 50 funtów, no mówię, ledwie w zeszłym miesiącu!".

Wtedy właśnie taksówka dojechała do celu. Wychodząc, dobrze wychowany dżentelmen podziękował Kevinowi za jego kontynuowane wsparcie i zapewnił go, że bez tak hojnych i zaangażowanych wspierających organizacja nie byłaby w stanie dalej działać. Następnie zapłacił za kurs, ale nie zostawił napiwku. Kevin, bardzo zadowolony z tych niespodziewanych wyrazów uznania w podziękowaniu za jego filantropię, nawet tego nie zauważył. Gdy tylko dobrze wychowany dżentelmen odwrócił się, by odejść, kolejna osoba wskoczyła do taksówki. Kevin łaskawie pozwolił jej zapiąć pasy, zanim wskazał na młodego mężczyznę leżącego w bramie naprzeciwko. Nie oglądając się nawet na dobrze wychowanego dżentelmena, przeszedł prosto do kolejnej tyrady. „Widziałeś pan tego młodego, co tam żebrze?", zawarczał. „Nie rozumiem, dlaczego, do diabła, taki młody chłop jak on nie może…".

ROZDZIAŁ 10

Utrzymywanie kontaktu z darczyńcami

Nie jesteśmy w stanie tworzyć uczuć. Musimy poznać te tkwiące w umysłach ludzi i pozwolić naszemu przesłaniu płynąć na ich fali.

DRAYTON BIRD, *COMMONSENSE DIRECT MARKETING*

Sprawianie, by nasze przesłanie płynęło na fali myśli ludzi jest niezwykle trudnym i kosztownym zadaniem. Zbyt często jest też strzelaniem w ciemno. Aby upewnić się, że uzyskamy przyzwoity zwrot z naszych ograniczonych środków na promocję, my, fundraiserzy, musimy być bardzo roztropni, jeśli chodzi o wybór nośników promocyjnych i przesłania. Najważniejsze jest, aby wiadomości od nas były spójne i regularnie docierały do naszej ciepłej bazy, stałych oraz świeżo zrekrutowanych darczyńców. Istotne jest jednak promowanie naszych wiadomości wśród mniej sprawdzonej publiczności – ogółu społeczeństwa – i w nieunikniony sposób grupy te będą na siebie nachodzić. Nie zapominaj, że najbardziej wymagającymi krytykami twoich reklam nakierowanych na rekrutację darczyńców będą twoi obecni wspierający.

Nauczyłem się tego dość wcześnie, z publicznej reakcji na pierwszą fundraisingową wkładkę reklamową, umieszczoną w jednym z najbardziej popularnych w Wielkiej Brytanii niedzielnych dodatków, drukowanym w kolorze „The Observer Magazine". Byłem zaangażowany w przygotowanie tej innowacji dla międzynarodowej organizacji non-profit zajmującej się rozwojem. Nasza wkładka miała – ówcześnie niespotykany – format ulotki z wbudowanym formularzem odpowiedzi i kopertą. Ilość odpowiedzi była przytłaczająca, jednak najgłośniejsze i najbardziej entuzjastyczne komentarze pochodziły od już istniejących darczyńców organizacji (z których większość została zrekrutowana poprzez „The Observer"), którzy – tak jak prawie milion innych ludzi – zobaczyli tę uderzająco oryginalną wiadomość, gdy wypadła z ich niedzielnej gazety. Na szczęście wszystkie reakcje były przychylne. Darczyńcy byli bardzo pokrzepieni, widząc tak zaskakujące, pozytywne działanie promocyjne. Mimo że nasza wkładka reklamowa była skierowana wyłącznie do potencjalnych nowych

darczyńców, jej wpływ na już istniejących sojuszników był znaczny. Ten efekt odnosi się do wszystkich form komunikacji z darczyńcami – direct mailingu, prasy, telewizji, plakatów itd.

KAMPANIE ŚWIADOMOŚCIOWE

Darczyńcy z pewnością zobaczą twoje reklamy prasowe i plakaty, tak samo wolontariusze, pracownicy, a nawet członkowie zarządu. Ty oczywiście też. Niektórzy mogą to uznać za wystarczające usprawiedliwienie, wynagradzające przeraźliwie mały współczynnik odpowiedzi i zysków, które generują dla organizacji non-profit drukowane reklamy. Trudno mi to zaakceptować. Przy braku bezpośrednich reakcji, wielu fundraiserów uzasadnia reklamy prasowe ich pośrednimi zaletami, choć te są zazwyczaj niejasne i notorycznie trudne do zmierzenia. Reklama istotnie sprawia, że o organizacji jest głośniej i pomaga przetrzeć szlaki dla innych inicjatyw, jednak reklama prasowa jest dziś tak kosztowna, świadomość społeczeństwa tak trudna do odgadnięcia, a konkurencja walcząca o uwagę czytelnika tak znaczna i wyrafinowana, że większość organizacji fundraisingowych po prostu nie ma wystarczających zasobów, żeby zostać w ten sposób lepiej dostrzeżona.

Dlatego łatwo w ten sposób zmarnować masę pieniędzy. Większość organizacji non-profit ma nadzwyczaj ograniczone budżety reklamowe. Przez „ograniczone" mam na myśli, że obecnie jakakolwiek kwota niższa niż milion funtów rocznie w Wielkiej Brytanii bądź kilka milionów dolarów rocznie w Stanach Zjednoczonych prawie na pewno nie będzie w stanie utrzymać już zbudowanego wizerunku firmy, ani nie wywrze trwałego wrażenia na opinii publicznej. Wiele organizacji non-profit jest rozpoznawalnych, jednak niewiele – jeśli jakiekolwiek – osiągnęły to wyłącznie poprzez kampanie reklamowe w prasie lub podobnie nieprecyzyjne próby zdobycia rozpoznawalności, nawet jeśli reklamy prasowe mogły odegrać w tym pewną rolę.

SPRZEDAWAĆ SIĘ JAK MYDŁO

Ludzie narzekają czasem, że organizacje non-profit są sprzedawane jak środki czystości, płatki kukurydziane lub margaryna. Cóż, w latach 1990–1991 firma Radion (produkująca płyn do prania) wydała niewiele mniej niż 10 milionów funtów na reklamę w Wielkiej Brytanii, płatki kukurydziane Kellogg's wydały 5,82 miliona funtów, a margaryna Flora ponad 4 miliony. (Mój syn, Joe, który miał wtedy dziewięć lat, sądził, że z jego rodziną jest coś naprawdę nie w porządku, bo nie używaliśmy płynu do prania Radion – przypuszczam więc, że

do jakiegoś stopnia reklama musi działać). Jednak po zainwestowaniu wielu milionów w reklamę telewizyjną i prasową, Radion zniknął potem z półek sklepowych prawie z dnia na dzień, tak samo jak z pamięci społecznej – nawet Joego.

Do 2001 roku te liczby (dla tych, którzy przetrwali) znacznie wzrosły. Zdaniem Media Expenditure and Analysis Limited całkowita kwota wydana na reklamę w 2001 roku przez firmę Unilever wynosiła 160 milionów funtów w Wielkiej Brytanii, w tym 21 milionów funtów na jedną markę, Persil.

Jak organizacje non-profit mogą konkurować z tego typu wydatkami? Te liczby pokazują, że organizacje charytatywne wcale nie są sprzedawane jak mydło – nie jesteśmy nawet blisko. Wiem, że znaczna część tych komercyjnych wydatków idzie na telewizję – a w większości krajów organizacje non-profit udowodniły już, że nie są w stanie wydać wystarczająco wiele, żeby telewizja przyniosła im bezpośrednie reakcje. Wraz ze wzrostem kosztów i spadkiem odpowiedzi wydaje się prawdopodobne, że również inne media masowe staną się niebawem równie nieekonomiczne. Rekrutowanie nowych darczyńców poprzez płatną masową promocję w jej obecnej formie – telewizja, prasa, direct mailing – niebawem może odejść w zapomnienie, może poza bardzo wyjątkowymi propozycjami.

Wsparcie działań fundraisingowych w terenie – informowanie i ogłaszanie, zbieranie środków, rekrutowanie członków – to wszystko zasadne sposoby wykorzystania reklamy. O ile płatna reklama dalej funkcjonuje w kompozycji marketingowej wielu dużych organizacji non-profit, jej rola jest w zasadzie wspomagająca. Nigdy nie powinna być postrzegana jako lek na wszystkie trudności związane z komunikacją, uwzględniające fundraising, wizerunek, tożsamość, informacje, edukację i całą resztę. Fundraiserzy często myślą, że reklama rozwiąże wszystkie ich marketingowe problemy, ponieważ wydawane na nią pieniądze zdają się tak ogromnymi kwotami – oczywiście jednak pomyłką jest równać wydatki z wartością.

Sama powszechna świadomość również nie sprawi, że kampania się powiedzie. Jakiś czas temu kilka londyńskich organizacji non-profit zajmujących się medycyną dało się sprowadzić na tę drogę. Wydali miliony funtów na kampanie informacyjne w prasie i plakaty, w nadziei, że mogą wkupić się w powszechną świadomość albo stworzyć coś w rodzaju „świadomości marki" u darczyńców. Niestety prawie wszystkie ich pieniądze zostały zupełnie zmarnowane, świadomość publiczna nie została zmieszana, o wstrząśniętej nie wspominając, a gdy pieniądze się skończyły, organizacje non-profit zostały z ni-

czym. Nie da się postawić na pięciopunktowe chwilowe zwiększenie świadomości.

Większość „marek" non-profit była tworzona na przestrzeni wielu lat. Skrócenie tego procesu – jeśli możliwe – wymagałoby o wiele więcej pieniędzy niż jest dostępne, a mimo to wiele organizacji non-profit próbuje organizować kampanie świadomościowe z żałośnie ograniczonymi zasobami. Dla większości organizacji fundraisingowych to jak strzelanie z pukawki do okrętu wojennego, budżety po prostu nie odpowiadają celom.

Pamiętaj jednak o Dawidzie i Goliacie. Może to tylko kwestia wybrania odpowiedniego podejścia, rozlokowania twoich ograniczonych zasobów sprytnie i strategicznie, tak aby niewielkie środki pozwoliły ci daleko zajść. To robią najbardziej skuteczni reklamowcy organizacji non-profit. Prasa, plakaty, a nawet reklama telewizyjna mogą być wzmocnieniem innych metod utrzymywania organizacji i jej komunikatów w świadomości społecznej, uwzględniając lokalny i ogólnokrajowy rozgłos, PR – w tym relacje z mediami, wydarzenia specjalne, regionalnych pracowników i wolontariuszy itd. Oczywiście mieści się tu też twoja bezpośrednia komunikacja ze wspierającymi.

REKLAMY W ODPOWIEDZI NA KATAKLIZMY

Reklamy prasowe publikowane w bezpośredniej odpowiedzi na kataklizmy grają bardzo istotną rolę w tym, jak wiele międzynarodowych organizacji non-profit reaguje na katastrofy zagraniczne. Gdy uwaga społeczeństwa – oraz sympatia – skupiona jest na trudach ofiar, fundraiser ma ulotną szansę, by natychmiast i w praktyczny sposób pomóc. Kluczowe jest jednak, by zareagować z nadzwyczajną prędkością, wdrażając prawdopodobnie wcześniej ustalony plan działania w tempie, które w normalnych okolicznościach byłoby nie do pomyślenia. Informacje muszą zostać zebrane, reklamy napisane, treść zaakceptowana, pozycje wynegocjowane, przestrzeń zarezerwowana w trakcie nie zwyczajowych tygodni, a godzin. Skuteczna reklama w odpowiedzi na katastrofy uwzględnia kilka innych ważnych kwestii.

• *Ocena skali katastrofy*. Reklamy będą działać tylko, jeśli są podtrzymywane przez relacje w dużych mediach prasowych i telewizyjnych.

• *Odważne rezerwowanie*. Trzeba przekonać właścicieli mediów i ich przedstawicieli, aby przenieść już zarezerwowane reklamy – najczęściej od regularnych klientów – żeby zrobić miejsce na twoją kampanię. Z jakiejś nieznanej przyczyny katastrofy na ogół dzieją się w weekendy, co oznacza konieczność zdobycia prywatnych numerów telefonicznych wyższych rangą pracowników zajmujących się sprzedażą reklam

i zadzwonienia do nich poza godzinami pracy (to dobry powód, żeby mieć wcześniej ustaloną strategię).

• *Trafny wybór mediów i stosowna treść reklamy*. Naglący, informacyjny styl na ogół działa najlepiej. A właściciele mediów, nawet z krótkim wyprzedzeniem, w czasie kataklizmu dadzą organizacjom non-profit zniżkę.

• *Stałe relacje w prasie i telewizji*. Jeśli katastrofa zostanie zastąpiona kolejnymi aktualnościami, reklamy mogą umrzeć.

• *Brak jakichkolwiek kolidujących katastrof*. Dwie jednoczesne katastrofy na ogół znoszą się.

KOMUNIKACJA LISTOWNA

Direct mailing jest jedną z form przekazu będących największym wyzwaniem – pod kątem kreatywności i organizacji – która jednak może i powinna być dobrą zabawą. W pierwszym wydaniu tej książki zwróciłem uwagę, że o ile jest możliwe, że przyszłość przyniesie inne i bardziej skuteczne metody przedstawiania darczyńcom pomysłów, to nie mogę sobie wyobrazić, co miałoby to być – chyba że udałoby się wynaleźć technologię, która pozwalałaby na przenoszenie wiadomości fundraisingowych przez centralne ogrzewanie w domach potencjalnych darczyńców czy coś równie mało prawdopodobnego. Od kiedy wyraziłem dziesięć lat temu tę opinię, pojawiły się e-maile. OK, więc to jednak nie centralne ogrzewanie, ale byłem blisko – wielu amerykańskich darczyńców podłącza Internet razem z kablówką. Dalej jednak wydaje się mało prawdopodobne, że e-mail zastąpi direct mailing, choć być może moglibyśmy go lepiej wykorzystywać. Wolę jednak uważać z wygłaszaniem ponownie tak kategorycznych uwag.

Tymczasem powinniśmy efektywnie korzystać z usług pocztowych, aby w miarę sensownym czasie i kształcie dostarczać wyjątkowe wiadomości, tworzone, drukowane i umieszczane w przesyłkach, które muszą zmieścić się w skrzynce pocztowej. Direct mailing pozostaje naszą najczęściej wykorzystywaną i najważniejszą formą komunikacji z darczyńcami, warto więc rozważyć, w jaki sposób fundraiserzy mogą podejść do częstego korzystania z kontaktu pocztowego, aby jak najlepiej rozwinąć i wykorzystać relację z darczyńcami.

Przestawmy się z teorii marketingu i abstrakcyjnych koncepcji na postrzeganie direct mailingu tak, jak robią to nasi darczyńcy – w momencie, gdy przybywa, nieproszony, do skrzynki na listy. Większość ludzi, których znam, cieszy się z otrzymania poczty, szczególnie niespodziewanej. Zatem fakt, że twoje wiadomości są nieproszone, może być nawet plusem. Ekscytacja może jednak bardzo łatwo prze-

rodzić się w rozczarowanie, a nawet przerażenie, jeśli nieoczekiwaną przesyłką jest rachunek, wezwanie podatkowe albo jakiegokolwiek rodzaju złe wieści. Lub też ten notoryczny przestępca, niechciana wiadomość śmieciowa.

Wszyscy to wiemy. Po co w ogóle o tym pisać? Ponieważ większość fundraisingowych marketingowców planuje swoje wiadomości, myśląc o sobie, o tym czego oni potrzebują, chcą, co mają do powiedzenia. Fundraiser relacji zaczyna od myślenia o darczyńcach – czego oni chcą, potrzebują, co ich zainteresuje.

Być może więc naszym pierwszym celem powinno być przynoszenie tylko dobrych wiadomości. Dobrych dla darczyńców, nie dla ciebie. I tak już są zirytowani nieuniknionymi frustracjami życia codziennego. Jeśli możesz poprawić im dzień zamiast dokładać się do tego, co ich irytuje, twoja wiadomość będzie mieć dużo większą szansę powodzenia. Jeśli nie – jeden rzut oka to jedyne, na co możesz liczyć.

Bądź jednak świadom, że – jak w każdym innym przypadku – istnieją wyjątki. Niektórzy ludzie zawsze zareagują na szczytny cel, nie ważne w jakiej formie przyjdzie wiadomość o nim. Czasem złe wieści – bądź ich groźba – także mogą mieć pozytywny wpływ na odpowiedzi. Jako część kodeksu postępowania odnośnie do telefonicznego fundraisingu, w Wielkiej Brytanii (oraz w większości krajów Europy, choć w Stanach Zjednoczonych już rzadziej) przyjęło się obecnie, że fundraiserzy powinni wysłać przed kampanią telefoniczną list poprzedzający rozmowę i umożliwiający rezygnację z niej (ang. *pre-call opt-out*), tak aby darczyńcy mieli szansę nie zgodzić się na dzwonienie do nich. List pomaga w budowaniu relacji poprzez umożliwienie ludziom uniknięcia niechcianego telefonu. Oszczędza to również koszty dzwonienia do ludzi, którzy nie odbiorą, czas konieczny na radzenie sobie z zażaleniami, które byłyby złożone po niechcianych telefonach, jak również powstrzymuje fundraiserów przez psuciem relacji między organizacjami a darczyńcami. Umożliwienie darczyńcom opcji przekazania darowizny, by mogli uniknąć rozmowy telefonicznej zwiększa liczbę odpowiedzi na listy, pomagając uzyskać darowizny mniejszym kosztem. W testach przeprowadzanych w Wielkiej Brytanii ten typ listu przynosił dwa razy więcej pieniędzy niż identyczny direct mailingowy list, w którym proszono tylko o darowiznę, nie wspominając o możliwym telefonowaniu.

Jakakolwiek nie miałaby to być wiadomość, przygotowując ją, każdy fundraiser powinien mieć przed oczami scenę, która będzie się rozgrywać w domu darczyńcy. Czy jest to prośba o darowiznę, kwestionariusz, list z podziękowaniami, formularz rezygnacji z połączeń

telefonicznych czy zaproszenie. Nie ma znaczenia, czy piszesz do tysięcy ludzi, czy do jednej osoby. Stań przy nich przed skrzynką na listy i wyobraź sobie, w jaki sposób odbiorą twój list i jak na niego zareagują. Przyjrzyj się temu, jak twoja osoba partnerska reaguje na przychodzącą pocztę. Zatrzymaj się u przyjaciół i ich też obserwuj. Dowiedz się, jak to jest, kiedy ktoś otrzymuje pocztę. Buduj to, jak prezentuje się twoja przesyłka, wokół tej aktywności.

To w tym momencie twoje zrozumienie darczyńców będzie naprawdę cenne. Możesz wtedy pisać do darczyńców takich, jakimi są – nie jakimi jakaś agencja marketingowa sądzi, że są bądź chciałaby, żeby byli.

Nie możesz twierdzić, że masz jakąkolwiek głęboką relację z darczyńcami, jeśli listy, które do nich wysyłasz, sprawiają wrażenie masowo produkowanej i wysyłanej komunikacji, wykorzystującej oczywiste technologie i metody komputerowe. Nie piszesz tak do swoich przyjaciół. Jeśli wiadomość wygląda jak chwyt marketingowy – będzie jako taki traktowana. Nie sprzedaje się niczego przyjaciołom.

Nie pisze się też do przyjaciół w równomiernych odstępach czasu, które wygodnie odpowiadają twojemu planowi marketingowemu i z góry przyjętym przekonaniom o tym, kiedy należy pisać. Nie pisze się rytualnie raz na kwartał – pisze się wtedy, gdy ma się ku temu dobry powód. Wydaje się to wykluczać wielkanocne i gwiazdkowe kampanie itd. Nie twierdzę, że nie są to najlepsze momenty, by pisać, prawdopodobnie są. Nie pozwól jednak, żeby darczyńcy myśleli, że to dlatego piszesz. Inaczej ich odpowiedź może ci się nie spodobać.

AICDA: *uwaga, zainteresowanie, przekonanie, pożądanie, działanie* (ang. *attention, interest, conviction, desire, action*). Jest to pierwszy mnemonik, jaki poznałem jako copywriter. Kiedyś skrótem była AIDA, nadal też jest dla większości copywriterów zajmujących się marketingiem bezpośrednim – być może jest to łatwiejsze do zapamiętania hasło (ang. *aid* – pomoc). Jednak ktoś, kto wiedział trochę o fundraisingu, najwyraźniej odniósł wrażenie, że uwaga, zainteresowanie, pożądanie i działanie były niewystarczające dla fundraiserów, dodał więc przekonanie. Nie wiem, czym jest „aicda", ale uważam to słowo za równie proste do zapamiętania. Wszystkim formom swojej komunikacji musisz nadać ten rodzaj ukierunkowanej struktury. Nauczyłem się też wielu rzeczy – czasem na własnych błędach – o tym, co działa i nie działa w direct mailingu.

Pozwolę sobie na dość ryzykowne założenie, że tobie, czytelnikowi, również wpychano te dogmaty pocztowego fundraisingu w różnych momentach twojego szkolenia i edukacji przygotowujących do pracy

fundraisera, więc bardzo szybko odhaczę te rzeczy z listy. Zawsze opłaca się powtarzać podstawy, a lista kontrolna może ci się nawet bardziej przydać bez zwyczajowego werbalizmu tłumaczącego to, co oczywiste.

Jak każdy inny aspekt direct mailingu, załączenie wiadomości na zewnętrznej stronie koperty powinno być rygorystycznie regularnie testowane. W cold mailingu wiadomość na kopercie prawie zawsze zmniejsza liczbę odpowiedzi, ponieważ jest sygnałem, że w środku znajduje się list dotyczący kampanii, koperta często nie jest więc nawet otwierana. Jakiekolwiek wyjątki od tego są na ogół związane z niezwykle bystrą lub stosowną wiadomością, a te są rzadkie. Może to też być coś tak intrygującego, że prawie zmusza odbiorcę do otworzenia koperty. W warm mailingu wiadomość na kopercie na ogół i tak nie ma większego znaczenia, przypuszczalnie dlatego, że większość darczyńców wie, że odezwą się do nich organizacje, które wcześniej wspierali. Nie jest to jednak wystarczająco często testowane. (Z chęcią otrzymałbym informację od fundraiserów, którzy wiedzą więcej o testach dotyczących kopert).

Stałe testowanie wszystkich aspektów direct mailingu jest naprawdę istotne, ponieważ społeczeństwo dramatycznie się zmienia, również zrozumienie i opinie ludzi dynamicznie ewoluują. To, co działało dwa miesiące temu, niekoniecznie sprawdzi się za miesiąc. Szczególnie popieram testowanie koncepcji takich jak długość listu, wykorzystanie ulotki albo dodatkowego liściku, prawie obowiązkowe umieszczenie dopisku (z pewnością darczyńcy przestają się już nabierać na takie zabiegi?), podkreślenia, specjalne nagłówki wzmacniające przekaz wiadomości (ang. *Johnson box*), zwroty grzecznościowe itd. Opłaca się stale to testować, aby twoja wiadomość była tak wyrazista, jak to tylko możliwe.

Popieram wszystko, co może sprawić, że twoja wiadomość będzie w indywidualny sposób właściwa tobie i twoim darczyńcom – waszej relacji. Zacznij od pisania o „tobie", nie o „nas" – i nie zaczynaj od proszenia o pieniądze. Traktuj darczyńców jak członków rodziny. Pozwól, by twoje potrzeby uznali za swoje. Podziel się problemem. Powiedz darczyńcom, co chciałbyś, żeby zrobili, przedstaw im jasny plan działań (zob. „Idealny formularz odpowiedzi" dalej w tym rozdziale). Pamiętaj, że emocje zawsze sprzedają się lepiej niż intelekt i uwzględnij masę małych, osobistych detali, działań, przykładów prawdziwych historii, pierwszoosobowych cytatów. Używaj prostego, codziennego języka i pisz w nieformalnym, przyjaznym tonie. Unikaj jakiegokolwiek żargonu, nie zakładaj, że twoi czytelnicy wiedzą aż tak wiele o tym, czym się zajmujesz, albo że przeczytali twój ostatni

list bądź którykolwiek z poprzednich. Upewnij się, że wszystkie twoje materiały są osobnymi całościami oraz wyglądają jak list, a nie strona z książki. Powinny wyglądać jak tekst, który mógł być napisany na maszynie do pisania. I nie justuj tekstu. Pamiętaj, że w fundraisingowym direct mailingu schludność to dodatkowy wydatek.

Nie odnoś się też do wszystkich pisemnych form komunikacji jako do mailingów czy nawet kampanii. Mailingi i kampanie są bezosobowe i zakładają prośbę o fundusze. Zamiast tego mów o listach, aktualnościach i specjalnych wiadomościach.

Personalizuj swój warm mailing. Oczywiście możesz to przetestować, porównując z listem do „drogich przyjaciół", ale personalizacja prawie na pewno pokryje swoje koszty. Nawet gdyby tak nie było i tak utrzymywałbym, że takie podejście jest warte swojej ceny. Jaka osoba pisze do przyjaciela jako do „drogiego przyjaciela"? Jaki przyjaciel nie może poświęcić się na tyle, żeby użyć mojego prawdziwego imienia? W fundraisingu relacji nie chodzi o wysyłanie okólników.

Kluczowym słowem w regularnym pisaniu listów do darczyńców jest istotność. Nie sprawiaj wrażenia, że bierzesz każdorazową odpowiedź za pewnik. Pisz o tym, co zaangażowanie darczyńców pozwoliło ci poprzednio osiągnąć, dlaczego było wtedy potrzebne, kto na tym skorzystał. Pozwól osobom trzecim opowiedzieć o tym, co to dla nich znaczyło. Zapewnij darczyńcom wiele różnych sposobów na udzielenie pomocy. Niech twoje wiadomości będą interesujące, krótkie, czytelne, ustrukturyzowane. Pamiętaj o skrzynce na listy. Napisz taki list, jaki sam chciałbyś otrzymać.

IDEALNY LIST Z PODZIĘKOWANIEM

Uważam, że listy z podziękowaniami są niewystarczająco docenianym narzędziem fundraisingowym. Wiele organizacji fundraisingowych skorzystałoby na poświęcaniu im większej uwagi.

Niedawno postawiłem sobie za zadanie napisanie wielofunkcyjnego listu z podziękowaniami do jednego z klientów mojej firmy. Ponieważ była to dość mała organizacja, postanowiłem napisać go na jednej standardowej wielkości kartce papeterii. W stylu prawdziwego copywritera pożyczyłem kilka elementów z innych listów, jakie widziałem, w szczególności ze znakomitego listu, który witał nowych klientów brytyjskiego wydawnictwa o nazwie Wyvern Books. Mimo że skierowany dość osobiście do „drogich managerów biznesowych" – wydał mi się naprawdę dobrze przemyślaną, nakierowaną na odbiorców formą komunikacji, a w krótkim, nadrukowanym panelu po prawej stronie podsumowywał wszystko, co powinienem wiedzieć

o Wyvern Business Library, co może pomóc mnie i mojej firmie. Do listu dołączony był krótki opis oferowanych usług, uwzględniający szczegóły misji przedsiębiorstwa, opis jego działań administracyjnych, polityki mailingowej, a nawet możliwość przedstawienia im przyjaciela. Było to prawie jak mini pakiet powitalny zawarty na jednej kartce papieru. Fragmentem, który naprawdę mi się spodobał – tak bardzo, że go skopiowałem – była ramka głosząca „Czy chcesz z kimś porozmawiać? Wystarczy, że do nas zadzwonisz...". Dalej znajdowała się lista, kto jest kim i czym się zajmuje w Wyvern Books, ostatni zaś wers przed numerem telefonu brzmiał „Wszyscy jesteśmy tu po to, by ci pomóc. Zadzwoń do nas". Było to bardzo wyczerpujące i profesjonalne, a jednocześnie zrobione w tak przyjazny i pomocny sposób, że zdecydowałem się bezczelnie to sobie przywłaszczyć. Podejście tego wydawnictwa jest w pełni odpowiednie dla fundraiserów, jest też przypadkiem znakomitego marketingu relacji. Będę ponownie kupował książki wydawnictwa Wyvern.

Drugim źródłem inspiracji był dla mnie pomysł Oxfamu sprzed wielu lat, żeby po prostu wydrukować formularze darowizn i deklaracji podatkowych na papierze firmowym. Kosztuje to tyle co nic, jest zaś stałym przypomnieniem o tym, że Oxfam potrzebuje funduszy. Zastanawiam się, jak wielu dostawców Oxfamu oraz ich biznesowych i handlowych kontaktów sprzymierzyło się z nimi w wyniku tego działania.

W moim modelowym liście z podziękowaniami, tekst jest indywidualnie drukowany laserowo dla każdego darczyńcy. Papeteria jest dwukolorowa, panel informacyjny szary, więc tekst listu naprawdę się wyróżnia.

Ten list wykonuje dla sprawy ciężką pracę. Jest ekonomiczny, logiczny, przystępny. A jednak wiele organizacji non-profit dalej korzysta z pompatycznych i nieprzeniknionych papeterii – na których piszą pompatyczne i nieprzeniknione listy. Jak przyjazne są twoje listy z podziękowaniami?

NEWSLETTERY I CZASOPISMA

Kilka znanych mi organizacji przetestowało faktyczną wartość uwzględniania w mailingu do sojuszników newslettera lub czasopisma. Wyniki były różne. Czasami taka publikacja wzbudza zainteresowanie, zwiększa czytelnictwo i liczbę odpowiedzi. Czasem wydaje się nie mieć większego znaczenia, a może nawet odwracać uwagę od kampanii, koszty zaś jej przygotowania i załączenia jasno wskazują, że organizacja traci w ten sposób pieniądze. Aby można było na tych

testach polegać, powinny być przeprowadzane na szeroką skalę i na przestrzeni dłuższego czasu, uwzględniając grupę kontrolną – a nawet wtedy ich wyniki mogą być mylące. Tym niemniej w wyniku tego rodzaju badań niektóre organizacje przestały wysyłać swoje newslettery i publikacje, tym samym pozbawiając się istotnego sposobu na komunikację z darczyńcami w imię natychmiastowego cięcia kosztów.

Jakaś forma stałej platformy służącej komunikacji z darczyńcami jest kluczowa w fundraisingu relacji. Nie musi to być często wydawane kolorowe czasopismo. Może to być niskonakładowy czterostronicowy newsletter wydrukowany w dwóch kolorach i rozsyłany jedynie trzy bądź cztery razy rocznie. (Pamiętaj jednak, że koszt kolorowego druku znacząco zmalał w ostatnim czasie, a darczyńcy być może oczekują go dziś bardziej niż kiedyś).

Newsletter jest automatycznym powodem pisania do darczyńców. Nie potrzebujesz innej wymówki. Musi być interesujący, trafny, ekscytujący, krótki – być atrakcyjnym i czytelnym podsumowaniem działań podejmowanych przez organizację dzięki twojej – darczyńcy – pomocy. Może uwzględniać elementy, które mają znaczenie i są interesujące dla czytelnika, takie jak wskazówki dotyczące ćwiczeń albo zdrowia otrzymywane od organizacji non-profit zajmującej się rozwojem medycyny, wieści o nowych legislacjach i porady od grupy pomagającej osobom z niepełnosprawnościami itd. Może również bezpośrednio raportować postępy organizacji. W relacji, która z łatwością może być uznana za jednostronną – ty prosisz, oni płacą – newsletter jest prezentem od organizacji non-profit i może zainteresować oraz zaangażować twoich sojuszników w działania, w które wierzą.

Z punktu widzenia organizacji jakość newslettera zwraca swoje koszty, ponieważ służy za skuteczny, ekonomiczny sposób angażowania ludzi w misję twojej organizacji. A jednak wiele newsletterów organizacji non-profit jest fatalnie przygotowanych. Zupełnie lekceważą swoich czytelników, topią ich w niepotrzebnych informacjach lub też poddają archaicznemu bądź wręcz nieistniejącemu projektowi i pozbawionej wyobraźni treści. Dobry newsletter będzie oferować szeroki zakres opowieści w różnych stylach i o różnej długości. Typowy newsletter wielkości strony A4 (210 × 297 mm) będzie zawierać od dziesięciu do czternastu różnych elementów, od krótkich artykułów po kilkuwersowe wstawki, uwzględniając mocny temat główny zajmujący dwie trzecie pierwszej strony. Oczywiście też wykorzysta kilka fotografii – znakomitych, nie zaś zamazanych zdjęć.

Darczyńcy nie lubią marnowania papieru. Docenią jednak dobry newsletter, ty zaś będziesz w stanie użyć go do wielu produktywnych celów – wytłumaczenia swojej filozofii, nowych pomysłów, najnowszej kampanii, wykorzystania darowizn testamentowych, pomocnego nowego bookletu, raportu na temat ostatniej kampanii, krótkiej zapowiedzi kolejnej... Lista możliwych zastosowań nie ma końca.

Czasopisma bardziej rozbudowane niż czterostronicowy newsletter być może w większym stopniu będą odpowiedzialne za pełnienie w organizacjach non-profit określonej roli – za swoją cenę – niż za zapewnianie jakiegokolwiek bezpośredniego dochodu. Nie znaczy to jednak, że istnienie informacyjnego, dobrze zaprojektowanego kolorowego czasopisma nie jest uzasadnione. Wiele organizacji musi dbać o to, aby ich darczyńcy byli informowani o ludziach i historiach, które składają się na pracę organizacji, a regularnie wydawane czasopismo może być do tego idealnym środkiem. Opłaca się również szczegółowo informować i edukować sojuszników w zakresie kwestii i dylematów, z którymi zmaga się czasem twoja organizacja.

Wydawanie czasopism jest jednak wymagające i kosztowne – i zbyt wiele organizacji non-profit kiepsko z tym sobie radzi. Marnej jakości publikacja może przynieść wiele szkód. Dobre czasopismo może być jednak jedynym w swoim rodzaju wkładem w fundraising relacji. Jest to jedyny obszar, w którym z całą pewnością liczą się względy finansowe, ale jednak zimna logika księgowych musi być zbalansowana polotem, wyobraźnią i entuzjazmem fundraisera – tak, aby czerpać długoterminowe korzyści z dobrego kontaktu z darczyńcami.

Dobry newsletter lub czasopismo stanowią jedynie część twojej komunikacji z darczyńcami – jest to jednak część kluczowa i bardzo wszechstronna. Jeśli dobrze je przygotujesz – da ci to wyjątkową możliwość dryfowania na powierzchni myśli twoich darczyńców, a ostatecznie przeniknięcia do ich świadomości.

RAPORT ROCZNY

Raport roczny jest twoją doroczną szansą na przedstawienie całej historii twojej organizacji i aktualności, jej filozofii, charakteru, zobowiązań, stylu, metod pracy. W kwestii metod i technik produkcji raportu rocznego możesz sięgnąć do książki *How to Produce Inspiring Annual Reports* współtworzonej przeze mnie oraz Karin Weatherup. Twój raport roczny jest sprawozdaniem – dla pracowników, wolontariuszy, zarządu, wszelakiego typu i poziomu darczyńców, innych organizacji non-profit, przedsiębiorstw i fundacji, mediów, dostawców oraz wielu innych wyspecjalizowanych odbiorców. Co za tym

idzie, jego zawartość, projekt, treść, ilustracje, prezentacja – mają równie istotne znaczenie.

Raport roczny może być bardzo cenny dla darczyńców, szczególnie tych znaczniejszych. Musisz ocenić, czy opłaca się on w przypadku mniejszych darczyńców – jeśli zdecydujesz się im go wysłać, będziesz musiał wytłumaczyć im, dlaczego go otrzymują. Warto również rozważyć zbadanie, jak twoja najbardziej istotna publikacja jest postrzegana i używana. Dla wszystkich pracowników, którzy będą korzystać z raportu niezbędne są szkolenia. Czegokolwiek nie zrobisz – nie wysyłaj raportu rocznego żadnym darczyńcom bez spersonalizowanego listu przewodniego. Musisz również zapewnić im jakiś sposób odpowiedzi na raport i przekonujące powody, żeby to zrobili. Każda publikacja – o ile nie towarzyszy jej list przewodni – jest tylko okólnikiem i jako taki będzie traktowana.

Odpowiedź czytelników nie tylko znaczy, że twoja wiadomość się do nich przebiła – może też pokryć koszty całej publikacji, a nawet przynieść zysk. The Royal Star & Garter Home – mający siedzibę w Richmond w hrabstwie Surrey w Wielkiej Brytanii – to dom opieki dla weteranów z niepełnosprawnościami. Każdego roku produkują ilustrowany raport roczny – poruszający, dobrze napisany i zaprojektowany dokument pełen dramatycznych historii o życiu prawdziwych ludzi. Któregoś razu raport zawierał listę wysokiej wartości towarów potrzebnych centrum. W ciągu paru dni od wysłania raportu, centrum otrzymało deklarację zakupu największego daru – ambulansu wartego 20 000 funtów. Zachęcona tym sukcesem, organizacja uwzględniła listę zakupów w swoim kolejnym raporcie rocznym, tym razem wpisując jako największy dar 60 000 funtów na dzienną placówkę. Tym razem zajęło to ledwie trzy dni, żeby jeden hojny wspierający zadeklarował pokrycie tej znacznej kwoty.

Aby szerzej przetestować wartość tej publikacji, The Royal Star & Garter Home przeprowadziło test A/B, w którym jedyną różnicą było to, że połowa testowanego segmentu otrzymała raport roczny, połowa zaś nie. Jego rezultaty, pokazane w Tabeli 10.1, mówią same za siebie.

Co znaczące, uwzględnienie raportu rocznego nie zwiększyło liczby darowizn, zachęciło jednak darczyńców do przekazywania większych kwot. Nie jest to jednoznacznym dowodem wartości wysyłania dobrych raportów, jednak efektywny raport roczny albo sprawozdanie mogą wiele zdziałać w kwestii zachęcania do odpowiedzi.

Tabela 10.1. Wyniki testów Royal Star & Garter Home.

	Liczba adresatów	Odpowiedzi	Procent	Całkowity dochód (£)	Średnia kwota darowizny (£)
Bez raportu rocznego	1,473	379	25,73	15,917	41,99
Z raportem rocznym	1,473	368	24,98	22,383	60,82

Źródło: Royal Star & Garter Home

Osiem sugestii jak zachęcić do odpowiedzi

1. Zawsze wysyłaj swoje publikacje z wyjaśniającym listem przewodnim.
2. Załączaj formularz zapytań dla czytelników, z listą różnych sposobów pomocy.
3. W swoim artykule wstępnym, przy każdej praktycznej okazji, zachęcaj do odpowiadania.
4. Załącz kupon bądź formularz darowizny.
5. Załącz kopertę z uiszczoną opłatą pocztową.
6. Zamieść nazwisko osoby, do której można się zwrócić.
7. Zachęcaj do dzwonienia na infolinię (najlepiej obsługiwaną przez pracowników, niebędącą automatyczną sekretarką).
8. Jeśli to stosowne, spróbuj złapać czytelników na haczyk – trafne środki zachęcania do odpowiedzi, takie jak ostateczny termin, darmowa oferta, konkurs, pierwszorazowa subskrypcja lub zaproszenie na specjalne wydarzenie albo przyjęcie.

IDEALNY FORMULARZ ODPOWIEDZI

Być może nie istnieje coś takiego jak idealny formularz odpowiedzi, jednak z pewnością niektóre z nich są bardziej zachęcające niż inne, wiele zaś jest po prostu nieprzyjaznych dla czytelnika. Takie formularze zniechęcają do odpowiedzi, a przez to są kosztowne i nieekonomiczne. Kolejne sekcje (oparte na bardziej szczegółowej wersji wskazówek, których moja firma używała, by upewnić się, że formularze odpowiedzi uwzględniają wszystkie ważne szczegóły) mogą być przydatne jako ogólny poradnik, który możesz zaadaptować tak, aby odpowiadał konkretnym potrzebom twoich indywidualnych komunikacji. Proszę, nie trzymaj się sztywno żadnej z formuł, które możesz znaleźć na tej liście. Najgorszą rzeczą dla całej społeczności

fundraisingowej byłoby, gdyby wszystkie formularze były identyczne. Już i tak do jakiegoś stopnia na to cierpimy.

Rozważania nad projektem formularzy odpowiedzi

Formularze odpowiedzi mają największą rolę do odegrania spośród wszystkich form komunikacji fundraisingowej. Ich funkcją jest sprowokowanie najhojniejszej z możliwych odpowiedzi ze strony potencjalnych i obecnych sojuszników. Odpowiedzialne za umożliwienie tego są projekt i treść formularzy. Ich cele są jednoznaczne.

- Powtórzenie celu kampanii.
- Potwierdzenie działania, które darczyńca powinien chcieć podjąć, uwzględniające sugerowane konkretne kwoty darowizn.
- Proste przeprowadzenie czytelnika przez wszystkie aspekty informacji na przedniej i tylnej stronie formularza.
- Uwzględnienie faktu, że większość darczyńców to osoby w średnim wieku i starsze.

Rozmiar

Formularz musi być wystarczająco duży, żeby zmieściły się na nim wszystkie informacje, ale na tyle mały, aby zmieścił się w zewnętrznej kopercie. Zazwyczaj będzie rozmiaru koperty bądź dwa razy większy. Jeśli formularz jest złożony, musi być złożony wzdłuż dolnej krawędzi kartki, tak aby mógł zostać mechanicznie umieszczony w kopercie. Musi zmieścić się w kopercie zwrotnej lub może być złożony nie więcej niż raz, aby się w niej zmieścić.

Przekaz

Powinien być zwięzłym, emocjonalnym powtórzeniem celu kampanii opisanego w towarzyszącym liście.

Działania do podjęcia

Uwzględnione powinno być zdanie „Tak, chcę…" lub jego stosowny wariant.

Kwoty darowizn

Zamieść dużym krojem pisma zdanie: „Załączam darowiznę w wysokości…", przed wylistowaniem pól wyboru, jeśli planujesz ich użyć (rozważ, czy sugerowane kwoty powinny zaczynać się od najwyższych czy najniższych).

Metoda płatności

Płatności mogą być dokonywane za pomocą czeku albo przekazu pieniężnego wypisanego na nazwę organizacji non-profit. W Wielkiej Brytanii upewnij się, że wymieniony jest oddział organizacji (jeśli dotyczy), bank, numer konta; w Stanach Zjednoczonych wystarczy upewnić się, że nazwa organizacji jest taka sama jak na koncie bankowym. Darczyńcy mogą również płacić kartą kredytową (upewnij się, że twoja organizacja przyjmuje płatności kartami kredytowymi – i którymi) – wypisz typy akceptowanych kart i pozostaw wystarczające miejsce na wpisanie przynajmniej szesnastu cyfr numeru karty i czterech daty ważności. Pozostaw potem miejsce na podpis, nazwisko i adres właściciela karty.

Etykieta adresowa

Pozostaw wystarczająco wiele miejsca na wydrukowanie laserowo etykiety adresowej. Nie drukuj krawędzi rogów ani prostokąta, jak w przypadku, gdy etykieta jest mechanicznie dołączana – nie zawsze pokrywa się to z umiejscowieniem etykiety i wygląda niechlujnie. Upewnij się, że wokół etykiety jest wystarczająco dużo pustej przestrzeni, tak aby druk nigdy nie pokazywał się w okienku, gdy formularz porusza się w kopercie. W przypadku wiadomości do ciepłej bazy poproś darczyńcę o poinformowanie cię, jeśli jakiekolwiek szczegóły na etykiecie zmieniły się bądź są niepoprawne. Jeśli możesz, powinieneś umieścić przestrzeń, w której darczyńcy mogą wpisać swój numer telefonu stacjonarnego, komórkowego oraz adres e-mail. Jeśli planujesz wymieniać się swoją bazą z inną organizacją, formularz musi zawierać właściwie wyrażoną klauzulę, która pozwala darczyńcom nie zgodzić się na to.

Dodatkowe opcje przekazywania darowizn

Wielu darczyńców lubi otrzymywać dodatkowe szczegóły. Każdy z poniższych kroków może zwiększyć motywację darczyńców do przekazywania darowizn.

• Stwórz listę zakupów, tłumacząc, co może być kupione bądź osiągnięte za wymienione kwoty darowizn. To pomoże darczyńcom zdecydować, jak wiele przekazać. Upewnij się, że pola wyboru na formularzu darowizny odpowiadają liście zakupów.

• Dla uzupełnienia kampanii załącz fotografię osoby, której jest poświęcona. O ile tożsamość osoby nie jest oczywista, zdjęcie powinno być podpisane.

• Jeśli twój formularz wykorzystuje obie strony kartki, dodaj in-

strukcje kierunkowe, przypominając darczyńcy o uzupełnieniu tylnej strony formularza.

• Załącz przyjazne wyjaśnienie tego, jak prosto wypełnia się formularze, jakie przynoszą korzyści i co status podatkowy organizacji non-profit oznacza dla darczyńcy. Może zostać podpisane przez osobę, która przekazywała w liście cel kampanii.

• Zawsze uwzględniaj przestrzeń wystarczającą, aby starsza osoba mogła wypełnić wymagane informacje. Obramowane sekcje mogą pomóc wskazać czytelnikowi, co należy jeszcze wypełnić.

• Zawsze zamieszczaj nazwę organizacji non-profit, jej adres i numer przedsiębiorstwa.

• Jeśli adres nie znajduje się na etykiecie przyczepionej do formularza odpowiedzi, dodaj kody umożliwiające zidentyfikowanie różnych segmentów bazy, które są testowane. Jest to zazwyczaj robione poprzez kody-zdrapki (ABCDEFG itp.).

• Powiedz „dziękuję".

• Zawsze zatrzymaj się na chwilę i zastanów, czy twoja babcia albo ulubiony starszy przyjaciel wypełniłby ten formularz. Jeśli odpowiedzią jest „tak", masz przed sobą odpowiedni formularz odpowiedzi.

Celem formularza jest po pierwsze sprzedawanie, a po drugie sprawienie, że kupowanie będzie proste. W pewnym sensie jest to bardzo niefortunne, że aby to umożliwić, formularz musi być napisany i zaprojektowany. Żaden z tych wymogów nie sprawia, że formularz może być uznany za dzieło sztuki. Nie kupujesz ze względu na to, że sprzedawca zwięźle przekazuje ci wersy i elokwentne gesty – kupujesz, ponieważ przekonuje cię przesłanie, a sprzedawca sprawia, że łatwo ci od razu coś kupić. Pomyśl o tym, zanim napiszesz i zaprojektujesz swój kolejny formularz.

Kupon

Najmniej pomocny kupon, na jaki kiedykolwiek natrafiłem, znajdował się we francuskim czasopiśmie. Reklama znajdowała się na prawym skraju jednej z pierwszych prawych stron czasopisma – bardzo dobre miejsce, jeśli chodzi o potencjalne odpowiedzi. Problem leżał w tym, że cała reklama, włącznie z kuponem, była biała na czarnym tle. Negatywowe przedstawienia są dość bezsensowne w przypadku reklam, ponieważ trudniej się je czyta i powinny być wykorzystywane dla uzyskania odpowiedniego efektu tylko w przypadku krótkich, wyróżnionych tekstów. Jednak tak przygotowany kupon sugeruje albo, że jest to żart ze strony osoby, która i tak chciała odejść z pracy, albo że dana agencja zasługuje na utratę klienta. Oczywiście, chyba że wszy-

scy czytelnicy tego konkretnego czasopisma mają długopisy z białym tuszem i zwyczajowo piszą na czarnym papierze. Nawet jeśli nie są tak nietrafione, wiele z reklam fundraisingowych ponosi porażkę w przypadku kuponów, w rezultacie ponownie tracąc odpowiedzi i marnując pieniądze.

Wszystkie moje porady w kwestii formularzy odnoszą się również do kuponów – jednak w przypadku kuponów masz do dyspozycji dużo mniej miejsca. Mogą się więc na nich znajdować tylko absolutnie najważniejsze kwestie, ponieważ i tak musisz zostawić pustą przestrzeń na uzupełnienie jej ręcznie. Oczywiście kupony powinny się też pojawiać jedynie na dolnej, krańcowej części strony, żeby dostęp do nich i wycięcie ich było łatwe.

KREATYWNE SPOSOBY UŻYWANIA TELEFONU

Drugą najlepszą rzeczą poza osobistym spotkaniem z darczyńcami jest rozmawianie z nimi przez telefon. Będzie to prawdą bez względu na to, czy jakiekolwiek ustawy ograniczą telefundraising. Gdy ktokolwiek wspomina telefundraising, zarówno fundraiserzy, jak i darczyńcy automatycznie myślą o inwazji na prywatność w gospodarstwie domowym – o jakimś natarczywym i nachalnym studencie, zacinającym się podczas przechodzenia przez źle przemyślany scenariusz, w żenującej próbie wymuszenia na ludziach kupienia czegoś, czego nie chcą. „Zawsze się rozłączam", mówią wszyscy, zastanawiając się jak u licha telefundraiserzy są w stanie się utrzymać.

Jeśli fundraiserzy co do zasady nie mają najlepszej opinii, telefundraiserzy są już zupełnie poza skalą. Czułem potężną sympatię do Roberta Leidermana, czytając rozdziały otwierające *The Telephone Book*, jego książkę będącą zabawnym wytłumaczeniem tego, jak korzystać z telefonu, by znaleźć, pozyskać, utrzymać i rozwijać relacje z klientami. Robert byłby w stanie doprowadzić do niezręcznej ciszy na imprezie nawet szybciej niż ja, po prosto mówiąc, czym się zajmuje.

Jednak większość obiekcji wobec telefonowania jest apokryficzna bądź zmyślona. Ludzie myślą, że nie lubią telemarketingu dlatego, że wydaje im się, że tak powinni myśleć albo przekonały ich do tego media. Ktoś, kto odbiera telefon, który ma dla niego osobiste znaczenie, nie będzie go uważał za coś niechcianego bądź będącego telemarketingiem. Telefony, którym sprzeciwiają się ludzie, są prawie zawsze klasycznym – i niewłaściwym – nachalnym telemarketingiem.

Zastanawiam się, dlaczego tak wiele zarządów organizacji non-profit uważa połączenia telefoniczne za nachalne i niedopuszczalne, ale nie ma nic przeciwko zbieraniu darowizn poprzez chodzenie od

domu do domu? W praktyce jest to dużo bardziej nachalne i trudne do uniknięcia. A jednak nigdy nie spotkałem się z tak dużym sprzeciwem zarządów wobec zbierania darowizn osobiście jak ze sprzeciwianiem się dla zasady korzystaniu z telefonu. Sama metoda jest neutralna. To sposób stosowania może być dobry bądź zły. Kluczem jest trafność. W tym kontekście telefundraising nie różni się niczym od direct mailingu.

Żaden rozsądny fundraiser, któremu zależy na budowaniu długotrwałych relacji, nie chciałby zagrozić im, wykonując niechciane śmieciowe telefony. Ale myślący krótkoterminowo oportuniści mogliby to robić. Jasne jest, że grozi to znacznymi szkodami i wzbudzaniem niepokoju.

Drobna uwaga: fundraiserzy i członkowie zarządów powinni mieć świadomość, że wiele prób uzyskania znacznych darowizn, o których sądzą, że są przeprowadzane przez wolontariuszy osobiście, w istocie odbywa się przez telefon. Rozsądne byłoby więc przeszkolić wolontariuszy w umiejętnym przeprowadzaniu rozmów telefonicznych.

To dla ciebie

Jednym z elementów etyki zawodowej, który należy zapisać w każdym kodeksie postępowania w przypadku telefonu powinno być to, że fundraiserzy nie będą dzwonić do domów potencjalnych darczyńców, o ile nie są już z nimi w relacji. Kolejnym jest to, że gdy tylko telefon zostanie odebrany, osoby wykonujące połączenie powinny być zobowiązane, by zapytać, czy jest to dogodny moment – jeśli nie, powinny uprzejmie i niezwłocznie zakończyć rozmowę.

Kiedy dzwoni, jest odbierany. To moc telefonu. Jest to moc, która powinna być dzierżona z wielkim szacunkiem. Kilka lat temu widziałem prezentację, którą Robert Leiderman przygotował dla fundraiserów, by zademonstrować możliwości telefonu. Porównując rozmowy telefoniczne do direct mailingu, powiedział: „Kiedy ostatnio wyszedłeś z wanny, żeby odebrać list direct mailingowy wpadający właśnie do skrzynki?", i miał na myśli, że wyszedłbyś z wanny, żeby odebrać telefon.

Nie przekonało mnie to. Lubię leżeć w wannie. Próbowałbym zagłuszyć dźwięk dzwoniącego telefonu, być może głośno śpiewając lub chlapiąc, bawiąc się gumową kaczuszką. Jeśli dzwoniący by nie ustępował, wtedy przypuszczam, że bardzo niechętnie wyszedłbym z wanny i ociekając wodą, trzymając kurczowo ręcznik, potruchtałbym na dół i odebrał ten nieszczęsny telefon. Jak sądzisz, jak zareagowałbym, gdyby dzwoniący okazał się kimś, kto chce nagabywać mnie

o darowiznę? Wierz mi, niewiele rzeczy mogłoby z równą pewnością zagwarantować pogorszenie mojej relacji z tą organizacją non-profit!

Ta moc musi być więc dzierżona roztropnie. Za każdym razem, gdy ktoś odbiera telefon, telefundraiserzy powinni wyobrażać sobie, że odbieram go ja, albo dużo postawniejsza ode mnie osoba, która właśnie wypełzła w tym celu z wanny.

Uwaga Roberta jest jednak trafna. Kiedy po raz ostatni przerwałeś spotkanie, żeby przeczytać reklamę w czasopiśmie? Zrobiłeś to jednak, żeby odebrać telefon? Kiedy po raz ostatni powiedziałeś komuś, żeby zadzwonił później, bo oglądasz reklamę w telewizji? Kiedy dzwoni, jest odbierany. To sprawia, że telefon jest najbardziej inwazyjnym z mediów reklamowych. Odwiedzanie kogoś przez telefon jest zupełnie jak odwiedziny na żywo. Jak mawia Robert Leiderman, czy powinniśmy mieć dla swoich gospodarzy mniej szacunku tylko dlatego, że odwiedzamy ich telefonicznie? Kluczem jest dzwonienie do właściwych ludzi, we właściwej sprawie, we właściwym czasie i z właściwą ofertą.

Trafność

Tak jak nie da się oprzeć telefonowi jako metodzie kontaktu z darczyńcami, nie da się też oprzeć jego sile perswazji, jeśli wykorzystuje go osoba, która wie, co robi. Dobry telefundraiser wychowany na fundraisingu relacji wie, kiedy i jak użyć tej mocy, by rozwinąć i rozszerzyć relacje z darczyńcami. Fundraiserom zbyt często wydaje się, że chodzi tylko o powiedzenie „tak" lub „nie". Większość darczyńców i potencjalnych darczyńców nie przemyślała jeszcze swojej odpowiedzi tak dokładnie. Telefon jest idealnym medium do kontaktu z osobami niezdecydowanymi, prawie przekonanymi i leniwymi.

Nie obawiaj się przygotowania szczegółowego i wyczerpującego scenariusza. Oznacza on po prostu przygotowanie z wyprzedzeniem wszystkiego, co chcesz powiedzieć. Podobnie jak w przypadku jakichkolwiek publikacji i direct mailingu, to co chcesz przekazać potencjalnym darczyńcom będzie dużo bardziej skuteczne, jeśli jest starannie ustrukturyzowane i dobrze przedstawione. Dobry telefundraiser użyje scenariusza jako podstawy, odchodząc od niego bez wysiłku, jeśli tego wymaga rozmowa i powracając do niego jeśli jest to potrzebne, by trzymać się tematu i uniknąć długich, kosztownych i bezproduktywnych rozmów. Jeśli w jakimkolwiek stopniu korzystasz w telefundraisingu z rozmów wychodzących, będzie ci się opłacało przygotowanie scenariusza przez ekspertów.

Leiderman udziela w *The Telephone Book* wspaniałych porad w kwestii sporządzania scenariuszy, takich jak „Pisz w taki sposób jak mó-

wisz, nie jak piszesz", „Wytnij pierwsze trzy akapity, bo prawie zawsze potrzebujesz mniej więcej trzech akapitów, aby wyczyścić głowę" (ten punkt jest też często trafny w odniesieniu do direct mailingu), „Zapomnij o gramatyce", „Zapytaj swojej babci, czy rozumie ten scenariusz" i wiele innych.

Rozmowy wychodzące czy przychodzące?

Jak dotąd wspominałem tylko o telefundraisingu opartym na rozmowach wychodzących – kiedy ty do kogoś dzwonisz. *Telefundraising* może również polegać na rozmowach przychodzących – kiedy ktoś dzwoni do ciebie. Możesz również wykorzystywać telefon do organizacji wydarzeń, przeprowadzania badań, lobbingu i w innych istotnych celach.

Małe ostrzeżenie: jeśli przechowujesz informacje potrzebne do przeprowadzania badań w bazie danych, uprzedź o tym darczyńców. Jeśli tego nie zrobisz, możesz naruszać ustawy o ochronie danych. Podobnie, jeśli jakiekolwiek tego typu dane mają być przechowywane do późniejszego wykorzystania w działaniach sprzedażowych bądź fundraisingowych, to również może naruszać kodeks postępowania obowiązujący w twoim kraju. Nie oznacza to, że nie możesz wykorzystywać tych danych do celów fundraisingowych, ale musisz poinformować o tym wcześniej darczyńców.

W Rozdziale 9 napisałem, że jednym z najlepszych zastosowań rozmów wychodzących w telefundraisingu jest reaktywowanie nieaktywnych darczyńców. Większość darczyńców przestaje odnawiać lub kontynuować swoje wsparcie przez zwykłą inercję. Jak bierni by jednak nie byli, kiedy dzwoni telefon, odbierają go. Ponieważ dzwoniąca organizacja non-profit ma już relację z darczyńcą, to jeśli dzwoniący może przedstawić sprawę przekonująco i urzekająco, darczyńca zgodzi się odnowić wsparcie i zaakceptuje oraz podpisze uzupełniony formularz darowizny, który dzwoniący prześle następnego dnia. (Zauważ, że aby dobić targu, telefundraiser i tak musi polegać na usługach pocztowych albo e-mailu, aby otrzymać potwierdzenie – o ile darczyńca nie poda numeru swojej karty kredytowej). Bardzo często kwoty darowizn deklarowane przez telefon są wyższe niż te deklarowane drogą pocztową. W Wielkiej Brytanii wielu odbiorców rozmów telefonicznych daje się przekonać do pozwolenia organizacji non-profit na odzyskanie podatku z ich daru. Podczas gdy mailingi reaktywacyjne uzyskują jednocyfrowy procent odpowiedzi, dobrze przeprowadzona telefoniczna kampania reaktywacyjna może uzyskać wskaźniki reaktywacji na poziomie 60% lub więcej.

Każde wychodzące połączenie telefundraisingowe będzie kosztować mniej więcej dziesięć do piętnastu razy więcej niż direct mailingowy strzał, zakładając jednak, że istnieje już stała relacja, wyniki również z łatwością mogą być dziesięć do piętnastu razy lepsze. Korzyścią dla telefundraisera jest to, że na końcu kampanii – jeśli była skuteczna – może mieć większą liczbę darczyńców i dużo większy dochód netto.

Jednak nawet najbardziej optymistyczni eksperci są świadomi, że te spektakularne wyniki nie utrzymają się. Tak jak w Stanach Zjednoczonych, również w Wielkiej Brytanii wskaźniki odpowiedzi zmalały, od kiedy coraz więcej organizacji non-profit korzysta z tej metody, darczyńcy zaś zaczęli się do niej coraz bardziej przyzwyczajać i są na nią coraz odporniejsi. Tak jak w przypadku wszystkich form fundraisingu, opłacalność prawdopodobnie dalej będzie się zmniejszać, jeśli więc chcesz wykorzystać rozmowy telefoniczne do reaktywacji darczyńców – bierz się do roboty!

Dzwonię tylko, by powiedzieć, że cię kocham

Telefon jest również bardzo przydatnym narzędziem, dzięki któremu możesz podziękować ważnym darczyńcom lub osobiście przekazać istotne wieści lub informacje. Przez wiele lat Guy Stringer z Oxfamu miał w zwyczaju dzwonić do większych darczyńców (wieczorami, gdy połączenia były tańsze), by podziękować im w dniu, w którym przekazali szczególnie znaczną darowiznę. Odkrył, że tak osobiste podejście było szeroko doceniane i często prowadziło do kolejnych, równie wysokich darowizn. Jednak pewnego wieczora telefon odebrał dżentelmen brzmiący na wyjątkowo drażliwego. Guy poprosił o zawołanie do telefonu pani domu, a mąż (bo nim był ów mężczyzna) – co nie dziwi – chciał wiedzieć, kto dzwoni.

„Och, jestem dyrektorem Oxfamu", rzucił Guy, „i chciałem podziękować pańskiej żonie za bardzo hojną darowiznę, wynoszącą 200 funtów".

Cóż, okazało się, że ta dobra kobieta przekazywała darowizny bez wiedzy bądź zgody swojego męża, a Guy odniósł wrażenie, że jest on tym trochę zirytowany. Z telefonem należy obchodzić się ostrożnie, a Guy znajdował się w idealnym położeniu, by uspokoić wzburzone fale, zaoferować dla ukojenia taktowne słowa pocieszenia i otuchy, pozostając jednocześnie na bezpieczną odległość po drugiej stronie telefonu.

To doświadczenie dało Guyowi pierwszą i najważniejszą lekcję telefundraisingu – zawsze rozmawiaj bezpośrednio z darczyńcą. Odkrył też, że należy od razu się przedstawiać, być cierpliwym i subtelnym oraz trzeba słuchać. Wielu darczyńców ucieszy się z możliwości roz-

mowy i naprawdę otworzy się przed zainteresowanym dzwoniącym, więc cały proces może być wymagający, jeśli nie wyczerpujący. Guy odkrył też jednak, że ci darczyńcy, do których dzwoniono, przewyższali innych w zainteresowaniu i zaangażowaniu – jak również w darowiznach na rzecz Oxfamu.

Aktualności przez telefon

Organizacje non-profit żyją z wiadomości. Tworzą je, dzięki nim prosperują. Fundraiserzy mają dostęp to treści wartych publikowania w sposób niewyobrażalny dla większości komercyjnych organizacji. Organizacje non-profit zajmują się ważnymi sprawami, tematami życia i śmierci. Wystarczy, że obejrzysz wiadomości w telewizji, posłuchasz ich w radiu, rzucisz okiem na dziennik, a zobaczysz, jak skuteczni są fundraiserzy w wykorzystywaniu aktualności.

Czemu nie robić tego przez telefon? Czy istnieje lepszy sposób osobistego dostarczania najświeższych wiadomości naprawdę ważnym w twojej organizacji ludziom lub tym osobom, które mogą odpowiedzieć na aktualności pozytywnym wkładem finansowym?

Jeśli za granicą wydarzyła się katastrofa, nie piszesz listu, żeby poinformować o tym kluczowych pracowników terenowych, których odpowiedzią będzie – masz nadzieję – jak najszybsze pojawienie się na miejscu tragedii. Dzwonisz do nich, żeby natychmiast im o tym powiedzieć i uniknąć jakichkolwiek opóźnień (dziś oczywiście możesz napisać e-mail, ale osobisty kontakt telefoniczny jest lepszy).

Tak samo powinno być w przypadku darczyńców, których odpowiedź może zapewnić fundusze, potrzebne do realizacji twojej akcji ratunkowej. Większość darczyńców doceni taki telefon bardziej, niż cokolwiek innego, co mógłbyś zrobić. Wszyscy lubimy czuć się potrzebni. Darczyńcy szczególnie lubią widzieć, co można osiągnąć, dzięki ich wkładowi. Jeśli więc jest to uzasadnione – zadzwoń do nich. Trudno o bliższy kontakt, a ich zaangażowanie może się tylko zwiększyć.

Potęga wywierania nacisku

Jedność jest siłą i władzą. Wiele organizacji non-profit lata temu zdało sobie sprawę z tego, że połączony głos ich sojuszników może być niepowstrzymaną siłą napędzającą zmiany. Opinie sojuszników mogą wpływać na polityków, tym samym zmieniając legislacje bądź tworząc nowe prawa. Często opisywane jako politykierstwo non-profit, są to zazwyczaj działania niezależne od polityki partyjnej, będące po prostu widoczną demonstracją potencjału organizacji non-profit, by zmieniać świat na lepsze. Organizacje non-profit prawie zawsze

prowadzą kampanie przeciwko niesprawiedliwości i opresji, na rzecz polepszenia doli ludzkiej.

Zarówno direct mailing do ciepłej, jak i zimnej bazy od dawna były używane do znajdowania potencjalnych dysydentów, dając odbiorcom, którzy zgadzają się z organizacją non-profit, szansę, by lobbować za własnymi ustawami lub wywierać nacisk na wpływowe postaci, zazwyczaj poprzez podpisywanie i wysyłanie wydrukowanych wcześniej pocztówek, żeby zwracać się do indywidualnych osób. Greenpeace korzystał z direct mailingu, by zachęcać sojuszników do wpływania na rządy, które uchybiły zasadom International Whaling Commission; Amnesty International korzystało z niego do wywierania nacisku na kraje, które miały szczególnie złą historię, jeśli chodzi o łamanie praw człowieka; w Wielkiej Brytanii Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals (RSPCA) korzystało z niego, by zachęcić sojuszników do prowadzenia kampanii na rzecz ogólnokrajowej rejestracji psów.

Telefon i e-mail oferują dziś prowadzącym tego typu kampanie organizacjom non-profit dużo skuteczniejsze, natychmiastowe i przystępne sposoby zachęcania zaangażowanych sojuszników do podjęcia bezpośrednich kampanii. RSPCA z imponującymi wynikami wykorzystało telefon, aby wesprzeć projekt ustawy parlamentarnej przeciw uwiązywaniu macior (świń płci żeńskiej). Pracownicy RSPCA zadzwonili do ponad 6 tysięcy osób, które wsparły ich w poprzedniej kampanii, aby przekonać je do zatelefonowania bądź napisania do lokalnych posłów z prośbą, aby na pewno pojawili się w parlamencie, gdy będzie się odbywało głosowanie nad ustawą. Prawie wszystkie osoby, do których zatelefonowano zgodziły się to zrobić.

Potem, w ramach pożegnalnej prośby, organizacja poprosiła sojuszników o drobną darowiznę na pokrycie kosztów kampanii. Wyniki były szokujące. RSPCA zebrało prawie wystarczająco dużo środków na pokrycie całego kosztu kampanii, ale co ważniejsze – ustawa została bez problemu przyjęta. Jeden z ministrów powiedział nawet Gavinowi Grantowi, ówczesnemu dyrektorowi RSPCA ds. PR-u, że nigdy wcześniej nie słyszał o tak wielu telefonach w jednej sprawie. Żeby dać ci jakieś wyobrażenie o skali tego sukcesu – miało to miejsce dokładnie w tym samym tygodniu, gdy dano Saddamowi Husseinowi z Iraku termin na opuszczenie okupowanego Kuwejtu lub stanięcie w obliczu wojny. Jednak ten sam minister przekazał, że brytyjscy ministrowie otrzymali od pięciu do dziesięciu razy więcej telefonów w sprawie uwiązywania macior niż na temat tego, czy Wielka Brytania powinna wejść w stan wojny.

Inne cenne sposoby wykorzystania połączeń wychodzących w fundraisingu uwzględniają pomoc w awansowaniu obecnych darczyńców poprzez tłumaczenie im programów, takich jak polecenie zapłaty i elektroniczny transfer środków, bycie przedstawianym potencjalnym nowym darczyńcom przez już istniejących wspierających oraz dyskutowanie innych metod pomagania z osobami niebędącymi darczyńcami, jeśli istnieje już silna relacja – mogą to być na przykład osoby podpisujące petycje, zamawiające katalogi itd. Jednym z sektorów fundraisingu, który szczególnie sprawnie wykorzystuje telefon jest edukacja. Czy istnieje lepszy sposób na kontakt z absolwentem niż osobista rozmowa telefoniczna?

W zasięgu telefonu

Telefundraising opierający się na połączeniach przychodzących prawdopodobnie nie będzie tak dyskusyjny jak ten bazujący na wychodzących, jest jednak tak samo wymagający i oferuje fundraiserowi relacji tak samo wiele możliwości. Mimo że nie zdają sobie z tego sprawy, większość organizacji non-profit już korzysta z telefundraisingu opartego na połączeniach przychodzących. Uwzględnia on wykorzystanie numeru telefonu w kampanii plakatowej, „1-800" lub innego darmowego numeru, który pojawia się na końcu reklamy telewizyjnej albo w napisach programu telewizyjnego (jeśli masz szczęście), oraz coraz częściej w reklamach prasowych, gdzie numer umieszczony jest na kuponie.

Możesz zachęcać ludzi albo do dzwonienia na twoją centralę, albo specjalny numer, który jest dostępny w określonych godzinach, dzwonienia, by usłyszeli nagraną wcześniej wiadomość, albo do zewnętrznej, profesjonalnej firmy zajmującej się obsługą połączeń. Telefundraising oparty na połączeniach przychodzących uwzględnia również twój serwis infolinii lub numer obsługi klienta, który reklamujesz, aby zachęcić darczyńców do dzwonienia do ciebie i rozmawiania o obawach, podnoszenia pewnych kwestii, a nawet składania skarg

W przypadku ogólnej obsługi klienta i odpowiadania na zażalenia polecam, żebyś spróbował zapewnić środki na wykonanie tej pracy w odpowiedni sposób wewnątrz organizacji. Używając telefonu jako drogi odpowiedzi, rozmawiasz bezpośrednio ze swoimi klientami, darczyńcami. Nie czułbym się komfortowo z pozostawianiem tej odpowiedzialności w rękach anonimowego zewnętrznego operatora. Jeśli miałaby zajmować się tym jakaś agencja, musiałbym być w stanie ją nadzorować i musiałbym wiedzieć, że ma wzorowe doświadczenie, jeśli chodzi o fundraising i relację między darczyńcą a organizacją non-profit. Nie ma dziś zbyt wielu takich agencji.

W reklamie prasowej dość łatwo jest przetestować wartość (i koszt) załączania numeru telefonu. Zalety są takie, że twój umiejętny i przeszkolony telefundraiser może opisać dzwoniącym korzyści płynące ze statusu non-profit i podkreślić wygodę, jaką stanowią darowizny przy pomocy kart kredytowych (w których średnie kwoty darowizn są prawie zawsze wyższe) i przedyskutować z nimi jakiekolwiek inne adekwatne programy, jak również materiały uzupełniające, które otrzyma później dzwoniący.

Telefundraiser musi być umiejętnym i wysoko wyszkolonym pracownikiem, dokładnie przygotowanym i posiadającym dobry, pomysłowy scenariusz, od którego można odejść, gdy będzie to konieczne, i którego istnienia dzwoniący nigdy się nie domyśli. Tak jak w przypadku każdego innego rodzaju fundraisingu, tak w przypadku wykorzystania telefonu podstawowym podejściem musi być dbanie o klienta, nie zaś naciskanie go.

Dzikość telefonowania

Rozmowa telefoniczna – później uzupełniona – jest najlepszym sposobem radzenia sobie z zażaleniami. Są one wtedy natychmiast i osobiście przyjmowane do wiadomości. Przekonanie darczyńców, że ich zażalenia są traktowane poważnie jest najważniejszym elementem rozpatrywania skarg. Zgodnie z pewnymi badaniami w Ameryce jedynie 5% rozczarowanych klientów faktycznie składa zażalenia. Z mojego doświadczenia rozmów z darczyńcami wynika, że nie jest to zbyt niski szacunek. W istocie w przypadku fundraisingu może to być nawet mniejszy procent, ponieważ w zasadzie darczyńcy nie lubią narzekać. Dlatego przynajmniej 95% osób, które uważają, że jesteś beznadziejny, w rzeczywistości nie poinformuje cię o tym – jednak według tego samego badania, powiedzą o tym dziesięciu do dwunastu osobom. Tacy już są przyjaciele.

To złe wieści. Nie możesz na to pozwolić. Musisz zwiększyć procent niezadowolonych klientów, którzy do ciebie dzwonią – brzmi to dziwnie, prawda? Pomyśl jednak o tym. Fundraiserzy nie chcą zostawiać na lodzie niezadowolonych darczyńców. Chcesz mieć z nimi kontakt, pracować nad nimi i zmienić ich zdanie. Pamiętaj, że badania pokazały, że najlojalniejszym z darczyńców jest ten, który złożył zażalenie i któremu w stosowny sposób odpowiedziano.

Jak wiele osób przestało kupować dany produkt, bo mieli z nim jakiś problem, który producent mógł z łatwością naprawić – ale nigdy się o nim nie dowiedział? Telefon jest szybszy niż poczta, jeśli chodzi o rozpatrywanie skarg, może też być tak samo tani. Jest zaś bardziej

skuteczny i możesz być pewien, że klient będzie usatysfakcjonowany. E-mail ma niektóre z tych zalet i jest dużo tańszy, więc w stosownych przypadkach powinieneś go uwzględnić w swojej strategii obsługi klienta. Jak dotąd niewiele organizacji non-profit dobrze wykorzystuje e-mail do rozpatrywania skarg, czy nawet zbiera adresy e-mail. Wydaje mi się to prawdziwą szansą.

Obsługa klienta jest kolejnym z obszarów, w których znakomite przeszkolenie jest nadrzędne. Pracownicy muszą być wyszkoleni w tym, jak korzystać z telefonu (chodzi o wiele więcej niż tylko wiedza o tym, do której strony słuchawki mówić), jak odpowiadać na pytania, jak radzić sobie z zastrzeżeniami, jakie są metody sprzedaży telefonicznej, jak korzystać ze scenariuszy. Jest to tak samo istotne jak szkolenie ich z tego, czym zajmuje się twoja organizacja non-profit. Naprawdę dobre w tym osoby powinny być zachęcane do odchodzenia od scenariusza i robienia rzeczy po swojemu (w granicach rozsądku). Częścią szkolenia musi być prowadzenie ewidencji wszystkich rozmów telefonicznych i zapisywanie danych darczyńców składających zażalenia, gdyż będą przydatne w dalszych badaniach.

Kiedy organizacje non-profit zaczną ustanawiać działy zajmujące się wyłącznie obsługą klientów, infolinia dla darczyńców będzie ich kluczowym elementem. Oczywiście nie wszystkie telefony będą skargami. Wiele będzie pochodzić od usatysfakcjonowanych darczyńców, dzwoniących, żeby porozmawiać. Zachęcaj darczyńców, by z tobą rozmawiali. Energicznie promuj swoją infolinię. Jej numer powinien być wyeksponowany na raportach rocznych, formularzach odpowiedzi na kampanie, na wszystkim, co drukujesz i przekazujesz darczyńcom i potencjalnym darczyńcom.

Darczyńcy mogą preferować odbywanie rozmów telefonicznych wieczorami, po godzinie szóstej. Dlatego powinieneś im to umożliwić. Jeśli jest to stosowne, możesz zaoferować stale dostępną usługę – dwadzieścia cztery godziny na dobę, siedem dni w tygodniu. Niektóre z większych organizacji non-profit mogą być w stanie to zrobić. Mniejszym organizacjom będzie wybaczone, jeśli zaoferują automatyczną sekretarkę, której wiadomość obiecuje osobistą odpowiedź w ciągu dwudziestu czterech godzin, musi więc być sprawdzana codziennie.

Być może również potencjalni nowi darczyńcy będą do ciebie dzwonić. Powinieneś ich do tego zachęcać. Telefon będzie mieć wtedy również funkcję sprzedażową. Regularnie składaj darczyńcom raport z tego, jak wykorzystywane są usługi telefoniczne. Opisuj ich zalety i sukcesy. Zrób z tego wielkie halo. Niedługo będziesz się zastanawiać, jak kiedykolwiek mogłeś uprawiać fundraising bez użycia telefonu.

NAWET BLIŻSZE SPOTKANIA

Osobiste spotkania to najbliższa forma kontaktu z darczyńcami, na jaką możesz sobie pozwolić w granicach przyzwoitości. Oczywiście organizacje non-profit odbywają je na szeroką skalę, szczególnie w przypadku fundraisingu nakierowanego na znaczne darowizny oraz na poziomie regionalnym. Jednak z wyjątkiem tych kampanii niewiele organizacji uwzględniło odwiedzanie darczyńców w swoich strategiach marketingowych, wypracowało rachunek kosztów i zysków osobistych odwiedzin lub ustaliło indywidualne roczne cele dla nich.

Poznawanie darczyńców jest nieuchronnie kosztowną i pochłaniającą wiele czasu aktywnością, jednak w wielu obszarach fundraisingu ma niezwykłą wartość. Podczas gdy kilka lat temu większość fundraisingu twarzą w twarz w Wielkiej Brytanii dotyczyło małych kwot, dziś się to zmieniło. Wielu fundraiserów regularnie spotyka się ze znaczniejszymi darczyńcami, a rozwój fundraisingu twarzą w twarz jest widoczny na prawie każdej ruchliwej ulicy handlowej (czy też głównej ulicy w Stanach Zjednoczonych). Wiele osób, które były pionierami tego typu fundraisingu zbudowało wielkie bazy nowych zaangażowanych darczyńców i uzyskało naprawdę znaczne ilości pieniędzy. Obszarem, który nie został jeszcze skutecznie i szeroko wykorzystany, jeśli chodzi o osobiste wizyty, jest marketing dotyczący darowizn testamentowych, być może nie bez powodu (zob. Rozdział 12). Fundraiserzy odwiedzają jednak darczyńców w ich domach, żeby promować sporządzanie zapisów w testamencie, a praktyka ta na pewno będzie zdobywać rosnącą popularność, ponieważ jest bardzo skuteczna.

Spotykanie się z darczyńcami twarzą w twarz ma znaczny potencjał. Kiedy fundraiserzy zaczną poważnie myśleć o potrzebach darczyńców, w konsekwencji powstanie cały wachlarz produktów fundraisingowych, które najlepiej jest promować osobiście – takich jak inwestycje, ubezpieczenia i inne indywidualne propozycje.

Oczywiście nie możemy też zapominać o potencjalnie ogromnych korzyściach płynących z zachęcania darczyńców do odwiedzania nas w naszych siedzibach. Ponownie – wiele organizacji już to robi, niewiele jednak w zaplanowany i ustrukturyzowany sposób.

Korzyści płynące z osobistego kontaktu są znaczne i w dużym stopniu oczywiste. Nauczyłem się tego w ciągu pierwszych kilku dni bycia fundraiserem, kiedy mój poprzednik w organizacji non-profit, dla której pracowałem, pokazujący mi, jak wszystko działa, został zaproszony do znanego nadmorskiego miasteczka na południowym wybrzeżu Anglii, aby spotkać się z dwoma starszymi niezamężnymi

damami, które w przeszłości okazały organizacji znaczne wsparcie. Dołączyłem do niego.

Przewidując kolejne znaczne darowizny, przygotowaliśmy listę zakupów, ponieważ jak większość darczyńców, również te kobiety lubiły widzieć, na co są przeznaczane ich pieniądze i wyobrażać sobie, co uda się dzięki nim osiągnąć. Nie jest zaskakujące, że wszystkie nasze materialne produkty i propozycje uwzględniały finansowanie projektów w programach zagranicznych. Rozpoczynając pracę, odkryłem jednak, że prawdziwą i natychmiastową potrzebą organizacji non-profit w tamtym momencie były ogólne fundusze na niecelowe wydatki. Bardziej więc z nadzieją niż oczekiwaniem dodałem projekt ogólnych funduszy do grupy zagranicznych – chciałem przekonać te darczyńczynie do pokrycia części naszych kosztów reklam prasowych.

Pojechaliśmy na południowe wybrzeże i spędziliśmy miły czas na bardzo uprzejmej, acz dość formalnej popołudniowej herbacie. Damy cieszyły się ze spotkania, miło było im dowiedzieć się o sukcesie poprzednich projektów, które wsparły, były też jak najbardziej gotowe wysłuchać naszej opowieści o kolejnych potrzebach.

Nad ciepłymi muffinkami i pomiędzy łykami herbaty miałem okazję, by wyjaśnić moją dość nietypową propozycję: to, że darowizna pokrywająca koszty reklamy mogłaby wielokrotnie się zwrócić, z czego zyski wykorzystane byłyby bezpośrednio w zagranicznych projektach. Co więcej moglibyśmy dodać w naszej reklamie panel, który tłumaczyłby, że jej koszty zostały pokryte przez hojnych wspierających, co wygenerowałoby jeszcze liczniejsze odpowiedzi. Przemyślałem całą sprawę, włącznie z kosztami reklamy, prawdopodobną liczbą reakcji i wysokością darowizn. Byłem w stanie wykazać, że każdy funt przeznaczony na reklamę wygenerowałby trzy funty dla zagranicznych projektów organizacji. Była to skomplikowana i nowatorska propozycja. Nie sądzę, że byłbym w stanie przedstawić ją listownie bądź telefonicznie. Mimo to obie damy wstrzymały się wtedy przed pokazaniem od razu swojej hojności, zostawiliśmy im więc swoje propozycje. Otrzymaliśmy później czek na 15 000 funtów, w tym sześć tysięcy do przeznaczenia na reklamę w dwóch ogólnokrajowych czasopismach.

Niestety w tamtym czasie nasza organizacja nie miała żadnej strategii na postępowanie ze znaczniejszymi darczyńcami, a tak szybko pochłonął mnie ogólny marketing, że żadnej nie wprowadziłem. Z przykrością muszę przyznać, że nigdy nie odwiedziłem ponownie tych dwóch dam – długoterminowe zyski zostały poświęcone na rzecz krótkoterminowych celów. Wydaje mi się jednak, że fundraiser, który mi towarzyszył – Ian Kerr – podchwycił ten pomysł. Ian

stał się bardzo skutecznym niezależnym fundraiserem, nie był też tak młody i głupi jak ja. Był dużo bardziej uzdolniony i miał więcej doświadczenia w odwiedzaniu darczyńców.

Kilka lat później odwiedziłem program tej organizacji non-profit w Burundi w Afryce Wschodniej. Wożono mnie po tym nieprzeniknionym kraju wielkim terenowym Chevroletem – był to jeden z przedmiotów na naszej liście potrzeb, który również został zakupiony za środki przekazane od wspomnianych dwóch dam. Gdybym był dobrym fundraiserem relacji, zrobiłbym zdjęcia Chevroleta i wracając do Anglii, użyłbym ich jako pretekstu do kolejnej wizyty na południowym wybrzeżu, aby pokazać swoim darczyńczyniom bezpośrednie efekty ich hojności. Wszyscy byśmy na tym skorzystali. Och, zaprzepaszczone szansy...

TELEWIZJA

Telewizja jest błyskawicznym medium. Jest substytutem rzeczywistości, tkwiącym w rogu pokoju dziennego każdego potencjalnego darczyńcy, z którym kiedykolwiek będziesz się chciał skontaktować. Telewizora prawie zawsze używa się, słucha i ogląda, każdego dnia tygodnia.

Jak ktokolwiek może ignorować telewizję? A jednak większości fundraiserów się to udało – konsekwentnie. Wielu z tych, którzy traktowali ją poważniej od kiedy poluzowały się przepisy w Wielkiej Brytanii, pozwalając organizacjom non-profit na reklamy telewizyjne – żałuje dzisiaj swojego zainteresowania. Nauczyli się na błędach – kosztownych i bolesnych – że telewizja używana jako medium fundraisingowe prawie nigdy nie zwraca swoich kosztów, nie tak jak w przypadku firmy Unilever sprzedającej środki czystości czy firmy Kellogg's sprzedającej płatki kukurydziane. Organizacje non-profit nie zaczęły inwestować koniecznych milionów, żeby zbudować poprzez telewizję wizerunek marki, teraz zaś istnieje duża szansa, że nigdy tego nie zrobią.

W każdym razie wydaje mi się, że jest to dla fundraisera najmniej interesujący aspekt telewizji. Nigdy nie było dużej szansy, że stanie się ona praktycznym medium fundraisingowym, z pewnością nie w przypadku mniej niż dwuminutowych reklam. Oczywiście cokolwiek co miałoby trwać tak długo i tak byłoby skazane na porażkę jako zbyt kosztowne. Jednak niektóre organizacje non-profit uzyskały zwrot inwestycji ze swoich reklam telewizyjnych, jeśli zatrudniały do produkcji reklam agencje marketingu bezpośredniego z doświadczeniem w fundraisingu, nie zaś ludzi z głowami w chmurach, którzy na ogół zajmują się takimi rzeczami.

Od czasu do czasu słyszy się jednak o organizacjach non-profit, którym udało się sprawić, by reklamy telewizyjne pokryły swoje koszty albo prawie to zrobiły. I tak uważam, że fundraising reakcji bezpośredniej jest najmniej skutecznym sposobem wykorzystania telewizji – może być ona jednak wykorzystana do innych celów, które są bardzo ważne dla fundraiserów. Niektóre z nich wymagają wyrafinowanego wsparcia, takiego jak centra operatorów telefonicznych, pakiety odpowiedzi i informacji lub sieci sprzedaży detalicznej, ponieważ jak potężna by nie była, telewizja jest jednym z najbardziej ulotnych mediów. Nie jest namacalna. Nie jest dobrym medium do reakcji bezpośredniej.

John Hambley – pracujący wcześniej dla Euston Films w Londynie – mówi, że telewizja może stworzyć dla ciebie świadomą i emocjonalnie przygotowaną publiczność, musisz jednak użyć metod innych niż telewizja, by przemienić informację w działanie, a emocję w dawanie. Od fundraiserów telewizja wymaga reklam, które będą raczej informowały niż przekonywały. Powinno to sprawić, że fundraising będzie bardziej przystępny dla masowej publiczności. Chodzi głównie o kampanie świadomościowe, które będą działały, tylko jeśli będą podtrzymywane na skalę, która jest poza zasięgiem prawie wszystkich fundraiserów.

Aby uzyskać wartą zachodu ekspozycję w telewizji, fundraiserzy muszą wykorzystać coraz większe zapotrzebowanie twórców programów na dobry materiał. Co interesuje widzów – dramatyzm, ludzkie historie, emocje, opowieści o wygranej z przeciwnościami losu, odwadze mimo niepowodzeń? Czym dysponują fundraiserzy, jeśli nie dostępem do wszystkich tych tematów?

Umiejętnością fundraisera jest poszukiwanie rozsądnych możliwości, by promować troski i sprawy organizacji non-profit jako przydatny materiał dla twórców programów. Często zwieńczeniem takich działań może być spektakularny sukces, szczególnie w przypadku organizacji prowadzących kampanie. Sympathetic Hearing Scheme – konsorcjum organizacji non-profit promujących opiekę nad osobami niesłyszącymi – udało się umieścić naklejkę przedstawiającą ich charakterystyczne logo w kształcie ucha na drzwiach sklepu Alfa Robertsa w serialu *Coronation Street*, tworzonym przez Granada Television – jednej z najdłużej wyświetlanych i najpopularniejszych w Wielkiej Brytanii telenoweli. Naklejka była tam przez lata i widziało ją prawie 18 milionów widzów trzy razy w tygodniu. Niezły przykład darmowej reklamy.

(Proponuję inne zastosowanie dla sławnego sklepu osiedlowego z Coronation Street. Mam nadzieję, że ktoś przekona scenarzystów

serialu do wplecenia w fabułę tematu sporządzania testamentów. Na przykład w ten sposób, że osoba prowadząca w danym momencie sklep sporządzając testament, poza uwzględnieniem w nim swojej rodziny i przyjaciół, przekaże darowiznę testamentową Grocers' Benevolent Fund (ang. *grocer* – właściciel sklepu spożywczego); zob. Rozdział 12).

Projekty takie jak Telethon ITV, Children in Need oraz Comic Relief (Red Nose Day) BBC, sławny maraton telewizyjny z charytatywną zbiórką pieniędzy Jerry'ego Lewisa w Stanach Zjednoczonych itd. – są wartościowymi sposobami wykorzystania telewizji, które nie mogłyby mieć miejsca nigdzie indziej. Pokazują bezpośrednie działania fundraisingowe potężnej publiczności, składającej się głównie z ludzi, do których fundraiserzy nigdy nie byliby w stanie sami dotrzeć. Przez krótki czas miliony ludzi są nieuchronnie zaangażowane w robienie czegoś dla potrzeb innych, co musi być lepszym wykorzystaniem telewizji niż zwyczajowe. Nie jest to jednak fundraising relacji, nie będę więc poświęcał temu tematowi więcej miejsca.

Z jednej strony faktem jest, że mnóstwo ludzi często odpowiada na telewizyjne maratony charytatywne, dlatego że tak się po prostu robi, więc jest mało prawdopodobne, że zostaną długoterminowymi darczyńcami. Z drugiej strony British Red Cross Society z sukcesem wykorzystało telefundraising poprzez połączenia wychodzące, żeby zabiegać o wartościowe dalsze darowizny od znacznej części widowni, która pierwotnie odpowiedziała na jeden z ich pilnych apeli przekazanych za pośrednictwem telewizji. Telewizyjni darczyńcy są więc dość nieprzewidywalni.

RADIO

Większość tego, co powiedziałem o telewizji, odnosi się również do radia. Fundraiserzy powinni zwracać się do lokalnych i ogólnokrajowych stacji radiowych, ponieważ lokalne stacje często potrzebują więcej dobrych, istotnych tematów do audycji. Możliwości dotyczące reklamy radiowej również pozostają w dużej mierze niewykorzystane przez organizacje non-profit, a przesłanie niektórych – takich jak organizacje pomagające osobom z niepełnosprawnością wzroku – szczególnie nadają się do radia. Obserwuj tę przestrzeń. Przewiduję, że radio odegra w przyszłości znaczącą rolę w planach marketingowych wielu organizacji non-profit. Radio dociera do bardzo wielu z naszych darczyńców. Nie powinniśmy go zaniedbywać.

WIDEO

Którejś Gwiazdki moja siostra, Jane (która – tak jak ja – jest fundraiserką i ma nietypowe poczucie humoru), dała mojemu ojcu część słonia. Nie była to jednak zwykła część zwykłego słonia. Była to część Taru, osieroconego słoniątka z Kenii, które zostało uratowane przez organizację o nazwie Care for the Wild.

Mój ojciec stał się częściowym sponsorem Taru. Wraz z pamiątkowym certyfikatem poświadczającym to wydarzenie otrzymał dwudziestominutowe nagranie, pokazujące Taru bawiącego się z innymi słoniociółmi, opowiadające jego historię i wyjaśniające jego potrzeby. Ojciec z dumą pokazał mi to wideo, tak jak wielu innym gościom. Nigdy nie spodziewałem się, że słoń zostanie moim bratem przyrodnim, ale ten ujmujący film sprawił, że ten koncept stał się rzeczywistością, dając Taru osobowość i realność, których nie doświadczyłbym w inny sposób.

To jest moc wideo. Ojciec byłby w poważnych tarapatach, gdyby nie odnowił swojego sponsoringu. Kolejnego roku otrzymał następne nagranie, które pokazywało, jak rozwinął się Taru i opowiadało o triumfach i trudach przystosowywania osieroconych słoni do powrotu do natury. Wszyscy członkowie naszej rodziny przywiązali się do Taru. Wraz z tym jak każdy kolejny gość naszego domu ryzykował konieczność poznania nowego członka rodziny, Care for the Wild musiało być bardzo zajęte samym odpowiadaniem na pytania nadchodzące ze szkockich Highlands.

Nagrania wideo mogą być szeroko wykorzystywane do innych celów związanych z budowaniem relacji, szczególnie, by tłumaczyć nowe i skomplikowane sytuacje oraz pokazać życie organizacji. Zdecydowana większość darczyńców posiada magnetowid. Fundraiserzy mogą wysyłać im filmy wideo, które ci zachowają za drobną opłatą albo zwrócą po obejrzeniu. Fundraiser może potem nagrać na tej kasecie nowy film, by ponownie ją wykorzystać.

Dni publikacji wideo jeszcze jednak nie nadeszły. Realnie koszty produkcji filmów wideo maleją w stosunku do druku, ale nadal jest to postrzegane jako wysoki koszt. Kiedy filmy wideo zaczną regularnie pojawiać się na półkach sklepowych, wtedy organizacje non-profit powinny ponownie rozważyć możliwości z nimi związane. Nie będzie trzeba czekać długo. Tymczasem wieczory filmowe (zob. Rozdział 9) są jakimś rozwiązaniem. Dlaczego też nie miałbyś użyć wideo tak jak Care for the Wild?

JAK TO WSZYSTKO POŁĄCZYĆ?

Jest wiele innych sposobów docierania do darczyńców, które są jeszcze niepraktyczne, ale może się to zmienić w przyszłości – telewizja kablowa i satelitarna, kino, domokrąstwo, karty multimedialne, korzystanie z osiągnięć innych, wspólne komunikacje itd. Wszystkie są przydatnymi sposobami docierania do darczyńców i fundraiserzy muszą być stale czujni, by nie przegapić żadnych wartościowych opcji. Internet oraz fundraising twarzą w twarz – nowości, które pojawiły się już po pierwszym wydaniu tej książki – są omawiane w Rozdziale 13.

Żadna z metod komunikacji nie powinna być postrzegana w odcięciu od innych. Żaden jednostkowy kontakt nie powinien być rozważany bez uwzględnienia wszystkich innych kontaktów, które miały miejsce w przeszłości i jeszcze nastąpią. Sekretem komunikacji z darczyńcami jest wdrażanie zintegrowanej, całościowej strategii komunikacji – całkowitego fundraisingu relacji. Oznacza to postrzeganie twoich kontaktów z darczyńcą całkowicie z jego punktu widzenia i opieranie się pokusie dzielenia twoich strategii marketingowych na zgrabne małe paczuszki, gdzie przydzielałbyś jedną funkcję jednemu działowi, inną drugiemu, bez żadnego kontaktu między nimi. Jeśli twoje komunikacje są zintegrowane, darczyńca otrzyma trafną, skoordynowaną i ciągłą komunikację, dzięki czemu będzie poinformowany, zaangażowany i zmotywowany, a jednocześnie uniknie bycia zalanym wiadomościami bądź zirytowanym.

Przykładem zintegrowanej komunikacji jest Legacy Leadership, program zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych przez Rich Fox and Associates, który osiąga świetne rezultaty. Program obejmuje dobrowolny direct mailing, telefon oraz osobiste wizyty w bardzo miękkim podejściu do znajdowania na listach członkowskich lub listach darczyńców osób, które mogłyby rozważyć pozostawienie darowizny testamentowej i delikatne nakierowywanie ich ku temu. List zawierający klauzulę rezygnacji wysyłany przed rozmową telefoniczną daje darczyńcy możliwość zdecydowania, czy chce, by do niego dzwonić (jeśli nie zgadza się na rozmowę i tak może przekazywać darowizny drogą pocztową). Kiedy dzwoniąca organizacja non-profit zidentyfikuje osoby, które pozostawiły już jakiś zapis testamentowy albo sygnalizują gotowość zrobienia tego, wtedy osobista wizyta lub rozmowa telefoniczna mogą być wykorzystane do wciągnięcia darczyńców w rozmowę o ich sytuacji. Może to poskutkować nie tylko większymi darowiznami testamentowymi, ale także możliwością zyskania bezpośrednich znacznych darów od ludzi, którzy w innym przypadku nie zostaliby rozpoznani jako znaczni darczyńcy.

Jeśli działa prawdziwie zintegrowana komunikacja, w której wszystkie kontakty z darczyńcami wypływają z jednego głównego źródła, można zacząć stosować prawdziwą segmentację. Z niektórymi darczyńcami będziesz się kontaktować tylko raz lub dwa razy do roku. Z innymi raz w miesiącu. Do jeszcze innych będziesz się odzywać w tylko jednej lub dwóch sprawach, inni będą zaznajomieni z wszystkimi aspektami twojej pracy. Jedni dostaną wersję A listu, inni wersję B, a reszta dostanie jeden z pozostałych dwudziestu czterech listów, które wysyłasz teraz do swojej znakomicie podzielonej bazy darczyńców.

Będzie to dla fundraiserów wersją pocisku typu kartacz – już nigdy więcej wszyscy nie będą otrzymywać tej samej wiadomości. Z niektórymi będziesz się kontaktować tylko przez e-mail, bo taka jest ich preferencja. Jeszcze inni poproszą o otrzymywanie tradycyjnych przesyłek pocztowych. Większość będzie usatysfakcjonowana dobieraniem stosownej formy kontaktu spośród skoordynowanych mediów, co doda waszym kontaktom bogactwa i różnorodności. W przyszłości, każda z form twojej komunikacji z darczyńcami będzie doskonale dobrana i wysłana ze znakomitym wyczuciem czasu. Jej temat, treść i ton będą w sam raz. Bo tego chcesz ty i darczyńca. Właśnie tym jest fundraising relacji.

DZIAŁANIA

- Strzeż się niesprecyzowanych koncepcji w promocji, takich jak budowanie świadomości. Zawsze staraj się mierzyć swoje wyniki.

- Patrz, jak darczyńcy reagują na otrzymywanie poczty. Poddaj wszystkie formy swojej komunikacji „testowi skrzynki na listy".

- Upewnij się, że wszystkie twoje listy są przygotowane zgodnie z modelem AICDA.

- Badaj, badaj i ponownie badaj. Nigdy nie rezygnuj z badań.

- Nie zawsze proś tylko o pieniądze. Szukaj możliwości, by darczyńcy otrzymali coś w zamian.

- Nie mów o kampaniach i mailingach. Nazywaj je listami i wiadomościami.

- Wraz z publikacjami zawsze wysyłaj list. Uwzględnij również możliwość odpowiedzi.

- Przekazuj darczyńcom tylko interesujące materiały. Opłaci się to na dłuższą metę.

- Sprawdź swoje formularze odpowiedzi i kupony. Popraw te, które nie mają wszystkich podstawowych informacji.

- Lepiej wykorzystuj rozmowy telefoniczne, wychodzące i przychodzące.

- Energicznie promuj swoją infolinię we wszystkich materiałach drukowanych, nawet na papierze firmowym.

- Przygotuj zindywidualizowany, stosowny i możliwy do dostosowania list z podziękowaniami. Zobacz, czy możesz mu nadać niektóre z funkcji pakietu powitalnego.

- Dobrze wyszkol swoich pracowników zajmujących się telefundraisingiem. Nie pozostawiaj żadnego z jego aspektów amatorom, tak jak nie przydzieliłbyś nowego pracownika do zajmowania się direct mailingiem.

- Prowadź dobrą dokumentację działań telefundraisingowych.

- Zachęcaj do składania zażaleń. Wykorzystaj do tego wszystkie możliwe środki. Stwórz oddział zajmujący się zażaleniami darczyńców.

- Nie zapomnij o uwzględnieniu w swojej strategii obsługi klienta, e-maili i strony internetowej.

- Zaplanuj w swojej rocznej strategii osobiste spotkania z darczyńcami. Ustal cele i koszty każdej wizyty.

- Zachęcaj darczyńców do odwiedzania cię. Zapraszaj ich na specjalne wydarzenia w swoim biurze.

- Wykorzystuj radiowy i telewizyjny popyt na dobre materiały.

- Zastanów się, w jaki sposób twoja organizacja może odpowiednio wykorzystać wideo.

- Zintegruj wszystkie komunikacje z darczyńcami w jednym centralnym punkcie – dziale obsługi darczyńców.

PROFIL DARCZYŃCY: IAN DUNLOP

Ian ma trzydzieści cztery lata i jest bardzo aktywny. Gdyby urodził się piętnaście lat wcześniej z pewnością zostałby hippisem albo beatnikiem, ale władze w jego szkole uważają go po prostu za flejtucha.

Ian jest niechlujny. Jeździ starym minibusem Volkswagena i jest członkiem klubu podobnie niechlujnych ludzi, którzy w weekendy zajmują się nurkowaniem, także jaskiniowym. W dni powszednie Ian jest nauczycielem geografii – bardzo dobrym. Nawet jeśli dyrektor szkoły za nim nie przepada, uczniowie go uwielbiają. Ian w pojedynkę zainicjował w szkole praktycznie każdy możliwy typ aktywności pozalekcyjnej, od klubów żeglarskich i wspinaczkowych po lokalne oddziały Greenpeace i Amnesty International.

Ian wierzy w edukację na rzecz zmian. Wspierane przez siebie organizacje postrzega jako zasoby dla siebie i swoich uczniów, źródła informacji, materiałów do wykorzystywania i pomysłów na kampanie. Dają mu również kanał działania, o którym Ian wie, że będzie działać.

Ian nie jest biernym, fotelowym wspierającym. Prowadził kampanię na rzecz wprowadzenia przez lokalne władze zakładów recyklingu, lobbował w parlamencie w sprawie rozwoju budżetu pomocowego, napisał tuziny listów do więźniów sumienia, przejechał na rowerze 96 kilometrów, żeby pomóc papugom, zbierając środki i przynosząc rozgłos kampanii przeciw importowi egzotycznych ptaków. W każdym z tych i innych działań Ian jest wspierany przez entuzjastyczną i rosnącą grupę młodych uczniów ze swojej strony, którzy dostrzegają, że wspieranie organizacji non-profit jest skuteczne tylko wtedy, gdy jest podparte pozytywnymi działaniami politycznymi.

Materiały promocyjne i pakiety edukacyjne dostarczane przez organizacje non-profit, by wesprzeć te kampanie są dla Iana wielką pomocą. Wytapetował ściany pokoju nauczycielskiego plakatami i sloganami, a teraz zamiast sprzeciwiać się i mruczeć pod nosem, wielu z jego kolegów podchodzi do niego i pyta o kampanie, czasami okazując większe wsparcie.

Ian planuje teraz dwie duże inicjatywy, które chce wprowadzić w szkole w odpowiednim momencie. Pierwsza zakłada oficjalne sprowadzenie do szkoły jednej z dużych organizacji non-profit zajmujących się środowiskiem, w celu prowadzenia zajęć na temat specjalistycznych środowiskowych kwestii, które znajdują się w nowym szkolnym programie nauczania. To nie jest kontrowersyjne. Drugi pomysł bę-

dzie trudniejszy do sprzedania dyrektorowi. Ian chce, aby cała szkoła dołączyła do oficjalnego spaceru przeciw wielorybnictwu, który ma być zwieńczony czuwaniem ze świeczkami pod pewną skandynawską ambasadą.

Ian nie jest optymistycznie nastawiony, ale spróbuje. Jeśli się to nie uda, ma plan B – pełnowymiarowy marsz charytatywny na terenie szkoły. Ian liczy na to, że dyrektor tak bardzo nienawidzi charytatywnych marszy, że alternatywa może mu się wydać wręcz pociągająca.

ROZDZIAŁ 11

Kreatywne podejścia do budowania relacji

Rzadko byłem w stanie dojrzeć jakąś możliwość zanim przestawała istnieć.

MARK TWAIN

W fundraisingu chodzi o możliwości. Rozpoznawanie ich, odkrywanie, tworzenie, rozwijanie, wykorzystywanie, przemienianie w nie pomysłów. Mark Twain byłby beznadziejnym fundraiserem.

Pomimo recesji, rosnącej konkurencji, tempa i skali ostatnich zmian, nigdy nie było więcej możliwości dla fundraiserów relacji niż dziś.

Niektóre z nich opisywałem w poprzednich rozdziałach: kreatywne wykorzystanie telefonu, spotkania z darczyńcami, polityka podziękowań i powitań, powtarzane kampanie reaktywacyjne, zakładanie infolinii do zgłaszania zażaleń, tworzenie scentralizowanych funkcji usługowych itd. Najważniejsza z możliwości – darowizny testamentowe – jest tak znacząca i niezwykła, jeśli chodzi o jej potencjał dla fundraiserów, że moim zdaniem zasługuje na osobny rozdział (zob. Rozdział 12). Istnieje jednak wiele innych jeszcze możliwości i chciałbym przeanalizować tu kilka z nich.

NIE-WYDARZENIE

Bardzo często możliwości wyłaniają się z przeciwności losu i to wtedy powstają zazwyczaj najlepsze pomysły. Nie-wydarzenie jest cudowną inicjatywą; nie wymaga prawie żadnej pracy i daje ludziom niemożliwą do zakwestionowania wymówkę, by robić to, co lubią najbardziej – nic!

W niektórych obszarach Stanów Zjednoczonych doszło do nasycenia imprezami fundraisingowymi. Odbywa się po prostu zbyt wiele prestiżowych wydarzeń. Dla niektórych ludzi (prawdopodobnie tych dziwnych jednostek, które po prostu nie potrafią mówić „nie") wydarzenia organizacji non-profit są prawdziwym problemem, ponieważ z ich powodu prawie nigdy nie mają w swoim kalendarzu jednego wolnego wieczoru, żeby zostać w domu i pooglądać telewizję. Dla organizatorów nasycenie rynku oznacza obniżone zyski i oczywiście

wieczne zagrożenie związane z prestiżowymi imprezami – że nie zwrócą swoich kosztów. Tu wkraczają nie-wydarzenia.

„Wyślij nam 500 dolarów i zostań w domu".

Tak brzmiała oferta. Nie będziesz musiał wypożyczać smokingu, wynajmować taksówki, wychodzić na zewnątrz w deszczową noc ani wdawać się w rozmowy o niczym z całą bezmyślną śmietanką towarzyską. Po prostu zostań w domu i czuj się dobrze.

Organizatorzy nie-wydarzeń poszli o krok dalej. Wysłali „uczestnikom" (używam tego terminu umownie), butelkę dość przyzwoitego szampana, aby pomóc im cieszyć się wieczorem i być spokojnymi z wiedzą, że biorąc udział w ogólnokrajowym nie-wydarzeniu, pomagają zebrać ogromne ilości pieniędzy na szczytny cel. Jak długo to będzie działać? Kto wie? Jak długo zanim Jan Publiczny i jego żona zaczną narzekać, że muszą uczestniczyć w zbyt wielu nie-wydarzeniach i nie starcza im na to czasu? Kto wie? Kogo to obchodzi? Wykorzystaj tę możliwość, póki możesz.

WYDOBYWANIE Z LUDZI TEGO, CO NAJLEPSZE

Zbyt często podchodzimy do działań fundraisingowych, jak gdyby były kwestią metody, jak byśmy musieli tylko mechanicznie podążać za procedurami i wszystko będzie dobrze. Zdecydowanie tak nie jest. Największe możliwości biorą się ze zdolności fundraisera, by wydobyć z ludzi to, co najlepsze. Fundraising polega na ludziach, nie procedurach.

Jeśli cokolwiek pójdzie źle, to ja to zrobiłem. Jeśli cokolwiek pójdzie w miarę dobrze, to my to zrobiliśmy. Jeśli cokolwiek pójdzie naprawdę dobrze, to ty to zrobiłeś.

Tylko tyle potrzeba, by sprawić, że ludzie będą wygrywali dla ciebie mecze!

Ten cytat pochodzi z wypowiedzi amerykańskiego trenera futbolowego, Paula Bryanta, ale równie dobrze pasuje do fundraisingu. W istocie znalazłem go w książce *The Raising of Money* Jamesa Gregory'ego Lorda.

Darczyńcy nie lubią, gdy fundraiserzy przypisują sobie ich zasługi. Zawsze więc powinieneś się starać, by pozostawać w cieniu – jak trener futbolowy – przyjmując zażalenia i krytykę, ale nigdy nie przypisując sobie zasług. W złym tonie jest stawać między darczyńcą a światłami reflektorów.

ZAPEWNIJ ZAANGAŻOWANIE

Lord przekazuje również swoim czytelnikom, że sposobem na zdobywanie prawdziwych pieniędzy jest zapewnianie prawdziwego zaangażowania. Oczywiście są niezliczone sposoby osiągnięcia tego, kluczowym słowem nie jest jednak zaangażowanie, a prawdziwe. Fundraiserzy muszą rozróżniać między trikami i sztuczkami – tzw. mechanizmami zaangażowania – a prawdziwym, szczerym zaangażowaniem. Bernie Cornfeld – oszust ubezpieczeniowy, który prowadził Investors Overseas Services – miał ulubione pytanie, które zadawał wszystkim potencjalnym kandydatom; na pierwszy rzut oka wydawało się, że odpowiedź jest prosta. Pytał: „Czy naprawdę chcesz być bogaty?". Oczywiście wszyscy gorliwi młodzi ludzie, którzy sami się do niego zgłaszali, odpowiadali twierdząco, ale Cornfeld nie pytał tylko, czy chcą być bogaci. Oczywiście, że każdy odpowiedziałby na to pytanie twierdząco. Kluczowym słowem było „naprawdę". „Czy naprawdę chcesz być bogaty?". Dla Cornfelda oznaczało to, że pogoń za bogactwem była ważniejsza niż cokolwiek innego. Aplikanci musieli być wystarczająco zaangażowani, by pracować po godzinach, robiąc wszystko, o co zostaną poproszeni, poświęcając przyjaciół, rodzinę i swoje zainteresowania.

Prawdziwe zaangażowanie nie musi oczywiście iść tak daleko. Musi być jednak prawdziwe, nie złudne. Darczyńcy mają prawo do bycia zaangażowanymi w twoją organizację non-profit, tak jak akcjonariusze mają prawo być zaangażowanymi w firmy, których część posiadają. Jako inwestorzy zarówno darczyńcy, jak i akcjonariusze, mają prawo do wywierania wpływu oraz do aktywnego zaangażowania.

ZNACZNE DAROWIZNY

Zapewnianie wybranym darczyńcom możliwości prawdziwego zaangażowania daje fundraiserowi gotowe środki na rozpoczęcie kampanii zbierającej znaczne darowizny. Jest to jedna z możliwości stanowiących największe wyzwanie dla strategicznie myślącego fundraisera, warto ją tu więc przynajmniej wspomnieć, mimo że jest to zbyt głęboki temat, aby szczegółowo go omówić. Tak jak w przypadku wielu innych obszarów fundraisingu, sukces w fundraisingu znacznych darowizn zależy od rozwoju efektywnej relacji z darczyńcą.

Nie ma minimalnej ani maksymalnej wysokości darowizny, kwalifikującej kampanię jako mającą na celu zbieranie „dużych darów". Zazwyczaj wszystkie darowizny w takiej kampanii są pozyskiwane twarzą w twarz albo telefonicznie, a przekazywane kwoty oddają to osobiste podejście.

W przypadku wielu kampanii – szczególnie tych, które mają wyjątkowo konkretny albo namacalny cel, taki jak nowe skrzydło szpitala albo katedra uniwersytecka, gdzie ograniczony jest publiczny odzew – najbardziej prawdopodobną drogą do osiągnięcia sukcesu jest kampania skoncentrowana na znacznych darowiznach, starannie przemyślana i nakierowana na tych niewiele osób, które na nie stać. W takich kampaniach często mała grupa ludzi jest tak skupiona i odpowiednio nastawiona, że wystarczy mniej niż stu darczyńców, żeby przekroczyć cel wielomilionowego apelu. Przeciętnie połowa zakładanej kwoty zostanie zebrana dzięki ledwie dziesięciu lub dwunastu darczyńcom. Kluczami do takiej formy fundraisingu są dokładne planowanie i niespieszne zbieranie wszystkich najważniejszych elementów. Podstawową umiejętnością fundraisera jest w tym przypadku motywowanie starannie dobranej grupy darczyńców, by sami przekazywali prośbę dalej, co umożliwi im proszenie ludzi z ich kręgów o *odpowiednią* kwotę w *odpowiednim* czasie.

Naprawdę trudną częścią takiego fundraisingu nie jest przekonywanie ludzi do przekazywania środków, ale przekonywanie ich do proszenia o to. Żaden fundraiser nie zrobi dużych postępów, próbując bezpośrednio prosić o znaczne darowizny. To praca dla innych ludzi – innych darczyńców. Jest to idealny przykład aktywnego zaangażowania darczyńców, ale nie jest to łatwe.

Dla większości ludzi w Wielkiej Brytanii proszenie o cokolwiek jest szczególnie trudne. To narodowa wada. Chcemy o coś poprosić i wiemy, że powinniśmy, ale w kluczowym momencie zacinamy się, przepraszamy, pocą nam się dłonie. Nieważne, jak starannie i skrupulatnie przygotowywałeś się do tego momentu, jeśli się to zdarzy, twoja prośba staje się zazwyczaj rozwodniona i traci impet. Niestety w Wielkiej Brytanii nawet wielu opłacanych fundraiserów nie lubi prosić o pieniądze, więc potencjalni wolontariusze często nie są w stanie inspirować się zawodowcami.

Wstydliwość w tym temacie nie jest właściwa tylko Brytyjczykom. W wielu innych krajach nie ma znaczącej kultury proszenia o pieniądze, staje się więc ono czymś anormalnym i przerażającym. Francuzi wydają się odczuwać do niego odrazę. Jest coś w galijskiej naturze, co buntuje się przeciwko potrzebie proszenia o pieniądze na jakiś cel – a nawet samej sugestii tej potrzeby.

Nie jest tak w Ameryce. Amerykanie byli wychowani na fundraisingu. Jest częścią każdej wspólnoty, każdej dzielnicy, każdego dzieciństwa. Dla Amerykanów proszenie o pieniądze jest tak naturalne jak oglądanie telewizji.

Jednym ze sposobów, by uczynić proszenie prostszym, jest upewnić się, że proszący osobiście przekazał już bardzo dużą darowiznę (może nawet wiodącą). To sprawia, że jego prośba jest prawie nie do odrzucenia dla członków jego kręgu towarzyskiego, którzy nie dadzą się przecież wyprzedzić jednemu ze swoich.

Jeśli jesteś zwolennikiem postrzegania fundraisingu z punktu widzenia Robin Hooda (zob. Rozdział 1), w którym rolą fundraisera jest redystrybucja dóbr poprzez zabranie ich bogatym i przekazanie zasługującym na nie biednym – to jest coś bardzo przyjemnego w koncepcji dużego daru, w której jeden z przywódców bogaczy faktycznie wstawia się za tobą.

Kampanie zorientowane na znaczne darowizny są w zasadzie programami wolontariackimi, w których wolontariuszami są zazwyczaj prominentne lokalne postaci lub głowy przemysłu i handlu – ci, którzy są często zwani „wielkimi i dobrymi". Są wolontariuszami dla twojego szczytnego celu, tak samo jak ludzie, którzy stoją za ladą twojego sklepu charytatywnego, sącząc herbatę i wyglądając, jak gdyby byli ich właścicielami. Wolontariusze pracują najlepiej wtedy, gdy mają poczucie własności wobec danego projektu. W fundraisingu zorientowanym na znaczne darowizny jest to kluczowe. Wolontariusze są bohaterami. Zadaniem zawodowego fundraisera jest traktować ich dobrze, pilnować, aby stawiali sobie ambitne cele i nigdy nie pozwolić, żeby przestali czuć, że są niezwykle potrzebni. Najważniejsze są dobre relacje.

Jeśli potrzebny jest komitet – a uważa tak większość osób prowadzących kampanie zorientowane na znaczne darowizny (nie mogę zrozumieć, dlatego komitety dalej wydają się tak ważne dla kondycji ludzkiej – jak lubił mawiać David Oglivy, guru reklamy, „przeszukaj wszystkie parki w miastach, nigdzie nie znajdziesz pomników komitetów") – ważne jest, aby jego członków i przewodniczącego wybrali sami wolontariusze. Jeśli chcą, pozwól im myśleć o tym jako o radzie kampanii i zachęcaj ich, aby jak najlepiej się bawili, zbierając twoje fundusze.

Formowanie komitetu nie może jednak być okazją do dodania do jego listy członków wielu znamienitych nazwisk. Chodzi tu o prawdziwe zaangażowanie – nie ma miejsca dla symbolicznych bywalców i komitetowych „ministrantów". Wywal ich. Wszyscy potencjalni członkowie muszą być przekonani, że służenie w tej grupie jest przywilejem i chcieć pomagać sprawie w tak istotny sposób. Cały czas muszą starać się zasłużyć na swoje miejsce, ciężko pracować, być najbardziej hojnymi i regularnymi z darczyńców. Ich rolą musi być proszenie konkretnych osób o wcześniej ustalone konkretne sumy

pieniędzy. Jeśli czują się właścicielami kampanii, zrobią to. W zamian musisz wypracować z nimi ograniczone ramy czasowe i liczbę godzin, jaką mogą poświęcić oraz dostarczyć im pisemną listę obowiązków. Wtedy uzyskasz pewność, że ich wkład jest zdefiniowany i zrozumiany. W najuprzejmiejszy możliwy sposób możesz poprosić ich później o zdanie raportu z prac, tylko po to, by podkreślić, że ich odpowiedzialność jest prawdziwa, nie symboliczna.

Poniżej znajdują się podstawowe zasady fundraisingu zorientowanego na znaczne darowizny.

- Zwięzły, jasny i perswazyjny cel.
- Trafna identyfikacja kręgu darczyńców.
- Dobre przywództwo rozsądnych i zaangażowanych wolontariuszy.
- Nienaganne wskazówki fundraisera.

W związku ze zwiększeniem liczby kampanii kapitałowych w ostatnich latach, wydaje się prawdopodobne, że grupa potencjalnych darczyńców, którzy będą prosić o darowizny w twoim imieniu – podwaliny każdej kampanii zorientowanej na znaczne darowizny – zacznie się niebawem kurczyć. Tymczasem fundraiserzy w pełni korzystają z tych kampanii i osiągają znaczące sukcesy. Jeśli konkurencja o dobrych darczyńców tego typu stanie się bardziej zacięta, obstawiam, że ci fundraiserzy relacji, którzy przez lata pielęgnowali dane relacje, dalej, bez względu na wszystko, będą w stanie organizować takie kampanie, ponieważ darczyńcy będą im wierni.

CENY I PROPOZYCJE

W Rozdziale 8 wspominałem już cenę w kontekście jej znaczenia w planie marketingowym każdego fundraisera. Wydaje mi się, że strategiczne zarządzanie cenami przedstawia dla fundraiserów wartościowe możliwości, ponieważ w przeszłości poświęcano cenom propozycji fundraisingowych niewiele uwagi, a fundraiserom często nie udawało się pozwolić siłom rynkowym na naturalne wyznaczenie ich cennika.

Dodawanie do formularzy odpowiedzi i kuponów pól z podpowiedziami kwot było dość skuteczną próbą wpłynięcia na ogólne darowizny charytatywne, chociaż trzeba powiedzieć, że wielu darczyńców tych podpowiedzi nie lubi. Średnia wpłata nadal jest jednak zbyt niska. Kiedy propozycja jest ogólna, bardzo trudno jest przekonać przeciętnego darczyńcę do podniesienia stawki. To ciekawa nierówność, jednak w konfrontacji z tragedią takiej skali jak klęska głodu dotykająca milionów ludzi w Etiopii, typowy członek społeczeństwa odpowie, przekazując darowiznę wynoszącą około 15 lub 20 dolarów. Oczywiście społeczeństwo jest stale proszone o hojne reakcje i staje na

wysokości zadania. 15 czy 20 dolarów jest kroplą w morzu potężnych potrzeb, a społeczeństwo o tym wie. Jednak za 45 dolarów można kupić pług, dzięki któremu etiopska rodzina będzie w stanie podwoić plony ze swojego małego pola, co nie tylko pozwoli im, by sami byli w stanie się wyżywić, ale pozostawi też małą nadwyżkę do sprzedaży na lokalnym targu.

W tym przykładzie darczyńca widzi, na co mogą zostać przekazane jego pieniądze i co mogą osiągnąć. Wiele osób wolałoby przekazać 45 dolarów na możliwy do zidentyfikowania, zrozumiały cel, niż 10 dolarów na ogólny apel. Ta metoda jest dobrze opanowana przez międzynarodowe agencje pomocy, w ich programach małe kwoty osiągają wielkie rzeczy: 5 dolarów może zaszczepić dziecko przeciw pięciu zabójczym chorobom, 10 dolarów może sprawić, że niewidomy odzyska wzrok itd.

Czy wystarczająco często to wykorzystujemy? I czy niektóre z krajowych organizacji non-profit nie mogą zrobić tego lepiej? Apele Ryton Gardens, które można było przerobić na doniczki do nasion, odniosły potężny finansowy sukces, czy zawdzięczały to intrygującemu formatowi, „wielkiemu pomysłowi", czy odpowiedniemu dobraniu ceny? Ryton zaprosiło darczyńców do sponsorowania ich działań na kilku poziomach – zwykły sponsor płacił 50 centów tygodniowo, sponsor nasion 1 funt tygodniowo, sponsor kultywatora 2, a sponsor ogrodnika 5 funtów tygodniowo. Na każdym poziomie proponowano odpowiednie korzyści. Ludzie w istocie zgłaszali się do bycia sponsorami ogrodników, płacąc 260 funtów rocznie. Dla nich ta cena była odpowiednia. Sami mogli dokonać wyboru. Jeśli nie dano by im takiej okazji, równie dobrze mogliby wpłacić 10 funtów, a kampania Royton Gardens nie odniosłaby takiego sukcesu.

Jest to oczywiście kwestia identyfikowania propozycji jako czynnika decydującego o cenie. Te dwa aspekty są nierozerwalnie połączone. Pomyśl jednak raz jeszcze o tym, że 5 dolarów może zaszczepić i ochronić dziecko. Co za propozycja! Ludzie tłumnie przybywaliby, żeby wysłać swoje pięciodolarowe czeki. Ponieważ jednak koszt jednostkowy jest tak niski, organizacji non-profit może się nie opłacać przetwarzać tych czeków. Mówiąc inaczej – może udałoby się zwiększyć tę kwotę bez wpływu na ogólny poziom odpowiedzi.

Zasadniczo istnieją dwa podstawowe sposoby ustalania ceny: poprzez rozważenie kosztu jednostkowego produkcji i dodanie do niego procentu dla zysków oraz na nieprzewidziane wypadki lub poprzez rozważenie, na jak dużo stać rynek. (Jest trzecia opcja, ustalenie ceny na podstawie ceny konkurencji). Fundraiserzy korzystają z wszystkich

tych metod – z mojego doświadczenia jednak wynika, że czegokolwiek nie wybiorą, bardzo często celują zbyt nisko. Może dlatego, że fundraiserom zawsze marnie płacono, więc przeceniają wartość pieniędzy. Oczywiście wysokości darowizn odpowiadają płynącym z nich korzyściom, więc 5 dolarów na ochronę przed pięcioma zabójczymi chorobami i 10 dolarów, by sprawić, że niewidomy odzyska wzrok, przedstawiają niewiarygodny wręcz stosunek jakości do ceny. Jest ona tak niska, że przypuszczam, że zniechęca wielu ludzi, którzy uznają, że jest to zbyt nieprawdopodobne i nie są w stanie połączyć ogromnego efektu akcji – ratowania życia lub wzroku – z tak niskimi kwotami. Testowanie cen – oferowanie tego samego produktu za dwie różne ceny – nie jest dozwolone w Wielkiej Brytanii, byłoby jednak interesujące poddać te oferty testowi A/B z podwojonymi, a nawet potrojonymi kwotami, żeby zobaczyć, jak różniłyby się odpowiedzi (zob. dalej w tym rozdziale).

Zdolność darczyńców do płacenia jest w dużym stopniu uzależniona od ich postrzegania dochodu rozporządzalnego. Ponieważ fundraiserzy oferują na ogół nienamacalne produkty i propozycje, sensowne jest oferowanie ich w różnych cenach – tak jak w przykładzie Ryton Gardens – aby darczyńcy mieli możliwość wyboru. Wtedy jednak, gdy produkt lub usługa są namacalne – tak jak w przypadku sponsoringu dziecka – fundraiser musi znaleźć optymalny poziom cenowy wyższy niż koszt świadczenia usługi jednak niższy niż kwota, która sprawi, że wielu darczyńców zrezygnuje, bo ich na to nie stać. Uzasadnione jest, że „produkt" fundraisingowy taki jak sponsoring dziecka może mieć wysoką cenę, ponieważ wysoki jest koszt rekrutacji i administracji, a popyt nie jest zauważalnie wrażliwy na cenę. Nawet jeśli popyt spadnie, gdy wzrosną ceny, nadal może to być korzystniejszą dla fundraisera sytuacją, gdyż mniejsza liczba darczyńców będzie teraz płaciła te same, a nawet wyższe kwoty, a koszty administracyjne będą niższe.

Wadą jest to, że – przynajmniej w teorii – mniej dzieci będzie czerpało korzyści ze sponsoringu. Sponsoring dzieci pozostaje jednak jednym z najbardziej atrakcyjnych i skutecznych produktów z punktu widzenia darczyńców. Umożliwił organizacjom non-profit przedstawianie propozycji kosztujących 250 dolarów rocznie, które są wykupywane przez ludzi z różnych środowisk, od mieszkańców wielkich posiadłości po tych, który mieszkają w budynkach socjalnych.

Programy sponsoringu jasno pokazują korzyści z „myślenia kategoriami miesięcy" przy strukturyzowaniu cen produktów. Darczyńcy zapisani na miesięczne subskrypcje przekazują dużo więcej, mniej

o tym myśląc i mniej się przejmując. Ma to sens. Większość ludzi otrzymuje wypłaty raz lub dwa razy w miesiącu. 500 dolarów wydaje się dużą kwotą jako jednorazowy wydatek, ale większości darczyńców 50 dolarów miesięcznie wydaje się dużo bardziej osiągalne (rezultatem jest też oczywiście dodatkowe 100 dolarów rocznie dla sprawy).

Na drugim krańcu skali znajdują się koszty członkostwa w organizacji wspierającej osoby cierpiące na nieuleczalne choroby, co być może należy wycenić niżej, ponieważ organizacja nie chce zniechęcać ludzi do członkostwa ze względu na koszty. Cena nie powinna jednak być tak niska, że program staje się dla organizacji nierentowny. To dlatego różne poziomy cen są tak istotne.

Pierwszą rzeczą, o której musi zadecydować organizacja w trakcie tworzenia strategii cenowej, jest to, co chce osiągnąć. Jeśli chcesz zbudować dużą bazę danych i potem ją rozwijać – niekorzystne będzie ustalanie zbyt wysokiej ceny początkowej. Fundraiserzy są często rozerwani między maksymalizowaniem nadwyżki (tj. czerpaniem zysków) a maksymalizowaniem swojego udziału w rynku. To dlatego polityka cenowa jest tak ważna, a zarządy i rady organizacji non-profit muszą rozumieć, jakie są jej cele. Dla przykładu: celem direct mailingu do zimnej bazy jest zbudowanie listy darczyńców. Godnym ubolewania jest to, że ten proces będzie raczej kosztował pieniądze, niż je zbierał, jest to jednak obecnie faktem ekonomicznej rzeczywistości.

Podnoszenie ceny prawie na pewno zmniejszyłoby procent odpowiedzi, więc fundraiserzy – i ich zarządy – muszą zaakceptować, że jest to jeden z tych przypadków, w których muszą spekulować, by akumulować, a zanim inwestycja się spłaci, minie długi czas, być może wiele lat. Muszą również znaleźć akceptowalne sposoby wyjaśnienia tego i uzasadnienia przed darczyńcami.

Kiedy zadecydowałeś już, jakie są twoje cele, jeśli chodzi o politykę cenową, możesz rozważyć, czy twoja strategia cenowa powinna być zorientowana na koszty, oparta na tolerancji rynku, czy determinowana przez twoich konkurentów. Bez względu na to, co zdecydujesz, cena jest potężnym i skutecznym narzędziem. Możesz ją obniżyć, by pobudzić popyt lub podnieść, by wykorzystać wysokie zapotrzebowanie na produkt lub obojętność darczyńcy na cenę. Możesz wykorzystać cenę do promowania konkretnej propozycji – takiej jak grupowe członkostwo, co może być oferowane w niższej cenie – lub przedstawienia nowego projektu sojusznikom – który może być oferowany w wyższej cenie, żeby pokryć koszty początkowe. Czegokolwiek nie zrobisz, nie ignoruj ceny. Zaprzepaściłbyś w ten sposób cenną możliwość.

KREATYWNE USTALANIE CELÓW FINANSOWYCH

W trakcie dyskusji nad ceną warto również rozważyć negatywne i pozytywne skutki ustalania konkretnych celów. Fundraiserzy często ogłaszają ogromne cele finansowe, czego efekt jest często mniej imponujący, a bardziej demotywujący. Wielu darczyńców jest zniechęconych kampaniami próbującymi zebrać miliony. „Jeśli cel finansowy jest tak ogromny", myślą, „jaką różnicę sprawi, czy wpłacę te 15 lub 20 dolarów?".

Ustalanie odpowiedniego poziomu celu finansowego może mieć znaczny wpływ na twoją kampanię. Ilustrują to dwa przykłady z brytyjskiego NSPCC. Kilka lat temu NSPCC przeprowadziło test A/B, wybierając trzy identyczne segmenty ze swojej bazy darczyńców i wysyłając każdej z grup listy, które również były identyczne – poza jedną drobną zmianą. W liście do pierwszej grupy cel finansowy kampanii ustalono na milion funtów, w liście do drugiej grupy na 100 000 funtów, w liście do trzeciej zaś ledwie 10 000 funtów. W przypadku pierwszej grupy odpowiedzi były dobre, lepsze w przypadku drugiej, najlepsze zaś w przypadku grupy trzeciej, prawdopodobnie dlatego, że darczyńcy poczuli się zachęceni tym, że kwota 10 000 funtów wydawała się osiągalna i czuli, że ich wkład będzie mieć znaczenie.

Cele finansowe mogą być również strategiczne. W trakcie fazy planowania kampanii na stulecie NSPCC, niektórzy z członków komitetu organizacyjnego zasugerowali jako cel finansowy kwotę 5 milionów funtów. Uważali, że jest to osiągalny cel i byłoby dobrą reklamą, gdyby kampania się powiodła. Dyrektor ds. kampanii w NSPCC przekonywał, że lepszym celem byłoby 12 milionów funtów, argumentując, że może im się nie udać i zbiorą tylko 8 milionów, porażka przynosząca 8 milionów funtów jest jednak lepsza niż sukces wynoszący 5 milionów. Argument dyrektora przekonał pozostałych, a kampania zebrała 16 milionów funtów.

SPONSORING PUBLIKACJI

Jedną z cech dobrze wykorzystywanych możliwości jest to, że często obejmują rozpoznawanie zmieniającej się sytuacji i reagowanie, zanim ktokolwiek inny zda sobie sprawę z tego, co się dzieje. Wielokrotnie powtarzałem w tej książce, że fundraiserzy są otoczeni zmianami. Ich rezultatem jest wiele możliwości.

Jedną z widocznych i łatwych do zademonstrowania zmian, które miały miejsce w Wielkiej Brytanii w ostatnich latach, był potężny skok jakości publikacji fundraisingowych. Wszystkie organizacje fundraisingowe są płodnymi wydawcami: raporty roczne, przeglądy,

newslettery, czasopisma, ulotki, plakaty i wiele innych. Każdy fundraiser polega na słowie drukowanym, by komunikować wiele wiadomości dużym i różnorodnym grupom odbiorców.

Dobre publikacje dużo kosztują – choć trzeba dodać, że nie tak wiele, jak złe publikacje. Są bardzo namacalną i potencjalnie atrakcyjną częścią wszystkich programów fundraisingowych. Mogą być więc sponsorowane. Oczywiście jakiś czas temu żaden rozsądny darczyńca nie chciałby sponsorować takich publikacji, jakie były wydawane przez brytyjskie organizacje non-profit, uczelnie czy centra medyczne. Było parę wyjątków, ale niewiele.

W przeszłości posępne twory wysyłane przez większość fundraiserów odstraszały sponsorów korporacyjnych. Melancholijna szarzyzna, która charakteryzowała brytyjskie organizacje non-profit, nie była w żaden sposób pociągająca dla ich korporacyjnych odpowiedników. Teraz jednak wszystko się zmieniło. Wszelkich rodzajów organizacje fundraisingowe starają się dziś przedstawić w lepszym świetle. Handel i przemysł z pewnością mogą zostać przekonane do wspierania tych starań i pokierowania swojej szczodrości ku finansowaniu tak oczywistych dowodów szczytnych celów.

Ten rodzaj wsparcia najprawdopodobniej będzie najbardziej atrakcyjny dla korporacyjnych darczyńców, którzy docenią możliwość pokazania swojej hojności poprzez jakąś formę uznania, taką jak dyskretne umieszczenie logo i podziękowań na tylnej stronie. Niektóre firmy już zaczęły sponsorować publikacje organizacji non-profit i widać, że jedna czy dwie wyraźnie preferują taką formę pomocy. Jak dotąd jednak fundraiserzy nie sprzedawali tej możliwości wystarczająco dobrze.

Korporacyjni sponsorzy muszą widzieć, co wspierają. Potrzebują fizycznych dowodów, że masz zamiar wydać coś dużo lepszego, niż to, co postrzegają jako zwyczajowe formy publikacji promocyjnych organizacji non-profit. Będą chcieli wiedzieć, kto otrzyma broszurę, jak będzie rozprowadzana, w jakim celu. Jeśli wydałeś już nowego typu raport, może im się wydawać, że nie potrzebujesz pieniędzy. Jeśli jeszcze tego nie zrobiłeś, być może będziesz ich musiał przekonać szczegółowym planem proponowanej treści i struktury publikacji, któremu będą towarzyszyć dobrze zaprezentowane wizualizacje projektu, pokazujące jak publikacja będzie wyglądała. Przedstawiając swoją propozycję, nie zapomnij uwzględnić w wystarczająco zaszczytnym miejscu logo potencjalnego sponsora.

KOMERCYJNE PARTNERSTWA

W fundraisingu korporacyjnym jest wiele innych możliwości, niektóre w obszarach tak złożonych, że wręcz ryzykowną byłaby próba opisania ich w tej książce. Znaczącym elementem fundraisingu korporacyjnego i wspólnych handlowych przedsięwzięć jest to, że obie strony muszą na nich w znacznym stopniu korzystać. Jeśli tak jest – przedsięwzięcie prawie na pewno zakończy się sukcesem. Pewna współpraca między organizacjami non-profit (i innymi pracującymi dla szczytnych celów) z pewnością byłaby cenna. Sektor handlowy musi zacząć traktować organizacje non-profit poważnie, postrzegać je jako wartościowych partnerów i automatycznie uwzględniać je w tworzeniu planów.

Dla fundraiserów najważniejszą możliwością jest ustanawianie i rozwijanie partnerstwa z wybranymi, odpowiednimi organizacjami komercyjnymi. Współpraca może być krótkoterminowa – będzie to, dla przykładu, wybranie danej organizacji non-profit przez znaną firmę jako „organizacji charytatywnej roku" – albo długoterminowa, często trwająca wiele lat. Fundraiserzy muszą budować z firmami relacje, które umożliwią większą liczbę takich partnerstw. Nadejście koncepcji marketingu społecznie zaangażowanego sprawiło, że wiele korporacji ponownie przemyślało swoją relację z organizacjami non-profit, jednak według *Giving USA 2001*, sektor korporacyjny w Stanach Zjednoczonych wciąż przekazuje żałosne 1,2% przychodów przed opodatkowaniem na cele charytatywne, procent ten jest zaś znacznie niższy w innych krajach. Jest wiele możliwości, by to zmienić.

Wydaje mi się, że centralna agencja promująca możliwości fundraisingowe wśród potencjalnych partnerów komercyjnych miałaby praktyczną wartość. Taka agencja mogłaby znacząco zwiększyć możliwości fundraiserów do kontaktowania się z dużymi biznesami, a w praktyce mogłaby działać podobnie do Direct Mail Sales and Service Bureau w Wielkiej Brytanii. Biuro promowało na poziomie centralnym medium direct mailingu wszystkim rodzajom firm, funkcjonowało również jako izba rozrachunkowa łącząca zainteresowane firmy z mnóstwem odpowiednich dostawców, z których klienci mogli wybierać (trochę jak biuro matrymonialne).

Takie biuro byłoby dla fundraiserów nieocenione pod wieloma względami: znajdowanie klientów dla imprez firmowych i branży hospitality na wydarzeniach, znajdowanie partnerów do promowania sprzedaży, stymulowanie zainteresowania firm pracowniczym fundraisingiem, tworzenie możliwości dla marketingu afiliacyjnego itd. Mogłoby również odsiewać niepraktyczne podejścia oraz ostrze-

gać o podmiotach, które chcą w nieodpowiedni sposób wykorzystać partnerów charytatywnych, np. żeby poprawić swój nadszarpnięty wizerunek.

Nie opowiadam się za wyłącznością, systemem, w którym centralna agencja usług przejęłaby fundraising i rolę w budowaniu relacji od indywidualnych organizacji, ależ skąd. Nie stało się tak w przypadku Direct Mail Sales and Service Bureau i nie stałoby się z fundraisingiem. Mogłoby jednak pomóc w tym, aby interakcje między fundraisingiem a komercyjnym światem działały trochę lepiej niż dziś.

PRACOWNICZY FUNDRAISING

Wiele firm może podnieść morale i samoocenę pracowników, poprawić swój wizerunek i pozycję społeczną, rozwinąć relacje z klientami *oraz* zwiększyć zyski poprzez wprowadzenie programów pracowniczego fundraisingu.

Należy wybrać odpowiednio głośny i dotyczący podstawowych potrzeb szczytny cel (może to być twoja organizacja) i użyć go jako tematu kampanii o wysokiej widoczności. Cele powinny być ustalone w ramach konkretnego harmonogramu. Zarząd firmy może nawet dorzucić fundusz wyrównawczy, tak aby za każdego wpłaconego w imieniu pracownika funta lub dolara firma wpłacała tyle samo środków – do określonej kwoty. Potem wkracza zespół od PR-u. W miejscu pracy pojawiają się ogłoszenia i plakaty. Poszczególne działy będą rywalizować między sobą o to, który wymyśli jeszcze bardziej innowacyjne i angażujące sposoby na osiągnięcie indywidualnego celu finansowego. Ludzie będą się świetnie bawić i będą się dobrze czuć, gdy osiągną lub przewyższą ten cel. Tymczasem twoja organizacja non-profit zbierze dużo pieniędzy i zbuduje relację z korporacyjnym partnerem, który stanie się wieloletnim przyjacielem.

Przekazywanie darowizn za pośrednictwem zakładów pracy (ang. *payroll giving*) przynajmniej w teorii jest najprostszym sposobem zapewniania kontynuowanego zaangażowania pracowników. Małe kwoty, które są regularnie przekazywane przez lata, mogą złożyć się na znaczną kwotę. Kiedy piszę tę książkę, ta forma darowizny nie zrealizowała jeszcze dla brytyjskich fundraiserów swojego pełnego potencjału, ale niebawem może to zrobić, gdyż rząd sprzyja temu programowi i zmienił brytyjskie prawo podatkowe, żeby do niego zachęcać. *Payroll giving* osiąga jednak duży sukces w niektórych krajach, takich jak Stany Zjednoczone i Singapur. W Stanach Zjednoczonych wpływy rzadko są przekazywane od razu indywidualnym organizacjom – przechodzą najpierw przez organizacje takie jak United

Way, które zbierają darowizny i rozdzielają łączną kwotę pomiędzy organizacje charytatywne.

WOLONTARIUSZE

Krótko nawiązałem do wolontariuszy w rozdziale otwierającym tę książkę. Organizacje charytatywne mogą zachęcić o wiele więcej osób do znalezienia sposobu na przyczynienie się do rozwoju społeczeństwa poprzez wolontariat. Jest to coś, co wszyscy mogą robić. Nie jest to prawo jednego uprzywilejowanego sektora – takiego jak grupa klasy średniej, osób w średnim wieku, głównie białych, głównie kobiet, z której pochodzi większość darczyńców.

Jeśli fundraiserzy mogliby zaoferować społeczeństwu przydatne, produktywne i przystępne aktywności w ramach wolontariatu, jak również przedstawić i dostarczyć te możliwości w pakietach zorientowanych na klienta, ze szczególnym uwzględnieniem młodych ludzi – korzyści dla całego świata byłyby ogromne. To duże zadanie – ale też duża możliwość. Zarazem jedna z wielu, które organizacje wolontariackie muszą dopiero podjąć.

POINFORMUJ SWOICH AMBASADORÓW

Wyobraź sobie, że jesteś zainteresowany szerokim zakresem produktów i odwiedzasz swojego lokalnego dostawcę, licząc na uzyskanie odpowiedzi na kilka pytań, zanim sfinalizujesz transakcję. Co byś pomyślał, gdyby nie był dostępny kompletny katalog opisujący wszystkie produkty albo gdyby sprzedający nie mieli na wyciągnięcie ręki oferty wszystkich korzyści, powodów aby kupić produkt i przewagi konkurencyjnej?

Nie byłbyś zachwycony. Nie byłoby problemem, że pracownicy nie są w stanie natychmiast odpowiedzieć na każde twoje pytanie – ale oczekiwałbyś jednak, że będą w stanie szybko znaleźć odpowiedzi, sięgając do odpowiedniego pliku czy katalogu, albo dzwoniąc do centrali czy w jakikolwiek inny sposób, upewniając się, że zaspokoją twoją ciekawość.

Pomimo regularnych i powszechnych kontaktów ze społeczeństwem poprzez regionalne organizacje, sklepy, wydarzenia, grupy lokalne, wolontariuszy, inne sieci – niewielu przedstawicieli organizacji fundraisingowych jest dobrze przygotowanych. Wielu regionalnych organizatorów i wolontariuszy w oddziałach nie dostaje nawet kopii raportu rocznego pracodawcy, nie mówiąc już o przeszkoleniu, jak z niego korzystać. Zbyt wielu po prostu nie wie, czym zajmuje się ich organizacja non-profit.

Fundraiserzy tracą ważną możliwość, jeśli nie dostarczają pracownikom zajmującym się publiczną sprzedażą podstawowych narzędzi potrzebnych, by ci wykonywali swoją pracę. Zwykłe drukowane instrukcje są łatwe do zaktualizowania i w miarę tanie. Zostaną docenione i pomogą odosobnionym pracownikom terenowym poczuć się bardziej zaangażowanymi. Odrobina treningu również może być niedroga, a nie zaszkodzi. „Wolontariacki" nie powinien oznaczać „niekompetentnego". Myśli tak zbyt wielu ludzi.

MODEL RFM A AWANSOWANIE DARCZYŃCÓW

Skrót RFM oznacza czas od ostatniej transakcji (ang. *recency*), częstotliwość transakcji (ang. *frequency*) oraz jej wartość pieniężną (ang. *monetary value*). Jest to system nagradzania punktami za te trzy czynniki i jest (lub był) używany w Ameryce do ewaluacji klientów korzystających ze sprzedaży wysyłkowej. Postępy technologiczne ostatniej dekady niewątpliwie sprawiły, że ten system stał się passé, wciąż wydaje mi się jednak dobrym sposobem zilustrowania zasady awansowania darczyńców.

Celem monitorującego modelu RFM jest umożliwienie nadawania standardowej, punktowej wartości każdemu darczyńcy w twojej bazie i obserwowania ich postępów, gdy próbujesz różnych metod awansowania wspierających. Następujący przykład ma na celu jedynie zilustrowanie systemu. Punkty i wartości mogą być dopasowywane do potrzeb indywidualnych organizacji, tak długo jak w jej ramach są zawsze spójne. Działa to następująco.

Czas od ostatniej transakcji

- Nagrodź ośmioma punktami darczyńcę, który przekazał darowiznę w ciągu ostatnich sześciu miesięcy.
- Nagrodź czterema punktami darczyńcę, który przekazał darowiznę w ciągu ostatnich sześciu do dwunastu miesięcy.
- Nagrodź dwoma punktami darczyńcę, który przekazał darowiznę w ciągu ostatnich dwunastu do dwudziestu czterech miesięcy.
- Nagrodź jednym punktem darczyńcę, który po raz ostatni przekazał darowiznę więcej niż dwa lata temu.

Częstotliwość transakcji

- Weź liczbę darowizn i pomnóż ją przez cztery punkty.

Wartość pieniężna transakcji

- Nagrodź jednym punktem każde przekazane 25 funtów, dochodząc

do maksymalnie 40 punktów (każdy darczyńca powyżej tego poziomu punktowego zasługuje na indywidualne traktowanie).

Tak też darczyńca, którego ostatnią darowizną było przekazanie dwa miesiące temu 100 funtów i ma na koncie trzy inne darowizny o łącznej wartości, wraz z ostatnią, 250 funtów, otrzymałby w modelu RFM trzydzieści cztery punkty.

Celami fundraisera jest zwiększenie indywidualnej, średniej oraz całkowitej punktowej wartości darczyńcy. Zasady fundraisingu relacji mogą to umożliwić.

Targety i cele są zawsze cenne. Wydaje mi się prawdopodobne, że wykorzystanie takiego systemu do monitorowania wyników awansowania nadałoby nowy cel i energię wszystkim staraniom fundraisera.

Mimo że same kalkulacje są dość proste, wartości darczyńców z upływem czasu nieustannie by się zmieniały, twój komputer mógłby więc wymagać zręcznego programowania. Jestem pewien, że istnieją inne i prawdopodobnie bardziej wyrafinowane systemy monitorowania RFM. John Rodd (specjalista komputerowy, którego wspomniałem w Rozdziale 4) powiedział mi jednak, że RFM nie jest jeszcze wbudowane w wiele pakietów i być może będziesz musiał stworzyć własne. Te organizacje, które to zrobiły, mają bardzo cenne narzędzie, szczególnie jeśli wbudowały RFM w bazę danych i nie wymaga on uruchamiania za każdym razem osobnego programu generującego raport. Jeśli wiesz o jakichkolwiek innych systemach monitorowania w czasie indywidualnych wyników darczyńców, proszę daj mi znać – tylko nie wysyłaj mi wyciągu bankowego twojej organizacji; to już znam.

DZIĘKUJĘ, DZIĘKUJĘ I PROSZĘ

Standardowe słowa powitalne prowadzących turnieje telewizyjne zawsze sprawiają, że myślę o jednym z największych problemów fundraisera zajmującego się direct mailingiem. Chodzi o przeistaczanie jednorazowych respondentów w prawdziwych darczyńców – uzyskiwanie tej kluczowej drugiej darowizny, która oznacza, że być może chodzi o prawdziwą przyjaźń.

Powiedziałem już wszystko, co zamierzałem o listach z podziękowaniami. Przykład listu z podziękowaniem, który jest prawie jak pakiet powitalny, został opisany w Rozdziale 10. Jednak pakiet powitalny jest narzędziem, które nie jest wystarczająco często wykorzystywane przez fundraiserów. Zapewnia możliwość, by przemienić twoich respondentów w prawdziwych darczyńców.

Pakiet powitalny musi być odpowiedni. Nie może być ekstrawagancki, ale nie może też być tani i brzydki. Ponad wszystko musi

być przyjazny. Niektóre ze starych numerów twojego newslettera i skserowana kartka nie wystarczą. Specjalny powitalny numer newslettera jest cennym pomysłem. Spraw, by był jasny, czytelny, pełen informacji, atrakcyjny wizualnie. Wytłumacz czytelnikom, czym jest bycie darczyńcą. Zacznij od początku i pokaż im, do czego prowadzi ich pomoc. Załóż brak wcześniejszej wiedzy o twojej pracy, ale nie przeciążaj czytelnika szczegółami. Bądź zwięzły, dramatyczny i informacyjny. Zamieść też w widocznym miejscu szczegóły kontaktowe, do kogo zadzwonić itd. Pomyśl o tym, jaki newsletter sam chciałbyś otrzymać – i taki przygotuj.

W Wielkiej Brytanii Greenpeace stworzył pakiet powitalny będący po prostu kartką A3 (podwójna szerokość) złożoną do rozmiaru listu. Jedna strona była w kilku miejscach laserowo spersonalizowana, nie tylko uwzględniała nazwisko wspierającego, ale również szczegóły członkostwa. Druga strona była pokryta klejem. Odbiorcy mogli z łatwością wyciąć różne etykiety i wkleić je do swojej książki adresowej albo pamiętnika. Znalazła się tam nawet naklejka na okno, gdyby mieli ochotę ją wykorzystać. Załączony był również formularz odpowiedzi, więc poprzez odklejenie i przyklejenie jeszcze kilku naklejek nowy wspierający mógł z łatwością powiedzieć Greenpeace, na jaką pomoc organizacja może liczyć w przyszłości.

Pakiet podsumowywał też wszystkie aktualne kampanie Greenpeace. Pakiety były silnie zorientowane na działania, co odpowiada Greenpace, ponieważ organizacja ta chce, aby jej sojusznicy wiedzieli, że dołączają do organizacji zaangażowanej w działanie – i od nich też się tego oczekuje. Jeśli potrzebujesz kolejnego przykładu, przeczytaj opis genialnego pakietu powitalnego WWF Kanada w mojej książce *Friends for Life*, wymienionej w bibliografii.

NOWE PRODUKTY I NOWY ROZWÓJ PRODUKTU

Innowacja w projekcie i rozwoju nowych produktów zawsze była otaczana czcią. Przemysł i handel polegają na niej i poświęcają spore ilości czasu i pieniędzy na badanie i testowanie nowych pomysłów i propozycji. Niektóre działają, inne nie. Na tym polega ta gra. Postęp nigdy nie stoi w miejscu.

Badania i rozwój są dla organizacji non-profit nietypowym tematem – są prawie pozbawione jakichkolwiek czynników ryzyka i często członkowie zarządu mają problem z samym zrozumieniem tego konceptu. Po prostu nie pasuje im do tego, czym sądzą, że są organizacje non-profit.

Jeśli jednak ich organizacje mają rozwijać się i prosperować, fundraiserzy muszą szukać efektywnych nowych produktów. Inaczej ich

organizacje zostaną przejęte, uschną i umrą. Tak jak komercyjne, także fundraisingowe organizacje muszą wiedzieć, kiedy wprowadzić nowe produkty, a kiedy zrezygnować ze starych bądź zacząć je stopniowo wycofywać. Przykładem nowego produktu, który po jakimś czasie dobrze działa, są karty affinity. Są wydawane w porozumieniu z godnymi zaufania wystawcami kart kredytowych i działają tak jak wszystkie inne karty kredytowe, poza tym, że jest na nich wydrukowana nazwa organizacji non-profit, która czerpie zyski za każdym razem, gdy karta zostaje użyta. Dla większości organizacji non-profit okazało się to łatwym do wprowadzenia i promowania wśród istniejących członków produktem. Działa on również dla mnie. Nigdy nie przepadałem za kolosalnymi opłatami pobieranymi przez firmy obsługujące karty kredytowe, ale łatwiej mi ten koszt znieść, jeśli wiem, że choć trochę skorzysta na tym organizacja non-profit. Z kolei przykładem produktu, który moim zdaniem podupada, są zbiórki uliczne, być może dlatego, że społeczeństwo nie jest im już przychylne.

Jednak wprowadzanie nowego produktu może być ryzykowne i czasem wymaga znacznej inwestycji, jak również umiejętności i wiedzy. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku produktów dotyczących wszystkich organizacji non profit, takich jak programy przekazywania darowizn za pośrednictwem zakładów pracy (ang. *payroll giving plans*).

Pomyślne wprowadzenie produktu jest wysoce wyspecjalizowaną dziedziną, a w obszarze fundraisingu – szczególnie w Europie – ta specjalizacja jest czymś naprawdę bardzo rzadkim. Póki organizacje non-profit nie nauczą się traktować wprowadzania nowych produktów bardziej poważnie i nie zaczną akceptować tego, że wiąże się to z nieuniknioną inwestycją pieniężną i wymaga odpowiednich umiejętności – nie może nas dziwić, że wprowadzanie niektórych fundraisingowych produktów będzie przynosić rozczarowanie. W przyszłości organizacje non-profit będą musiały inwestować więcej w badanie i rozwijanie nowych produktów i propozycji. Jeśli tego nie zrobią, zostaną w tyle.

ZAPLANOWANE DAROWIZNY

Zapisy w testamencie (albo legaty) stanowią największą część tego, co czasem nazywane jest zaplanowanymi darowiznami (ang. *planned giving*) – porozumieniem, w którym sprawy darczyńcy są z wyprzedzeniem porządkowane, aby zapewnić przystępne, efektywne podatkowo sposoby pomocy ulubionym szczytnym celom.

Zaplanowane darowizny są dobrze rozwinięte w Stanach Zjednoczonych, gdzie filantropia jest dobrze rozumiana i do której szeroko

się aspiruje. Darczyńcy mogą wybrać spośród szerokiego zakresu programów ubezpieczeń zdrowotnych i inwestycyjnych oraz są zachęcani do tego, aby postrzegać znaczne darowizny na rzecz organizacji non-profit jako część swoich planów na emeryturę. Fundraiserzy w innych krajach mają teraz możliwość wprowadzenia podobnych produktów na rodzimych rynkach. Wydaje mi się to obszarem bogatym w możliwości, zarówno w zakresie wspólnego partnerstwa z odpowiednimi organizacjami świadczącymi usługi finansowe, jak i rozwijania interesujących produktów, które będą wartościowe dla darczyńców za ich życia i przyniosą dochód wybranym przez nich organizacjom non-profit po ich śmierci. Fundraiser, który konsultuje się z darczyńcami, dowiaduje się, czego chcą i angażuje ich w projektowanie produktu związanego z zaplanowaną darowizną, będzie mieć dużo większą szansę powodzenia, niż fundraiser, który stawia darczyńców przed *fait accompli*.

SCENTRALIZOWANA PROMOCJA

Idea scentralizowanej promocji prowadzonej w imieniu wielu organizacji non-profit jest bardzo atrakcyjna, ale fundraiserzy powinni być ostrożni zanim ku niej skoczą. Zamiast na statku skarbów, mogą wylądować na rekinie.

Z pewnością fundraiserzy mogą i powinni współpracować w zakresie pewnych tematów, aby uniknąć duplikacji i przedstawiać silny, scentralizowany komunikat, który jest poza możliwościami oraz zasobami pojedynczej organizacji. Jednym z takich obszarów są darowizny testamentowe. Oczywiście każda organizacja non-profit musi promować swój własny interes, ale podstawowa idea – pozostawianie darowizny testamentowej na szczytny cel – może być bardziej skutecznie promowana, jeśli jest scentralizowana, z wykorzystaniem połączonych zasobów wszystkich organizacji non-profit, niż za pomocą rozproszonych sił osobnych organizacji, z których każda próbuje robić to samo.

Mam nadzieję, że organizacje non-profit mogą połączyć siły – bez wykluczania kogokolwiek – by to osiągnąć. Tak wiele mogą na tym zyskać. Ta koncepcja była dość radykalna dziesięć lat temu w Wielkiej Brytanii, jednak po latach dyskusji wydaje się, że zaczyna być wykorzystywana – zob. sekcja o brytyjskiej Legacy Compaign w Rozdziale 12.

Jeśli zaś chodzi o scentralizowaną promocję ogólnego konceptu przekazywania darowizn, wydaje mi się to dużo trudniejszym zadaniem, które niełatwo efektywnie wykonać. Z chęcią odkryję, że się myliłem, jednak wydaje mi się, że „dawanie" jest abstrakcyjnym

i pozbawionym sensu konceptem, jeśli jest przedstawiane z pominięciem przedmiotu darowizny – szczytnego celu. Dlaczego u licha ludzie mieliby po prostu chcieć dawać?

Pomimo mojego sceptycyzmu kilka krajów i stanów stworzyło w ciągu ostatnich kilku lat ambitne kampanie, mające na celu przekonać społeczeństwo do bardziej pozytywnego spojrzenia na sektor non-profit, bardziej filantropijnego podejścia do dawania, lepszego zrozumienia mechanizmów i zachęt dawania. Niektóre – szczególnie Kanada ze swoją kampanią Imagine (pl. wyobraź sobie) – były całkiem kreatywne i zaraportowały znaczny sukces. Jak długo będzie on jednak trwał pozostaje otwartym pytaniem. Ale nie powinienem być cyniczny. Gdy piszę te słowa, rozpoczyna się ambitna brytyjska kampania, poparta finansowo i ideologicznie przez czołowe organizacje non-profit i obecny rząd, prowadzona przez wiele wybitnych postaci zarówno z sektora wolontariackiego, jak i świata handlu. Nazywa się The Giving Campaign (kampania dawania) i mam wielką nadzieję, że zadziała, dla dobra nas wszystkich. W najgorszym wypadku dostarczy przynajmniej widocznego przykładu na wspólną pracę fundraiserów. Darczyńcom z pewnością się to spodoba.

CO ZNAJDUJE SIĘ W NAZWIE?

W Rozdziale 9 wspominam o możliwościach, które przyniesie stworzenie zintegrowanego działu usług dla darczyńców. Fundraiserzy przyszłości posuną się jeszcze dalej. Znikną nie tylko terminy takie jak „mailingi" i „przesyłki", ale również nazwy stanowisk takie jak manager direct mailingu czy kierownik kampanii. Na ich miejsce pojawią się dużo przyjaźniejsze tytuły i terminologia, odzwierciedlające dużo przyjaźniejsze działy, do których się odnoszą. Żegnaj kierowniku direct mailingu, witaj managerze rozwoju darczyńcy.

ZMIANY PRZYNOSZĄ MOŻLIWOŚCI

Pomimo – wydawałoby się – odwiecznych nacisków ze stron zarządów organizacji non-profit, by grać bezpiecznie i nie ryzykować, fundraiserzy muszą być stale świadomi nowych możliwości i szans, żeby „wyprzedzać wszystkich o kwadrans". Nie ma wątpliwości, że my, fundraiserzy, pracujemy w naturalnie konserwatywnym obszarze, sektorze non-profit, a połączone siły ostrożności i konserwatyzmu sprawiają, że fundraiserzy instynktownie unikają ryzyka. Naprawdę musi się to zmienić. To, jak pilna jest nasza misja oraz skala problemów i cierpienia, dla których zmniejszenia istniejemy, powinny sprawiać, że będziemy stawać na rzęsach, żeby działać na rzecz na-

szej sprawy. Nie ma więc żadnej wymówki dla nieśmiałości, żadnego usprawiedliwienia dla statusu quo. Naszym obowiązkiem jest wykorzystywanie każdej z wielu możliwości, na które możemy się natknąć, a to oznacza, że musimy być przygotowani, by inwestować w zmiany i popełniać błędy. Jako zadośćuczynienia możemy oczekiwać nagród, które czekają pionierów i innowatorów.

DZIAŁANIA

- W fundraisingu chodzi o możliwości, więc bądź gotów wykorzystywać je, póki możesz, zanim zrobi to ktoś inny.

- Wypróbuj nie-wydarzenia. Może być to dokładnie tym, czego potrzebuje twój wskaźnik kosztów.

- Zaoferuj prawdziwe zaangażowanie. Postrzegaj darczyńców jako inwestorów, którzy mają prawo wpływać na twoją pracę oraz być w nią aktywnie zaangażowani.

- Dbaj o darczyńców proszących o darowizny w twoim imieniu. Umieść ich blisko szczytu twoich priorytetów w fundraisingu relacji.

- Zrewiduj swoją politykę cenową i strategię. Użyj ceny, by stymulować i kontrolować popyt.

- Wyceniając propozycje, myśl miesięcznymi kategoriami.

- Uważnie ustalaj cele finansowe, aby korzystać z maksymalnej motywacji.

- Przygotuj portfolio swoich publikacji odpowiednie do sponsoringu, żebyś mógł sprzedać ten pomysł korporacyjnym darczyńcom.

- Zobacz, czy inni fundraiserzy odpowiedzą na ten pomysł, ustanawiając scentralizowaną agencję, która będzie umożliwiała nawiązywanie kontaktów z korporacyjnymi darczyńcami.

- Spróbuj zainteresować lokalnych pracodawców programami fundraisingu pracowniczego.

- Poszukuj możliwości zmotywowania wolontariuszy.

- Zapewnij swojemu zespołowi sprzedaży (pracownikom i wolontariuszom) odpowiednie informacje i podstawowe szkolenie.

- Używaj metody RFM do mierzenia poziomu wsparcia darczyńców i monitorowania sukcesów twoich działań awansujących ich.

- Przemyśl, jak twoja organizacja wita nowych wspierających. Czy da się ulepszyć twój pakiet powitalny?

- Inwestuj w badania i rozwój. Stawiaj na innowacje i unikaj stagnacji.

- Zachęcaj i wspieraj odpowiednią scentralizowaną promocję.

- Rozważ restrukturyzację i zmianę nazw stanowisk, aby oddawały to, że jesteś zorientowany na darczyńców i wyeliminowały zupełnie zmyślone opisy.

PROFIL DARCZYŃCY: ERIC LEVINE

Eric Levine miał ledwie sześć lat, gdy w 1914 roku dotarł do portu w Liverpoolu jako osoba uchodźcza z monarchii austro-węgierskiej. Był z nim jego ojciec, matka, babcia, dwie siostry. Mieli ze sobą tylko to, co byli w stanie unieść: dwa zawiniątka, kilka toreb i starą, zniszczoną walizkę. Rodzina zamieszkała w dwupokojowym mieszkaniu w bloku w Manchesterze, w piwnicy za rogiem ojciec Erica próbował zapewnić rodzinie byt, naprawiając buty, zegary, czasem zegarki.

Eric nie bawił się z innymi dziećmi, tak jak jego rodzina nie utrzymywała kontaktów z innymi na ich ulicy. Edukacja Erica była sporadyczna, mówiąc delikatnie. W wieku dwunastu lat dostał pracę jako posłaniec w dużym domu towarowym. Nauczył się handlu detalicznego od podszewki – był to trening, który przydał mu się w późniejszym życiu.

Dorastając, Eric zdał sobie sprawę, że ma talent tylko do dwóch rzeczy: wiedział, jak sprzedawać i jak kupować. Wykorzystując kapitał uciułany ze wszystkich możliwych źródeł, Eric Levine zajął się kupowaniem opuszczonych, zrujnowanych nieruchomości w dzielnicach, które miały potencjał, by przerabiać je na sklepy wielobranżowe i osiedlowe. Założył sklep z tandetną biżuterią, który stał się ogólnokrajową siecią. Przed trzydziestką Eric był już milionerem, dzięki każdemu ze swoich obszarów działalności – biżuterii, nieruchomościom i sklepom. Nikt nie wiedział, jak bogaty jest Eric, włącznie z nim.

Nigdy się nie ożenił. Jego dom znajdował się w słabo rozwiniętej ekonomicznie części centrum Manchesteru i tam już został. Żył prosto, nie interesowało go wiele poza pracą. Gdy zaczął się starzeć, obsesją Erica przestała być praca, a stało jego zdrowie. Zaczął się przejmować tym, że za dużo pali i zbyt mało ćwiczy. Obawa o dobre samopoczucie fizyczne przerodziła się w rodzaj hipochondrii i lekarz rodzinny Erica zaczął uważać go za uciążliwego pacjenta.

Tuż przed swoimi sześćdziesiątymi piątymi urodzinami Eric przeszedł lekki atak serca. Do tego czasu sprzedał już wszystkie swoje firmy, więc zaabsorbowanie zdrowiem miało szansę, by przerodzić się w całkowitą nerwicę. Zaczął pisać i chodzić do wszystkich znaczących autorytetów w zakresie wszystkich aspektów zdrowia osobistego, w szczególności spraw związanych z sercem. Wytrwale zbierał wszystkie opublikowane informacje, do jakich mógł dotrzeć – bro-

szury, plakaty, ulotki. Jego codzienne wizyty w lokalnej przychodni były traktowane z uprzejmą tolerancją.

Ostatecznie to atak grypy zabił Erica Levine'a, w wieku siedemdziesięciu pięciu lat. Po jego śmierci jego majątek został wyceniony na ponad 23 miliony funtów. Prawie wszystko zostawił organizacjom non-profit zajmującym się medycyną i badaniami, włącznie z 1,5 miliona funtów pozostawionym na stworzenie nowego skrzydła kardiologicznego w lokalnym szpitalu. Niektóre z celów, którym pozostawił zapis w testamencie, były dość zaskakujące, ponieważ nie miały prawie nic lub nic wspólnego z jakimkolwiek schorzeniem, na które sam cierpiał. Dwóm zaś znaczącym organizacjom zajmującym się badaniami chorób serca Eric nie zapisał niczego.

Nigdy nie dowiedziano się, dlaczego, ponieważ nikt nie potrafił połączyć zabiedzonego, agresywnego malutkiego mężczyzny, który wiecznie dzwonił i pisał do tych organizacji z pytaniami z bajecznie bogatym panem Erikiem Levinem.

ROZDZIAŁ 12

Marketing testamentowy. Ostatnia wielka możliwość fundraisingowa

Będziesz się lepiej bawić i osiągniesz większy sukces, gdy przestaniesz próbować zdobyć to, czego chcesz, a zaczniesz pomagać innym zdobyć to, czego oni chcą.

DALE CARNEGIE

Wierzę, że marketing testamentowy jest dla fundraiserów największym i najważniejszym obszarem ze wszystkich. O dziwo jednak jest to dość nowy obszar. Do niedawna jego potencjał był zupełnie pomijany. Co oznacza, że jest to dalej w dużej mierze niezbadane terytorium bogate we wszelkiego rodzaju interesujące możliwości dla ludzi takich jak ja czy ty. Jest to również obszar, w którym obowiązują wszystkie zasady fundraisingu relacji.

Przede wszystkim pozwól, że zadam pytanie tobie, czytelnikowi. Czy sporządziłeś testament? Jeśli to zrobiłeś, to dobrze. Wykazałeś się chwalebną przezornością, znajdujesz się jednak w mniejszości. Jeśli tego nie zrobiłeś, założę się, że o tym myślałeś, nie masz żadnych zastrzeżeń ani obiekcji, jeśli chodzi o sporządzenie testamentu, a nie zrobiłeś tego po prostu, ponieważ jeszcze się za to nie zabrałeś.

Właśnie dlatego większość osób nie sporządza testamentu – stara dobra inercja, najbardziej konsekwentna społeczna odpowiedź na najważniejsze w życiu kwestie. W rezultacie każdego roku dziesiątki tysięcy ludzi umierają jako *intestaci* – nie sporządziwszy testamentu. W Wielkiej Brytanii pozostawiają sumę bliską 4 miliardom funtów, a ogólna światowa jest powalająca. Ponieważ ci ludzie nie sporządzili testamentu, to prawo decyduje za nich, komu zostanie przekazane ich mienie. Naprawdę ich już to nie dotyczy.

W większości przypadków śmierć nie pozwala na to, by ta inercja została kiedykolwiek przezwyciężona. Wiele innych osób decyduje się jednak sporządzić testament niebezpiecznie późno w życiu (sporządzanie testamentów jest prawdopodobnie popularniejsze niż religia, jeśli chodzi o nawracanie się na łożu śmierci). W okresie dorosłego życia *jedynie* trzy na dziesięć osób sporządzają testament, statystyka

ta zwiększa się jednak wraz z wiekiem – ostatecznie testament sporządza średnio pięć na dziesięć osób. (Statystyki otrzymałem dzięki uprzejmości Toma Smitha ze Smee and Ford Limited, niezwykłej firmy, której pracownicy czytają każdy z testamentów sporządzonych w Anglii i Walii i zapisują, analizują, przetwarzają oraz dystrybuują bezcenne dane do każdej organizacji non-profit, która naprawdę poważnie myśli o utrzymaniu i rozwinięciu swojego dochodu z testamentów).

Poniżej znajdują się podstawowe kwestie dotyczące sporządzania zapisów w testamencie, znów dzięki uprzejmości Smee and Ford. Bazują na danych zebranych w Wielkiej Brytanii. Mimo że porównywalne statystyki z innych krajów są trudne do znalezienia, rozsądne jest założenie, że sytuacja jest podobna w krajach, w których charytatywne darowizny testamentowe cieszą się tym samym poważaniem, co w Wielkiej Brytanii.

• Organizacje non-profit polegają na dochodach z zapisów testamentowych. Składają się one na mniej więcej jedną trzecią całego dochodu z dobrowolnych wpłat i są większe niż *łączne* dochody z grantów rządowych i darowizn od grantodawczych fundacji.

• W Wielkiej Brytanii i Walii zapisy testamentowe na rzecz organizacji non-profit stanowią niemal 1,4 miliarda funtów rocznie – to masa pieniędzy. Nie ma wielu dowodów, że liczba ta znacznie rośnie, jednak indywidualne dochody niektórych organizacji non-profit wzrastają (tych, które są dobre w marketingu testamentowym) i jasne jest, że zagadnienie to ma ogromny potencjał rozwoju.

• Wartość wszystkich majątków w Anglii, Szkocji i Walii wynosi łącznie więcej niż 25 miliardów funtów rocznie. Organizacje non-profit otrzymują jedynie około 5% całości, co nie jest szczególnie dużym udziałem, jeśli o tym pomyśleć. Wzrost o ledwie 0,5% oznaczałby sporo nowych pieniędzy dla organizacji non-profit – około 140 milionów funtów!

• Tylko jeden na osiem testamentów (12%) wspomina organizacje non-profit. Tylko 6% populacji wspiera swoje ulubione szczytne cele w ten znaczny i najmniej bolesny sposób.

• Spośród 280 000 majątków, które każdego roku przechodzą przez brytyjski system uwierzytelniania testamentów, 50 000 nie będzie objętych testamentem; rozporządzenie pozostałymi 230 000 majątkami będzie zdeterminowane treścią ważnego testamentu. Łącznie 600 000 Brytyjczyków umiera każdego roku, jednak ledwie połowa z pozostawionych majątków będzie wystarczająco duża, żeby miało sens uwierzytelnianie ich, a większość z pozostałych nie będzie objęta testamentem.

• Kolektywnie to biedniejsza połowa populacji umiera bez pozostawienia testamentu.

• Średni wiek, w którym umiera osoba, pozostawiająca w testamencie zapis na rzecz organizacji non-profit to osiemdziesiąt jeden lat. W stosunku 60:40 to kobiety przodują w pozostawianiu zapisów testamentowych na rzecz organizacji charytatywnych, pozostawiają również więcej zapisów resztkowych (ang. *residuary bequest*) – tj. raczej niż konkretną darowiznę, organizacja otrzymuje całość albo część mienia pozostałego po rozdysponowaniu innych zapisów z testamentu. Resztkowe zapisy są co do zasady warte przynajmniej dziesięć razy więcej niż finansowe (gotówkowe) zapisy (ang. *pecuniary bequest*).

• Średni wiek testamentu, który zawiera zapis na rzecz organizacji non-profit to mniej niż pięć lat (25% to mniej niż rok). Dlatego marketing testamentowy nie jest tak długoterminowy jak zakładają niektórzy. Łatwo to udowodnić: kilka organizacji non-profit, z którymi moja firma zaczęła w ostatnich latach pracować w zakresie promocji zapisów testamentowych, już otrzymała znaczne zwroty bezpośrednie z tej inwestycji.

• Co za tym idzie, jest teraz dość jasne, że można mieć znaczny wpływ na dochód z zapisów testamentowych. Można go nawet przewidzieć. Potencjalni zapisodawcy mogą być zidentyfikowani dzięki ich chwiejnemu pismu, długości członkostwa, faktowi, że żyją we wspólnotach dla osób starszych. Mogą być zrekrutowani z twojej własnej bazy darczyńców albo z ogółu społeczeństwa. Możesz do nich trafić poprzez specjalistyczną prasę i specjalne listy oraz poprzez ich szczególne zainteresowania oraz miejsce zamieszkania.

Wszystko to wskazuje na przyjemnie wygodną myśl dla marketingowca non-profit – istnieje łatwa do zidentyfikowania potrzeba, wiemy, że wielu darczyńców z wielką chęcią pozostawi coś ze swojego mienia na rzecz ulubionego szczytnego celu. Wielki rynek jest dostępny, by złożyć mu ofertę, jest też wiele przystępnych sposobów, by dotrzeć do tego rynku. Cóż mogłoby być lepszego? Składa się to na dość wspaniałą możliwość dla fundraiserów.

Statystyki pokazują, że średnia wartość majątków, które uwzględniają zapis charytatywny jest około 40% wyższa niż średnia wartość majątków bez tego zapisu. Średni wiek, w którym umiera kobieta pozostawiająca zapis charytatywny to osiemdziesiąt trzy lata, w przypadku mężczyzn są to siedemdziesiąt trzy lata. Średni wiek, w którym umiera kobieta nie pozostawiająca zapisu charytatywnego to osiemdziesiąt jeden lat, siedemdziesiąt sześć w przypadku mężczyzn. Niestety jednak – mimo tego jakie początkowo sprawia to wrażenie –

nie jest to niezbitym dowodem, że hojność wobec organizacji non-profit w twoim testamencie zapewni ci długie życie i większe bogactwo w jego trakcie – ani że zapewni ci większe zadowolenie w zaświatach. Ale może pomóc.

Fundraiserzy powinni być świadomi, że zapewnienie znacznych zapisów testamentowych nie jest łatwe i szybkie. Zapisy te są ostateczną nagrodą za dożywotni fundraising relacji. Dotychczas jednak prawdopodobnie równie często były wynikiem przypadku.

Poprzez pozostawienie zapisu testamentowego każdy może zostać znacznym darczyńcą. Średnia kwota pozostawiana organizacji non-profit w Anglii i Walii wynosi 3 000 funtów w przypadku zapisu finansowego i 34 000 funtów w przypadku zapisu resztkowego. Bardzo niewiele zapisów obejmuje małe kwoty.

DOPASUJ PODEJŚCIE DO OSOBY

Różni ludzie mają różne preferencje co do pozostawiania darowizn. Z obserwacji, że resztkowe zapisy są dużo bardziej lukratywne niż finansowe wynika, że rozsądnie jest promować te pierwsze. Być może, ale tak jak wszystko inne w przypadku promocji zapisów testamentowych, trzeba to robić z wielką uwagą.

Wiele organizacji non-profit odkrywa, że bardzo popularną, jeśli nie najpopularniejszą formą zapisu testamentowego jest zapis rewersyjny (ang. *reversionary bequest*). Polega on na tym, że konkretna osoba ma dostęp do wartości mienia, który zostaje przekazany organizacji non-profit po śmierci tej osoby. Dla przykładu oryginalny testament stwierdza, że przyjacielowi albo partnerowi pozwala się mieszkać w domu zapisodawcy do śmierci, kiedy to dom trafi do organizacji non-profit.

Fundraiserzy nie lubią tej praktyki, bo zawsze oznacza, że będą musieli czekać na swoje pieniądze. Dlatego rzadko o niej wspominają. Tym niemniej darczyńcy bardzo ją lubią, byłoby więc chyba wskazane, aby fundraiserzy silniej promowali zapisy rewersyjne, razem z każdym innym programem, który będzie atrakcyjny dla społeczeństwa.

Koszt złych relacji

Marketing testamentowy nie polega tylko na uzyskiwaniu odpowiedzi. Wiele czynników może wpłynąć na decyzję o pozostawieniu darowizny testamentowej. Dla przykładu: twój natrętny, źle stargetowany, zbyt komercyjny direct mailing może z łatwością zniechęcić wielu darczyńców. Twoje nudne, nieprecyzyjne publikacje również mogą wielu odstraszać. Twoja nieprzenikniona księgowość i zwodnicze wykresy finansowe sprawią, że porzucą cię darczyńcy bardziej wnikliwi

w kwestiach finansowych. Natomiast niekończące się oczekiwanie zanim irytująca osoba w centrali telefonicznej wymyśli niedokładną, połowiczną odpowiedź na pytania o to, w jaki sposób twoja organizacja wykorzystuje fundusze sprawi, że wielu z twoich najlepszych potencjalnych darczyńców pobiegnie do swoich prawników, żeby wyciąć cię z testamentu i nie zostawić ci ani grosza, przekazując cały majątek lokalnemu schronisku dla psów. Jest to zabawna wizja, ale możesz być pewien, że niektóre wersje tego scenariusza mają miejsce prawie każdego dnia.

Dlatego uważam, że marketing testamentowy jest szczytowym osiągnięciem fundraisingu relacji, odebraniem sprawiedliwej nagrody za dożywotnie staranne rozwijanie i utrzymywanie odpowiedniej relacji z odpowiednimi osobami. Simon Turner, do niedawna dyrektor brytyjskiej Legacy Campaign, opowiada o kobiecie, która zadeklarowała darowiznę testamentową dla organizacji non-profit, a potem została przez nią zaproszona na dzień otwarty w jej biurze. Żeby tam dotrzeć, musiała przejść przez parking organizacji, na którym zaskoczyła ją ilość zaparkowanych mercedesów i samochodów BMW. Kobieta nigdy nie pojawiła się na spotkaniu; zamiast tego obróciła się, wróciła do domu i wykreśliła organizację non-profit ze swojego testamentu, bo nie chciała, żeby jej cenny zapis został przekazany organizacji pełnej grubych ryb. Nie miało znaczenia, że zaparkowane przed organizacją samochody mogły nie należeć do jej pracowników. To wrażenie się liczy.

Nowy język

Jednym z aspektów testamentów, zapisów testamentowych i legatów, na który organizacje non-profit mogą mieć dobry wpływ, jest terminologia. To obszar pełen nieprzeniknionych słów i zwrotów, takich jak zapisodawca, zapis resztkowy, kodycyl, wykonawca testamentu itd. Mieliśmy w to własny wkład, wprowadzając słowa takie jak deklarowanie (ang. *pledging*), które nie jest bardzo przyjaznym użytkownikowi konceptem, a przynajmniej tak nie brzmi. (Czy chciałbyś mieszkać po sąsiedzku z kimś, kto jest przedawnionym deklarującym?). Jeśli fundraiserzy mają szeroko promować zapisy testamentowe, być może powinniśmy przemyśleć, jakiego używamy w tym celu języka i sprawić, żeby bardziej odpowiadał temu, co darczyńcy chcą usłyszeć.

Kolektywna szansa

Dostosowanie języka jest tylko jednym z kroków. Nie postrzegam marketingu testamentowego jedynie jako szansy, aby każda indy-

widualna organizacja mogła zwiększyć swój własny dochód dzięki zapisom testamentowym. Jest to szansa dla wszystkich fundraiserów na wspólną pracę, aby zasadniczo zmienić publiczne postrzeganie konceptu pozostawiania pieniędzy na ulubiony szczytny cel darczyńców. Jeśli możemy zmienić nastawienie społeczeństwa do charytatywnych darowizn testamentowych, wynikną z tego ogromne korzyści, nie tylko dla organizacji non-profit, ale również dla uniwersytetów, szpitali, instytucji kultury i całej listy innych wartościowych organizacji i celów.

Pozostawianie zapisów testamentowych organizacjom non-profit musi stać się częścią naszej kultury, tak modną jak niezależne fundusze emerytalne, domy spokojnej starości, wakacje nad morzem i ryba z frytkami w Wielkiej Brytanii oraz ich odpowiedniki na całym świecie. Trzeba przekonać darczyńców, że stać ich na pozostawienie zapisu testamentowego i że za życia nic ich to nie kosztuje, a jest niesamowicie satysfakcjonującym i skutecznym sposobem pomocy ich ulubionym szczytnym celom. Koncepcja pozostawiania zapisu testamentowego, by zrobić coś dobrego po śmierci powinna być szeroko promowana jako idea sama w sobie. Jak dotąd tego nie zrobiono.

Zaangażowanie i potrzeba, które czują niektórzy ludzie, muszą być odczuwane przez wszystkich. A przynajmniej powinny być normą, nie wyjątkiem. Satysfakcja, poczucie celu i spełnienie odczuwane przez niektórych musi być dostępne dla wszystkich. W pozostawianiu żywej spuścizny nie powinno być niczego elitarnego.

Będziemy wiedzieli, że odnieśliśmy sukces, gdy koncept zapisu testamentowego na cel charytatywny pojawi się w scenariuszu popularnego serialu telewizyjnego. Może to brzmieć głupio, ale prawdopodobnie jest to jeden z najbardziej konstruktywnych dla fundraiserów sposobów wykorzystania telewizji, ponieważ niewiele rzeczy tak skutecznie pozycjonuje jakiś temat w publicznej świadomości jak jego pojawienie się w telewizji. Ekspozycja w programie telewizyjnym jest dokładnie tym, czego potrzebują marketingowcy testamentowi. (Zob. Rozdział 10 w zakresie moich sugestii w tym temacie).

Zapisy testamentowe już teraz są największym pojedynczym źródłem dobrowolnych darowizn charytatywnych, a jednak dostajemy wszystkie te pieniądze, praktycznie bez wysiłku, od ledwie 5% populacji. To mam na myśli, mówiąc o fantastycznej możliwości. Jak dotąd zapisy testamentowe na cele charytatywne dopiero zaczęły w minimalnym stopniu realizować swój potencjał, ponieważ ich idea nie jest wystarczająco często odpowiednio przedstawiana – jeszcze.

Stąpaj ostrożnie

Zapisy testamentowe niewątpliwie są delikatnym tematem. Jakiekolwiek inicjatywy marketingowe muszą być stosowne i niezwykle ostrożne, inaczej przyniosą skutek odwrotny do zamierzonego. Łatwo popełnić błąd w promocji zapisów testamentowych. Na ogół oznacza to, że promocja została zmarnowana, ale można również niechcący kogoś obrazić.

Kilka lat temu znacząca organizacja non-profit wysłała wiadomości w ramach kampanii testamentowej w kopercie śmiało ozdobionej wyzywającym napisem: „Czy wierzysz w życie po śmierci?". Otrzymano wiele zażaleń, jednak najbardziej druzgocącą odpowiedzią, jaką widziałem była koperta zwrotna oznaczona prosto napisem „denat". Wiem, to zabawne, ale w marketingu testamentowym ten rodzaj braku wrażliwości może być uznany za samobójstwo.

Widziałem podobną pomyłkę w wykonaniu amerykańskiej organizacji non-profit, w przypadku mailingu reaktywacyjnego do jednego z ich „zagubionych przyjaciół" (ten termin odpowiada mi dużo bardziej niż standardowy brytyjski „nieaktywny darczyńca"). Na kopercie widniał wielki napis „Zagubiony przyjacielu, proszę, wróć do nas", a pod spodem dopisano ręcznie „Harry chętnie by wrócił, ale zmarł ubiegłej jesieni".

Aby odnieść sukces, marketing testamentowy musi być subtelny i delikatny, co nie powinno dziwić. Podchodź do marketingu testamentowego z ostrożnością, ale też z polotem.

Komunikacja ze strony darczyńców – szczególnie tych, w których przypadku jest oczywiste, że są w bardzo zaawansowanym wieku – również powinna być traktowana z wyjątkową uwagą i należy ustalić odpowiednie zasady, pozwalające na radzenie sobie z prawie każdą możliwą sytuacją. Organizacja, z którą współpracuję, otrzymała list od bardzo delikatnej, starszej kobiety, która narzekała, że jest zbyt stara i schorowana, żeby docenić publikacje, które wysyła organizacja, prosi więc, aby przestała to robić. Jej irytacja była oczywista, organizacja non-profit w jasny sposób robiła coś nie tak i musiała to naprawić. To, w jaki sposób organizacja odpowie autorowi takiego listu, jest bardzo ważne. Bez wątpienia kobieta została potraktowana troskliwie i uprzejmie – dobrze się składa, bo może być potencjalną darczyńczynią, która pozostawi zapis w testamencie. Każda organizacja non-profit powinna być przygotowana do poradzenia sobie delikatnie z takimi sytuacjami.

CO MARKETING TESTAMENTOWY OZNACZA W PRAKTYCE

Muszę opowiedzieć ci o wizycie, którą złożyłem jakiś czas temu swojej matce w jej domu w szkockich Highlands. Moja mama ma obecnie ponad osiemdziesiąt lat, nie wspiera już organizacji charytatywnych tak aktywnie jak niegdyś (żyje ze stałego dochodu i silnie odczuła inflację). Nie z własnej winy nie jest teraz w stanie pomagać organizacjom, które wspierała całe swoje życie – organizacjom charytatywnym na rzecz zwierząt i domów dziecka, które nadal bardzo wiele dla niej znaczą.

Przez wiele lat wspierania różnych i licznych szczytnych celów, moja mama niestety znalazła się na wielu listach mailingowych. Za każdym razem, gdy otrzymywała list proszący o pomoc, traktowała go bardzo poważnie. Pochodzi z pokolenia, które nie podaje takich kwestii w wątpliwość, wierzy w to, że organizacje, które robią tak wiele dobrego, są szczere, uczciwe, warte wysłuchania. Wierzy w nie. Oczywiście jednak organizacje te próbowały jej coś sprzedać. Dla nich była jedynie nazwiskiem na liście. Statystyką. Celem.

Wydaje mi się, że teraz nie wierzy już tak silnie jak niegdyś w ogólnokrajowe organizacje non-profit, które wspierała całe życie. Odkryłem to, kiedy zobaczyłem na stole w korytarzu stertę nieotwartych listów. Gdy się im przyjrzałem, okazało się, że jest to kilka listów w sprawie kampanii od różnych organizacji non-profit. Cóż, moja mama nie jest głupia, a ponieważ formułki fundraisingowego direct mailingu są tak oczywiste i łatwe do przejrzenia, wydaje się, że nie zajęło długo, zanim zorientowała się, o co w nich chodzi.

To dlatego listy w jej korytarzu czekały nieotwarte. Używa zwrotów takich jak „po prostu dostaję tych wiadomości tak wiele" albo „Wiesz co, nie jestem w stanie wspierać ich wszystkich". Jednak tak naprawdę przestała traktować je poważnie. Przestała w nie wierzyć, do tego stopnia, że nie chce ich nawet czytać. Podejrzewam, że są dziesiątki tysięcy osób zupełnie jak ona – ludzi, którzy z przyczyn naturalnych przestali przekazywać darowizny. Ludzi, których fundraiserzy uważają za nieaktywnych darczyńców i bombardują kampaniami. Lekceważenie mojej matki względem fali kampanii charytatywnych, które otrzymuje wpłynęło na moje spojrzenie na direct mailing od organizacji non-profit. Z pewnością my, fundraiserzy, jesteśmy w stanie być bardziej wyróżniający się i oryginalni – i dużo milej widziani – gdy piszemy do darczyńców.

Co ma to wspólnego z zapisami testamentowymi? Cóż, przypuszczam, że moja matka znajduje się obecnie na tym etapie życia, na którym nie będzie regularną darczyńczynią, z wyłącznie praktycznych przyczyn. Ponieważ jednak jest właścicielką swojego domu, a jej

dzieci poszły własną drogą i radzą sobie dość dobrze, zaplanowanie włączenia do testamentu zapisu dla dwóch lub trzech z jej ulubionych organizacji non-profit mogłoby być w jej najlepszym interesie. Oczywiście musiałbyś od razu przedstawić jej ten pomysł, żeby miała czas w pełni rozważyć swoje opcje i podjąć decyzję z przekonania, dla siebie samej. Prawdopodobnie łatwiej byłoby jej rozważyć te opcje jakiś czas temu – o tych kwestiach warto jest zacząć myśleć jak najwcześniej.

Nie sądzę jednak, że fundraiserzy, którzy mają moją matkę na radarze, zaczęli zdawać sobie z tego sprawę, czy nawet patrzeć na to z jej punktu widzenia. Ich strata. Jednak jest to również znaczną stratą dla szczytnych celów, które ci fundraiserzy mają wspierać.

BARDZIEJ RYGORYSTYCZNA STRATEGIA

W ostatnich latach wiele organizacji non-profit zaczęło traktować marketing testamentowy poważnie i mimo że nie jest to jeszcze powszechne, kilka przyjęło bardziej rozważne, strategiczne podejście. Strategiczne wskazówki, za którymi podąża jedna z głównych brytyjskich organizacji non-profit – Royal National Lifeboat Institution – pokazują jak szczegółowe kwestie można uwzględnić i służą jako przykład, który każda z organizacji może dopasować do swoich potrzeb. Poniżej znajduje się dość uogólniona wersja listy RNLI.

• Stale wzmacniaj przekaz dotyczący darowizn testamentowych kierowany do obecnych wspierających.

• Promuj korzyści płynące z zapisów testamentowych.

• Zachęcaj do deklarowania pozostawienia zapisu i monitoruj tę kwestię.

• Zintegruj wiadomość dotyczącą zapisów z innymi wiadomościami fundraisingowymi i reklamowymi.

• Zbadaj obszar darowizn testamentowych. Tj. przeanalizuj własne dane i skonsultuj się ze źródłami danych dotyczącymi innych organizacji – zarówno konkurentów, jak i współtowarzyszy (współtowarzysze [ang. *bedfellows*] to inne duże organizacje non-profit, z którymi twoja organizacja często współdzieli darowizny testamentowe).

• Wyślij wspierającym prosty list.

• Przygotuj zintegrowany zestaw materiałów: ulotkę, broszurę, wideo.

• Wyszkol regionalnych pracowników.

• Wyznacz jednego pracownika wyższego szczebla do budowania relacji z osobami deklarującymi pozostawienie darowizny testamentowej (ang. *pledgers*).

• Ustanów „helpdesk ds. zapisów testamentowych" do pomocy z pytaniami i prośbami.

• Umieść wiadomości i reklamy dotyczące darowizn testamentowych we wszystkich mediach organizacji.
• Wydawaj odpowiednie komunikaty prasowe.
• Zorganizuj kampanię direct mailingową do wybranych grup.
• Utrzymuj regularny kontakt z ludźmi, którzy asystują potencjalnym darczyńcom (prawnikami, doradcami finansowymi itp.), włącznie z podarowaniem im darmowego kalendarza.
• Zorganizuj dużą medialną inaugurację kampanii, wykorzystując wideo i komunikat dopasowany do wagi darowizn testamentowych dla organizacji.

Być może nie jest zaskakujące, że RNLI jest jedną z brytyjskich organizacji non-profit, które odnoszą największy sukces w rozwijaniu dochodu z darowizn testamentowych.

PEWNE NOWE PODEJŚCIA

Do późnych lat 80. brytyjskie organizacje non-profit zrobiły zaskakująco niewiele, by starać się o dochód z darowizn testamentowych, zazwyczaj traktując to, co spadło im z nieba, dokładnie tak – jako dopust boży. Wcześniej jedyną formą promocji była bardzo ograniczona reklama, raczej niemierzalnego typu. Mam na myśli przeznaczenie małej, ale znaczącej części budżetu promocyjnego organizacji na wykupywanie przestrzeni w różnych rocznikach i czasopismach kierowanych do radców prawnych. Setki organizacji non-profit rok w rok marnowały w ten sposób swoje skromne zasoby, umieszczając nieistotne reklamy w źle zaprojektowanych pismach, których prawie nigdy nie czytają ani radcy prawni, ani nikt inny.

Zazwyczaj odpowiedzią na te reklamy była figa z makiem. A jednak rok za rokiem organizacje non-profit kontynuują to szaleństwo, ponieważ „Cóż, nigdy nie wiesz, panie kolego...". Nawet osoby, które wydają się trzeźwo myślące, próbują wyjaśnić ten fenomen, powtarzając zawsze, że „reklamy darowizn testamentowych są pośrednie i długoterminowe" i „cóż, skąd możesz wiedzieć, skąd biorą się darowizny testamentowe".

Dyrdymały! Spędź pół godziny lub więcej z wyborem tych publikacji, a szybko odkryjesz, dlaczego ludzie ich unikają. Te, do których się odnoszę, są niewiele więcej niż luźną kolekcją źle zaprojektowanych reklam, prezentujących ograniczoną wyobraźnię i jeszcze mniej indywidualności. Jestem przekonany, że niewiele pomogły sprawie darowizn testamentowych dla organizacji non-profit. Przykładowe nagłówki tych reklam brzmią: „Walcz z rakiem, sporządzając testament" albo „Tam, gdzie jest testament, są badania nad chorobami

serca" itd. Jestem pewien, że organizacje non-profit mogą w lepszy sposób wydać swoje pieniądze. Na szczęście jest dziś mniej tych beznadziejnych publikacji niż kiedyś.

W późnych latach 80. dwie ogólnokrajowe brytyjskie organizacje non-profit – wydawałoby się niezależnie od siebie – zaczęły testować nowe podejście. Ich celem było stanie się pomocnym, co do zasady zachęcanie ludzi do sporządzania testamentów oraz zbudowanie bazy danych tych osób, co do których wiadomo, że są zainteresowane albo sporządzeniem, albo zmianą testamentu. Ta baza danych – z czego zdały sobie sprawę te dalekowzroczne organizacje non-profit – już niebawem może być ogromnie cenna.

Nieuchronnie pierwsze organizacje non-profit, które zaczęły tak działać, dokonywały innowacji na nieznanym obszarze. Tym niemniej teraz robią to już od lat i sprawdziły, co się sprawdza, a co nie. Poniżej znajdują się kluczowe punkty tego typu kampanii marketingu testamentowego.

• Przygotuj strategię i przeszkol z niej swoich pracowników terenowych i lokalne grupy.

• Reinwestuj pewien procent obecnych dochodów z darowizn testamentowych na przyszłe reklamy.

• Rozmawiaj ze swoimi wspierającymi o zapisach testamentowych. Podawaj ich przykłady w swoim newsletterze i raporcie rocznym. To najbardziej zaniedbywany obszar. Wszyscy chcą przekopywać ulice zanim przekopią swój własny ogródek.

• Dowiedz się więcej o swoich wspierających – poznaj ich siły i słabości.

• Przygotuj trafne, pomocne informacje dotyczące sporządzania bądź zmieniania testamentu.

• Oferuj informacje swoim najważniejszym potencjalnym darczyńcom testamentowym tak szeroko jak to tylko możliwe.

• Przygotuj ulotkę do ogólnego użytku:
– przez ludzi, którzy proszą o informacje,
– wraz z raportem rocznym,
– w załączeniu do pakietu członkowskiego,
– wszędzie.

• Przygotuj kampanię, aby pomóc profesjonalnym doradcom.

• Oferuj zachęty – jeśli to praktyczne i stosowne – i testuj ich wartość.

• Prowadź doskonałą dokumentację.

Ten rodzaj kampanii jest bardzo pośrednią, miękką sprzedażą. Wiele organizacji może powiedzieć już zdecydowanie, na podstawie własnego doświadczenia z uzyskiwaniem dochodów z darowizn te-

stamentowych, że takie podejście działa. Są również inne organizacje, którym wydaje się ono marnotrawstwem i pomaganiem pasożytom, chcącym dla własnych egoistycznych celów położyć ręce na darmowych materiałach, na których przypadkowe rozdawanie nie stać organizacji non-profit (odnoszę wrażenie, że uważają tak dziwni ludzie, ale i tacy mogą się zdarzyć). Z pewnością nie ma jak dotąd wielu dowodów, że fundraiserzy zwiększyli dzięki tej metodzie łączną liczbę darowizn testamentowych, jednak liczni entuzjaści utrzymują, że pomogła im ona zapewnić sobie większy udział w rynku. Ledwie zaś kilka lat temu wiele osób przewidywało, że liczba darowizn testamentowych dramatycznie spadnie, ponieważ darczyńcy żyją w coraz mniej pewnym świecie, więc nie chcą rozdawać pieniędzy. Taka zmiana nie jest zauważalna, być może opisana tu metoda pomogła powstrzymać regres.

KREATYWNOŚĆ W MARKETINGU TESTAMENTOWYM

Po skrytykowaniu reklam, które wiele organizacji non-profit przygotowuje dla prasy prawniczej, być może powinienem teraz opisać, co wydaje mi się kreatywne w marketingu testamentowym. Dowodem na skalę tego, jak organizacje non-profit zaniedbały marketing testamentowy jest to, że wiele z nich nie zainwestowało jeszcze procentu swojego obecnego dochodu z darowizn testamentowych w przyszłą promocję. To niewiarygodnie krótkowzroczne. Konkurencja się zwiększa. Duże korporacyjne organizacje non-profit, zbierające znaczny dochód z zapisów testamentowych, o które nie zabiegały, nie powinny osiadać na laurach. Bez wątpienia dla każdej organizacji non-profit sensowne jest zainwestowanie w rozwijanie nowych źródeł dochodu z darowizn testamentowych. Wskaźnik kosztów będzie mikroskopijny w porównaniu z innymi źródłami dochodów. Idzie za tym szeroki wybór różnych możliwości kreatywnego marketingu testamentowego.

Popełniaj plagiaty!

Uczenie się od innych, pożyczanie tego, co dla nich działa to najbardziej szczera forma pochlebstwa. Jest to również najmniej kosztowna droga do sukcesu, więc moim zdaniem musi być kreatywna – jeśli jest dobrze wykonywana. Z kolei kiepska imitacja jest obrazą. To jak źle kogoś zacytować albo pożyczyć samochód przyjaciela i oddać go z wgnieceniem. Kiedy nasze pomysły zostaną opublikowane, nikt nie jest już w stanie ich chronić, więc rozsiądź się wygodnie i bez narzekania zaakceptuj plagiat. Jeśli twoje pomysły są dobre, na pewno będzie miał miejsce, a jeśli nie są warte plagiatu – cóż...

Kreatywne targetowanie

Jeśli w ubiegłym roku pięćdziesiąt osób zostawiło ci darowiznę testamentową, naprawdę kreatywne byłoby znalezienie kolejnych stu – lub więcej – takich osób, każdego roku. Kluczem są badania. Kto zostawia ci darowizny testamentowe? Jakie są wcześniejsze powiązania tych osób z twoją organizacją? Gdzie mieszkają? Jakie cechy charakterystyczne mają wspólne?

Oczywiście grupą docelową, do której najłatwiej dotrzeć jest ta w twoim własnym ogródku. Najpierw porozmawiaj ze swoimi, już istniejącymi, wspierającymi. Są grupą, w której przypadku jest największe prawdopodobieństwo, że zareaguje pozytywnie na twoją propozycję dotyczącą zapisu testamentowego. Zidentyfikuj tych, którzy żyją w domach dla emerytów, tych którzy byli w twojej bazie od wielu lat i tych, których pismo jest chwiejne. Oflaguj swoją bazę darczyńców szczegółami tych osób i prowadź rejestr ich aktywności. Traktuj ich dobrze i co jakiś czas delikatnie wspominaj o myśleniu o przyszłości.

Potem wyjdź poza własną bazę, by targetować ludzi z specjalnymi zainteresowaniami albo hobby, należących do klubów dla starszych ludzi albo których styl życia wskazuje, że prawdopodobnie są starsi. Celuj w czytelników „szarej" prasy, takiej jak „Retirement Age", czasopismo „Saga" czy „Modern Maturity". Targetuj ludzi na konkretnych komercyjnych listach mailingowych, na przykład ogrodników, szczególnie tych żyjących w miejscach popularnych wśród emerytów. W ten sposób możesz pominąć tradycyjną piramidę darczyńcy i rozmawiać bezpośrednio z ludźmi potencjalnie mogącymi przekazać darowiznę testamentową, z których większość nie miała wcześniej kontaktu z twoją sprawą. Jeśli zasoby są ograniczone, ustal priorytety.

Kreatywność w podejściu

Już opisane „nowe podejście" zakłada, że organizacja non-profit ustali swoją pozycję pomocnego źródła informacji. Celem tego jest zachęcenie większej ilości ludzi do sporządzenia testamentu oraz sporządzenie bazy danych osób, o których wiadomo, że w czasie rekrutowania rozważały albo sporządzenie, albo zmianę swojego testamentu. Z tego miejsca kluczem jest skuteczne rozwijanie relacji z osobami pytającymi, bo te relacje z czasem staną się wzajemnie korzystne.

Jest to jednak tylko jedno z możliwych podejść. Fundraiserzy muszą zademonstrować swoją pomysłowość, by rozwinąć i przetestować wiele innych.

Kreatywność w strategii i celach

Każda organizacja podejmująca marketing testamentowy musi jasno przedstawiać swoją propozycję i cele. Musisz być pewien tego, co chcesz osiągnąć i musisz wiedzieć wszystko, co się da o swojej organizacji i jej wspierających. Każda inicjatywa związana z marketingiem testamentowym musi uwzględniać wystarczające środki na badania nad darczyńcami i zapisodawcami.

Następnie twoja strategia musi uwzględnić dostępnych pracowników i mądre przydzielenie im zadań. Podobnie z wolontariuszami i grupami lokalnymi. Jeśli masz sieć regionalną, będziesz w stanie wykorzystać ich do upowszechnienia wiadomości testamentowej poprzez efekt domina, ale będziesz potrzebować prostych, łatwych do użycia materiałów treningowych, aby upewnić się, że wszyscy wiedzą, co i dlaczego robią. Pełne wdrożenie jest niezbędnym przygotowaniem dla każdej osoby zaangażowanej w marketing testamentowy.

Ważne jest przygotowanie odpowiednich materiałów. Jedna z ogólnokrajowych organizacji non-profit, która odniosła znaczny sukces w generowaniu nowych deklaracji pozostawienia darowizny testamentowej wprowadziła zorganizowane sesje szkoleniowe dla swoich pracowników terenowych i wolontariuszy. Między innymi przygotowano atrakcyjną wizualnie prezentację podsumowującą potencjał i wagę dochodów z darowizn testamentowych, strategię kampanii, korzyści dla darczyńców, dostępne materiały i dodatkową pomoc, jakiej organizacja może udzielić, by stymulować dyskusje, szczególnie wśród grup darczyńców w domach. Przygotowano krótkie wideo, które przedstawiało kluczowe punkty sporządzania testamentu i korzyści płynące z pomocnych informacji udzielanych przez organizację non-profit. W połączeniu ze specjalnymi ulotkami i szczegółową broszurą opisującą, jak sporządzić bądź zmienić testament, materiały te wyposażały pracowników regionalnych i wolontariuszy we wszystko, co musieli wiedzieć, aby wyjść z biura i porozmawiać z sojusznikami o zapisach testamentowych.

Czasem jakaś zachęta pomaga zmotywować lokalne grupy do promowania zapisów testamentowych. Zazwyczaj jest to dość prosty mechanizm w wewnętrznej księgowości, który zapewnia im procent z zapisów testamentowych otrzymanych w ich obszarze. Kiedy zobaczą, jak zwiększony dochód z darowizn testamentowych może przemienić ich własne wyniki finansowe, nie będzie trzeba powtarzać dwa razy, aby ruszyli do boju i ewangelizowali w imię sporządzania testamentów.

Kreatywność w języku

Tak jak w przypadku większości form komunikacji fundraisingowej, w testamentowych materiałach promocyjnych konieczny jest prosty, bezpośredni, codzienny język. Unikaj jakichkolwiek skomplikowanych opisów, zbyt długich akapitów, doniosłej treści i trudnych słów. Nieżyjący już Harold Sumption – ojciec brytyjskiego marketingu non-profit i człowiek, który wiele mnie o nim nauczył – używał sformułowania, którego nigdy nie zapomnę: „Rozmawiaj z ludźmi na ich warunkach, nie na swoich". Idealnie podsumowuje to zadanie copywritera. Poznaj swoich czytelników. Spraw, by to co piszesz było dla nich ważne. Spraw, by było to przystępne, interesujące. Powiedz im wszystko, co oni chcą wiedzieć, nie to, co ty chcesz im przekazać.

Prostota zawsze działa, odnosi się to również do obrazów. Pokazuj domowe, znajome sytuacje, wykorzystując prawdziwych ludzi, do których może się odnieść przeciętny starszy darczyńca – nie lordów w perukach, milionerów, albo młodych modnisiów.

Wspominam lordów w perukach i szatach, ponieważ przykładem reklamy testamentów, która często przychodzi ludziom na myśl, jest ta, w której wystąpił były brytyjski Lord Kanclerz, śp. lord Hailsham – nie pamiętam już, która organizacja była odpowiedzialna za tę reklamę. Moim zdaniem było to nieprzemyślane i niestosowne wykorzystanie jego wysokiego stanowiska, ale nie jestem nieświadomy tego, jak wielki wpływ i siłę mogą mieć tak imponujące postacie. Pozwolę sobie tutaj na małą dygresję, aby przytoczyć anegdotę o rzeczonym lordzie, która potwierdza moją opinię.

Któregoś dnia Neil Kinnock – ówcześnie lider brytyjskiej Partii Pracy – oprowadzał grupę swoich wyborców po imponujących korytarzach Westminster, siedziby brytyjskiego parlamentu. Po drodze grupa natrafiła na ówczesnego Lorda Kanclerza sunącego korytarzem w pełnych szatach i regaliach.

„Neil!" (ang. *kneel* – uklęknij; Neil – imię męskie), huknął prominentny mąż stanu w przyjaznym powitaniu – i połowa wyborców Kinnocka potulnie rzuciła się na kolana w pokłonie. Jak większość politycznych opowieści, i ta może nie być w pełni prawdziwa, ale mam nadzieję, że jest.

Kreatywność w korzystaniu z mediów

Jeśli masz budżet promocyjny na marketing fundraisingowy, większość z niego prawdopodobnie zostanie wydana na reklamy prasowe. Koszty medialne są tak wysokie, że nawet najodważniejsi muszą być bardzo ostrożni. Jednym ze sposobów pójścia na skróty jest korzysta-

nie z darmowej reklamy. Redakcje są obecnie bardzo zainteresowane kwestiami finansowymi, które obejmują sporządzanie testamentów i zapisów testamentowych. Większość gazet i wiele czasopism ma sekcje finansowe, które od czasu do czasu skupiają się na potrzebach starszych czytelników i doradzają im w kwestiach związanych z ich kondycją finansową. Twoja inicjatywa w zakresie sporządzania testamentów może więc zostać uznana za wartą opublikowania – szczególnie w lokalnych gazetach i w radiu, jeśli będziesz w stanie uwzględnić lokalną perspektywę albo twój materiał zostanie zgłoszony osobiście przez sekretarza twojej lokalnej grupy. Czasem będziesz musiał powiązać artykuł z reklamą, żeby zapewnić sobie taką relację prasową, jakiej potrzebujesz. Wykorzystanie celebrytów do przedstawienia kampanii będzie szczególnie przydatne w zapewnieniu sobie paru darmowych zdań w gazecie. Nowe media elektroniczne i rozrastanie się kanałów telewizyjnych również sprzyjają twoim możliwościom w tym zakresie, ponieważ zwiększają zapotrzebowanie na ważne materiały medialne.

Nie są to gruszki na wierzbie. Zdarzyło mi się kiedyś pracować jednocześnie nad pięcioma dużymi kampaniami testamentowymi i wszystkie zaangażowane organizacje otrzymały cenną darmową reklamę. Oczywiście wszystkie musiały ostatecznie zapłacić za przestrzeń reklamową, żeby zwiększyć ilość zapytań konieczną do zbudowania tak istotnej bazy danych. Słowem-kluczem jest tutaj negocjacja. Koszt uzyskania odpowiedzi jest decydującym równaniem w marketingu testamentowym, którego nic nie poprawia tak bardzo, jak twoja zdolność zapłacenia jedynie 40 lub 50% standardowego kosztu przestrzeni reklamowej. Skuteczne negocjowanie przestrzeni będzie miało dużo bardziej natychmiastowy i korzystny wpływ na koszt uzyskania odpowiedzi niż jakakolwiek liczba bystrych nagłówków w twojej reklamie. Jeśli twoja obecna agencja nie zapewnia ci podobnych zniżek, zmień ją.

Reklamy w wysokiej jakości ogólnej i specjalistycznej prasie okazały się niesamowicie opłacalne w przypadku nowego podejścia do kampanii testamentowych. Jednak trzeba testować wszystkie media, powinieneś też zachowywać dane o każdej wzmiance prasowej w swojej księdze kampanii – folderze, w którym trzymasz próbki wszystkich reklam i listów. W odniesieniu do tego typu marketingu testamentowego wielokrotnie testowano skuteczność direct mailingu w porównaniu do reklam prasowych, na ogół działa on jednak gorzej z powodu wyższego kosztu jednostkowego przypadającego na czytelnika. Można również wykorzystać wkładki w czasopismach. Znam

jedną organizację non profit, która próbowała reklam testamentowych w radiu (jest to organizacja pomagająca osobom niewidomym, stoi więc za tym jakaś logika), fundraiserzy kontynuują też z dużym sukcesem wykorzystywanie rozmów telefonicznych jako części zintegrowanych kampanii testamentowych.

Kreatywność w ofercie

Podstawą wielu kampanii testamentowych jest zaoferowanie informacyjnej, pomocnej broszury na temat zapisów testamentowych. Opisuje ona korzyści płynące ze sporządzenia testamentu – aby ludzie mogli upewnić się, że ich pieniądze zostaną przekazane tym, na których naprawdę im zależy (uwzględniając, oczywiście, ich ulubione organizacje non-profit). Broszura informuje, jak się za to zabrać – wybrać radcę prawnego albo prawnika, ocenić wartość netto, wyznaczyć wykonawcę testamentu, wybrać typ zapisów testamentowych – oraz jakie są korzyści pomniejszania wartości brutto mienia, aby uniknąć nałożenia na nią podatku. Kwestią opinii jest już jednak, w jak dużym stopniu ta publikacja powinna być ostentacyjną promocją twojej organizacji. Niektórzy czują, że broszura będzie częściej używana i bardziej ceniona, jeśli porady wydadzą się niezależne i bezstronne. Moją rekomendacją jest, aby zaangażowanie twojej organizacji non-profit w broszurę nie rzucało się w oczy – przynajmniej na tym etapie.

Na końcu broszury powinieneś dołączyć kilka luźnych wkładek – albo do wypełnienia przez czytelnika, takich jak lista majątku osobistego i zobowiązań płatniczych, która oszczędzi czas przy odwiedzaniu radcy prawnego lub prawnika; formularze kodycyli itd.; albo z informacjami, które muszą być często aktualizowane, takimi jak wysokość podatków itp. Ten drugi dokument oczywiście daje organizacji non-profit idealną wymówkę, by napisać ponownie do wszystkich osób zainteresowanych broszurą testamentową za każdym razem, gdy zmieniają się progi podatkowe.

Ostatnimi z luźnych wkładek są oczywiście nieodłączna koperta zwrotna i szczegółowy formularz deklaracji pozostawienia darowizny testamentowej (karta odpowiedzi), aby wspierający mogli potwierdzić, że uwzględnili organizację non-profit w swoim testamencie i wskazać na rodzaj i rozmiar planowanej darowizny testamentowej.

Wielu wspierających zrobi to z chęcią, ale większość się z tym wstrzyma. Niektórzy pomyślą, że nie jest to sprawa twojego pracodawcy. Inni mogą czuć, że mówienie o planowanym zapisie w testamencie może być uznane za przechwalanie się. Jeśli jednak wytłumaczysz przyczyny, dla których chcesz to wiedzieć i co zrobisz z tą informa-

cją – zaskakująco duży procent wspierających z chęcią ci jej udzieli. Natomiast bez tej informacji – jak możesz zmierzyć sukces swojego marketingu testamentowego?

Niektóre organizacje non-profit wprowadziły zachęty mające na celu zmotywowanie do odsyłania formularzy deklaracyjnych – na przykład szpilki do krawatów albo darmowe książki – nie ma jednak wystarczających dowodów, że te upominki zwiększają liczbę odpowiedzi. Tym, co wydaje się przynosić skutek – jest jednak trudne do obliczenia – to wizja swoistej nieśmiertelności, oferowana dzięki takim rozwiązaniom jak „księga pamięci" – permanentne wpisanie twojego nazwiska do oprawionego w skórę rejestru – albo „drzewo życia" – kiedy metalowy liść z wygrawerowanym twoim nazwiskiem jest dołączany do symbolicznego drzewa, najprawdopodobniej zawieszonego na ścianie sali konferencyjnej organizacji. Wiem o jednej organizacji non-profit, która miała kilka takich drzew, ponieważ z upływem lat ich gałęzie zapełniały się liśćmi. Ostatecznie być może będą musieli mieć cały las pamięci. (Do tego czasu będzie ich na to stać!). Niektórzy fundraiserzy mogą nie czuć się komfortowo z tymi pomysłami, jest to jednak kwestią wyboru i wątpię, żeby istnienie takich mechanizmów zniechęciło wiele osób. Ewidentnie niektóre może zachęcić.

Od najprostszej pomocnej broszury po najbardziej rozbudowane drzewo życia – wszystkie te działania stanowią część oferty skierowanej do potencjalnych darczyńców testamentowych. Niedawno konsorcjum organizacji non-profit zajmujących się rozwojem krajów Trzeciego Świata o nazwie WillAid wymyśliło dodatkową ofertę, która zadziałała naprawdę świetnie.

Program WillAid uwzględniał po prostu chwalebny udział znacznej liczby prawników z całej Wielkiej Brytanii. Jego celem było zachęcenie większej ilości ludzi do sporządzenia testamentu; środkiem do tego – promowanie specjalnej zniżki na sporządzenie testamentu w wysokości 25 funtów, która to kwota miała zostać przekazana organizacjom współtworzącym WillAid. Program odniósł sukces i okazał się znakomitym przykładem kreatywności, która działa na pięć różnych sposobów.

- Osiągnięto znaczny ogólnokrajowy rozgłos.
- Zapewniono prawnikom przydatny PR.
- Zachęcono wiele osób do sporządzenia testamentu.
- Zebrano masę pieniędzy dla członkowskich organizacji non-profit.
- 90% prawników powiedziało, że ponownie uczestniczyłoby w programie.

Są to tylko natychmiastowe korzyści. Spośród testamentów sporządzonych za pośrednictwem WillAid – jak sądzisz, jak wiele będzie uwzględniało zapis na rzecz organizacji non-profit?

Kilka lat temu brytyjska organizacja non-profit Royal National Institute for the Blind (RNIB) rozpoczęła wykorzystującą nowe podejście kampanię testamentową, która została z sukcesem połączona z UPD organizacji (unikalną przyczyną, by dawać; zob. Rozdział 8). Organizacja miała wspaniałą szansę, by w trafny sposób zmienić swoją ofertę, ponieważ jej materiały związane z marketingiem testamentowym były w dużej mierze kierowane do starszych osób, a z czasem – argumentowali pracownicy odpowiedzialni za rozwój – starzejące się osoby zaczynają mieć problemy ze wzrokiem; wiele ma problem z czytaniem, a niektóre zupełnie tracą wzrok. Tak też RNIB wyprodukowało broszurę z informacjami o zapisach testamentowych w czterech różnych formatach: standardowy druk, większy druk, audiobook, brajl. Czytelnicy mogli wybrać, który format najbardziej im odpowiada. Nikomu nie odmówiono dostępu do informacji z powodu problemów ze wzrokiem, co bardzo odpowiadało RNIB. Co ciekawe jedna na pięć próśb o broszurę określała preferencję większego druku, audiobooka lub brajla.

Tak trafna oferta z pewnością nie zaszkodziła też wizerunkowi RNIB. Zdecydowana większość czytelników reklamy nie odpowie na nią po prostu dlatego, że w danym momencie nie potrzebuje jeszcze informacji o testamentach – komunikat sprawi jednak dobre wrażenie na wielu obecnych i potencjalnych wspierających. Jeśli reklama stworzy wśród tej dużej grupy pozytywny obraz organizacji non-profit, otrzyma ona dodatkową korzyść ze swojego nowego podejścia do promocji testamentowej. Jest to przykładem tego, jak ważna jest komunikacja z tymi osobami, które nie odpowiadają, o czym wspomniałem w Rozdziale 7 – wrażenie, jakie twoje reklamy wywierają na tych osobach.

Kreatywna reklama

Umiejscowienie, wykorzystane media, oferta, konkurencja – jeśli chodzi o ich wpływ na odpowiedzi, wszystkie te kwestie są ważniejsze niż tzw. kreatywna treść reklamy. Jest to straszne wyznanie ze strony copywritera, to jednak prawda. Tym niemniej wygląd i brzmienie reklamy mogą mieć negatywny efekt, jeśli nie są dobrze przygotowane. Ponownie dewizami powinny być prostota, przejrzystość i łatwość odpowiedzi.

W reklamach prasowych RNIB występowała aktorka Joan Hickson – dobrze znana w Wielkiej Brytanii jako odtwórczyni tytułowej

roli panny Marple w popularnym serialu telewizyjnym opartym na powieściach Agathy Christie – a reklamy miały nagłówek „Rozwikłaj zagadkę sporządzania testamentu". Liczba odpowiedzi była dużo wyższa niż oczekiwano – moim zdaniem częściowo dzięki pozytywnej reakcji na ofertę różnych formatów broszury, a częściowo ze względu na fortunny wybór celebrytki przedstawiającej propozycję.

Szczególnie kupony muszą być przejrzyste i łatwe do uzupełnienia. Pewna reklama YMCA zadziała wyjątkowo dobrze nie tylko dlatego, że była jedną z pierwszych tego rodzaju, ale też dlatego, że jej oferta była absolutnie przejrzysta, zorientowana na czytelnika i jednoznaczna. YMCA dokonała też dobrego wyboru celebrytki reklamującej kampanię – była to dame Vera Lynn, wokalistka popularna w czasach II wojny światowej. NSPCC – organizacja non-profit zajmująca się opieką nad dziećmi – dokonała podobnie dobrego wyboru, gdy na twarz swojej kampanii wybrała komika, sir Harry'ego Secombe. Celebryci powinni być w odpowiedniej grupie wiekowej, dobrze znani i lubiani przez wszystkich twoich odbiorców, nieszkodliwi – nie uwzględniaj żadnych polityków – i pogodni. To nadal początki fundraisingu testamentowego i z pewnością świeże pomysły kreatywne powstają nawet w tym momencie.

Kreatywna komunikacja

Tak jak w każdym innym aspekcie fundraisingu, jakość i spójność twojej toczącej się komunikacji z osobami deklarującymi pozostawienie darowizny testamentowej z pewnością będą kluczowe. Wiele organizacji non-profit ma teraz personel zajmujący się obsługiwaniem tej ważnej grupy znacznych darczyńców; większość stworzyła specjalnie kierowane newslettery oraz programy mailingowe i telefoniczne, których celem jest dostarczanie dobrej jakości informacji w odpowiedniej ilości i odpowiednim czasie – jak również, oczywiście, oferowanie darczyńcom możliwości wyboru, jak chcą, aby się z nimi komunikowano. Wielu starszych darczyńców oczywiście będzie się czuło dość komfortowo z Internetem i będzie pewnie zainteresowanych twoją strategią e-komunikacji (to być może dobry powód, żeby pomyśleć o posiadaniu takowej). Komunikowanie się z potencjalnymi darczyńcami testamentowymi i osobami deklarującymi zapisy testamentowe nie jest łatwym zadaniem, przynosi jednak zaangażowanemu fundraiserowi znaczne nagrody.

Kreatywna odpowiedź i dalsze działania

Możesz teraz rozważyć rozpoczęcie bardziej indywidualnej kampanii celującej w sektor doradztwa, szczególnie radców prawnych i prawników. Wyjaśnij koncepcję stojącą za twoją obecną kampanią publiczną i to, w jakim celu dążysz do zachęcenia większej liczby ludzi do sporządzenia testamentu. Jeśli więcej osób to robi, radcy prawni i prawnicy mają więcej zleceń, przedstaw więc swoją kampanię jako coś pozytywnego dla nich. Możesz również zaoferować im swoje materiały informacyjne do przekazania ich klientom. Jest to coś dobrego zarówno dla nich, jak i dla ciebie. Spraw, by stanęli po twojej stronie. Jeśli możesz, sprawdź czy sieć wolontariuszy jest odpowiednio wyszkolona pod kątem odwiedzania lokalnych kancelarii i upewniania się, że są one wystarczająco zaopatrzone w najnowsze materiały od twojej organizacji. Możesz również wykorzystać do tego emerytowanych radców prawnych i prawników, którym dużo łatwiej będzie nawiązywać kontakt z kolegami po fachu. Oxfam zrobił tak kilka lat temu, rekrutując grupę emerytowanych radców prawnych, którzy byli znani wewnątrz organizacji jako „szwadron śmierci".

Pozyskiwanie nazwisk i adresów do bazy danych dotyczącej zapisów testamentowych jest tylko początkiem. Najważniejsze są badania; i wstępne, i kontynuowane. Czego chcą ci ludzie? Jaki jest ich profil? Co sądzą o twojej pracy? Badania powinny pomóc ci oddzielić potencjalnych darczyńców od reszty osób. Potem lejtmotywem jest zaangażowanie. Baza powinna otrzymywać regularne wiadomości, kiedy tylko pojawia się ku temu praktyczny i sensowny powód. Najbardziej oczywista jest konieczność, aby przekazywać tym potencjalnym wspierającym informacje o jakichkolwiek zmianach fiskalnych, które mogą wpłynąć na informacje przesłane wcześniej.

Twoim celem jest zbudowanie z tymi ludźmi relacji. Obowiązują tu wszystkie metody i praktyki fundraisingu relacji. Możesz stworzyć wysyłany dwa razy do roku newsletter. Możesz chcieć zaprosić tych ludzi na specjalny dzień otwarty albo zorganizować wydarzenie poświęcone planowaniu zapisów testamentowych (aby uzupełnić wydarzenia poświęcone docenianiu darczyńców, które już zaplanowałeś). W którymś momencie, wraz z rozwojem relacji, możesz zdecydować, by zatelefonować do nich lub ich odwiedzić, albo zaoferować telefon lub osobistą wizytę jednego z twoich specjalistów zajmujących się podatkami bądź prawem. Jest to oczywiście działanie sprzedażowe, ale musi to być miękka sprzedaż. Zabieganie o zapisy testamentowe musi zostać uregulowane i należy przygotować wytyczne – potencjał do nadużyć jest oczywisty. W Wielkiej Brytanii stowarzyszenie zawo-

dowe fundraiserów – Institute of Fundraising – podjęło już te kroki, tak jak organizacje fundraisingowe w innych krajach. (Aby uzyskać kopię kodeksu postępowania dotyczącego zapisów w testamencie napisz do enquiries@theinstituteoffundraising.org.uk i kliknij na sekcję „Informacje" [ang. *Information*] na ich stronie internetowej).

Ryzyko nadużyć w marketingu testamentowym trzeba zminimalizować i rozważać w odniesieniu do potencjalnych korzyści. Możliwości w marketingu testamentowym będą prawie nieskończone, kiedy organizacje non-profit – w tym uniwersytety, szpitale i instytucje kultury – zdadzą sobie sprawę, że mogą z łatwością i w naturalny sposób zająć pozycję pomocnego doradcy i źródła informacji o wszystkim, co wiąże się z zarządzaniem mieniem. W ten sposób organizacje non-profit zaczną zmieniać nastawienie ludzi i ich percepcję charytatywnych darowizn testamentowych – i nie będzie już powrotu do przeszłości.

Organizacje non-profit naprawdę muszą prowadzić kampanie na rzecz zmiany kultury społeczeństwa, aby wpłynąć na nastawienie ludzi do zostawiania zapisów testamentowych. Zbyt wiele osób nadal wierzy, że tylko bogaci ludzie mogą zostawiać zapisy w testamencie na rzecz organizacji non-profit albo że zrobili już wystarczająco wiele w trakcie swojego życia, albo że ich odpowiedzialność wobec rodziny i przyjaciół wyklucza charytatywną darowiznę testamentową. Obecny status darowizn testamentowych na rzecz organizacji non-profit jest zbyt niski. Musimy zwiększyć ich atrakcyjność, sprawić by ich prestiż był nieodparty.

Żadna organizacja fundraisingowa nie osiągnie tego w pojedynkę. Będzie to wymagało współpracy, starannej strategii, wytrwałości i znacznej inwestycji. Ale jest możliwa radykalna zmiana tego, w jaki sposób społeczeństwo postrzega charytatywne darowizny testamentowe – tak jak około trzydzieści lat temu udało się to branży ubezpieczeniowej w przypadku prywatnych programów emerytalnych. Potencjalne korzyści dla organizacji non-profit są wprost porażające. Dla porównania – jaskinia Aladyna wyglądałaby przy nich jak kredens mateczki Hubbard z dziecięcego wierszyka. Nie ma dziś dla fundraiserów ani większego wyzwania, ani większej możliwości.

Brytyjska Legacy Campaign

Brytyjska Legacy Campaign (ang. *legacy* – legat, dziedzictwo) została rozpoczęta w 2001 roku przez grupę brytyjskich fundraiserów w celu połączenia najlepszych doświadczeń, mózgów i zasobów fundraisingowych na rzecz scentralizowanej promocji charytatywnych darowizn testamentowych jako konceptu – by sprawić, że będzie to czymś tak

brytyjskim, jak narzekanie na pogodę. Podobne inicjatywy pojawiają się też w innych krajach – wiem o jednej mającej obecnie miejsce w Kanadzie i drugiej w Nowej Zelandii.

Wiele brytyjskich organizacji non-profit entuzjastycznie ruszyło, by promować Legacy Campaign. David Brann z RNLI był światłem przewodnim kampanii w trakcie jej początków, a póki nie była ona w stanie zrekrutować pełnoetatowego personelu, oddelegowano do pełnienia obowiązków dyrektora bardzo bystrą i zdeterminowaną osobę (Simona Turnera, niegdyś współpracującego z Burnett Associates). Przed nimi wielka szansa na zmianę oblicza charytatywnego dawania. Z zapartym tchem oczekuję na wieści o ich osiągnięciach.

Warsztaty sporządzania testamentów

Prowadziłem raz w ramach seminarium organizowanego przez Institute of Fundraising sesję poświęconą marketingowi testamentowemu. Ktoś z publiczności wpadł na pomysł zorganizowania serii warsztatów o sporządzaniu testamentu, z wykorzystaniem lokalnych biur organizacji non-profit – są w prawie każdym mieście – i zaproszenia ludzi na darmowe porady i filiżankę herbaty (i krótką prezentację organizacji). W trakcie warsztatów rozdawano by też broszury. Jeśli organizacja wykorzystałaby ten pomysł, mogłaby szybciej i taniej niż inne zbudować bazę testamentową.

Klub jednego procentu

„Jestem na setce list mailingowych organizacji non-profit", powiedział mi któregoś dnia przyjaciel, „ale żadna z nich nie napisała do mnie nigdy, prosząc o darowiznę testamentową". Tak się składa, że mój przyjaciel jest dość majętny. Powiedział dalej, że spośród niezliczonej ilości próśb o pieniądze, które otrzymuje od organizacji non-profit – czasem dotyczących dość znacznych kwot – żaden fundraiser nigdy nie zasugerował, żeby mój przyjaciel przekazał organizacji mały procent – powiedzmy, że 1% – tego, co pozostanie z jego mienia.

„Nie tęskniłbym za tymi pieniędzmi, bo byłbym martwy", powiedział mój przyjaciel. „Mojemu majątkowi też by to nie zaszkodziło. Myślę, że wielu moich znajomych myśli podobnie".

Jeśli przedstawić to w ten sposób – nie wydaje się to zbyt dużą prośbą. Kto nie przyjąłby tak rozsądnej propozycji? A jaka kwota ostatecznie by się z tego zebrała! Czy wydaje ci się to szalonym pomysłem? Dla mnie brzmi jak potencjalna żyła złota. Wyobraź sobie, co by się stało, gdyby każda organizacja non-profit skutecznie zachęciła swoich wspierających do pozostawienia ledwie jednego procentu swojego majątku.

DZIAŁANIA

- Przeczytaj ten rozdział ponownie (jest poświęcony naprawdę najważniejszemu tematowi w tej książce).

- Sporządź testament.

- Upewnij się, że żadna z innych aktywności promocyjnych nie zagraża twoim dochodom z zapisów testamentowych.

- Przygotuj strategię rozpoznawania starszych osób i prowadzenia komunikacji z nimi.

- Postaraj się nie marnować pieniędzy na bezproduktywną reklamę testamentową.

- Zainwestuj procent obecnych wpływów z darowizn testamentowych na inicjatywy służące rozwinięciu nowych źródeł tego dochodu.

- Zaadoptuj nowe podejście do marketingu testamentowego.

- Zacznij budować testamentową bazę danych.

- Ucz się od innych. Naśladuj ich sukcesy i unikaj ich pomyłek.

- Dowiedz się więcej o osobach pozostawiających ci zapisy w testamencie. Zapytaj swoich darczyńców o ich zdanie na temat darowizn testamentowych i czy planują uwzględnić twój szczytny cel w swoim testamencie.

- Zachęcaj zapisodawców do pozostawiania twojemu szczytnemu celowi pieniędzy w taki sposób, który im najbardziej odpowiada – nie tobie.

- Zwracaj się do nowych potencjalnych zapisodawców, którzy już mogą znajdować się w twojej bazie darczyńców.

- Stwórz zwięzły opis swoich celów i oferty. Wyszkol i odpowiednio zaopatrz swoich pracowników i wolontariuszy. Zapewnij im praktyczne zachęty do promowania zapisów testamentowych.

- Używaj prostego, bezpośredniego, codziennego języka.

- Rozmawiaj z ludźmi na ich warunkach, nie na swoich.

- Twardo negocjuj zniżki na przestrzeń prasową.

- Testuj różne media. Prowadź księgę z wynikami.

- Sprawdź, czy możesz wprowadzić ofertę albo jej wersję, która będzie właściwa tylko tobie i cenna dla darczyńców.

- Przetestuj wszystkie stosowne zachęty.

- Rozważ wykorzystanie odpowiednich celebrytów do przedstawienia twojej kampanii.

- Uwzględnij wiadomość dotyczącą zapisów testamentowych w swojej papeterii i wszystkich publikacjach.

- Rozpocznij kampanię angażującą radców prawnych, prawników i innych doradców.

- Zbadaj swoją nową testamentową bazę danych.

- Zaplanuj kampanię mającą na celu podtrzymanie stałego zaangażowania, potencjalnie uwzględniając specjalny newsletter.

- Jeśli możesz, rozważ prowadzenie warsztatów testamentowych. Najpierw je przetestuj.

- Stwórz klub jednego procentu.

- Wspieraj scentralizowaną kampanię dotyczącą legatów i zapisów testamentowych, która ma miejsce w twoim kraju – albo taką rozpocznij, jeśli jeszcze jej nie ma!

PROFIL DARCZYŃCY: ALICE JENKS

„A niech to!”

Spokojne piątkowe popołudnie, które Alice Jenks spędzała, czytając przy kominku, zostało gwałtownie zakłócone waleniem do głównej bramy. Przestraszyło ją i sprawiło, że upuściła na podłogę okulary. „A niech to!”, wykrzyknęła ponownie.

Alice słyszała krzyki i śmiechy swoich wnuczek, które biegły w stronę domu. Próbowała wymacać przy fotelu zgubione okulary. Nie dojdzie bez nich do drzwi wejściowych. Krzyki i ogólna szamotanina przy drzwiach nasiliły się, przerywane okazjonalnym zaniepokojonym okrzykiem przez otwór na listy ze strony córki Alice, Geraldine, która bez przekonania próbowała zaprowadzić porządek na progu.

„Mam je!”, triumf wymieszany był z ulgą, gdy palce Alice wyczuły znajomą oprawkę. Najgłośniej jak była w stanie, poprosiła swoje gościnie o poczekanie – już szła.

W drzwiach powitała Alice zmartwiona twarz Geraldine. „Wyglądasz okropnie”, pomyślały obie, gdy Geraldine przecisnęła się obok swojej matki, żeby robić zamieszanie i harmider wewnątrz mieszkania. Dziewczęta popędziły na górę, żeby robić jeszcze więcej hałasu na półpiętrze. Alice opadła z powrotem na swój wygodny fotel. W końcu Geraldine uspokoiła się na tyle, żeby zrobić Alice filiżankę herbaty, co zdziałało cuda. Geraldine przypomniała sobie, dlaczego przyszła. „Przyniosłam ci tę broszurę, o którą prosiłaś – wiesz, tę tłumaczącą, jak przygotować testament”.

„Dziękuję, kochanie”, powiedziała Alice, biorąc broszurę i odłożyła ją na bok, nie patrząc. Przeczyta ją później, gdy jej męcząca córka i równie męczące wnuczki już pójdą.

Gdyby wiedziała, co chodzi po głowie jej matce, być może posłuszna córka nie byłaby tak pomocna. Alice zdecydowała, że chce zrobić coś dobrego dla świata. Oznaczało to zrobienie czegoś bardziej przydatnego ze wszystkimi jej ziemskimi dobrami niż zostawienie wszystkiego Geraldine i jej rodzinie, którzy nie byli już zależni od Alice. Dobrze im się powodziło – tłumaczyła sobie Alice – i nie byliby w stanie docenić korzyści płynących z majątku babci.

Dlatego Alice postanowiła dokonać pewnych zmian. Zdała sobie sprawę z tego, jak wiele możliwości istniałoby, jeśli tylko zmieniłaby swój testament...

ROZDZIAŁ 13

Dotrzymywanie kroku zmianom

Zmiana była kiedyś czymś, co zdarza się mniej więcej raz na dziesięć lat. Teraz wydaje się, że zawsze nam towarzyszy, zawsze będąc czymś innym i nie zawsze tym, czym byśmy chcieli.

CHARLES HANDY, INSIDE ORGANISATIONS

Mimo że wielu ludziom się to nie podoba, zmiana wydaje się dziś w naszym życiu czymś stałym, szczególnie w pracy. Dlatego warto rozważyć pewne ważniejsze zmiany, które miały niedawno miejsce w fundraisingu bądź dzieją się obecnie.

ZMIENIAJĄCE SIĘ WYOBRAŻENIE O ZARZĄDACH I NADZORZE

Niedługo po publikacji pierwszego wydania tej książki, ktoś kogo opinię szanuję powiedział mi, że pisałem odrobinę zbyt ostro o zarządach i ich członkach. Odnosił się do Rozdziału 14, w którym piszę, że wielu fundraiserów uważa swoje zarządy raczej za przeszkody niż atuty. Myślę, że nadal zbyt często jest to prawdą, ale ów człowiek zapewnił mnie, że nie było to trafne w przypadku jego zarządu, który jest naprawdę efektywny. Cóż, sam wiedziałem, że istniały pewne dobre, a nawet świetne zarządy w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i gdzie indziej, choć podejrzewałem, że były one raczej wyjątkiem od reguły. Postanowiłem więc dowiedzieć się więcej o zarządach i o tym, jakie powinno być ich zadanie. Będąc członkiem zarządu dwóch raczej niewielkich organizacji zostałem potem wybrany do zarządu swojego byłego pracodawcy – ActionAid, jednej z najlepszych organizacji non-profit w Wielkiej Brytanii – a ostatecznie zostałem jej przewodniczącym. Poza tym, że był to jeden z najbardziej satysfakcjonujących rozdziałów mojej zawodowej kariery, to doświadczenie wiele mnie nauczyło i dało mi nową życiową misję – gdy tylko mogę, pomagam zarządom w byciu tak efektywnymi, jak to tylko możliwe.

Dobry zarząd naprawdę może zdziałać wiele dobrego, szczególnie w obszarze fundraisingu. Choć być może trafniejsze byłoby stwier-

dzenie, że zły zarząd naprawdę może uczynić misję fundraisera niemożliwą.

Nadal wiele można poprawić, jasne jest jednak, że nadzór – wcześniej prawie zupełnie ignorowany – stał się w ciągu ostatnich paru lat gorącym tematem; myślenie zdecydowanie zmieniło się na lepsze, a zagadnienie otrzymuje w wielu kręgach uwagę, na jaką zasługuje – warto więc napisać w tej edycji więcej o nadzorze. Skuteczny zarząd ma zasadniczy wpływ na podejście organizacji do fundraisingu i jej efektywność w zbieraniu środków, sądzę więc, że nie ma takiego aspektu nadzoru, który nie jest istotny dla fundraiserów. Poniżej znajdują się najważniejsze rzeczy, jakich nauczyłem się w ciągu prawie dziesięciu lat doświadczenia w trzech zarządach organizacji non-profit.

• Zarządy nadzorują. Kadra kierownicza zarządza. Kluczowe jest, aby wszyscy doceniali tę różnicę.

• Głównymi kryteriami członkostwa w zarządzie są czas, talent i zaangażowanie.

• Dobry zarząd jest zbalansowany. Ważny jest równy udział kobiet i mężczyzn, osób młodszych i starszych, reprezentantów wszystkich kluczowych okręgów wyborczych. Zarząd składający się wyłącznie z wielkich i dobrych postaci rzadko dobrze działa.

• Członkowie zarządu powinni być zarówno osobami posiadającymi wiedzę ogólną, jak i specjalistami. Kiedy jednak pracują na rzecz organizacji poza zarządem, powinni robić to jako szanowani wolontariusze, nie elitarni członkowie zarządu.

• Wszystkie zarządy powinny mieć jasne procedury zarządzania i opublikowane wytyczne. Podręcznik dla członków zarządu jest dobrym pomysłem.

• Zalecane są określone kadencje zarządu. W ActionAid członkowie zarządu są wybierani na trzyletnią kadencję, po czym – jeśli wszystko dobrze działa – mogą zostać wybrani na kolejne trzy lata. Potem muszą ustąpić i nie mogą być ponownie wybrani przynajmniej przez rok.

• Każdy zarząd powinien zarezerwować sobie prawo do robienia wyjątków od własnych zasad, jeśli jest to w interesie organizacji non-profit. Z tego prawa powinno się jednak rzadko korzystać.

• Identyfikacja, rekrutacja i rozwój nowych członków zarządu jest kluczowym i stałym zadaniem przewodniczącego. W idealnych warunkach na każde wolne miejsce w zarządzie powinno być kilku odpowiednich kandydatów.

• Warto mieć formalny program wprowadzający.

• Zarządy z łatwością mogą być zbyt duże bądź zbyt małe. W ActionAid

wierzymy, że idealną liczbą członków jest piętnastu. Rozważamy jednak zwiększenie tej liczby, gdyż rosnąca złożoność organizacji sprawiła, że bierzemy pod uwagę spotykanie się częściej niż cztery razy do roku, natomiast trudność z uczęszczaniem na wszystkie spotkania oznacza, że czasem ryzykujemy brak kworum.

• Wszystkie zarządy powinny być regularnie oceniane (znakomite wskazówki do tego znajdują się w publikacji *Evaluation of the Nonprofit Board* przygotowanej przez National Center for Nonprofit Boards oraz w książce *Measuring Board Effectiveness* Thomasa Hollanda oraz Myry Blackmon).

Czytając tę listę, każdy może zauważyć, że kierowanie zarządem organizacji non-profit nie jest łatwe, biorąc pod uwagę jego wolontariacką naturę, prawdopodobną prominentność oraz indywidualność jego członków, rzadkość spotkań, różnorodność jego składu oraz złożoność roli. Z miażdżącą trafnością ktoś porównał kiedyś zadanie przewodniczącego do zawracania rzeki kijem. Gdyby tylko było to tak proste...

FUZJE I PRZEJĘCIA

Nowym kierunkiem w sektorze non-profit, któremu jak sądzę przyklasną darczyńcy i ogół społeczeństwa, jest obecna moda na fuzje organizacji non-profit. W momencie, gdy piszę te słowa w Wielkiej Brytanii odbywa się wiele takich fuzji. Dwie wielkie i dominujące organizacje non-profit zajmujące się badaniami nad rakiem – Imperial Cancer Research Fund oraz Cancer Research Campaign – połączyły siły, stając się Cancer Research UK, a Terrence Higgins Trust połączyło się ostatnio z czterema mniejszymi organizacjami non-profit zajmującymi się AIDS. Jednak plany, aby połączyć Shelter oraz Crisis – dwie godne podziwu organizacje dla osób w kryzysie bezdomności – zostały ostatnio odwołane na bardzo zaawansowanym etapie, co pokazuje, że fuzje nie zawsze są wskazane.

Być może to nowe zainteresowanie nadzorem stwarza lepsze środowisko do zachęcania do rozważnej racjonalizacji. Niegdyś zakładano, że fuzje organizacji działających na rzecz tych samych szczytnych celów były rzadkością, ponieważ było mało prawdopodobne, żeby zarządy zagłosowały za swoim rozwiązaniem. Jeśli się to zmieniło, to być może istnieje jednak jakaś nadzieja dla tego świata.

Jak już pisałem jestem pewien, że społeczeństwo niewątpliwie będzie postrzegać fuzje jako coś dobrego; choć jestem równie pewien, że dla zainteresowanych organizacji proces ten nie będzie łatwy. Myślę, że należą im się gratulacje za samą próbę. To, że tak wielu się to udaje, jest swoistym osiągnięciem.

W przypadku fuzji organizacji non profit jeden plus jeden niekoniecznie równa się dwa. Wiem o dwóch organizacjach zajmujących się prawami dzieci, które połączyły się, zakładając, że wspólni darczyńcy obu organizacji będą kontynuować przekazywanie połączonej organizacji darowizn równych sumie kwot wpłacanych wcześniej osobnym podmiotom. Tak się nie stało. W istocie ta nowa organizacja odkryła, że jeden plus jeden równa się jeden i jedna czwarta – dochód po fuzji sumował się do niewiele więcej niż połowy łącznych dochodów dwóch organizacji, gdy były niezależne od siebie.

Organizacje non-profit zastanawiające się nad fuzją muszą zadać sobie pytanie, czy tym, co tak naprawdę się dzieje, nie jest przejęcie. Fuzje rzadko zakładają integrację równych połówek; większa „połowa" zazwyczaj zjada tę mniejszą. Nie jest to koniecznie czymś złym, ale należy się z tym liczyć. Być może jednak, jeśli mniejsza organizacja non-profit ma silniejszą markę, więcej sensu miałoby, żeby to ona była dominująca w nowej organizacji. „Kreowanie marki" nowego podmiotu z pewnością będzie kluczową kwestią. Fuzja i przejęcie mogą zanegować lata kosztownego budowania marek, o ile nie będzie się uważnie zarządzać oboma, szczególnie tą dominującą. Jeśli ze zlikwidowania dwóch starych marek ma się wyłonić nowa, należy uwzględnić tego koszt, ponieważ sam ten czynnik może przeważyć nad jakimikolwiek przewidywanymi oszczędnościami, uzasadniającymi połączenie.

Społeczeństwo z pewnością zgodziłoby się jednak, że jeśli wynikiem fuzji i przejęć rzeczywiście byłaby racjonalizacja administracji, redukcja kosztów i ekonomia skali – warto do nich zachęcać. Mogą również pomóc zmniejszyć oszałamiający wybór spośród organizacji non-profit, który tak często wydaje się wprawiać osoby niebędące darczyńcami w konsternację.

PRZEDSIĘBIORCZY DARCZYŃCY I NOWI BOGACI

Jedną z ostatnich interesujących zmian demograficznych było wyłonienie się i rozwój nowych bogatych. Jest to być może najbardziej widoczne w Ameryce Północnej, rozpowszechniło się już jednak i w innych miejscach. Chodzi o ludzi, którzy „sami do wszystkiego doszli", wyższą warstwę naszych coraz bardziej egalitarnych społeczeństw, w których osób nazywanych niegdyś nuworyszami jest dziś tak wiele, że ich istnienie jest na porządku dziennym. Nikt już z nich jednak nie szydzi.

Wspominałem o przedsiębiorczych darczyńcach w Rozdziale 6. W połączeniu te grupy dostarczają fundraiserom naprawdę interesują-

cych nowych wyzwań i możliwości. Jest dziś więcej niż kiedykolwiek naprawdę bogatych ludzi. Na przełomie wieków w Stanach Zjednoczonych istniało 350 000 gospodarstw domowych, których wartość netto wynosiła ponad 10 milionów dolarów każde oraz 6 milionów milionerów (co potwierdza to, co napisałem w innym miejscu, że bycie milionerem nie jest dzisiaj niczym nadzwyczajnym). Magazyn „Forbes" ujawnił, że 267 Amerykanów jest wartych 1 miliard dolarów lub więcej (a to już naprawdę coś).

Zdaniem Harveya McKinnona – autora *Hidden Gold* i innych tekstów, szeroko uznawanego w świecie zachodnim za czołowego propagatora przekazywania comiesięcznych darowizn – nowi bogaci są biznesmenami, konsultantami, pracownikami sektora hi-tech, inwestorami dostarczającymi kapitału wysokiego ryzyka, atletami, gwiazdami filmowymi, właścicielami mediów, autorami, właścicielami pralni chemicznych i dealerami samochodowymi. Koncept „milionera z sąsiedztwa" jest dziś powszechnie doceniany.

Harvey wierzy, że o ile w przypadku tradycyjnych darczyńców możesz wysłać im propozycję, a potem czekać sześć miesięcy, w przypadku tych nowych możesz iść z nimi na lunch i wrócić z sześciocyfrowym czekiem. Ci nowi darczyńcy – twierdzi Harvey – będą bardziej otwarci na finansowanie kosztów operacyjnych i kosztów infrastruktury niż tradycyjni. Chcą być częścią długoterminowych rozwiązań, chcą mierzalnych wyników i odpowiedzialności. Lubią być zaangażowani, więc jest mniej prawdopodobne, że po prostu przekażą ci pieniądze i zostawią cię w spokoju. Mogą być niecierpliwi i natarczywi, ale jeśli odpowiednio się nimi zarządza, są tego warci. Fundraiserzy będą więc musieli przyzwyczaić się do radzenia sobie twarzą w twarz z tym – być może nowym – typem darczyńcy.

FILANTROPIA POWIĄZANA Z KAPITAŁEM WYSOKIEGO RYZYKA

Nowi bogaci mogą podchodzić do filantropii na wiele różnych sposobów, z których najbardziej interesującą opcją jest wyłonienie się filantropów dostarczających kapitału wysokiego ryzyka (ang. *venture philanthropist*). Przykładem, który właśnie został zainicjowany w Wielkiej Brytanii, jest stworzenie Charity Technology Trust. CTT powstało, aby zwiększyć efektywność wykorzystywania przez brytyjskie organizacje non-profit technologii do tworzenia nowych źródeł dochodów i przyciągania nowych darczyńców.

CTT założył były bankier inwestycyjny, trzydziestojednoletni Peter Sweatman. Organizacja cieszy się wsparciem i pomocą finansową

grupy odnoszących sukcesy biznesmenów, którzy zapewnili kapitał CTT darowiznami założycielskimi. Ich rolę w przedsięwzięciu Petera można najlepiej opisać jako filantropów dostarczających kapitał wysokiego ryzyka. Nie tylko zapewnili oni (wraz z czterema firmami technologicznymi, partnerami biznesowymi) fundusze w wysokości 640 000 funtów oraz zasoby i wyposażenie techniczne, które umożliwiły urzeczywistnienie tego pomysłu – jako członkowie zarządu nowej organizacji non-profit oferują również swoje umiejętności oraz doświadczenie biznesowe, niezbędne do kierowania przedsięwzięciem.

CTT – samo w sobie będące zarejestrowaną organizacją non-profit – oferuje swoje usługi technologiczne innym organizacjom charytatywnym, oszczędzając im kosztów wytworzenia rozwiązań hi-tech w wielu kluczowych obszarach. CTT działa jako katalizator, z portfolio technologicznych inicjatyw, które będą zarządzane na komercyjnych zasadach, aby dostarczyć organizacjom non-profit usług, na które nie byłoby ich stać, albo których nie byłyby w stanie same z sukcesem opracować.

Pierwsza inicjatywa CTT – Loterie CTT (ang. *CTT Raffles*) – dostarcza brytyjskim organizacjom non-profit technologię umożliwiającą przeprowadzanie loterii online. CTT przewiduje, że poprzez prowadzenie charytatywnych loterii online, brytyjskie organizacje non-profit znacznie oszczędzą na produkcji loterii i zgromadzą więcej niż 34 miliony funtów w dodatkowych funduszach, które zostaną przeznaczone na szczytne cele w ciągu następnych sześciu lat. Duże brytyjskie organizacje non-profit – w tym Oxfam, National Trust, Barnardo's oraz Guide Dogs for the Blind – brały udział w pilotażowym programie CTT, wykorzystującym łatwą w obsłudze i bardzo atrakcyjną nową technologię, zaprojektowaną – mają nadzieję – aby położyć kres loterii opierającej się na papierze i przenieść warty ponad 100 milionów funtów biznes loterii do sfery online, redukując koszty organizacji non-profit z ponad 50% do około 20%.

Wydaje się, że filantropi dostarczający kapitał wysokiego ryzyka naprawdę istnieją, choć innym pytaniem jest, czy sami by się tak nazwali. W rzeczywistości koncept filantropii powiązanej z kapitałem wysokiego ryzyka (ang. *venture philanthropy*) może być niczym więcej niż życzeniowym myśleniem organizacji non-profit, połączonym z przedsiębiorczym przedstawieniem nowej możliwości i zaangażowania darczyńców w starą dobrą pomoc rzeczową – przekazywanie zarówno umiejętności, jak i pieniędzy. Być może kluczem do przemienienia tego życzenia w coś bardziej namacalnego jest przedstawianie możliwości przez przedsiębiorców non-profit z sektora i spoza niego w sposób atrakcyjny dla współczesnego „nowego bogatego" darczyńcy.

CO NOWEGO W ZARZĄDZANIU RELACJAMI Z KLIENTEM

Mimo że fundraiserzy od ponad dekady byli entuzjastami zarządzania relacjami z klientem (ang. *customer relationship management*, CRM), nie jestem pewien, czy przodujemy w ideach bądź praktyce na tym szybko zmieniającym się polu. Żeby zdobyć lepszą perspektywę, poprosiłem o poradę dwóch czołowych praktyków – szefów dwóch brytyjskich agencji direct mailingowych, którzy współpracują z dużymi komercyjnymi klientami, starającymi się wyciągnąć jak najwięcej ze swoich relacji z klientami.

Terry i Tesco

Moim pierwszym kontaktem był Terry Hunt, były współpracownik z czasów mojej własnej przygody z agencją direct mailingową, obecnie przewodniczący jednej z czołowych brytyjskich agencji direct mailingowych, EHS Brann, której lista klientów obejmuje takich gigantów jak sieć handlowa Tesco, British Gas oraz Microsoft. O dziwo inspiracją Terry'ego dla CRM nie była żadna z tych wielkich międzynarodowych organizacji, ale Maurice Denham, księgowy jego brata. Maurice prowadzi jednoosobową firmę – dostarcza jednak takich usług, że jego klienci równie dobrze mogliby sobie wyobrazić, że Maurice nie pracuje dla nikogo poza nimi. Maurice oczywiście wie wszystko o finansowych sprawach Barry'ego, brata Terry'ego, ale zna też imiona żony i dzieci Barry'ego i daty ich urodzin. Maurice i Barry oglądają razem krykieta. Sieć kontaktów Maurice'a otworzyła Barry'emu wiele drzwi. Kiedy tylko w świecie finansów pojawia się coś nowego, Barry dostaje wiadomość tłumaczącą w prosty sposób, co to dla niego oznacza. Na Gwiazdkę Maurice zawsze wysyła Barry'emu kartkę, z innych okazji również. Brat Terry'ego nie tylko polega na Maurisie – lubi go. Nigdy nie skorzystałby z usług nikogo innego.

Zainspirowany Maurisem Terry pracuje teraz dla organizacji, które podchodzą naprawdę poważnie do relacji z klientem i zainwestowały czas, ludzi i pieniądze konieczne do wykorzystania tego potencjału. Agencja Terry'ego wierzy w aktywne zarządzanie relacjami z klientem i zdecydowanie odróżnia je od zarządzania klientami. Na pierwszym miejscu stawiają klienta, wierząc, że w innym przypadku wygoda biznesowa przesłoni jego potrzeby, a ich cele będą kierowane strategiami korporacyjnymi, a nie priorytetami klientów. Filozofia Terry'ego mówi, że jeśli relacja sprawdzi się dla klienta, sprawdzi się też dla biznesu.

Relacje – mówi Terry – ma się z ludźmi, nie procesami. Pierwszym słowem musi być klient. Pierwszą zasadą CRM jest to, że powinieneś

starać się uszczęśliwić klientów; to ubogaci twój biznes. Doskonałość nie jest kluczowa. Lepiej jest zrobić jedną rzecz dobrze i dziesięć rzeczy źle – byle tą jedną rzeczą było coś, co naprawdę liczy się dla twoich klientów.

Nastawienie to podsumowuje wypowiedź Tima Masona, dyrektora ds. marketingu grupy. Zdaniem Tima „Przyszłość naszej marki leży w sile relacji, które zbudujemy z indywidualnymi klientami. Marka Tesco powinna być niczym lustro, w którym przegląda się klientka. Musimy rozmawiać bezpośrednio z nią, na wszystkie możliwe sposoby".

Sprawianie, że klienci będą szczęśliwsi (a Tesco bogatsze) zakłada połączenie najważniejszych punktów styku z klientami, aby stworzyć spójne doświadczenie i zintegrowaną, przyjemną podróż klienta. Oznacza to jedną markę, jeden zestaw wartości, jedną relację z klientem. Oznacza to marketing zdolny do zapamiętywania, który zawsze dąży do bycia trafnym – chodzi o odpowiednią ofertę i usługę we właściwym czasie. Terry i Tesco argumentują, że to skupienie się na kliencie jest konieczne do dostarczenia ulepszonej wartości klienta, opłacalności, satysfakcji i retencji – co doprowadzi do prymatu ich marki, niższych kosztów sprzedaży i zwiększonego wzrostu.

Innymi słowy – jest to stały związek, nie krótki romans.

Liderzy Tesco postawili sobie ambitne i stanowiące wyzwanie cele, wprowadzając zakupy online i usługę dostawy pod hasłem „jedno kliknięcie od ciebie" (ang. *from mouse to house*).

Tworząc zintegrowaną strategię kontaktową, aby zatrzymać i pozyskać klientów, chcieli osiągnąć milion rejestracji, przekonwertować 60% z nich na realne sprzedaże, podwoić wielkość sprzedaży – do 400 milionów funtów – oraz zredukować liczbę rezygnujących klientów do 10% rocznie. Osiągnęli to, wykorzystując już przyjętą metodę programu lojalnościowego Tesco Clubcard, integrując wszystkie media – strony internetowe, sklepy, bazę danych, publikacje, wszystkie online i stacjonarne media – aby zapewnić właściwy komunikat we właściwym medium we właściwym czasie.

Praca z klientami takimi jak Tesco umożliwiła EHS Brann stworzenie zintegrowanego podejścia do CRM, które nazywają „me-commerce" (ang. *me* – ja, *e-commerce* – handel elektroniczny) (wywiad z Terrym Huntem, 1 sierpnia 2001 roku). „Me-commerce" ma cztery kluczowe platformy – dotrzyj do mnie, rozpoznaj mnie, zapamiętaj mnie, nagrodź mnie (zob. Tabela 13.1).

Tabela 13.01. Platforma „me-commerce”

DOTRZYJ DO MNIE	
Klient mówi • Mów do mnie w taki sposób, jaki mi odpowiada. • Nie marnuj mojego czasu i energii. • Nie zaśmiecaj mojego życia nieistotnymi kwestiami. • Złóż mi dobrą ofertę. • Spraw, bym mógł łatwo skontaktować się z tobą 24/7.	Biznes mówi • Zintegrujemy nasze media, aby zapewnić najlepsze usługi i dostępność. • Zbudujemy relację klientów z marką. • Zredukujemy ilość spamu poprzez lepsze targetowanie. • Potraktujemy priorytetowo najtrafniej wybranych potencjalnych klientów. • Będziemy otwarci 24/7.
ROZPOZNAJ MNIE	
Klient mówi • Poznaj mnie. • Doceń mnie jako dobrego klienta. • Spraw, że poczuję się doceniany. • Zrozum moje indywidualne potrzeby. • Nie marnuj mojego czasu, jeśli już się z tobą kiedyś kontaktowałem.	Biznes mówi • Spersonalizujemy swoją ofertę. • Zintegrujemy nasze systemy, aby nasze usługi były bezproblemowe. • Potraktujemy priorytetowo możliwości sprzedaży krzyżowej. • Przygotujemy ekskluzywne oferty cenowe i oferty premium. • Podniesiemy poziom zadowolenia.
ZAPAMIĘTAJ MNIE	
Klient mówi • Nie każ mi powtarzać informacji. • Pamiętaj, że już kiedyś dzwoniłem, pisałem, e-mailowałem. • Przypomnij sobie, co lubię, a czego nie. • Przypomnij mi o cennych ofertach, które mogą mnie interesować.	Biznes mówi • Zintegrujemy naszą obsługę klienta. • Użyjemy wiedzy o kliencie, by pozyskać nowe sprzedaże. • Dla efektywności poddamy bazę danych segmentacji. • Wykorzystamy wydarzenia dla klientów oraz ich cykl życia jako szansy sprzedaży.
NAGRODŹ MNIE	
Klient mówi • Spraw, by opłacało mi się wybierać twoją markę. • Spraw, by opłacało mi się kupować więcej, częściej i z szerszego asortymentu. • Spraw, by była to moja marka.	Biznes mówi • Zainwestujemy w klientów, który mają największy potencjał sprzedażowy. • Będziemy nagradzać zachowania, na których nam zależy. • Zainwestujemy w cenne informacje o klientach. • Będziemy praktykować marketing sieciowy.

Tesco miało zaangażowanie, zasoby i wizję konieczne do wdrożenia tego podejścia, a wyniki są spektakularne. Dane 10 milionów aktywnych klientów tej sieci są codziennie aktualizowane, z uwzględnieniem szczegółów 200 milionów różnych produktów kupowanych każdego dnia. Tesco nie tylko stale i szybko dowiaduje się, kim są jego klienci i gdzie mieszkają, aktualizuje również dane na temat ich demografii i stylu życia szczegółowymi informacjami, jak wiele wydają i jak często, co kupują i kiedy. Ten ogromny program zbierania i analizy danych jest silnikiem, który napędza wszystkie komunikacje Tesco z klientami.

Oczywiście jest to niesamowicie imponujące, nawet jeśli może się mgliście kojarzyć z Wielkim Bratem. Ale jak sądzę możemy wtedy zmylić sprzedawców, kupując pieluszki, nawet jeśli nie mamy dzieci; albo pasty do przytwierdzania protez, nawet jeśli nadal mamy wszystkie swoje zęby; albo przysmaki dla psów, nawet jeśli nienawidzimy zwierząt itd. (tylko po to, żeby upewnić się, że nie wiedzą o nas wszystkiego).

Posiadanie dużej wiedzy o klientach naprawdę działa. Jest to dla nas wszystkich czymś tak podstawowym jak kupowanie codziennych produktów – zapewnia to trafność, wygodę i wartość. Tesco może teraz zaoferować swoim klientom „cztery Gwiazdki rocznie". W każdym kwartale ściśle wyspecjalizowany program direct mailingowy tej sieci sklepów nagradza 10 milionów klientów (wykorzystując 7,2 miliony wariacji listów lub kuponów) z voucherami zniżkowymi wartymi 40 milionów funtów, których 90% jest wykorzystywanych. Każdy mailing generuje około 3% wzrost sprzedaży, co w przypadku obrotów Tesco jest ogromną kwotą.

Pomimo tak świetnych wyników Tesco nauczyło się, że nawet małe działania mają znaczenie. Istnieje specjalna kategoria lojalnych klientów znanych jako „niepotrafiący trzymać się z daleka", którzy przeciętnie robią zakupy w dwunastu z szesnastu działów Tesco. Tesco podliczyło, że jeśli ta już teraz entuzjastyczna grupa zostałaby zachęcona do zrobienia choć raz zakupów w pozostałych czterech działach, wygenerowałaby dodatkowe 1,8 tysięcy milionów funtów wpływów!

Tesco jest obecnie czołową w Wielkiej Brytanii siecią sklepów spożywczych – jej udział w rynku wynosi 26,4%, ma 10 milionów aktywnych kupujących, a jej kartę klubową (ang. *Clubcard*) posiada 45% gospodarstw domowych w Wielkiej Brytanii. Poprzez swoją kartę klubową Tesco uruchomiło bank, klub matki i dziecka oraz klub winiarski. Tesco.com jest zaś obecnie największym na świecie internetowym biznesem spożywczym. Myślę, że Maurice by to zaaprobował.

Chris i „marketing doświadczeń"

Chris Barraclough jest prezesem londyńskiej agencji marketingu bezpośredniego Proximity London Limited i zupełnym przypadkiem – tak samo jak Terry Hunt – moim byłym współpracownikiem. Lista klientów agencji Chrisa jest pełna znanych firm, takich jak Lever Brothers, Volkswagen, BT (British Telecom), Pedigree Petfoods oraz Alliance & Leicester Building Society. Agencja współpracowała również z niektórymi z największych organizacji non-profit, takimi jak brytyjski Czerwony Krzyż oraz World Wide Fund for Nature (WWF).

Chris bywa dość cyniczny w kwestii zarządzania relacjami z klientem, szczególnie jeśli chodzi o sposób, w jaki CRM było promowane wszystkim klientom jako panaceum, lek na wszystkie choroby marketingowe.

„Jest dość oczywiste, że marketing relacji nie jest dla wszystkich, a przynajmniej nie powinien być wszędzie stosowany jednakowo", mówi Chris. „Można sobie wyobrazić, że chcę mieć relację ze swoim samochodem, czy raczej z salonem samochodowym, a nawet bezpośrednio z producentem samochodu. Ale czy naprawdę chcę mieć relację ze swoją pastą do zębów? Nie wydaje mi się. Nie chodzi tylko o mnie, czy w ogóle o mężczyzn. Większość kobiet naprawdę nie myśli o swojej paście do zębów w kategoriach posiadania z nią relacji. W przypadku niektórych managerów produktu nie jest więc realistyczne wyobrażanie sobie, że zajmują się budowaniem relacji".

Punkt widzenia Chrisa nie jest odmienny wobec opinii szeroko wyrażanych zarówno w sektorze non-profit, jak i ogólnie rzecz biorąc w marketingu. Być może ma to coś wspólnego z bardzo ogólnikowym używaniem słowa „relacja", które dla różnych ludzi oznacza co innego. Zarządzanie relacjami z klientem z pewnością nie jest synonimiczne z byciem zorientowanym na klientów. Wielu sprzedawców twierdzi, że reprezentują taką postawę, nie utrzymują jednak, że próbują budować relacje albo nimi zarządzać.

Brytyjski oddział Volkswagena może być tego dobrym przykładem. Rozwinął złożony i bardzo skoncentrowany program komunikacji, którego celem jest nawiązywanie relacji i porozumienia nie z klientami, a z ludźmi, którzy nigdy nie posiadali Volkswagena – ale mogliby. Celem jest „zaskoczyć i zachwycić" tych potencjalnych klientów (poprzez znakomite wykorzystanie danych, personalizacji, prawdziwe zrozumienie odbiorców, odpowiednie zachęty oraz program zabawnych i angażujących mailingów), aby doprowadzić do tego, że wybiorą się na jazdę próbną do najbliższego salonu samochodowego – który jest w pełni na to przygotowany. Odsetek odpowiedzi i późniejszych sprzedaży jest imponujący.

Moim zdaniem brzmi to bardzo podobnie do marketingu relacji, mimo że Volkswagen odnosił się do tego jako do programu „pielęgnowania". Z pewnością wykorzystane jest w nim kreatywne użycie badań, danych, odpowiednie tworzenie marki, pozycjonowanie, zachęcające oferty – wszystkie zaprezentowane z techniczną i kreatywną doskonałością. A w dodatku – to zadziałało. Mnie to wystarczy, bez względu na nazwę. Marketing non-profit z pewnością różni się od tak komercyjnych zastosowań naszego rzemiosła i może być bardziej zorientowany na relacje. Bylibyśmy jednak prawdziwymi głupcami, gdybyśmy ignorowali nauki, które możemy wyciągnąć z tego, jak inni wykorzystują podobne cele i metody komunikacyjne.

Ale nawet ja nie pójdę aż tak daleko, żeby przyjąć koncept marketingu relacji dla środków czystości. Persil i jego agencja z pewnością nie podchodzą do zarządzania relacjami z klientem w taki sam sposób jak Volkswagen, ale niewątpliwie ich podejście jest zorientowane na klienta. To przy okazji takich rozważań Chris wytłumaczył mi, w jaki sposób – wbrew pozorom – marketing może być sensownym zawodem dla dorosłych ludzi i przedstawił mi koncept, który moim zdaniem może mieć ogromne zastosowanie dla fundraiserów – marketing doświadczeń (ang. *experience marketing*).

Klientem Proximity są Lever Brothers, właściciele marki Persil – wiodącego w Wielkiej Brytanii środka do prania. Wydaje się wręcz świętokradztwem odnosić się do Persilu w tak przyziemny sposób – wszyscy wiemy, jakie zasoby i kreatywność są konieczne do wyróżnienia się jako wiodąca marka w tej kategorii. Jednak ktoś nieposiadający tej wiedzy mógłby powiedzieć, że wszystkie środki czystości wyglądają tak samo. Ale nie Persil. Pracownicy Lever Brothers wpadli na genialny pomysł wyróżnienia Persilu i podniesienia marki do statusu czegoś niezbędnego w gospodarstwach domowych w całym kraju. Stworzyli kampanię Persilu pod nazwą „pokochaj swoją skórę" (ang. *love your skin*), tym samym przemieniając coś, co kiedyś było po prostu proszkiem do prania w zupełnie nowe doświadczenie.

Idea stojąca za „pokochaj swoją skórę" jest śmiała – ale niegłupia. Ambicją kampanii było przekonanie kobiet do postrzegania środka do prania jako elementu codziennej pielęgnacji skóry. Agencja Chrisa została poinstruowana, że ma stworzyć kreatywne koncepcje, które będą współdziałać z PR-em oraz działaniami promocyjnymi na rzecz przeniesienia uwagi z prania na rozmawianie z klientami o dbaniu o skórę (dzięki selekcji danych wiedzieli, że ten temat jest ważny dla grupy docelowej). Poprzez połączenie niebiologicznego Persilu z dbaniem o skórę chcieli sprawić, że konsumenci zaczną zdawać sobie

sprawę, że środek piorący może uzupełniać codzienną pielęgnację skóry. Nie będę pisał o znakomitych mailingach, ulotkach i materiałach promocyjnych, które stworzyli, by przekazać ten koncept, ani o stosowanym przez nich wyrafinowanym zarządzaniu danymi (poza tym, że powiem, że chciałbym, żeby moi klienci non-profit mieli choć część takiego budżetu) – powtórzę tylko, że my, fundraiserzy, możemy się wiele nauczyć od – wydawałoby się – skromnych produktów konsumenckich.

W trakcie dyskusji nad tymi kwestiami Chris nawiązał do czegoś, co nazwał „nową modą na marketing doświadczeń", szczególnie wśród twórców popularnych produktów. Opowiedział mi o pewnym producencie designerskich drinków (koktajli z wina i innych tzw. alkopopowych mieszanek, przypominających bardziej kosztowne akcesoria modowe niż orzeźwiające napoje), który był tak zaangażowany w „marketing doświadczeń", że płacił bezrobotnym modelom za stanie w modnych barach i knajpach w godzinach szczytu – tak aby było ich dobrze widać, gdy piją drinki, które producent chciał promować. Ci modele muszą być w odpowiednim wieku (wiem to, ponieważ Chris wyperswadował mi aplikowanie o tę pracę moich marzeń), ubrani w modne w danym momencie ubrania, z komórką Nokii albo palmtopem gdzieś na wierzchu. Wszystkie te akcesoria uzupełniają „doświadczenie", które chce stworzyć producent, sprawiając, że będzie kojarzone z jego produktem, pour encourager les autres. Wydaje się to głupie, prawda? Szokujące jest to, że prawdopodobnie to działa.

Zatrzymaj się jednak na moment, aby rozważyć to podejście z punktu widzenia organizacji non-profit. Czy to nie tę część „doświadczenia" w marketingu doświadczeń powinniśmy starać się przekazać? Wyobraź sobie, jak potężną siłę oddziaływania miałoby, gdyby osoby odpowiedzialne za komunikacje organizacji non-profit były w stanie przekazać istotę tego, jak to jest – dla przykładu – znajdować się w obozie dla osób uchodźczych, przetrwać powódź albo huragan, być na skraju dokonania przełomowego odkrycia lekarstwa na zabójczą chorobę albo zostać wezwanym do wypłynięcia łodzią ratunkową w trakcie wichru o sile dziewięciu stopni...

Oczywiście to o przedstawienia doświadczeń takich jak te powyższe chodzi w fundraisingu, jednak zbyt niewielu fundraiserów uważa, że zajmują się przekazywaniem takich doświadczeń swoim darczyńcom. Gdybyśmy tak uważali, być może zmienilibyśmy swoje nastawienie. Z pewnością musimy używać stylu i podejść różnych od tych, które są odpowiednie dla rynku designerskich drinków. Ale nie jest to niespodzianką.

Być może mężczyzna stojący obok ciebie w lokalnym barze i zerkający nerwowo na zegarek nie przejmuje się, że ktoś go wystawił, ale tym, kiedy kończy pracę. Jeśli producenci designerskich drinków mogą być tak zaangażowani w przekazywanie klientom doświadczenia, które oferują, my też możemy.

ROZCZAROWANIE MARKETINGIEM RELACJI

Istnieje oczywiście dość dużo negatywnych opinii o zarządzaniu relacjami z klientem, szczególnie dlatego, że (uwzględniając niektóre wspominane wcześniej wyjątki) ogólnie rzecz biorąc nie zapewniło ono komercyjnym sprzedawcom bogactw, które obiecywało. Jest jednak wkoło wystarczająco wiele opowieści o sukcesach, żeby potwierdzić moje przekonanie, że wiele z tych rozczarowań bierze się stąd, że firmy nie praktykują tego, co głoszą, zazwyczaj dlatego, że nie są w pełni zaangażowane. Nie podchodzą szczerze do tematu. Postrzegają CRM jako drogę do większych zysków, nie jako coś, czym i tak powinny się zajmować.

Są to oczywiście te same organizacje, które wydają ogromne kwoty na znajdowanie nowych klientów, podczas gdy nie udaje im się rozwijać już istniejących relacji. Prawdopodobnie ich linie telefoniczne obsługuje też skrzynka głosowa, a nie prawdziwi ludzie, mają prawdopodobnie nieodpowiednie bazy danych i segmentację skoncentrowaną raczej na firmie niż klientach. Zapewne nie dostarczają więc swoim klientom przydatnych albo istotnych informacji we właściwym momencie, nie dotrzymują składanych obietnic i nie mają praktycznych sposobów na słuchanie swoich klientów bądź uwzględnianie ich opinii.

I tak będą jednak narzekać, że zarządzanie relacjami z klientem nie działa, bo dla nich – co nie jest zaskakujące – nie zadziałało. Bez wątpienia z czasem dla wielu stanie się to mądrością zbiorową. Powinieneś cieszyć się z tego, że marketing relacji dla nich nie działa. Daje ci to kolejną szansę, by wyprzedzić innych o kwadrans.

FUNDRAISING TWARZĄ W TWARZ

W różnych odsłonach fundraising twarzą w twarz był obecny na świecie od wielu lat. Jest oczywiście kluczowy w fundraisingu zorientowanym na znaczne darowizny. ActionAid rekrutowało nowych sponsorów poprzez chodzenie po domach już w latach 70., a rekrutacje twarzą w twarz w przypadku przekazywania darowizn za pośrednictwem zakładów pracy były obecne w Wielkiej Brytanii przynajmniej od lat 90. Właściwie jeszcze w średniowieczu wiele europejskich katedr zostało wybudowanych dzięki finansowaniu uzyskanemu po-

przez formę osobistych zabiegów o to (czasem w połączeniu z groźbą gotowania w oleju bądź podobnych zachęt). Jednak wykorzystywanie tej najbardziej podstawowej z metod namawiania na dużą skalę do wsparcia finansowego było w dużej mierze ignorowane przez większość fundraiserów do późnych lat 90., kiedy Greenpeace wymyślił swój – dziś sławny – dialog bezpośredni. W jego ramach przechodnie w ruchliwych obszarach handlowych są zaczepiani przez specjalnie wyszkolonych młodych ludzi – wyróżniających się swoimi kamizelkami z wyraźnym logo i nazwą organizacji non-profit – i na miejscu deklarują zaangażowanie w regularne przekazywanie darowizn. Sukces Greenpeace w tym zakresie był tak wielki w wielu europejskich krajach (pomysł zrodził się w Austrii), że po niedługim czasie wiele dużych organizacji non-profit – szczególnie w Wielkiej Brytanii – podchwyciło ten najnowszy pomysł na rekrutowanie darczyńców. Wydaje mi się, że ten nowy fenomen fundraisingowy jest zarówno znacznym wyzwaniem, jak i jedną z największych możliwości, jakie pojawiły się w ciągu wielu dekad.

Niektórzy fundraiserzy mają wątpliwości co do tej metody, ale jest to innowacyjny fundraising, więc nie powinno się z niego drwić. Uzyskawszy taką przewagę, Greenpeace szybko wprowadził tę koncepcję w biurach fundraisingowych na całym świecie i do początku 2001 roku uzyskał 300 000 nowych regularnych darczyńców zrekrutowanych twarzą w twarz. Po kilku latach regresu przy używaniu bardziej tradycyjnych metod rekrutacji, liczba członków oraz dochody prawie wszędzie się dziś zwiększają.

Według Neila Sloggi z australijskiej firmy konsultingowej Fundraising Solutions International Pty, który pracował jako manager fundraisingowy Greenpeace w regionie Azji i Pacyfiku w okresie wzmożonego implementowania dialogu bezpośredniego w tym regionie – jest to tradycyjny fundraising, jedna osoba prosząca drugą o przekazanie środków bezpośrednio na szczytny cel. Jest to fundraising w jego najczystszej formie. Poprosiłem Neila o opisanie mi jego doświadczeń z tą metodą – zrobił to z typową szkocką dokładnością i entuzjazmem, więc poniżej pozwolę sobie na znaczną parafrazę jego sprawozdania.

Proszenie o coś na ulicy albo w innym miejscu jest ciężką pracą. Wymaga długich godzin, proszący muszą zmierzyć się ze znaczną ilością odmów, a czasem obelg ze strony przechodniów. Proszący muszą być więc wysoko wyszkolonymi, dobrze zarządzanymi i niesamowicie zmotywowanymi jednostkami. Większość organizacji odkrywa, że tylko profesjonaliści dają sobie z tym radę.

Ponieważ działanie to musi być podejmowane przez profesjonalistów, jego cena jest wysoka – dlatego, aby uzyskać akceptowalny zwrot z inwestycji, potrzebni są darczyńcy o długim życiu. Większości organizacji udaje się to osiągnąć, akceptując tylko tych darczyńców, którzy przekazują darowizny za pomocą automatycznych mechanizmów płatności (polecenie zapłaty, elektroniczny transfer środków, stałe upoważnienie do obciążania karty kredytowej), przy minimalnej kwocie darowizny. Polityka, która wyklucza akceptowanie gotówki minimalizuje też możliwości oszustw.

Podstawowy koncept jest więc taki – profesjonalni pracownicy zapisują ludzi na darowizny realizowane automatycznymi płatnościami, proszą o wysoką minimalną darowiznę, aby zapewnić akceptowalny zwrot inwestycji. Jest wiele dodatkowych czynników. Różne są kwoty średniej darowizny, liczba osób zrekrutowanych w ciągu godziny, zespoły sprzedażowe werbowane wewnątrz organizacji albo poprzez agencję, miejsce sprzedaży, szkolenie pracowników, wykorzystane materiały, miesięczne, kwartalne bądź roczne automatyczne płatności itd. Jednak dla zapewnienia akceptowalnego zwrotu z inwestycji fundamentalne zasady opisane w tej sekcji wydają się stanowić podstawę większości operacji.

Udana innowacja

Dialog bezpośredni szybko rozprzestrzenił się w Europie i dla wielu organizacji non-profit jest obecnie głównym narzędziem fundraisingowym. Jedną z przyczyn jego nagłej popularności był wysoki poziom innowacji i profesjonalizmu na fundraisingowych rynkach Europy, kolejną – promocja tego konceptu przez specjalistyczne agencje zajmujące się nim. Dialog bezpośredni został nawet przetestowany w Stanach Zjednoczonych i choć dopiero tam raczkuje, nie ma powodu, aby sądzić, że nie odniesie również tam sukcesu.

Annie Moreton była dyrektorką ds. marketingu w brytyjskim oddziale Greenpeace, gdy organizacja postawiła w 1997 roku na fundraising twarzą w twarz. To Annie podjęła tę decyzję oraz wyznaczyła zewnętrzną agencję do rozwinięcia konceptu oraz wykonania większości pracy. Zdała sobie jednak wcześnie sprawę, że również wewnętrzni pracownicy Greenpeace będą mieli od odegrania znaczną rolę i niechybnie będzie to oznaczało, że sami będą musieli wykonywać sporo nowej pracy. Do rozmów twarzą w twarz potrzebny był zupełnie inny zestaw umiejętności niż zwyczajowa ekspertyza Greenpeace w zakresie marketingu bezpośredniego. Annie wytłumaczyła to następująco.

Po jakimś czasie stało się oczywiste, że nawet jeśli agencja będzie wykonywać większość pracy, będziemy potrzebować pracownika, który będzie się tylko tym zajmować – potrzebny był zestaw umiejętności inny od ekspertyzy w zakresie marketingu bezpośredniego, którą posiadali nasi fundraiserzy zajmujący się rekrutacją. Poradziliśmy sobie z testowaniem i wczesnym wdrażaniem dzięki połączeniu mojej pracy nad zarządzaniem finansowym i ścisłym kierownictwem (radzenie sobie z negatywnymi relacjami prasowymi, planowanie rozmiaru kampanii, jej ceny itd.) i pracy dwóch fundraiserów, którzy zarządzali działaniami operacyjnymi.

Zrekrutowaliśmy potem kogoś w niepełnym wymiarze godzin do przeprowadzenia szkoleń wprowadzających, wizyt i kontroli terenowych, łączności z osobami odpowiedzialnymi za działania operacyjne oraz zajmowania się kwestiami administracyjnymi i księgowymi. Uwzględniało to zupełnie codzienne sprawy, takie jak upewnianie się, że akwizytorzy noszą odpowiednie ubrania i mają właściwe materiały, ale też kwestie takie jak radzenie sobie z zarządzaniem zażaleniami od odbiorców bądź przedsiębiorców czy też sytuacje, w których rekruterowi ukradziono na ulicy torbę pełną materiałów, w tym formularzy poleceń zapłaty. Zrekrutowany pracownik musiał również sprawdzać efektywność względem wyznaczonych celów oraz upewniać się co do jakości wypełniania formularzy oraz wprowadzania danych.

Był to interesujący dodatek do naszej kadry, ponieważ pojawiła się osoba, która często przebywała poza biurem, ale musiała być na bieżąco ze wszystkim, co dzieje się w świecie Greenpeace, aby być w stanie przeprowadzać odprawy. Musiała dobrze się prezentować i radzić sobie z ludźmi oraz cieszyć się pracą w terenie razem z zespołami – oczekiwaliśmy, że sama przejdzie przez szkolenie w zakresie rekrutowania i osobiście spróbuje fundraisingu twarzą w twarz.

W odróżnieniu od direct mailingu czy reklam prasowych metoda fundraisingu twarzą w twarz oznaczała bezpośredni kontakt z ludźmi i budziła obawy, że społeczeństwo będzie miało dość widywania Greenpeace na ulicach. W ramach procesu kontroli pracownicy

Greenpeace przechodzili obok rekruterów przynajmniej raz w tygodniu jako „tajemniczy klienci", aby zobaczyć, jak naprawdę sprawa wygląda. To umożliwiło im indywidualne radzenie sobie z problemami oraz sporządzanie pozytywnych raportów na temat rekruterów, którzy okazali się mili, dobrze poinformowani i opanowani.

Kiedy system został w pełni uruchomiony, Annie była w stanie zostawić go w rękach managerki ds. marketingu bezpośredniego brytyjskiego oddziału Greenpeace (ówcześnie była nią Jan Chisholm), przy bezpośrednim zaangażowaniu tylko jednego pracownika etatowego i jednego zatrudnionego na pół etatu. Pierwszy test tego podejścia w 1997 roku doprowadził do rekrutacji około dwóch tysięcy ludzi za koszt 60 dolarów od osoby, ze średnią darowizną wskazującą, że Greenpeace wyjdzie na zero w ciągu niewiele więcej niż roku. Jednak mieli teraz grupę darczyńców dużo młodszą niż tradycyjni wspierający Greenpeace rekrutowani w ramach direct mailingu – taką, co do której istniało mniejsze prawdopodobieństwo, że będzie odpowiadać na tradycyjne listowne formy komunikacji.

Annie podkreśla, że jedną z nauk wyniesionych przez brytyjski oddział Greenpeace z tego doświadczenia była świadomość zapotrzebowania na naprawdę dobre systemy do rejestrowania oraz monitorowania tych darczyńców oraz komunikowania się z nimi szybko i w odpowiedni sposób, szczególnie na początku. Potrzebna jest również zaangażowana kadra zarządcza wyższego szczebla.

Pod koniec 1999 roku Greenpeace uruchomił programy dialogu bezpośredniego w Australii, Nowej Zelandii oraz Hong Kongu. Oddział Greenpeace na Azję Południowo-Wschodnią przetestował dialog bezpośredni w Bangkoku (w momencie, gdy piszę te słowa, program jest testowany dopiero od kilku tygodni, ale wczesne wskaźniki wyglądają dobrze).

Przez około trzy lata Greenpeace był jedyną organizacją non-profit stosującą to podejście w Australii. Jednak pod koniec 2000 roku zaczęło je wykorzystywać kilka innych organizacji charytatywnych – obecnie wygląda na to, że fundraising twarzą w twarz szybko zmierza w kierunku stania się głównym narzędziem fundraisingowym dla australijskich organizacji non-profit.

Jan Chisholm pracowała z Annie Moreton w Wielkiej Brytanii zanim przeniosła się, żeby zarządzać fundraisingiem Greenpeace w Australii, gdzie między innymi była odpowiedzialna za zarządzanie koncepcją fundraisingu twarzą w twarz. Pomimo początkowego sceptycyzmu, Jan została zagorzałą zwolenniczką dialogu bezpośredniego. Tłumaczy to następująco.

Nie jest to coś, czym można się zajmować na pół gwizdka. Ta metoda wymaga oddania się sposobowi pracy, który początkowo był trudny dla osób takich jak ja, mających duże doświadczenie w marketingu bezpośrednim. Organizacji (i jej fundraiserom!) może być trudno przyzwyczaić się do tak bliskiego kontaktu ze wspierającymi i inwestowania tak wiele w rekruterów. W przypadku dialogu bezpośredniego nie da się schować za komputerem.

To wysokoenergetyczne rekrutowanie, które wymaga wysokoenergetycznych strategii retencji. Nie postrzegam dialogu bezpośredniego jako prostego sposobu na powiększanie bazy wspierających.

Dla mnie szokiem było odkrycie, jak często rekrutujemy ludzi, którzy nie przekazywali wcześniej żadnych darowizn innym organizacjom non-profit. Nie znali „zasad". Nie mieli pojęcia, że powinni odpowiedzieć na twój rewelacyjnie gładko działający i opłacalny program direct mailingu po tym, jak zaczęli wspierać organizację. Więc tego nie robili. Musieliśmy porozmawiać z nimi i dowiedzieć się, czego oni od nas chcieli. Jest to oczywiście dobry fundraising relacji, a dla mnie było przydatnym przypomnieniem, że na płynnie działające programy trzeba czasem rzucić świeżym okiem!

Jeśli zaś chodzi o obawy o bycie „napadniętym", gdy idziesz ulicą – niektórzy fundraiserzy rekrutujący twarzą w twarz mają teraz oznaczenia, które ustawiają na ulicy, głoszące „za 100 metrów spotkasz organizację non-profit X". Uważam to za fantastyczny pomysł! Nie powinniśmy się wstydzić, że jesteśmy na ulicach, powinniśmy być z tego dumni i sprzedawać fakt, że społeczeństwo ma szansę nas poznać. Daje to również ludziom, którzy mogą nie chcieć nas spotkać, czas na przejście na drugą stronę ulicy i uniknięcie irytacji!

Jan zwraca uwagę na jeszcze jeden fakt związany z doświadczeniem Greenpeace z fundraisingiem twarzą w twarz w Australii. „W 1999 regularna ankieta «oceny funkcjonowania» Greenpeace wykazała, że 9% próbki (reprezentatywnej dla populacji Australii) usłyszało o Greenpeace, rozmawiając na ulicach z fundraiserami. W naszej ankiecie z 2001 roku – właśnie przeprowadzonej – liczba ta wzrosła do 23%". Jak mówi, „Przy dobrym zarządzaniu, jak wiele dobrego dla

środowiska i naszych kampanii może przynieść tak wiele możliwości, by upowszechniać nasze przesłanie?".

Przyszłość fundraisingu twarzą w twarz

Mimo że wiele osób – szczególnie w Wielkiej Brytanii – uważa, że ta forma fundraisingu nie będzie trwać wiecznie, Neil Sloggie, Jan Chisholm oraz Annie Moreton nie są tego tacy pewni. Neil przyjmuje, że jeśli rozwój tej formy fundraisingu nie będzie kontrolowany, ma potencjał, by stać się utrapieniem oraz zostać prawnie ograniczony. Jest jednak optymistycznie nastawiony do tego, że samoregulacja ze strony organizacji non-profit pozwoli na zredukowanie efektu utrapienia. Ponieważ zaś fundraising twarzą w twarz działa tak świetnie, Neil czuje, że trudno byłoby wyobrazić sobie, że organizacje non-profit zrezygnują z niego bez walki.

Ciągłe kontrowersje otaczające tę metodę fundraisingową w Wielkiej Brytanii mają więcej wspólnego z pytaniem, czy fundraiserom powinno się płacić niż z jakimikolwiek kwestiami związanymi z akceptacją lub sprzeciwem. Wśród społeczeństwa jest pewien niepokój, że fundraiserom się płaci, a w szczególności, że może się im płacić na zasadzie prowizji. O ile musimy słuchać obaw społeczeństwa i je rozumieć, wydaje mi się, że ważniejsze jest zastanowienie się nad tym, co jest skuteczne i efektywne. Akceptuję to, co do czego wydają się zgadzać wszyscy organizatorzy fundraisingu twarzą w twarz: opłacani fundraiserzy wykonują lepszą pracę, łatwiej ich kontrolować niż wolontariuszy, są więc warci tego wydatku.

Zagadnienia akceptowalności i tolerancji wydają mi się dużo ważniejsze. Jak dotąd dość niewielu organizacjom non-profit udało się zorganizować takie kampanie. Łatwo jednak wyobrazić sobie gwałtowny spadek tolerancji społeczeństwa, gdy nie chcąc pozostawać w tyle, dziesiątki czy nawet setki różnych fundraiserów będą się czuły zobowiązane do zaangażowania się w fundraising twarzą w twarz, więc skończą, walcząc ze sobą o najlepsze możliwe miejsca, w których regularnie można spotkać największą liczbę potencjalnych darczyńców.

Biorąc pod uwagę ograniczoną skuteczność samoregulacji w przeszłości i perspektywę bycia zwabionym w zasadzkę przez fundraiserów za każdym razem, gdy wychodzę na spacer – mam w tej kwestii ambiwalentne odczucia. Muszę powiedzieć, że młodzi ludzie, których spotykałem na ulicach (prawie zawsze, gdy jestem gdzieś spóźniony) zawsze byli bardzo mili i uprzejmi. Przyznam też, że widziałem, jak rekruterzy i członkowie społeczeństwa wydawali się cieszyć ze spotkania. Widziałem również, jak ludzie przechodzą na drugą stronę

ulicy, żeby uniknąć spotkania z akwizytorem. Wydaje się to sugerować, że nie chodzi o samą metodę, ale o to, jak jest wykorzystywana i postrzegana. To te czynniki wpłyną ostatecznie na werdykt społeczeństwa o nowej metodzie fundraisingowej. Czas pokaże – jak zwykle my również mamy pewien wpływ na ostateczny wynik. Interesujące będzie zobaczyć, jak podejdą do tego fundraiserzy.

Poniższa historia, opowiedziana przez Tima Longfoota z brytyjskiej agencji Bluefrog zajmującej się marketingiem i fundraisingiem daje mi nadzieję. Agencja Tima współpracuje z czołowymi klientami charytatywnymi oraz z agencją o nazwie Gift, specjalizującą się w fundraisingu twarzą w twarz, aby wypracować indywidualne, efektywne i odpowiednie sposoby wykorzystania tej kontrowersyjnej metody fundraisingowej. Ich klient, Sense, pomaga niewidomym i niesłyszącym dzieciom. To trudna sprawa – również do przedstawienia w druku. Tim wierzy, że fundraising twarzą w twarz idealnie się do tego nadaje. „Wyobraź sobie odizolowany świat dziecka, które jest niewidome i niesłyszące", mówi. „Jednak przy pomocy Sense można dokonać niesamowitych rzeczy, żeby nawiązać kontakt z tymi dziećmi. Nasi fundraiserzy są wyszkoleni do tego, żeby w najbardziej dramatyczny i angażujący sposób pokazywać ten potencjał darczyńcom".

Kiedy przechodzień jest gotowy, by przystanąć i słuchać, wprost na chodniku, fundraiser tworzy dla tej osoby wyobrażony cichy świat niewidzącego i niesłyszącego dziecka. W jednej ręce fundraiser trzyma fragment łańcucha, w drugiej kawałek tkaniny. „W komunikacji z niesłyszącym i niewidomym dzieckiem kluczowy jest dotyk", tłumaczy Tim. „Prosimy swoich potencjalnych darczyńców, by zamknęli oczy i chwycili w dłoń łańcuch. Wyobrażają sobie, że to łańcuch huśtawki i mogą natychmiast dostrzec radość dziecka trzymającego tak prosty dar, to jak przebija się to do jego cichego świata. Kawałek tkaniny symbolizuje rękaw ubrania matki, kiedy wita je z otwartymi ramionami, co dla dziecka symbolizuje miłość. W ten prosty i angażujący sposób ludzie na ulicy są w stanie skorzystać ze zmysłu dotyku i poczuć, jak to jest być dzieckiem pozbawionym zmysłu wzroku. Wzrusza ich to doświadczenie i wielu zgadza się pomóc".

To inspirujący fundraising doświadczeń w praktyce. Zastosuj ten rodzaj myślenia do fundraisingu twarzą w twarz, a społeczeństwo może nie będzie tak często przechodziło na drugą stronę ulicy, żeby nas uniknąć.

Tim jest przekonany, że osoby rekrutujące twarzą w twarz muszą głęboko wierzyć w szczytny cel, który promują. Ponieważ to głównie młodzi ludzie wykonują tę pracę, rekrutują głównie ludzi podobnych

sobie. Nie ma jednak powodu, by wierzyć, że starsi fundraiserzy i inne osoby nie będą tak samo efektywne, jeśli będą uważnie i z wyobraźnią przeszkolone.

Głośniej niż słowa

Oczywiście ogólnoświatowy rozwój fundraisingu twarzą w twarz doprowadzi nas – zawodowych fundraiserów – do pewnych zabawnych i potencjalnie zawstydzających sytuacji. Do naszego repertuaru umiejętności będziemy teraz musieli dodać międzynarodową mowę ciała. Poza językiem werbalnym, także język gestów, wyrazów twarzy, postawy ciała i ruchów może znacznie różnić się w innych krajach. Dla przykładu znak OK – palec wskazujący i kciuk ułożone w kształt koła – w niektórych krajach oznacza nic, zero, coś bezwartościowego. W pewnych kulturach znak V oznacza zwycięstwo, w innych – idź sobie (albo coś podobnego). W północnej Europie ludzie pokazują „podejdź tu" dłonią uniesioną do góry, podczas gdy w niektórych częściach południowej Europy gest ten wykonywany jest z opuszczoną dłonią – to więc, co oznacza „podejdź tu" w Cardiff, może oznaczać „odejdź" w Calabrii. Znacznie różnią się również przekonania na temat naruszania prywatnej przestrzeni. Brytyjczycy czują się zagrożeni, jeśli pomiędzy nimi a osobą, z którą wchodzą w interakcję jest mniej niż długość ramienia. W niektórych krajach arabskich jakakolwiek odległość większa niż długość ramienia uważana jest za niegrzeczną. Można wyobrazić sobie sceny na całym świecie, gdy fundraiser szkolony w Wielkiej Brytanii wycofuje się na bezpieczną odległość, podczas gdy arabski potencjalny darczyńca, czując się odrzucony, ponownie się zbliża, para ta toruje więc sobie drogę przez tłum w sklepie, dopóki ktoś nie dojdzie do ściany albo latarni – i dopiero wtedy okaże się, że nie chodziło o nic bardziej ekscytującego niż przekazywanie miesięcznych darowizn charytatywnych.

REWOLUCJA NA NASZYCH PULPITACH

Dekadę temu fundraiserzy ledwie zdawali sobie sprawę z istnienia Internetu, a dziś wydaje się, że nie myślą o niczym innym – wielu uważa, że zapewni on rozwiązanie wszystkich ich problemów. To życzeniowe myślenie, napędzane – jestem pewien – przekonaniem, że Internet jest seksownym, „na topie" medium. Taki romantyzm zadziwia oczywiście takiego starego luddystę jak ja, który nie potrafi ekscytować się tym wszystkim. Wiem, że Internet oznacza, że cała dostępna ludziom wiedza jest dziś na wyciągnięcie ręki, co jest świetne. Korzystam z niego, żeby kupować książki, bilety lotnicze i inne rzeczy, które nigdy nie

ekscytowały mnie, gdy kupowałem w inny, być może mniej wygodny sposób – i dalej mnie nie ekscytują. Uważam korzystanie z Internetu za bardzo uciążliwe – choć oczywiście nie jest powolne w porównaniu do większości starych sposobów sprawdzania informacji – i niewymownie nudne. Kiedyś mogłem po prostu zaakceptować, że czegoś nie wiem i pójść na długi spacer ze swoim psem. E-mail jest z pewnością wspaniały pod tym względem, że jest tani i szybki, minusem jest jednak to, że muszę spędzać pół dnia, zajmując się odpowiadaniem na dziesiątki wiadomości, a mógłbym zamiast tego bawić się ze swoimi dziećmi. Telefon komórkowy uważam za coś natarczywego i przez większość czasu trzymam wyłączony – co nie jest dziś społeczną normą, akceptuję więc, że jestem trochę dziwny.

Na złość mojej technofobii, wielu fundraiserów odnosi dziś spektakularne sukcesy w Internecie i dzięki e-mailom. Amerykański Czerwony Krzyż w 2000 roku zebrał podobno przez Internet 27 milionów dolarów. Greenpeace International otrzymuje online 60 000 dolarów miesięcznie – z czego 10 000 dolarów to darowizny, o które nie zabiegano, prawdopodobnie odpowiednik czegoś, co kiedyś nazywano „białymi przesyłkami" (ang. *whitemail*). W 1999 roku Greenpeace International zebrał online około 8 tysięcy dolarów; w 2001 roku ta kwota będzie wynosiła ponad 200 000 dolarów. W 2001 roku UNHCR zebrał ponad 100 000 dolarów w ciągu pierwszych czternastu dni kryzysu polityki migracyjnej wywołanego wojną w Afganistanie, po prostu umieszczając na stronie internetowej (www.unhcr.ch) baner odsyłający do formularza darowizny. Po 11 września strona internetowa LibertyUnites.org zebrała w ciągu miesiąca ponad 100 milionów dolarów.

Większość firm zajmujących się komunikacją fundraisingową ma obecnie dział poświęcony „nowym mediom" (Internet i e-mail), w którym poważni i zaangażowani młodzi ludzie opowiadają z szeroko otwartymi oczami o bajecznych fundraisingowych zwrotach inwestycji, które kiedyś wydawały się czystą fikcją, ale dziś zdarzają się regularnie dzięki temu magicznemu nowemu wynalazkowi. W obliczu tego rodzaju sukcesu, przyjmuję go całym sercem.

Pomimo jednak tej początkowej euforii większość ludzi, która wie, co robi, jest teraz przekonana, że fundraising przez Internet nie działa w optymalny sposób jako samodzielna funkcja. Według Mala Warwicka – kalifornijskiego guru fundraisingu – Internet działa najlepiej w połączeniu z innymi sprawdzonymi mediami, szczególnie direct mailingiem. Niewątpliwie jest to prawda i silny argument za tym, co mam nadzieję stanie się dla fundraiserów gorącym tematem w nadchodzącej dekadzie – chodzi o zintegrowaną komunikację (zob.

„Jak to wszystko połączyć", Rozdział 10). Internet będzie kluczowym elementem tej integracji. Wierzę, że zintegrowana komunikacja jest warunkiem wstępnym fundraisingu relacji, niestety jednak obie te rzeczy są trudniejsze w praktyce niż w teorii, ich implementacja będzie więc wyrywkowa; obie wypadną więc pewnie niebawem z łask.

Nawet jednak, gdy piszę te słowa wydarzenia ponownie pokazują, jak szybko rzeczy mogą się zmienić. Po 11 września 2001 roku – atakach terrorystycznych w Stanach Zjednoczonych – Internet po raz pierwszy okazał się idealnym środkiem fundraisingowym dla organizacji non-profit. W ledwie kilka tygodni zebrały one online setki milionów dolarów. Jednocześnie organizacje te zebrały również jedną z największych kiedykolwiek baz danych z informacjami o darczyńcach. Czas pokaże jak przydatni okażą się ci spontaniczni odpowiadający dla przyszłości fundraisingu.

Niemniej jednak w tym tragicznym dniu internetowy fundraising w pełni wszedł w życie, rozwiewając jakiekolwiek utrzymujące się wcześniej wątpliwości co do potencjału tego medium. Według Stephanie Blazer, piszącej w „Phoenix Business Journal", od tego czasu lokalne i ogólnokrajowe organizacje non-profit stawały na rzęsach, żeby ich strony internetowe były w stanie udźwignąć konieczny napływ danych darczyńców i ich kart kredytowych. E-filantropia wyszła na prostą.

Internet, e-mail i telefon

Jednym z największych problemów z telefonicznym fundraisingiem jest to, że z czasem procent doprowadzonych do skutku deklaracji darowizny spadł. Stało się tak z kilku przyczyn – jedną jest to, że ludzie coraz częściej zgadzają się na coś, czego nie traktują poważnie, tylko po to, żeby móc się rozłączyć. Nawet ludzie, którzy mają zamiar zrealizować deklarację często tego nie robią. Również inne czynniki pojawiają się w czasie od złożenia deklaracji do przekazania płatności – ludzie przegapiają pakiety deklaracji darowizny, zmieniają zdanie, mają do opłacenia inne rachunki albo ich osoba partnerska nie zgadza się z nimi co do deklaracji darowizny.

Coraz ważniejsze stało się więc realizowanie deklaracji tak szybko, jak to tylko możliwe, najlepiej jeszcze w trakcie rozmowy telefonicznej z darczyńcą. Najczęściej udaje się to dzięki zrealizowaniu płatności kartą kredytową przez telefon. Ponieważ jednak popełnianych jest coraz więcej oszustw telefonicznych, darczyńcy słusznie stają się coraz bardziej zaniepokojeni perspektywą przekazywania numerów kart kredytowych, kiedy odbierają połączenie telemarketingowe. (Nie jest to problemem, kiedy darczyńcy dzwonią do organizacji non-profit,

ponieważ wtedy mogą być pewni, że rozmawiają z prawdziwym zamierzonym rozmówcą).

Jednym ze sposobów, żeby ominąć tę trudność, jest skierowanie darczyńcy do strony internetowej organizacji non-profit, aby przekazał darowiznę poprzez jej szyfrowaną część. Jeśli organizacja regularnie uświadamiała darczyńcom adres tej strony, będą mieli pewność, że przekazują swoje dane organizacji. Jeśli darczyńcy mają osobny dostęp do Internetu – inny niż poprzez linię telefoniczną, przez którą rozmawiają – dzwoniący może nawet wytłumaczyć im jak przejść przez stronę internetową, aby przekazać darowiznę. Jeśli bazy danych są połączone, dzwoniący może też powiedzieć darczyńcy, czy jego wpłata została otrzymana.

Inne powiązania Internetu i telefonu obejmują poproszenie darczyńcy o adres e-mail oraz pozwolenie na przesłanie mu e-mailem pewnych materiałów. Okazuje się, że adres e-mail jest obecnie warty dla fundraisera 6 funtów (9 dolarów amerykańskich). Można poprosić o niego podczas kolejnego telefonu w ramach ostatniej prośby, w ten sposób unikając dodatkowych kosztów.

Jeśli darczyńca składający deklarację darowizny poda swój adres e-mail, dzwoniący może natychmiast wysłać do niego wiadomość, aby ponownie mu podziękować i przekazać, aby oczekiwał na pakiet deklaracyjny, który jest już w drodze. Podobnie jeśli ktoś rozważający darowiznę poda swój adres e-mail, możesz podziękować mu i przekazać, żeby oczekiwał dalszych informacji, które wyślesz pocztą (możesz je też dostarczyć e-mailem albo odesłać darczyńcę do strony internetowej, gdzie znajdzie nie tylko informacje, ale też będzie mieć okazję przekazać darowiznę). Listy wysyłane przed połączeniem telefonicznym, umożliwiające rezygnację z niego, również mogą być wysyłane do ludzi niskim kosztem, co pomaga budować relacje i zbierać więcej pieniędzy.

Internetu można również używać w połączeniu z przychodzącym telemarketingiem w taki sposób, że strona internetowa informuje o bezpłatnym numerze, pod którym możliwa jest komunikacja telefoniczna, jeśli taką preferuje darczyńca. Możesz także ustawić automatyczne fakturowanie dla tych, którzy nie chcą korzystać z poleceń zapłaty (elektronicznego transferu środków) albo przekazów bankowych. Jeśli ktoś zgodzi się przez telefon na przekazywanie comiesięcznej darowizny i poda ci swój adres e-mail, możesz co miesiąc wystawiać rachunki z linkiem odsyłającym do strony internetowej, przez którą można dokonać natychmiastowej płatności.

Jedna rzecz jest pewna: Internet zmienił, i na zawsze zmieni, sposób komunikacji między ludźmi. Czeka nas też dużo więcej nowych

rozwiązań, niż możemy sobie dzisiaj wyobrażać. Jak dotąd prześlizgnęliśmy się ledwie po powierzchni potencjału, jaki daje Internet. Prawdopodobnie będziemy kiedyś patrzeć na to, jak Internet działał w trakcie ostatniej mniej więcej dekady w taki sam sposób, w jaki dziś patrzymy na telewizję w latach 50. Dla przedsiębiorczych fundraisingowych pionierów jest to obszar gotowy do eksploracji.

Odsiewanie fundraiserów

W ramach swojej pracy podróżuję do różnych zakątków świata z wykładami i seminariami dla fundraiserów. Zazwyczaj proszony jestem o przewidywanie przyszłości fundraisingu. Już od kilku lat prognozuję, że elektroniczna komunikacja i niechęć darczyńców do naszych nowoczesnych metod marketingowych może doprowadzić do poszukiwania dróg zupełnego wyeliminowania fundraiserów z życia darczyńców. Nie jest to niezwykła obserwacja i smuci mnie, że ta przepowiednia coraz bardziej się sprawdza. Jednak przynajmniej obecnie fundraiserzy mogą jeszcze znaleźć sposoby, aby ominąć te poszukiwania. Czy powinni – jest już zupełnie innym pytaniem.

Obecnie coraz częściej ludzie dysponują automatycznymi sekretarkami, których używają do odsiewania telemarketerów. Jeśli ci się to zdarzy, jako – miejmy nadzieję nie całkowicie niemile widziany – fundraiser, możesz zostawić wiadomość, że próbowałeś skontaktować się z darczyńcą, ale nie byłeś w stanie, wyślesz więc list, którego mogą oczekiwać. Możesz też odesłać do swojej strony internetowej albo zostawić bezpłatny numer telefonu.

Fundraiserzy mogą dziś realizować poprzez wiadomości telefoniczne całe kampanie. W takiej wiadomości możesz na przykład prosić ludzi, żeby zadzwonili pod bezpłatny numer telefonu. Technologia umożliwia dzisiaj automatyczne wykonywanie milionów połączeń telefonicznych dziennie, zawierających osobiście nagrane wiadomości, które są identyczne albo różne dla różnych segmentów. Telefon może być od dyrektora ds. członkostwa albo szefa fundraisingu albo od innej wiarygodnej osoby. Fundraiserzy w Stanach Zjednoczonych wykorzystywali celebrytów do prowadzenia tego typu kampanii, ale nie zawsze to działa i często nie jest wiarygodne – większość darczyńców zdaje sobie sprawę, że jest mało prawdopodobne, że Bill Clinton osobiście do nich zadzwoni. Ale wiadomość od prezesa zarządu organizacji non-profit może zostać odsłuchana. Takie połączenia telefoniczne kosztują bardzo niewiele (w Stanach Zjednoczonych przy wystarczająco dużych ilościach mniej niż 5 centów za każde). Z tej metody można skorzystać w kampaniach kierowanych do rządu, aby wygenerować telefony do

posłów albo kongresmenów, albo żeby zebrać tłum na demonstrację. Może być również używana do wspierania wydarzeń specjalnych.

Kampanie oparte na takich wiadomościach być może najlepiej sprawdzą się do pielęgnowania relacji. Możesz nawiązać takie połączenia telefoniczne w ciągu dnia, gdy jest mniej prawdopodobne, że ludzie będą w domu, żeby podziękować im, powitać ich, powiedzieć im o nadchodzącym interesującym programie telewizyjnym, zapytać, czy otrzymali prezent, który im wysłałeś, albo czy mają jakiekolwiek problemy, z którymi możesz pomóc – lub cokolwiek innego, co może zachęcić ich do skomunikowania się z tobą. Ta metoda była już nadużywana w Stanach Zjednoczonych, szczególnie w politycznym fundraisingu. Niewątpliwie dojdzie do kolejnych nadużyć w innych obszarach.

Sposoby monitorowania połączeń

Nowe technologie są również używane na inne sposoby w celu uniknięcia telemarketerów. Identyfikator rozmówcy (system informujący, kto dzwoni) może być wykorzystany, aby odsiać połączenia telefoniczne od nieznanych osób – przed samym odebraniem telefonu można również skorzystać z automatycznej sekretarki lub monitorowania połączeń.

Telemarketerzy na ogół blokują identyfikator dzwoniącego, aby nikt do nich nie oddzwaniał i żeby ludzie nie wiedzieli, że otrzymują połączenia w różnych sprawach z tego samego numeru. Wielu dostawców usług telefonicznych (oczywiście w Stanach Zjednoczonych) oferuje dziś możliwość odrzucania wszystkich połączeń przychodzących z zastrzeżonych numerów. Istnieje również coś o nazwie manager prywatności. Zamiast odrzucać wszystkie połączenia od zastrzeżonych numerów, mechanizm prosi każdego z takim numerem o podanie nazwiska. Odbiorca słyszy jak dzwoniący wypowiada swoje nazwisko i decyduje, czy odebrać telefon.

W efekcie telefundraiserzy odkrywają, że ich procent penetracji znacznie spada. Kiedyś byli w stanie dotrzeć do 67% lub 70% danej listy, dzisiaj trudno im uzyskać więcej niż 55%. Uwierz mi, komercyjni telemarketerzy są obecnie w stanie wojny, a wielu fundraiserów non-profit o dobrych intencjach, co do zasady mile widzianych, dostaje się w ogień krzyżowy.

Greenpeace i zarządzanie relacjami z gośćmi

Wykorzystywanie zasad fundraisingu relacji – pozwalania na wybór i dostarczania darczyńcom wzorowych usług – w działaniach online może być bardzo opłacalne. Greenpeace – organizacja, która bardzo

wcześnie zbudowała bazę darczyńców online – co nie jest zaskakujące wkracza na kolejny poziom, którym jest prawdziwe dbanie o tych darczyńców i rozumienie wartości, jaką to przyniesie.

Greenpeace wierzy, że Internet jest pod wieloma względami podobny do innych kanałów fundraisingowych – istnieją w nim koszty, odsetki odpowiedzi, średnie darowizny i inne mierzalne aspekty. Tak jak w przypadku jakichkolwiek innych aktywności promocyjnych Greenpeace stawia więc Internetowi zestaw mierzalnych kryteriów i celów, definiuje, co ma być mierzone, wyznacza testy kontrolne i ocenia sukces w standardowy sposób. Projekt organizacji poświęcony zarządzaniu relacjami z osobami odwiedzającymi stronę internetową ma za zadanie ustalić, czy bardziej spersonalizowane, indywidualne elektroniczne relacje stworzą grupę wspierających, którzy są bardziej usatysfakcjonowani, lojalni i dochodowi dla Greenpeace niż sojusznicy pozyskani innymi metodami – w dodatku za mniejszy koszt usług i wsparcia.

Greenpeace argumentował, że o ile jest wiele dowodów, że personalizacja wzmacnia relacje z darczyńcami, koszt szczegółowej personalizacji jest często wyższy niż zyski w przypadku kontaktów offline. Jednak online ten koszt byłby znacznie niższy, więc bardziej opłacalny. W istocie personalizowanie nie tylko apelów, ale także e-newsletterów oraz stron internetowych może być zarówno osiągalne, jak i korzystne. Uczestnicy przy każdej okazji byliby proszeni o odpowiednie informacje, które mogłyby później zostać wykorzystane do poprawienia poziomu personalizacji i zwiększenia poczucia indywidualnego doświadczenia.

Ten proces – znany dość niezachęcająco pod nazwą drip marketing – ma w teorii przynajmniej potencjał do zapewniania lojalności, ponieważ po jakimś czasie w system zostaje wbudowanych tak wiele informacji o indywidualnych gościach, że nikomu nie będzie się chciało przechodzić gdzie indziej.

Na razie test ten jest przeprowadzany przez międzynarodowe biuro, z intencją przekazania wyników biurom na całym świecie. Gdy piszę tę książkę, rekrutowane są różne typy odbiorców (zaangażowani darczyńcy, pojedynczy darczyńcy, cyberaktywiści itd.) i kierowane na nowe podstrony internetowe. Innymi słowy stworzono programy komunikacji, dzięki którym wspierający zostaną zrekrutowani do podstron, a potem nastąpi odpowiednia komunikacja z nimi. Specjalne funkcje na stronach internetowych uwzględniają między innymi przycisk „zadzwoń do mnie", czat na żywo oraz program ulepszonej komunikacji e-mail dostarczony przez zewnętrzne centrum kontaktowe.

Rekrutacja może być selektywna, dzięki wykorzystaniu na powiązanych stronach bardzo prostego wyskakującego okienka z kwestionariuszem. W zależności od odpowiedzi, goście mogą być zaproszeni do przetestowania matrycy, można im też podziękować za wkład, ale nie wpuścić na testowaną stronę.

Testy trwają, gdy piszę tę książkę, ich wyniki nie są więc jeszcze dostępne. Stosunkowo proste będzie jednak dla Greenpeace porównanie wartości pieniężnej testowanych osób z wartością osób pozyskanych w bardziej tradycyjnych programach rekrutowania i rozwoju offline, aby zmierzyć liczbę interakcji generowanych przez system i oszacować potencjalną oszczędność kosztów. Można również badać poziomy satysfakcji na początku i pod koniec okresu testowego, monitorując w czasie komunikacje, aby sprawdzić ich wpływ na poziomy satysfakcji. Dodatkowo zebrane dane wspierających mogą zostać zachowane i wykorzystane do stworzenia profili internetowych darczyńców, które można wykorzystać w przyszłym marketingu.

JAK ETYCZNI JESTEŚMY?

Pamiętam jak kilka temu przeprowadzałem wywiad z dyrektorem organizacji zajmującej się ochroną natury. Otrzymali właśnie znaczną darowiznę od firmy chemicznej, która została oskarżona o zanieczyszczanie obszaru mokradeł należącego do organizacji. Kiedy zapytałem tego dyrektora, czy przyjęcie tej darowizny było mądrą decyzją, odpowiedział „Nie ma czegoś takiego jak splamione pieniądze. Zawsze ich brakuje!". Najwyraźniej jest to znane powiedzenie, wykorzystywane przez akademików i fundraiserów za każdym razem, gdy motywy darczyńcy są podawane w wątpliwość. Roześmialiśmy się, ale pamiętam, że pomyślałem, że jeśli jest to przykład jego postawy etycznej, nie przekazałbym jego organizacji żadnych pieniędzy!

Rozważania etyczne zawsze miały dla fundraiserów duże znaczenie jednak badania nad tym tematem – co być może zrozumiałe – zostały zawieszone w trakcie uderzających do głowy dni fundraisingowej rewolucji marketingowej lat 80. i wczesnych 90., przebiegającej pod hasłem „rób swoje i zwijaj prowizję". Dziś etyka znów staje się ulubionym tematem na konferencjach i warsztatach.

Tym, co jest dezorientujące w etyce dla fundraiserów na tym przełomie wieków jest to, że wydaje się, że nikt nie jest do końca pewien, jakie powinniśmy stawiać sobie pytania. Wszyscy chcielibyśmy wierzyć, że co do zasady jesteśmy etyczni w tym, co myślimy i robimy i że nie śmialibyśmy zabierać się do fundraisingowej pracy, jeśli nie bylibyśmy etycznie czyści jak łza. Społeczeństwo – bardziej

niż w przypadku innych zawodów – oczekuje, że fundraiserzy będą myśleli i działali etycznie. Ale czy naprawdę jesteśmy etyczni i czy pracujemy w etycznej profesji? Czy podejmujemy decyzje na podstawie etyki, czy doraźnych korzyści? Czy po trochu z każdego? Czy jest to etyczne? Mierząc się z etycznymi dylematami – jak mamy zadecydować, co jest słuszne, a co nie?

Tak jak nigdy wcześniej wszyscy konfrontujemy się obecnie na co dzień z dylematami etycznymi. Absolutna pewność jest dziś rzadka. Otacza nas niepewność moralna. Wszyscy musimy wybierać, co jest słuszne, a co nie, w odniesieniu do wielu złożonych kwestii i sytuacji. W tym niepewnym świecie jest niewiele moralnej pewności, którą możemy się kierować. Poniżej znajduje się ledwie kilka z tych kwestii.

- Czy wolność jednostki jest ważniejsza niż zasady społeczne?
- Czy prawo do aborcji jest ważniejsze niż prawo do życia?
- Czy będziemy przedłużać, czy zakończymy życie kogoś, kto cierpi?
- Czy pozwolić na genetyczną modyfikację, czy podążać za naturą?
- Czy zwroty z inwestycji równoważą nieetyczne zachowanie biznesowe?
- Czy interesy akcjonariuszy i pracowników są ważniejsze niż dobrobyt naszej planety?
- Czy powinniśmy zwalczać terroryzm wojną czy pokojem?

I tak dalej. Taka sama etyczna niepewność wiąże się z kwestiami etycznymi w fundraisingu. Etyka dla fundraiserów jest ogromnym, złożonym i różnorodnym tematem, w którym nie ma łatwych odpowiedzi. Wydaje się, że dylematy etyczne, przed którymi stoją fundraiserzy rosną każdego dnia i czasem istnieje ryzyko, że zatracimy swoje rozeznanie moralne. Poniżej znajduje się kilka dylematów etycznych właściwych szczególnie fundraiserom.

- Czy powinniśmy stawiać na krótkoterminowe zyski, czy długoterminowe cele naszej organizacji i ogółu społeczeństwa, w którym funkcjonujemy?
- Czy powinniśmy realizować obecne cele kosztem komfortu, zaufania i pewności darczyńców?
- Jak skutecznie możemy angażować się w marketing testamentowy bez napotykania problemu nadmiernego nacisku?
- Czy direct mailing jest uzasadniony, jeśli wszystkie darowizny darczyńców przeznaczane są na pokrycie jego kosztów?
- Jak wiele danych osobowych potencjalnych darczyńców możemy przechowywać, aby było to etyczne?
- Jak znaleźć balans pomiędzy natarczywością a skutecznością?
- Jak wykorzystywać relacje bez nadużywania ich?

• Jak reagować na to, co wpływa na motywację darczyńcy do przekazania daru?

Nasze wybory są trudne. Na szczęście rozważając etyczne dylematy, możemy czerpać z przydatnych źródeł.

• Nasza wiedza, zrozumienie i szacunek dla tematów, zagadnień i ludzi, którym służymy (bezpośrednio lub dostarczając możliwości wspierania naszej sprawy).

• Nasze umiejętności i osąd w stosowaniu „potrójnego czynnika": odpowiedzialności przed darczyńcami, pracodawcami i szczytnym celem.

• Nasze zarządzanie działalnością charytatywną darczyńców.

• Nasze indywidualne wartości oraz wartości organizacji.

• Nasze kodeksy postępowania – indywidualne i branżowe.

• Nasze stowarzyszenia zawodowe.

• Wiele dobrych książek, które są dziś dostępne, włącznie z adekwatnym tytułem *Ethics for Fundraisers* („Etyka dla fundraiserów") Alberta Andersona.

• Prawo.

• Szeroki zakres nowych kursów i szkoleń dla fundraiserów, które są obecnie oferowane i obejmują kwestie etyczne i to, jak sobie z nimi radzić.

Uważam, że ten temat jest ważny, ponieważ kluczowe dla przyszłości fundraisingu i całego sektora non-profit jest, aby społeczeństwo postrzegało fundraiserów jako członków wyjątkowo etycznej profesji. Celem głębokiego zrozumienia wśród fundraiserów kwestii etycznych, wyborów i tego jak ich dokonujemy jest zachowanie i promowanie zaufania i pewności wśród naszych najważniejszych zwolenników (zob. Rozdział 6). Cieszę się więc z nowego entuzjazmu wśród fundraiserów do studiowania i rozumienia kwestii etycznych i radzenia sobie z nimi.

Wszystkie te lata temu powinienem był zaoferować więcej niż konspiracyjny śmiech swojemu przyjacielowi, dyrektorowi organizacji zajmującej się ochroną natury.

PEWNE PRZEMYŚLENIA O PRZYSZŁYCH ZMIANACH

Daryl Upsall – który przez prawie osiem lat był w Greenpeace International dyrektorem ds. międzynarodowego fundraisingu i marketingu, odpowiedzialnym za zbudowanie jednej z odnoszących największe sukcesy międzynarodowych organizacji fundraisingowych – ostatnio stanął przed wyzwaniem przewidzenia przyszłości fundraisingu na seminarium, które prowadził w Szwajcarii. Ponieważ poprosił mnie wtedy o pomoc, poprosiłem w zamian o pozwolenie na zacytowanie tu kilku interesujących rzeczy, które powiedział. Poniżej znajduje się kilka z jego przemyśleń.

• Fundraiserzy przyszłości będą musieli poruszać się w nowych kręgach społecznych i odbywać spotkania z potencjalnymi megadarczyńcami, znacznym nowym źródłem dochodów.

• Nie będziesz już dłużej posiadać darczyńców w swojej bazie danych – to oni będą posiadali ciebie. Będą chcieli mieć dostęp do wszystkich informacji, jakie o nich masz, zmieniać je, decydować o naturze swojej relacji z tobą. To darczyńcy będą decydować, kiedy chcą przekazywać darowizny – niekoniecznie będzie się to pokrywało z twoimi preferencjami.

• Korporacyjne „darowizny charytatywne" staną się historią. Marketing społeczny będzie normą, a organizacje non-profit będą musiały zawierać umowy, w których wszyscy wygrywają.

• Korporacje będą wybierać organizacje non-profit, z którymi wejdą w partnerstwo na podstawie siły i wartości ich wizerunku marki na globalnym rynku.

• Komercyjne organizacje zaczną pełnić rolę organizacji non-profit. Podając przykład, Daryl zwrócił uwagę na to, że rosyjskie wojsko jest w stanie szybciej i taniej niż organizacje pozarządowe (NGO) dostarczać na miejsce kataklizmów pomoc żywnościową – za opłatą.

• Społeczeństwu będzie w przyszłości trudniej odróżniać działania etyczne firmy od działań organizacji non-profit.

• Nasze dawne myślenie w kategoriach zbierania środków na Północy, żeby pomóc Południu, może się zmienić. Południowe organizacje pozarządowe już dziś istnieją i zbierają środki. To, co może nie działać już tutaj, może zadziałać tam. Na Południu powstaną nowe metody fundraisingowe, które będą lekcją dla nas.

• Możemy oczekiwać, że pojawi się całkiem nowa generacja i kultura dawania, gdy kraje takie jak Chiny rozszerzą swoją filantropię z Hong Kongu na cały naród. Direct mailing już działa w Chinach. Dla Greenpeace fundraising twarzą w twarz odnosi największe sukcesy w Hong Kongu (średnia darowizna wynosi 18 dolarów amerykańskich miesięcznie) i jest tam ogromny potencjał związany ze znacznymi darczyńcami. W Indiach, gdzie 200 milionów ludzi żyje na tym samym poziomie co „klasa średnia" na Północy, istnieje stabilna kultura dawania oraz szybko rozwijający się i rozszerzający sektor fundraisingowy, z być może największym na świecie potencjałem na dalszy wzrost.

Jak wszyscy prorocy, Daryl może nie mieć zawsze racji, jednak wiele z jego pomysłów wydaje mi się sensownych. Jedną pewną rzeczą na temat przyszłości jest oczywiście to, że będzie inna. Zmiana jest czymś stałym. Ostatnia dekada pokazała to dość jednoznacznie,

tak jak wcześniejsza. Wydaje mi się, że my, fundraiserzy, musimy być bardzo elastycznymi ludźmi. Musimy też być odporni, ponieważ niektóre zmiany na pewno nie będą na naszą korzyść. Ale przynajmniej nigdy jesteśmy nudni.

DZIAŁANIA

- Nie zapomnij, że w fundraisingu niektóre rzeczy nigdy się nie zmieniają. Regularnie przypominaj sobie o podstawach fundraisingu.

- Jeśli standardy nadzoru w twojej organizacji nie są na odpowiednim poziomie, spróbuj sprawić, żeby ich zreformowanie było priorytetem. Poszukaj wskazówek i informacji o najlepszych praktykach we wszystkich właściwych źródłach.

- Sprawdź, czy twój pracodawca jest dobrym kandydatem do fuzji albo przejęcia.

- Upewnij się, że rozważnie komunikujesz się z przedsiębiorczymi darczyńcami i nowymi bogatymi.

- Praktykuj „me-commerce".

- Rozważ bycie jednym z pierwszych fundraiserów, którzy naprawdę rozwiną potencjał „fundraisingu doświadczeń".

- Sprawdź, jak wygląda na twoim rynku fundraising twarzą w twarz. Jeśli jeszcze go nie podjąłeś, w niektórych krajach może już być za późno.

- Upewnij się, że czytasz właściwe książki i chodzisz na właściwe zajęcia, żeby poznać sekrety fundraisingu w elektronicznie zaawansowanych czasach.

- Upewnij się, że twoje zachowanie i kodeksy postępowania mają tak wysoki standard, że przynajmniej nie zostaniesz zablokowany w próbach komunikacji z darczyńcami, gdy tylko zdobędą konieczną do tego technologię.

- Stań się ekspertem w sprawie tego, co jest etycznie słuszne, a co nie, we wszystkich sytuacjach fundraisingowych. W ten sposób będziesz zawsze potrzebny swojemu pracodawcy.

- Rozważ przetestowanie kampanii opartej na wiadomościach telefonicznych.

- Pamiętaj, że zmiana jest czymś stałym – zawsze miej na nią oko, zarówno w kwestii problemów, jak i możliwości.

PROFIL DARCZYŃCY: SOPHIE CAIRNCROSS

Sophie spojrzała na swoje biurko, które znajdowało się w stanie absolutnego chaosu. Chwilę wcześniej była dumną właścicielką czystej, posprzątanej przestrzeni do pracy, której ozdobą było duże wiktoriańskie biurko dla dwóch osób. Po jego prawej stronie – raczej harmonijnie i dość efektywnie – doczepione było osobne stanowisko pracy z komputerem. Sophie była dumna ze swojego imponującego biurka i starała się utrzymywać je w porządku i czystości. Był to jednak ostatni wtorek miesiąca, w przeddzień regularnych spotkań grantowych funduszu powierniczego. A Sam – posłaniec – zrzucił właśnie na obszerne biurko Sophie zwyczajowy wór podań na ostatnią chwilę, całkowicie je zawalając.

„Na miłość boską", wymamrotała Sophie pod nosem, „Czy oni nigdy się nie nauczą?". Sterta niechcianej poczty zsunęła się z góry kopert na biurku i spadła kaskadą do jej stóp.

Działo się tak przed każdym spotkaniem zarządu. Wypełniane na szybko, a często niekompletne podania na ostatnią chwilę od aspirujących grantobiorców wydawały się przewyższać liczbą przemyślane, oparte na rzetelnych badaniach i wysłane na czas wnioski w stosunku trzech do jednego. Powalająca liczba podań zostanie odrzucona po prostu dlatego, że fundraiser nie wykazał się nawet podstawowym zrozumieniem wymogów organizacji. Sophie rozpoznała papier firmowy kilku organizacji non-profit, których wnioski odrzucała przed poprzednimi spotkaniami grantowymi z podobnych powodów.

„Niektórzy ludzie nigdy się nie nauczą", Sophie powiedziała do siebie ponownie. W atmosferze cichej rezygnacji zabrała się za sortowanie przesyłek w trzy stosy – te, które mogła przekazać dalej; te, do których będzie musiała powrócić, żeby uzyskać dalsze informacje, więc poczekają do następnego spotkania; te, które otrzymają jej standardowy list z uprzejmą odmową. Pierwszy stos był dużo mniejszy niż pozostałe dwa.

Zadzwonił telefon znajdujący się przy łokciu Sophie – odebrała go z mniejszymi obawami, niż można się było spodziewać, biorąc pod uwagę jej obecne obciążenie pracą; oczekiwała telefonu. „Cześć, Johanno", powiedziała radośnie, ciesząc się z rozmowy jako czegoś, co pozwoli na chwilę oderwać jej się od czegoś nieprzyjemnego. Wymieniły odpowiednią ilość wzajemnych uprzejmości i pogaduszek. Gdyby ktokolwiek słuchał tej rozmowy, mógłby pomyśleć, że Sophie

rozmawia z dobrą przyjaciółką. Nie była to jednak zwyczajna ani niezobowiązująca rozmowa. Johanna pracowała dla jednej z dużych organizacji non-profit, którą fundacja Sophie regularnie wspierała. Organizacja non-profit Johanny złożyła wniosek, który miał być dyskutowany na jutrzejszym spotkaniu, więc zadzwoniła upewnić się, że nie ma żadnych dodatkowych pytań, wszystko jest na miejscu, jest jasne, nic nieprzewidzianego nie sprawi, że w przypadku tego ważnego podania dojdzie do jakichś opóźnień albo że zostanie odrzucone.

Sophie lubiła rozmawiać z Johanną. W ciągu ostatnich miesięcy zaczęły się naprawdę dobrze dogadywać. Sophie pomyślała o tym, jak nadzwyczajnym było to, że ktoś z organizacji non-profit zadaje sobie trud, żeby nawiązać osobiste relacje z jej fundacją. Zdecydowała, że może to dlatego, że granty są na ogół warte około 10 000 funtów, więc większość organizacji mogła sądzić, że się to nie opłaca. Po rozmowie Sophie wróciła do sortowania stert nieudanych wniosków, zapisując sobie w głowie, że musi zamówić więcej kopii swojego standardowego listu odmownego.

ROZDZIAŁ 14

Fundraising w XXI wieku

Rada bądź, że cię jedynie dotyka
Czas teraźniejszy; spójrz, co mnie spotyka,
Człowieka, który, gdy wzrok w przeszłość wnika,
Błędów się wstydzi,
A gdy spogląda w przyszłość, ni promyka
W mroku nie widzi!

ROBERT BURNS, „DO MYSZY",
TŁUM. STANISŁAW BARAŃCZAK

Patrzenie w kryształową kulę jest na ogół jałowym działaniem. Życie ma w zwyczaju udowadniać, że wszystkie nasze przewidywania były błędne – bo czemu nie. Podejrzewam, że większość ludzi wolałaby nie wiedzieć, co ich czeka – gdyby wiedzieli, wpadliby tylko w jeszcze głębszą depresję, podobnie jak rolnik z Ayrshire u Burnsa. My ludzie mamy tendencję do bycia z natury pesymistami.

Wyjątkiem od tej wrodzonej kondycji ludzkiej jest oczywiście fundraiser relacji, przed którym jest wiele rzeczy wartych oczekiwania. To świetny czas na bycie fundraiserem. Nie tylko jesteśmy częścią jednej z najszybciej rozwijających się branży, jesteśmy jej częścią w czasie fundamentalnych i bardzo pozytywnych zmian. Wierzę, że fundraising zdecydowanie zmierza daleko.

JAK DALEKO ZAJDZIEMY?

Opłaca się studzić entuzjazm i optymizm ostrożnie zbalansowanymi aspektami negatywnymi. Sądzę, że aby rozważyć, jak „daleko" fundraising może zajść, warto przeanalizować pewne problemy związane z kwestiami kryzysowymi, z którymi mierzą się obecnie fundraiserzy. Mimo że perspektywy w przypadku naszej profesji wyglądają dobrze, ostateczny rezultat zależy od tego, jak zmierzymy się z tymi problemami. To zaś – mogę z przyjemnością powiedzieć – leży tylko i wyłącznie w rękach samych fundraiserów.

Myślenie krótkoterminowe

„Najważniejsze są wyniki finansowe" – twierdzi nasza skomercjalizowana kultura. Organizacje komercyjne mają naturalną tendencję do

zachowywania się i myślenia krótkoterminowo, a organizacje non-profit niczym się od nich nie różnią. Same są w końcu komercyjnymi organizacjami i pomyłką byłoby myśleć inaczej. Mają cele, targety, plany i zadania. Tak w jak innych organizacjach komercyjnych ludzie u władzy są zazwyczaj opętani realizowaniem miesięcznych targetów, nie przejmując się innymi kwestiami. Zaniedbują więc kładzenie podwalin pod długoterminowe dochody, rzucanie ziaren, które przyniosą im w kolejnych latach obfite plony. Woleliby od razu zjeść te ziarna – tym samym ostatecznie niszcząc siebie samych.

Fundraising jest jednak bez wątpienia długoterminowym działaniem, a fundraising relacji wymaga, żeby w trakcie tego długiego związku organizacja fundraisingowa zainwestowała w relację bez natychmiastowych widoków na zwrot finansowy. Być może w przyszłości ludzie otaczający fundraiserów również zdadzą sobie sprawę z tego, że w najlepszym interesie organizacji jest gotowość do tego, by czekać.

Oczywiście nie proponuję, żeby organizacja, która jest na skraju bankructwa z powodu braku funduszy inwestowała zasoby, których nie ma, w program marketingu testamentowego. Fundraiserzy zawsze muszą utrzymywać balans między swoimi celami krótko-, średnio- i długoterminowymi. Krótkoterminowo przetrwanie może być jedyną możliwą strategią, ale po jakimś czasie takie podejście staje się obciążeniem. Niestety w ostatnich latach organizacje non-profit w większym stopniu przywiązały się do myślenia krótkoterminowego. Być może jest to tylko symptomem zwiększającej się tymczasowości fundraiserów, którzy rzadko zostają na długo ze swoimi pracodawcami, przechodząc dalej, aby gdzie indziej szybciej wspiąć się po śliskiej drabinie sukcesu.

Jeśli jesteś w pracy tylko osiemnaście miesięcy, musisz szybko wywrzeć pewien wpływ, a nie czekać na implementację programu fundraisingu relacji, który prawdopodobnie nie przyniesie realnych korzyści przez pierwszych kilka lat.

Być może winę za współczesną kulturę krótkoterminową ponoszą zarządy organizacji non-profit, które nie widzą niczego poza wskaźnikami kosztów i nie chcą, żeby ich organizacja spadła w rankingu najbardziej dochodowych organizacji wolontariackich.

Jakakolwiek nie byłaby tego przyczyna, krótkoterminowe myślenie może składać się na największe zagrożenie fundraisingowej przyszłości nas wszystkich – co spróbuję opisać w ostatnich akapitach tego rozdziału. Mam nadzieję, że będzie to otrzeźwiającym i prowokującym do myślenia zakończeniem.

Konsumeryzm

Ingerencja rządu centralnego, a nawet lokalnej administracji, w sprawy organizacji non-profit – niewątpliwie wywołana przez głębokie przekonanie, że konsumenci potrzebują ustawowej ochrony przed pozbawionymi skrupułów fundraiserami lub ich agentami – jest dziś codziennością. Ten nurt protekcjonalizmu konsumenckiego jest obecny praktycznie wszędzie.

Pod wieloma względami to dobrze, że odpowiedzialność organizacji non-profit wiąże się z dużym zainteresowaniem opinii publicznej. Powinniśmy cieszyć się z tej uwagi i entuzjastycznie otworzyć się na jakąkolwiek kontrolę, jakiej tylko zażyczą sobie media albo opinia publiczna. Darczyńcy nie będą zadowoleni z oznak skrytości albo defensywności. Proaktywna odpowiedzialność ze strony organizacji non-profit będzie dobrze widziana.

Konsumenci mają prawo wiedzieć wszystko o tym, jak wykorzystujemy ich darowizny charytatywne. Jeśli chcą znać jakiekolwiek szczegóły jakiejkolwiek konkretnej sprawy, te informacje nie powinny być zastrzeżone. Jednak ciała nadzorujące mogą posuwać się zbyt daleko. Konsumenci nie muszą za każdym razem otrzymywać przeliterowanych informacji na temat każdego aspektu ich transakcji: ten rodzaj dalszoplanowych technicznych szczegółów nie wzmocni emocjonalnego przekazu tak istotnego w przypadku każdej kampanii fundraisingowej i raczej nie będzie w interesie organizacji non-profit – ani nie będzie interesujący dla darczyńcy.

Zanim nałożone z zewnątrz ograniczenia staną się niewykonalne i nie do zniesienia, fundraiserzy muszą pokazać, że co do zasady nie trzeba przed nimi chronić społeczeństwa, a konkretni winowajcy poniosą karę w obrębie samej profesji. Musimy stać się w samoregulacji lepsi niż obecnie.

Uwaga społeczeństwa jest teraz skoncentrowana na fundraiserach. Musimy reagować na to ostrożnie i uspokajająco. Jeśli pokażemy, że można nam ufać, wszystko będzie dobrze. Jeśli nie – siły, które z chęcią ograniczyłyby nasze działania, potrzebują tylko wymówki. Powinniśmy więc poważnie przemyśleć zaadoptowanie pozytywnej polityki odpowiedzialności, aby aktywnie pokazać światu, że zaprowadziliśmy porządek na własnym podwórku.

Jak zmienić swój zarząd

Kolejnym stojącym przed fundraiserami wyzwaniem jest coraz ważniejsze pytanie o to, jak radzić sobie z zarządem. Nie zrozum mnie źle. Nie chciałbym wymieniać opartego na wolontariacie systemu nadzoru

organizacji non-profit, który pojawił się w większości zachodnich krajów. Ma on duże plusy i powinniśmy być z niego ogromnie dumni i strzec go zazdrośnie. Jednak to, co jest wspaniale szlachetną ideą, w praktyce często źle funkcjonuje.

Może się wydawać, że nie jest to uzasadniony aspekt fundraisingu relacji. W Rozdziale 13 skomentowałem już ostatni wzrost zainteresowania organizacji non-profit wszystkimi aspektami dobrego nadzoru i opisałem niektóre ze swoich poglądów na to, jak budować reprezentatywny i skuteczny zarząd. Byłoby jednak głupim udawać, że relacja fundraiserów z zarządem nie jest obecnie dla dużej grupy ludzi związanych z fundraisingiem jednym z najtrudniejszych i najbardziej problematycznych obszarów. Ten temat stale pojawia się na seminariach, konferencjach i warsztatach jako jedno z największych zmartwień fundraiserów.

„To świetny pomysł", powie fundraiser, „Ale jak u licha mam przekonać do niego swój zarząd? Pojawiają się raz na trzy miesiące, w drodze na spotkanie jednym okiem przeglądają sprawozdania, a potem spędzają tylko dwie minuty na dyskusji o naszych wszystkich programach zagranicznych i dwadzieścia na dyskusji o najbardziej odpowiednim umiejscowieniu sklepiku z pamiątkami w jakimś małym miasteczku. Nie mają pojęcia, dlaczego tu jesteśmy i co robimy".

Innym standardem opowieści o niedoli jest przedwczesna panika zarządów na pierwszych etapach kampanii poświęconej znaczącym darowiznom albo direct mailingowi, kiedy wydaje się pieniądze na pokrycie kosztów początkowych, ale żadnych się jeszcze nie zarabia. Jak bardzo fundraiserzy nie uprzedzaliby swoich zarządów, że to naturalny, a nawet pożądany proces – wydaje się prawie nieuniknione, że indywidualnie albo kolektywnie puszczą im nerwy, właśnie wtedy, kiedy powinni najbardziej nad sobą panować.

Wszystkie te historie brzmią znajomo. Wiele organizacji non-profit narzeka, że ludźmi, którzy naprawdę potrzebują szkoleń i rozwoju są sami członkowie zarządów – ci sami, którzy sądzą, że wszystko już wiedzą bądź nie mają czasu albo zaangażowania pozwalającego na naukę. Oczywiście nie wszyscy członkowie zarządów tacy są i wiele organizacji non-profit ma to szczęście, że członkami ich zarządów są naprawdę niezwykłe jednostki. Ale co do zasady są to wyjątki potwierdzające regułę. System zinstytucjonalizowanego zaufania, na którym zbudowane są organizacje non-profit, ma wrodzoną wadę. Nie ma systemu pozwalającego na upewnianie się co do jakości i zdolności członków zarządu. Niestety, ale zarządy organizacji non-profit zbyt często są niekompetentną grupą bardzo kompetentnych ludzi.

Musi się to zmienić. Wraz ze wzrostem profesjonalizmu wśród fundraiserów stało się jeszcze bardziej wyraźne, że zarządzanie organizacją non-profit nie jest prawomocną domeną amatora z dobrymi intencjami. Prawdopodobnie nigdy nie było, ale rosnąca złożoność i wyrafinowanie współczesnych organizacji non-profit oznacza, że niekompetentne osoby o dobrych intencjach mogą teraz wyrządzić znaczne szkody, poza marnowaniem ogromnych ilości czasu i pieniędzy.

Organizacje non-profit nie chcą i nie potrzebują kolejnych nazwisk na papierze firmowym. Potrzebują doświadczonych, pełnych wyobraźni i dostępnych praktyków z odpowiednim stażem, którzy rozumieją swoją rolę i są przygotowani, aby podejmować zadania związane ze wspieraniem i prowadzeniem etatowych pracowników. Nawet gdyby ustalono standardy i kody postępowania dla zarządów organizacji non-profit, dalej trudno sobie wyobrazić, jak mogłyby zostać wdrożone przez kogokolwiek innego niż albo najbardziej odważne, albo lekkomyślne zespoły pracowników wyższego szczebla. Niestety to zarządy mianują fundraiserów – nie odwrotnie.

Tragedią jest to, że ci członkowie zarządów, którzy są świadomi, jak bardzo organizacje non-profit zmieniły się w ciągu ostatnich dekad, świadomi konsekwencji i potencjału, jakie niosą te zmiany – są dokładnie tymi, których fundraiserzy nie muszą nawracać. Pozostali członkowie trwają w stanie błogiej niewiedzy – nie ma to z nimi nic wspólnego.

„Wiesz, nigdy nie lubiłem tych komputerów".

„Moja żona otrzymała w zeszłym tygodniu jakiś direct mailing. Nienawidzi go, po prostu nienawidzi". „Tak, myślę, że Cleethorpes to odpowiednie miejsce na sklep charytatywny, tak. Mają tam przy dworcu fenomenalny hotel".

„Myślę, że nasz dział fundraisingowy jest naprawdę wystarczający – dwie osoby i sekretarz".

„Co za okropny pomysł, te całe znaczne darowizny. Za chwilę nawet mnie będziesz prosić o pieniądze, jeszcze czego!".

Podobne zdania brzmią znajomo dla fundraiserów, którzy przetrwali serię staroświeckich spotkań zarządów, tak samo długich, jak nieustrukturyzowanych i bezproduktywnych. Tak jak pisałem, powiew zmian nadciąga w kierunku zarządów od dłuższego czasu, ale do wielu organizacji jeszcze nie dotarł, a w innych zmiany nie następują wystarczająco szybko.

Jeśli twój zarząd sprawia ci trudności, być może dobrym punktem wyjścia do wprowadzenia zmian będzie przekazanie mu egzemplarza tej książki. Często fundraiser może wiele zrobić, by przedstawić za-

rządowi fundraising relacji. Zaangażuj zarząd w planowanie twojej strategii, przygotuj specjalne materiały i prezentacje, aby był poinformowany i zaangażowany, próbuj go doceniać. Najlepszym sposobem na rozbrojenie wroga jest zaprzyjaźnienie się z nim.

Przekonaj swój zarząd do poznawania darczyńców, odwiedzania projektów, chodzenia na warsztaty i seminaria. I zachęcaj go do uczenia się od innych organizacji, które odpowiednio podeszły do sprawy.

Rządy metody

Większość fundraiserów zaczyna zdawać sobie sprawę z tego, że metody mają swój limit. Mogą pomóc nam pokonać tylko część drogi. A jednak niektórzy dalej sztywno przestrzegają formuł, bo przecież tak dobrze działały kilka lat temu – ale teraz przestają. Ludzie ci są w mniejszości.

Stare formuły są dziś podważane. Fundraiserzy coraz bardziej zdają sobie sprawę z tego, że darczyńcy nie są łatwymi celami, które dadzą się nabrać na wspieranie jakiejkolwiek organizacji non-profit, kontaktującej się z nimi. To, co działa dzisiaj, niekoniecznie zadziała jutro. Przyszłość – jak zwykle – będzie należała do innowatorów i osób podążających tuż za nimi.

Rządy metod są kryzysem, który moim zdaniem przemija – w istocie już prawie przeminął. To tylko kwestia czasu. Nie staniemy się branżą bezdusznych maszyn do robienia pieniędzy. Przyjęcie zasad bezwzględnego świata handlu pozostawiło większość fundraiserów na lodzie – choć to doświadczenie nie było całkowicie bezużyteczne. Nauczyło nas dość dużo. Metody – na szczęście – nie przejmą władzy. Być może zajmą swoje właściwe miejsce – cenionych asystentów.

Pod nieobecność innowacji

Biorąc pod uwagę, że napisałem właśnie, że przyszłość będzie należeć do innowatorów, smuci mnie, że większość fundraiserów stała się ostrożna i konserwatywna. Napomknąłem o tym krótko w podsumowaniu Rozdziału 11 i mam na ten temat silne przekonania.

Co stało się z charytatywnym przedsiębiorcą? Gdzie podziali się odważni pionierzy gotowi na podejmowanie skalkulowanego ryzyka i flirtowanie z porażką w imię postępu szczytnego celu, chwały inwencji, szansy, by wyjść na prowadzenie?

Oczywiście są gdzieś tacy, wciąż odważnie dający z siebie wszystko. Jednak myślę, że podejście przeciętnego fundraisera do innowacji można podsumować opowieścią, którą usłyszałem od znajomego wykładowcy z podobnego kręgu seminaryjnego. Mówił z taką rozpaczą

w głosie i bólem w sercu, że byłem naprawdę poruszony: „Ostatnio klient poprosił mnie o zaproponowanie czegoś innowacyjnego, nowego, co nigdy wcześniej nie zostało zrobione. Kiedy przedstawiłem tej organizacji świetną innowację, powiedzieli: «Chcemy dowodów, że twój nowy pomysł będzie działał. Jakie możesz pokazać twarde dowody, oparte na wcześniejszych wynikach?»".

Wydaje się, że fundraiserzy są najbardziej konserwatywni i konwencjonalni w przypadku promowania konceptu darowizn testamentowych. Jest dziś na tym polu naprawdę niepokojąco niewiele nowych inicjatyw – w przemożnej atmosferze ostrożności i odpowiedzialności niewiele organizacji non-profit chce podejmować nawet najmniejsze i w miarę bezpieczne ryzyka. Skąd więc przyjdzie wielki przełom? Czy w ogóle jakikolwiek. Nie powinniśmy zapominać, że szczególnie w marketing testamentowym nawet najmniejszy przełom może prowadzić do dużego dochodu. Wydaje mi się więc, że fundraiserzy mają obowiązek być pionierami. W końcu szczęście sprzyja odważnym. Trzeba mieć odwagę, żeby zdobyć chwałę itd.

Brak zaangażowanych utalentowanych osób

Kolejnym epickim i nieustępliwym problemem stojącym przed fundraiserami na całym świecie jest potrzeba, by przyciągać do branży nowych, odpowiednich ludzi. Musimy również znaleźć sposoby na zatrzymanie tych dobrych ludzi, którzy już z nami są i odwrócić obecny katastrofalny trend dużej rotacji pracowników. Ludzie porzucają branżę fundraisingową po ledwie kilku latach, ponieważ po prostu nie oferuje ona wystarczająco wiele, aby opłacało się zostać. Na wszystkich poziomach organizacji potrzebujemy utalentowanych, zaradnych, energicznych, dobrze wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników, którzy naprawdę chcą zrobić karierę w fundraisingu. Ponad wszystko potrzebujemy ludzi zaangażowanych albo zdolnych do zaangażowania się w swoją pracę.

SZCZĘŚLIWE ZAKOŃCZENIE?

Jedną rzeczą, której jestem pewien to to, że Theodore Levitt (zob. Rozdział 8) miał rację. Przyszłość osób profesjonalnie zajmujących się marketingiem w istocie będzie polegała na coraz bardziej intensywnych relacjach z klientami na każdym polu, od osób kupujących samochody po osoby czytające czasopisma, od osób uzależnionych od lodów do fanów butów, od wczasowiczów po właścicieli domów, od ogrodników i golfistów po charytatywnych darczyńców. Daje mi to duży powód do optymizmu. Jeśli chodzi o budowanie relacji, roz-

wijanie i maksymalizowanie potencjalnych korzyści z wieloletnich relacji z klientem – fundraiserzy mają przewagę nad wszystkimi innymi obszarami marketingowymi. Jeśli tak ma więc wyglądać przyszłość, będzie nam sprzyjać. Poniżej znajduje się kilka z dobrych rzeczy, które przewiduję, że wydarzą się w bliskiej przyszłości fundraiserom – oraz kilka z mniej dobrych, co do których mam pewność, że nie będą miały miejsca.

Zobaczymy...

• więcej badań, które będą lepszej jakości;

• lepsze szkolenia i rekrutowanie, z których wyniknie stały dopływ fundraiserów poważnie traktujących tę karierę;

• poprawiony wizerunek naszej profesji i lepsze zrozumienie tego, co robimy;

• lepsze przywództwo ze strony członków zarządów;

• koniec absurdalnego pomysłu sztywnych wskaźników relacji kosztów do dochodów dla organizacji non-profit. W jaki sposób organizacja non-profit zajmująca się opieką nad dziećmi oferująca kompleksowe usługi miałaby prowadzić swoje działania z takimi samymi wskaźnikami kosztów jak organizacja, która tylko przydziela granty? Dlaczego miałyby być oceniane na tej samej podstawie?

Zamiast tego zobaczymy lepsze edukowanie darczyńców w zakresie tego, co tak naprawdę oznacza prowadzenie dużej organizacji wolontariackiej i jakie są tego koszty. Wtedy nacisk będzie jasno kładziony na stosunek jakości do ceny, co przyniesie korzyści zarówno darczyńcom, jak i sprawie.

Nie zobaczymy...

• zmierzchu druku jako kluczowego medium komunikacji z darczyńcami – czegokolwiek nie przyniosłaby technologia;

• zwiększonej komercjalizacji organizacji non profit, egzemplifikowanej przez mailingi z zakładami pieniężnymi, loterie itd. Organizacje non-profit mogą wykorzystywać czasami pod takie mechanizmy, ale na dłuższą metę tylko zrobią sobie krzywdę, jeśli nadadzą zbyt dominującą rolę takiemu rodzajowi promocji;

• ograniczenia dostępu do danych osobistych do takiego stopnia, że nie będziemy mogli trafnie targetować do kogo nie pisać;

• zniknięcia darczyńców, gdy zestarzeją się baby boomerzy, a dorośnie „pozbawione wyobraźni" pokolenie wychowane na telewizji. Po prostu nie wierzę, że ci ludzie będą w stanie opierać się dobrym kampaniom fundraisingowym w większym stopniu niż ich rodzice.

Poza tym chciałbym pozwolić sobie na chwilę życzeniowego myślenia.

Naprawdę chciałbym zobaczyć...

• więcej pomysłowej i odważnej komunikacji ze strony organizacji non-profit. W końcu fundraiserzy mają do opowiedzenia najbardziej dramatyczne i poruszające historie na świecie;

• więcej lepszego przywództwa i motywowania wolontariuszy i pracowników wszystkich szczebli i mniej przypadkowego podejścia do rozwoju ludzi – największego atutu fundraiserów;

• więcej kolaboracji między organizacjami non-profit, zarówno w zakresie badań, jak i promocji. Jeśli w niektórych przypadkach będzie to prowadziło do większej ilości fuzji – w porządku;

• fundraising zajmujący stałe miejsce w naszych szkołach i na uniwersytetach jako realną i satysfakcjonującą możliwość kariery;

• lepszy wizerunek fundraiserów i w ogóle organizacji non-profit;

• zachęcanie do bardziej pozytywnego spojrzenia na darczyńców wśród osób profesjonalnie zajmujących się fundraisingiem. Jeśli podniesiemy rangę darczyńców, będziemy mogli promować ogólny koncept dawania;

• prawdziwe zacięcie naszych stowarzyszeń zawodowych w zakresie regulowania i kontrolowania marketingu „śmieciowego" i innego nieprofesjonalnego zachowania fundraiserów. Już się to dzieje, z bardzo pozytywnymi skutkami;

• naprawdę zintegrowaną komunikację obejmującą wszystkie funkcje – direct mailing, prasę, zapisy testamentowe, znacznych darczyńców, Internet – tak, aby bez względu na medium albo propozycję, przesłanie było spójne i skoordynowane;

• działy poświęcone obsłudze darczyńców, które będą w stanie radzić sobie ze wszystkimi kontaktami z nimi – włącznie ze wszystkimi wiadomościami, telefonami – wykorzystując wszystkie informacje dostarczane przed darczyńców, tak aby mogli mieć skoordynowany punkt kontaktowy w jednym głównym miejscu;

• praktyczną alternatywę dla standardowego powitania „drogi przyjacielu". Jest ono tak samo szczere i ciepłe jak „miłego dnia" – a jednak wydaje się, że utknęliśmy z nim;

• lepsze słowo albo frazę, które opisywałoby nasz sektor w społeczeństwie, w którym fundraiserzy działają.

Rozwijając ten ostatni punkt – nasz obszar jest nazywany sektorem wolontariackim, charytatywnym albo nawet non-profit. Jednak dla większości ludzi żaden z tych terminów wiele nie znaczy ani nie

reprezentuje adekwatnie wagi i wkładu, jakie te organizacje starają się mieć. Peter Drucker nazwał nasz sektor sektorem ludzkiej zmiany, ponieważ jego produktem są przemienieni ludzie. Rozumiem do czego zmierza, ale ten termin wydaje się tak niekompletny jak inne i równie – jeśli nie bardziej – niejednoznaczny.

Nie mam żadnej sensownej sugestii. Nie jest to łatwe zadanie. Jeśli którykolwiek z czytelników chciałby spróbować przedstawić swój pomysł na odpowiednie i wszechstronne słowo albo frazę opisujące naszą branżę – proszę o kontakt.

Kiedy pierwotnie pisałem powyższą listę do pierwszego wydania tej książki sądziłem, że duża jej część jest życzeniowym myśleniem, gruszkami na wierzbie – i miałem rację. Zdecydowałem się jednak trzymać tych aspiracji, bo jeśli te życzenia się spełnią, przyszłość będzie nie tylko wspaniała i pełna obietnic – przyniesie gwarancję nawet większego sukcesu. Być może na takie zmiany potrzeba po prostu więcej czasu.

Zakończyłem pierwszą edycję tej książki następującymi obserwacjami: *W przyszłości fundraiserzy będą zwracać coraz większą uwagę na prosty fakt, który jest rdzeniem tej książki: jeśli ludzie znają cię i lubią jest dużo bardziej prawdopodobne, że będą z tobą chcieli współpracować. Dla fundraiserów przyszłość będzie się z pewnością wiązała z coraz bardziej zintensyfikowanymi relacjami*.

Niestety mój ówczesny optymizm nie był zbyt zasadny. Jeśli chodzi o model pozyskiwania funduszy oparty na darczyńcach, fundraiserzy z pewnością dużo o tym mówili – ale niewielu dużo zrobiło, aby wywrzeć głębokie, trwałe wrażenie na większości darczyńców i potencjalnych darczyńców. W istocie pod niektórymi względami sprawy wyglądają jeszcze gorzej. To dlatego dodałem nowe zakończenie tej książki.

ZMIENIANIE ZACHOWANIA FUNDRAISERÓW

Przynajmniej w pierwszej dekadzie fundraising relacji nie przyniósł obiecywanych korzyści. Wszyscy utrzymują dzisiaj, że są zorientowani na relacje, ale nasze interakcje ze wspierającymi są nadal takie, jak kiedyś. Liczba odpowiedzi nadal spada, koszty wzrastają. Konkurencja staje się coraz bardziej zaciekła, a fundraiserzy coraz bardziej zdesperowani. Jest jeszcze więcej znaków zmęczenia darczyńców i słabnącego szacunku dla naszej profesji. Patrząc wstecz, czasem czułem się jak postać Bustera Keatona w filmie *Steamboat Bill Junior* z 1928 roku, desperacko walcząca z tajfunowym wiatrem, żeby zamknąć drzwi wejściowe do domu, który nie ma już dachu ani okien.

Mówi się, że jeśli zmienisz nastawienie ludzi, ich zachowanie też się zmieni. Tak nie jest. Jak dotąd większość fundraiserów po prostu nie była przygotowana bądź zdolna do wprowadzenia organizacyjnych zmian, które są konieczne do praktykowania prawdziwego fundraisingu relacji. Mówiąc brutalnie, nie chcieli bądź nie byli w stanie zainwestować czasu, pieniędzy i ludzi koniecznych do tego, żeby fundraising relacji działał.

Pytanie brzmi, czy kiedykolwiek to zrobimy? Dziś jest jedno duże zagrożenie, które może nas powstrzymać. Widać je w badaniach Stephena Lee i Adriana Sargeanta na temat zaufania publicznego; widać je w ostrożności i konserwatyzmie dominującym w naszych organizacjach; w braku prawdziwego zaangażowania i jasnego, nowego myślenia wśród współczesnych fundraiserów; w pomniejszym miejscu, jakie zajmujemy w priorytetach i uczuciach społeczeństwa; we wrażeniu, jakie wydaje się, że prawie codziennie wywieramy na darczyńcach i potencjalnych darczyńcach, że widzimy ich po prostu jako mięso marketingowe; w dowodach na spadające poziomy darowizn i wzrastające koszty fundraisingu; w naszej niezdolności do przyciągania legatów; w zmniejszającym się prestiżu i pozycji społecznej profesji fundraisingowej. Zagrożenie leży w tym, jak fundraising jest postrzegany przez darczyńcę.

Przemyślenia na temat bycia darczyńcą w XXI wieku

Kilka tygodni przed Gwiazdką to zawsze dobry czas na przyjrzenie się z perspektywy darczyńcy witalności i wigorowi branży fundraisingowej.

Napisałem poniższe akapity na początku stycznia 2001, przetrwawszy kolejny świąteczny sezon z jego tradycyjną serdecznością, nadmierną konsumpcją, wizytami rodziny i nadmiarem apelów charytatywnych. Gwiazdka nadal jest czasem dawania i dlatego pozostaje ulubionym czasem fundraiserów na proszenie – i prawdopodobnie najbardziej efektywnym.

Jak zazwyczaj, tamtej Gwiazdki stałem się odbiorcą wielu, bardzo wielu fundraisingowych kampanii. Na większość patrzyłem przychylnym okiem – nawet jeśli nie zaangażowałem się w nie finansowo. Niektóre uznałem za bardzo niepokojące. A kilka – muszę wyznać – naprawdę mnie przestraszyło.

Jakieś trzysta lat temu filozof Jean-Jacques Rousseau opisał bycie darczyńcą w *Marzeniach samotnego wędrowca*:

> Oczywiście lubię wyświadczać dobro całkiem bezinteresownie. Ale to daje obdarowanemu podstawę do wymuszania dalszych dobrodziejstw, pod grozą wzbudzenia w nim nienawiści, jeśli sobie rości prawo do mej dożywotniej pomocy tylko dlatego, że kiedyś robiłem to z przyjemnością; od tego właśnie momentu zaczyna się przymus niweczący przyjemność. [tłumaczenie za: *Marzenia samotnego wędrowca*, tłum. Ewa Rzadkowska, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1983, s. 83]

Wielu darczyńców zgodziłoby się dziś z Rousseau. Bycie darczyńcą potrafi być ponure. Pamiętasz historię o mojej matce i stertach poczty leżących na stoliku w przedpokoju jej domu w szkockich Highlands (zob. Rozdział 12)? Zastanawiam się, jak wielu darczyńców również z nią by się identyfikowało.

Rousseau napisał dalej „Wiem, że istnieje pewien rodzaj umowy i to umowy ze wszystkich najświętszej, między dobroczyńcą a zobowiązanym. (...) Nie są to, oczywiście, wyraźnie określone warunki, ale są to naturalne skutki układu, jaki właśnie między nimi powstał".

Nawet wtedy działania fundraisera mogły sprawić, że darczyńca czuł się niezręcznie, czuł się wykorzystany. Zastanawiam się, czy najświętsza umowa z darczyńcami, o której pisał Rousseau, ma dziś miejsce?

W Gwiazdce chodzi o... zakupy

Wydaje się, że podobnie do połowy anglojęzycznego świata spędziłem podczas ostatniej Gwiazdki wiele radosnych godzin, będąc zgniatanym, spychanym z chodnika i obrażanym w sklepach przez tłumy innych kupujących, który cisnęli się na malowniczym londyńskim Covent Garden. Jednak pomiędzy oświetlonymi witrynami sklepowymi i gorliwymi twarzami sklepikarzy znajdowało się dodatkowe zagrożenie, potencjał nadużyć wobec świątecznych klientów – nowy trend w Wielkiej Brytanii, fundraising twarzą w twarz.

Spacerujący pieszy nie mogą teraz przejść stu metrów w wielu ze swoich ulubionych galerii handlowych bez bycia znienacka zaatakowanymi przez ubraną w zimową kurtkę i trzymającą podkładkę z klipsem młodą osobę z Amnesty International, Greenpeace, brytyjskiego Cancer Research itd., mającą zamiar przekonać jakiegokolwiek przechodnia, który przystanie na wystarczająco długo, do zapisania się na comiesięczne darowizny przekazywane poleceniem zapłaty. Ta metoda fundraisingowa dobrze działa – na razie. Próbowałem przedstawić zbalansowany pogląd na jej wady i zalety w Rozdziale 13.

Martwi mnie jednak, że o ile nie jest uważnie kontrolowany, fundraising twarzą w twarz na dużą skalę może wyrządzić znaczne szkody naszemu wizerunkowi publicznemu. Wyobraź sobie, jak będzie podchodzić do niego społeczeństwo, kiedy setki organizacji fundraisingowych podążą za tym najnowszym trendem. Przechodnie i sklepikarze na modnej Princes Street w Edynburgu wystąpili ostatnio w programie telewizyjnym dla konsumentów o nazwie *Watchdog*, aby opłakiwać niemożność poruszania się po ich ulubionej Royal Mile bez bycia zamęczanym przez fundraiserów. Oczywiście zawsze można powiedzieć „nie", ale być może w tym przypadku po prostu nie jest to wystarczającą ochroną.

Jestem świadom, że ten typ fundraisingu może być korzystny dla obu stron, jeśli jest właściwie wykonany; jest też z pewnością zbyt cennym źródłem darczyńców i dochodów, żeby organizacje non-profit go ignorowały. Być może to prawda i z pewnością indywidualnym organizacjom trudno jest wykazać się powściągliwością, jeśli mogą zarobić pieniądze i wykorzystać okno możliwości, które być może nie będzie długo otwarte. Jednak ludzie coraz częściej przechodzą na drugą stronę ulicy, żeby uniknąć fundraiserów. Czy naprawdę chcemy, żeby społeczeństwo tak postrzegało naszą profesję i nasze organizacje? Czy nie zagraża nam stanie się tak popularnymi jak inspektorzy podatkowi, policjanci z drogówki i sprzedawcy własności wakacyjnych (ang. *time-share*)?

Jeśli już krytykuję formy komunikacji fundraisingowych – co z innym ulubionym dzieckiem brytyjskich fundraiserów, przesyłkami bezadresowymi (ang. *door-drops*), znanymi również jako doręczenia do gospodarstw domowych? Blok, w którym zatrzymuję się, gdy jestem w Londynie, najwyraźniej musi się znajdować na liście ulubionych celów fundraiserów, jeśli chodzi o takie przesyłki – niezaadresowany i ledwo stargetowany mailing. Każdego tygodnia znajduję na swojej wycieraczce dwie albo trzy niezaadresowane przesyłki fundraisingowe. Często dołączony jest do nich prezent w postaci taniego długopisu, czasem lipny formularz. Poza tym prawie nie da się ich od siebie odróżnić. Dzieje się tak dlatego, że tak jak większość direct mailingu od organizacji no-profit, wszystkie wydają się trzymać standardowych formułek komunikacji fundraisingowej, całkowicie przyjętych przez profesję fundraisingową.

Jest to oczywiście bezkrytyczny masowy marketing, który w obecnych czasach wyrafinowanej segmentacji baz danych jest nie do wybaczenia. Jest jednak tani. Opłaca się nawet, jeśli wskaźnik odpowiedzi będzie wynosić pół procenta. Przesyłki bezadresowe są na równi

z tymi okropnymi luźnymi wkładkami, które wypadają z weekendowych wydań gazet. Na początku sprawiały frajdę, były nawet interesujące. Z tygodnia na tydzień zaczęły się stawać coraz bardziej natrętne i irytujące. A ostatecznie kończą w śmieciach.

W takim wypadku – słyszę, jak mówisz – co z tym źródłem radości bądź rozpaczy, telefonem? W Wielkiej Brytanii w ostatnich latach coraz więcej fundraiserów zaczęło z coraz większym entuzjazmem zwracać się ku telefonowi jako medium umożliwiającemu efektywne dotarcie do dużych liczb ludzi. Telefon jest narzędziem umożliwiającym intymną komunikację jeden na jeden, więc powinien być idealny dla delikatnego budowania relacji. Zamiast tego fundraiserzy używali go jako tępego narzędzia masowego marketingu, którym mogą zatłuc swoich darczyńców. Sfabrykowawszy wcześniej niezdarne wymówki do dzwonienia, przeprowadzili potem swoich pechowych darczyńców przez śmiercionośne scenariusze, czytane – co nie dziwi – przez bezrobotnych aktorów z takim entuzjazmem, jaki czuje świnia patrząca na kanapkę z szynką i z jeszcze mniejszym zaangażowaniem. W istocie dokonywali na swoich darczyńcach masowego telemarketingu zamiast postrzegać telefon jako użyteczne narzędzie, umożliwiające bezpośredni kontakt z darczyńcami – nie pozwoliłbyś sobie na telemarketing wobec przyjaciół, prawda?

Tak też „śmieciowe" telefony wkroczyły do naszego słownika, a darczyńcy lękają się dzwoniącego telefonu tak samo, jak kroków listonosza. Nie wiem, czy z okazji Gwiazdki otrzymuje się więcej połączeń od organizacji non-profit, ale znam darczyńców, którzy naprawdę cieszą się ze swoich automatycznych sekretarek i programów rozpoznających numery.

Nawet telewizja była wykorzystywana do sprzedawania szczytnych celów zupełnie, jakby były środkami czystości.

W skrócie – staliśmy się bardzo efektywnymi masowymi marketingowcami. Wymieniliśmy szczerość na metodę. A nasi odbiorcy są to w stanie łatwo rozpoznać. Pointą tego wszystkiego – z czego dobitnie zdałem sobie sprawę ostatniej Gwiazdki – jest to, że my, fundraiserzy, dość marnie się komunikujemy, szczególnie biorąc pod uwagę ogrom materiałów, z których możemy korzystać, aby wzbudzić zainteresowanie. Z pewnością my, fundraiserzy, mamy do opowiedzenia najlepsze na świecie opowieści – prawdziwe dramaty, pilne potrzeby, wzruszające historie o prawdziwych ludziach, sytuacjach życia i śmierci. Czy darmowy plastikowy długopis jest naprawdę najlepszą inspiracją, jaką możemy zaoferować, aby zachęcić potencjalnych nowych wspierających?

Jak postrzegają nas inni

Dwa stosunkowo niedawne badania przykuły moją uwagę. Pierwsze (przeprowadzone przez Henley Centre, prestiżową oksfordzką grupę zajmującą się naukami społecznymi) raportowało, że jeśli chodzi o poziom zaufania i szacunku społecznego, organizacje non-profit znajdują się dziś niżej niż banki, ubezpieczyciele, poczta oraz państwowa służba zdrowia (ang. *National Health Service, NHS*). Zdaniem Henley Centre publiczne zaufanie do organizacji non-profit spada systematycznie przynajmniej od ostatniej dekady (znajdujemy się tuż nad mediami i kościołem – jest tak źle!). Drugie badanie zostało przeprowadzone przez kilka szanowanych grup po działaniach podjętych przez zaangażowane społecznie organizacje non-profit w trakcie niesławnych spotkań World Trade Organization w Seattle w 1999 roku. Ankieta wykazała, że większość osób w wieku od trzydziestu czterech do sześćdziesięciu czterech lat w Stanach Zjednoczonych, Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii i w innych krajach wierzy, że NGO-sy (organizacje pozarządowe) są bardziej wiarygodne niż komercyjne organizacje, bardziej godne zaufania, bardziej skłonne do podejmowania działań w imieniu społeczeństwa i mają większe prawdopodobieństwa bycia efektywnymi. Kiedy coś się nam udaje, ludzie naprawdę są gotowi wierzyć w to, że możemy zmienić świat na lepsze. Jednak – jak powie ci wielu darczyńców – zbyt często nie podejmujemy właściwych działań.

Krótkoterminowy zysk, długoterminowe samobójstwo

Problemem z ciepłym blaskiem, w którym pławiliśmy się po wydarzeniach w Seattle jest to, że nie będzie długotrwały. Podtrzymywanie efektywnego wizerunku publicznego i tożsamości jest trudne dla sektora non-profit i było sporadyczne od czasów BandAid w połowie lat 80.

To, na czym polegamy to sposób, w jaki postrzega nas społeczeństwo dzięki regularnym komunikacjom z nim. Niestety o ile efektywność komunikacji w naszej branży drastycznie się nie poprawi, gdy tylko Seattle zostanie zapomniane, powrócimy do stopniowej erozji zaufania, szacunku i wsparcia publicznego, co jest nieuniknionym wynikiem trywialnego masowego marketingu opartego na „najmniejszym wspólnym mianowniku".

Dlaczego to robimy? Cóż, jak napisałem w poprzednim rozdziale, to dlatego, że dla większości z naszych organizacji (a odpowiedzialność za to ponoszą zarządy i ich prezesi) nadal łatwiejszym – a dlatego preferowanym – jest stawianie na krótkoterminowe korzyści, szybki zwrot, nie zaś kładzenie fundamentów znaczących, długoter-

minowych relacji z darczyńcami. Istnieją jednak alternatywy. Jest masa rzeczy, które wszyscy możemy zrobić, żeby komunikować się ze wszystkimi naszymi darczyńcami bardziej zachęcająco, znacząco i efektywnie.

URATUJ DARCZYŃCĘ – PILNY APEL

Rozpocząłem Rozdział 12 cytatem Dale'a Carnegiego – „Będziesz się lepiej bawić i osiągniesz większy sukces, gdy przestaniesz próbować zdobyć to, czego chcesz, a zaczniesz pomagać innym zdobyć to, czego oni chcą" – ponieważ podsumowuje on ducha poglądów, które za chwilę opiszę, a przy okazji poprawia mi humor. Dobra zabawa i osiąganie sukcesu to dwa z moich osobistych priorytetów i bardzo spostrzegawcze ze strony Carnegiego było wymienienie ich w tej kolejności.

Z całą pewnością właśnie o dobrą zabawę i osiąganie sukcesu powinno chodzić w dobrym fundraisingu. Jednak przedstawione przeze mnie wcześniej wizje starszych pań zdezorientowanych stertami mdłych, podobnych do siebie mailingów w sprawie kampanii; podłóg i stołów zaśmieconych niechcianymi luźnymi wkładkami; spacerujących klientów napadanych przez gangi niechlujnych młodych ludzi nawracających na tego nowego boga, polecenie zapłaty; darmowych plastikowych długopisów; bycia oblężonym mailingami od organizacji, z którymi inne wymieniły się naszymi danymi... wszystkie wydają się wskazywać, że dobra zabawa jest na wyczerpaniu, a sukces będzie krótkotrwały.

Zastanawiam się, czy my, fundraiserzy, nie siejemy dziś – bezwiednie czy nie – ziaren własnej destrukcji. Czy w swojej energii i zapale do procesów fundraisingowych nie utraciliśmy wrażliwości na osoby tym procesom poddawane. I czy – poprzez naszą obsesję metod, targetów i wielkich efektów – w jakiś sposób nie straciliśmy kontaktu z własną szczerością, zrozumieniem potrzeby wiarygodności i zaufania wśród ludzi, co do których oczekujemy, że będą naszymi darczyńcami. Jest wystarczająco wiele badań poświęconych zmniejszającemu się zaufaniu wobec organizacji non-profit i większość wydaje się potwierdzać mój niepokój (zob. Rozdział 6).

Pomimo pojawienia się wyrafinowanych narzędzi do segmentacji i najwyraźniej powszechnej akceptacji marketingu relacji, wydaje się, że fundraiserzy są dalej, tak jak zawsze oddani wersji marketingu masowego opartego na „najmniejszym wspólnym mianowniku". Gdzie nas to zaprowadzi?

My, fundraiserzy, powinniśmy raz na jakiś czas zrobić sobie przerwę od niekończących się serii kampanii, mailingów, wydarzeń i pro-

mocji i spróbować zobaczyć, jak ten potok skomercjalizowanych próśb wygląda z punktu widzenia naszych darczyńców. Czy zamiast popychać społeczeństwo do działania naszą wizją bardziej sprawiedliwego, uczciwego i lepszego świata nie spadliśmy w oczach wielu ludzi do poziomu komercyjnych kanciarzy? Być może irytujemy ludzi bardziej, niż ich inspirujemy. Co za przerażająca myśl.

Być może wykorzystując takie taktyki, współcześni fundraiserzy nakładają piętno na kolejne pokolenia osób pracujących w naszej profesji, które będą się cieszyły takim poważaniem i szacunkiem, jaki był wcześniej zarezerwowany dla osób zajmujących się gazowaniem borsuków, zanieczyszczających środowisko itp. To przygnębiający scenariusz przyszłości. Darczyńcy mogą zacząć się stawać gatunkiem zagrożonym. W poniższych sekcjach chcę więc skoncentrować się na tym, co możemy teraz robić, aby uratować darczyńców.

Opowiadaj najlepsze na świecie historie...

Na końcu tego konkretnego tunelu jest światełko. Być może nikłe, trudne do zauważenia przez współczesnych świadomych kosztów i zorientowanych na cele fundraiserów, gdy w pędzie i nerwowym pośpiechu dążą ku swoim wiecznie rosnącym targetom. Mimo to – światło to wciąż błyska.

W istocie znajduje się ono w nas samych, w sektorze non-profit, w naszych organizacjach i inspirującej pracy, jaką wykonujemy. Podbudowującym – choć być może nie zaskakującym – jest fenomen tego, że darczyńcy są w większości wspaniałymi, troskliwymi, cierpliwymi i wyrozumiałymi ludźmi. Chcą nas lubić i mieć z nami kontakt – i robią to, czasem nie dzięki temu, w jaki sposób się z nimi komunikujemy, ale pomimo tego.

Jednak przyjmowanie darowizn nie jest fundraisingiem. Prawdziwy fundraising nie ma miejsca bez efektywnej komunikacji. Aby jedna osoba mogła zainspirować drugą do przekazywania darowizn na charytatywny cel, ta inspiracja musi zostać zakomunikowana. Wydaje się to oczywiste, prawda? Nasza praca polega na inspirowaniu. Jednak w moim doświadczeniu niewielu fundraiserów jest ekspertami w sztuce komunikacji, a większość wykazuje dość niewielkie zainteresowanie nauczeniem się jej. Wolą podążać za utartymi formułami masowego marketingu. Tak wiele rzeczy konkuruje dziś o ograniczoną uznaniową uwagę naszych darczyńców, że fundraiserzy nie odniosą sukcesu, jeśli nie są naprawdę dobrzy w tym, co nazywamy „komunikacją".

Są jednak znaki tego, że dzieją się też dobre rzeczy. Być może jest to mniejszość, ale w niektórych obszarach fundraiserzy stają się coraz

lepsi w komunikacji. Jest wiele możliwości, aby dalekowzroczni fundraiserzy „wyprzedzili innych o kwadrans". (Bardzo często używałem w tej książce tego zwrotu, więc pora podać jego źródło. Amerykański komik Woody Allen miał kiedyś wizję tego, w jaki sposób nasz świat zostanie ostatecznie podbity i zdominowany przez kosmitów, którzy nie wyprzedzają nas technologicznie – jak się standardowo zakłada – o lata świetlne, ale o ledwie piętnaście minut. Wyprzedzają nas jednak o piętnaście minut we wszystkim. Ta drobna przewaga daje bardziej zaawansowanym od nas kosmitom wystarczające fory, żeby byli od nas lepsi na wszystkich polach. Ponieważ wyprzedzanie wszystkich o lata świetlne jest dla fundraiserów bardzo trudne w tych konkurencyjnych czasach, koncentruję się na szukaniu obszarów, w których możemy wyprzedzać innych o kwadrans, ponieważ to da mi taką przewagę konkurencyjną, jakiej potrzebuję. Jest ich wiele).

Produkowanie jedynie wyjątkowych komunikacji jest jednym z takich obszarów. Na nasze szczęście nie potrzebujemy agresywnej sprzedaży. W większym stopniu niż inne obszary biznesowe my, fundraiserzy, mamy skwapliwą, uległą publiczność. W większym stopniu niż jakikolwiek obszar biznesowy mamy dostęp do opowieści i obrazów zdolnych do inspirowania i motywowania ludzi na masową skalę. Mamy do swojej dyspozycji najlepsze materiały – dramaty, emocje, wzniosłe idee. Zajmujemy się sprawami życia i śmierci, jesteśmy otoczeni najbardziej fotogenicznym materiałem, najbardziej poruszającymi przykładami, najbardziej inspirującymi osiągnięciami. Jeśli nie możemy przekonująco przedstawić pracy, którą wykonujemy, z wyczuciem i pasją, które zainspirują do działania – to naprawdę robimy coś bardzo źle.

Musimy jedynie znakomicie pisać o tych sprawach, doskonale je fotografować, projektować i opakowywać, być innowacyjnymi, pełnymi pasji, kreatywnymi i wystarczająco pomysłowymi, żeby przedstawiać je w taki sposób, który będzie urzekać, ekscytować i inspirować.

Oczywiście jest to dość sporym wyzwaniem. Ale zaryzykuję sugestię, że to dla takich albo podobnych wyzwań większość z nas decyduje się w ogóle zostać fundraiserami. Powinniśmy więc widzieć to jako ekscytującą możliwość, którą trzeba w pełni wykorzystać. Albo powinniśmy zająć się tym, żeby przyciągać do naszego zawodu ten rodzaj energetycznych, kreatywnych, utalentowanych i zaangażowanych ludzi, którzy z zapałem podejmą to wyzwanie i przemienią je w fascynujące słowa i obrazy, inspirujące pokolenia darczyńców, starych i nowych. W byciu zaangażowanym darczyńcą chodzi o coś więcej niż regularne wpłacanie jakiejś sumy poleceniem zapłaty albo stałym

zleceniem. Podstawą jest prawdziwe zaufanie i wiara w szczytny cel, to wszystko bierze się – albo powinno – z inspiracji dostarczonej przez fundraisera.

...odpowiednim ludziom i w odpowiedni sposób...

Masowy marketing nigdy nie miał sensu dla fundraiserów. Jeśli jednak staramy się traktować naszych darczyńców bardziej dojrzale, indywidualnie, szczerze – to nowe technologie są po naszej stronie. Technologia umożliwiająca budowanie indywidualnych relacji już istnieje – w bazach danych, które są szybsze, bardziej wyrafinowane, łatwiejsze do używania i dużo tańsze niż bazy danych nawet sprzed kilku lat. Oferują nam potencjał prawdziwego fundraisingu relacji z tysiącami darczyńców jednocześnie. Ta nowa technologia coraz częściej jest wykorzystywana przez fundraiserów, żeby indywidualnie dostarczać darczyńcom prawdziwej i mającej znaczenie komunikacji. Przynosi to fantastyczne rezultaty.

W dodatku my, fundraiserzy, w końcu zaczynamy wystarczająco inwestować w badania, które dadzą nam szansę na pełne zrozumienie naszych odbiorców, pojmowanie tego, co ich motywuje i czego od nas chcą. Mimo ostatnich piętnastu lat nadużyć wobec darczyńców i komercyjnej bezduszności, nie jest jeszcze za późno, aby wykorzystać czynnik tego, że dawanie przynosi satysfakcję oraz fakt, że co do zasady darczyńcy są skłonni wybaczać, lubią nas i chcą nam ufać i w nas wierzyć.

Musimy tylko zacząć traktować darczyńców dużo lepiej i odejść od obecnej praktyki „brania i brania" ku bardziej wzajemnie korzystnej relacji „dawania i brania". Nie jest jeszcze za późno, żeby umieścić darczyńców w centrum naszych działań i pozwolić ich hojności i zaangażowaniu kierować naszą z nimi relacją.

To jest to, co nazywam fundraisingiem relacji. Aby stał się on rzeczywistością, wymaga wizji, odwagi oraz zainwestowania czasu, pieniędzy i ludzi. Wymaga też oczywiście wiary w maksymę Dale'a Carnegiego o dobrej zabawie i sukcesie.

Co więc możesz zrobić w swojej organizacji, żeby uniknąć bycia uznanym za jednego ze sprzedawców własności wakacyjnych w tym nowym milenium? Co możesz teraz zrobić, aby niektóre z cennych nasion swojej organizacji móc zostawić na przyszłość?

Cóż, przede wszystkim, podchodź uczciwie i z szacunkiem do swoich darczyńców. Oznacza to brak owijania w bawełnę, udawanej szczerości, pompatycznego języka, obietnic, których nie możesz dotrzymać. Zamiast tego, oprzyj swoje komunikacje na tym, co darczyńcy chcą

otrzymywać, nie na tym, co ty chcesz wysyłać. Daj swoim darczyńcom wybór. Bądź konsekwentny i charakterystyczny, aby twoja organizacja wyróżniała się na tle tych myślących krótkoterminowo. Pisz do darczyńców tylko wtedy, kiedy masz do tego dobry powód, nie wtedy, kiedy masz taką okazję albo musisz zrealizować cel.

...z uwagą i polotem...

Organizacje fundraisingowe są dziś wśród tych najbardziej nieudolnych w sztuce obsługi klienta. Konsekwentnie nie docenialiśmy tej sztuki i nie inwestowaliśmy w nią wystarczająco. Nasi darczyńcy prędzej otrzymają sprawną, przyjazną i skuteczną obsługę ze strony swoich ulubionych linii lotniczych, banków, ubezpieczycieli, nawet w McDonald's niż ze strony swojej ulubionej organizacji non-profit. (Być może jest to surowa ocena, ale prawdziwa. Wiem to. Sprawdziłem poziom obsługi klienta w setkach organizacji fundraisingowych w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Wielkiej Brytanii). Biorąc pod uwagę to, w jakiej jesteśmy branży, powinniśmy przecież być wzorami znakomitej, skutecznej, troskliwej i zaangażowanej obsługi klienta. Daleko nam dziś do tego.

Możemy to zmienić. Możemy stać się przykładem dla innych obszarów biznesowych, sprawiając, że kontakty z nami będą prawdziwą przyjemnością i dostarczając obsługi klienta na światowym poziomie. Możemy być również wzorem dla reszty świata pod względem otwartości i odpowiedzialności. Jeśli problemem jest zaufanie społeczne, to od nas zależy, czy pokażemy, że można nam ufać. Oznacza to radykalną zmianę tego, w jaki sposób się komunikujemy.

...szczerze, uczciwie... i skutecznie.

Jest to wielkie wyzwanie. W skrócie, jeśli chcemy uniknąć długoterminowego samobójstwa, musimy odejść od naszego nowo nabytego opartego na pieniądzach skoncentrowania na sprzedażach i skierować się ku podejściu kierowanemu obsługą, skoncentrowanemu na klientach. Nie sądzę, żeby darczyńcy przekazywali nam mniej środków, jeśli to zrobimy. Myślę, że będą nam dawać więcej.

Będzie to jednak wymagało z naszej strony fundamentalnej zmiany.

Czytanie tych słów oczywiście może cię przygnębić. Jeśli tak jest, mam nadzieję, że podniesie cię na duchu przykład dwudziestopierwszowiecznej mądrości zen, o której usłyszałem po raz pierwszy od Anity Roddick, założycielki międzynarodowej sieci The Body Shop i osoby, która wielokrotnie zwyciężała pomimo przeciwności losu. Możesz myśleć, że twoje zadanie jako fundraisera relacji jest po prostu

zbyt duże, pozbawione nadziei, twoi szefowie nigdy cię nie wysłuchają, jesteś tylko maleńkim trybkiem w machinie, to, co zrobisz, nie ma żadnego znaczenia. Jeśli tak się czujesz, spróbuj zaczerpnąć odwagi z tej końcowej myśli:

„Jeśli sądzisz, że jesteś zbyt nieznaczący, aby coś zmienić... nigdy nie spędziłeś nocy zamknięty samotnie w pokoju z komarem".

Nigdy się nie poddawaj, nie przestawaj wierzyć, że możesz coś zmienić. Możesz.

DZIAŁANIA

- Walcz z krótkoterminowym myśleniem, kiedy tylko pojawi się w twojej organizacji.

- Zachęcaj swoje kierownictwo i kolegów do myślenia długoterminowo i ustalania krótko-, średnio- i długoterminowych celów.

- Zachęcaj członków zarządów do angażowania się; rozumienia twoich celów i problemów. Przekonaj ich do przejścia odpowiednich kursów szkoleniowych.

- Zorganizuj dla swojego zarządu prezentacje, sesje szkoleniowe i wizyty w projektach.

- Zaangażuj swój zarząd, zachęcając go do poznawania darczyńców w trakcie organizowanych przez twoją organizację wydarzeń albo w domach samych darczyńców.

- Kup dodatkowe egzemplarze tej książki, żeby dać je w prezencie członkom swojego zarządu albo kierownictwa (możesz wyczuć tu odrobinę mojego własnego interesu).

- Zobacz, co możesz zrobić, aby wpłynąć na przyjęcie niektórych z pozytywnych zmian, które czekają na fundraising tuż za rogiem.

- Zawsze staraj się budować zaufanie i pewność darczyńcy.

- Spraw, by wiadomości od ciebie były dla darczyńców lekturą obowiązkową.

- Przelej całą swoją kreatywność i zaradność w stworzenie dla darczyńców wyjątkowego doświadczenia, które zainspiruje ich i zwiąże z twoją organizacją jako dożywotnich przyjaciół.

- Nigdy nie przestawaj próbować zmieniać rzeczy na lepsze.

„Kto to był?".

„Och, nikt", odpowiedział pan Christisen ze zmęczeniem, odkładając słuchawkę. „Jacyś ludzie chcieli nam zadać przez telefon kilka pytań. Powiedziałem, że milady nie ma w domu".

„Nie mogłeś po prostu powiedzieć, że nie jesteśmy zainteresowani?", zapytała pani Christisen z irytacją. „Teraz będą znowu dzwonić".

„Nie wydaje mi się", odpowiedział jej mąż ze stłumionym śmiechem. „Powiedziałem, że pojechałaś nad rzekę Irrawaddy, żeby dogadać się z miejscową ludnością i nie wrócisz, póki nie skończy się monsun. Wydawali się zdezorientowani i rozłączyli się".

Pan Christisen usiadł przy kominku.

„Wiesz, chciałbym móc traktować tych ludzi poważnie. Z mojej perspektywy wydaje się, że na świecie jest dziś więcej problemów niż kiedykolwiek wcześniej. A jednak ci ludzie nie robią niczego poza wykonywaniem prostych telefonów i wysyłaniem mi infantylnych i miałkich błagalnych listów".

„Jacy ludzie, kochanie?", zapytała pani Christisen cierpliwie. „I jaka dokładnie jest twoja perspektywa?".

„Jaka, no naprawdę!", jej mąż zaczynał być odrobinę oburzony. „To te wszystkie szczytne cele. Jestem tak hojny, jak tylko można być, ale oni mnie po prostu nie przekonują, zupełnie nie. Kiedy w końcu wezmą się w garść i zaczną przekonywać mnie, że mogą zmienić coś na lepsze na tym nieszczęsnym świecie?".

Pani Christisen odłożyła książkę i zaczęła zakładać kardigan.

„Zawsze możesz dołączyć do stowarzyszenia przyjaciół szpitala Wetherfield albo zasponsorować kaczkę, albo ogolić głowę w celach charytatywnych. Wiesz, to nie im brakuje pomysłów, tylko tobie". Pani Christisen obróciła się, zakładając płaszcz. „Tak naprawdę jesteś starym dusigroszem. Masz góry pieniędzy i nigdy nie robisz z nimi niczego pożytecznego".

„Nie wierzę, że nie zostaną po prostu zmarnowane", powiedział pan Christisen z pewną rezygnacją. „Kiedy pokażą mi, że mogą zrobić z moimi pieniędzmi coś dobrego, będę bardzo wspaniałomyślny. Gdzie idziesz?".

„Mam dziś spotkanie Greenpeace", odpowiedziała jego żona, podnosząc strój pływacki leżący w torbie podręcznej za drzwiami. „Będziemy blokować wylot ścieków przy porcie i wywiesimy przed ratuszem ba-

ner z napisem «zatrzymajcie zrzut odpadów». Ale powinnam wrócić przed dziewiątą".

Gdy tylko pani Christisen wyszła, telefon ponownie zadzwonił. „Tylko nie to", pomyślał pan Christisen, zastanawiając się co powiedzieć im tym razem.

Słownik pojęć

baby boomer – osoba urodzona w trakcie wyżu demograficznego po II wojnie światowej, między 1946 a 1964 rokiem.

beneficjenci (ang. *beneficiaries*) – osoby czerpiące korzyści z testamentu.

czas od ostatniej transakcji, częstotliwość, wartość pieniężna, model RFM (ang. *recency, frequency, monetary value, RFM*) – każdy system mierzący darczyńców w ramach trzech głównych elementów, które demonstrują obecną wartość darczyńcy dla twojej organizacji.

drip marketing – zbieranie informacji o darczyńcach i potencjalnych darczyńcach poprzez ponawiane kontakty on-line oraz wykorzystywanie tych informacji do udoskonalenia i spersonalizowania przyszłych kampanii.

elektroniczny transfer środków, EFT (ang. *electronic funds transfer, EFT*) – udogodnienie umożliwiające automatyczne dokonywanie regularnych płatności przez bezpośredni transfer środków z twojego konta bankowego. W Ameryce Północnej znane również jako preautoryzacja (ang. *pre-authorized checking, PAC*). Zob. polecenie zapłaty.

fundacja (ang. *foundation*) – specjalnie ustanowiona albo ufundowana instytucja, zazwyczaj permanentna, w której pieczy umieszczane są środki, w celu przekazania ich na cele charytatywne.

fundusz powierniczy (ang. *trust*) – organizacja zarządzana przez powierników, której cel i funkcja są podobne, jak w przypadku fundacji. Zob. fundacja.

intestacja (ang. *intestate*) – stan niepozostawienia po sobie testamentu. Słowo zazwyczaj używane w zwrocie „zmarł jako intestat", oznaczającym, że ktoś nie pozostawił po sobie testamentu i jego mienie zostanie przekazane zgodnie z obowiązującym prawem.

kodycyl (ang. *codicil*) – dodatkowy dokument wprowadzający zmiany lub dodający zapisy do już istniejącego testamentu. Musi spełniać te same formalności, co testament.

księga (ang. *guard book*) – trwały zapis wyników twoich działań promocyjnych, albo z luźnymi kartkami, albo oprawiony. Kopia każdego działania promocyjnego powinna być wklejona do księgi wraz ze wszystkimi istotnymi szczegółami, włącznie z datą, działalnością konkurencyjną, istotnymi wydarzeniami (takimi jak pogoda i ważne wydarzenia na świecie), testami, kosztem i wszystkimi wynikami.

legat (zapis w testamencie) (ang. *legacy /bequest*) – dar pozostawiony w testamencie.

liścik (ang. *lift letter*) – drugi list w przesyłce mailingowej, zaprojektowany w celu poprawienia wskaźników odpowiedzi głównej kampanii.

Mailing Preference Service – w Wielkiej Brytanii jest to rejestr osób, które wyraziły życzenie, aby nie wysyłać do nich pewnego rodzaju przesyłek.

mailsort – znak towarowy brytyjskiej poczty (Royal Mail), obejmujący usługi wysyłania dużych ilości przesyłek, z uwzględnieniem zniżek, objęty regulaminami sortowania oraz dostarczania różnych typów przesyłek. Symbol mailsort jest charakterystyczną literą „M" umieszczoną w miejscu, w którym zazwyczaj znajdują się znaczki pocztowe.

mienie (ang. *estate*) – łączna wartość tego, co zostało pozostawione przez zmarłą osobę, z uwzględnieniem wszystkich własności oraz pieniędzy.

nagłówki wzmacniające przekaz wiadomości (ang. *Johnson box*) – osobny prostokąt z wpisaną chwytliwą treścią, pojawiający się w listach direct mailingowych, zazwyczaj na górze strony, nad zwrotem grzecznościowym. Służy za rozszerzony nagłówek. Najprawdopodobniej ktoś o nazwisku Johnson osiągnął nieśmiertelność, wymyślając ten mechanizm.

organizacja non-profit (ang. *nonprofit*) – w tym wydaniu termin odnosi się do każdej organizacji, która mogłaby zostać nazwana organizacją charytatywną, wolontariacką, niekomercyjną lub instytucji albo organizacji, które czerpią przynajmniej część swoich dochodów z dotacji publicznych.

polecenie zapłaty (ang. *direct debit*) – udogodnienie umożliwiające automatyczne dokonywanie regularnych płatności przez bezpośredni transfer środków z twojego konta bankowego. Zob. elektroniczny transfer środków.

problematyczna przestrzeń (ang. *distress space*) – niewykorzystana przestrzeń reklamowa w publikacji, często dostępna dla organizacji non-profit po bardzo niskiej stawce tuż przed terminem publikacji.

program deduplikacji (ang. *deduplication program*) – porównywanie dwóch baz, aby zidentyfikować duplikujące się elementy, z których jeden może zostać usunięty, aby uniknąć podwójnych wysyłek.

przesyłki masowe (ang. *bulk mail*) – w Stanach Zjednoczonych jest to zakres usług pocztowych dotyczących dużych ilości przesyłek, uwzględniający zniżki oraz objęty regulaminami dotyczącymi sortowania i dostarczania poczty.

rejestrator ochrony danych (ang. *Data Protection Registrar*) – wszystkie osoby korzystające z danych oraz biura komputerowe muszą zarejestrować się u rejestratora ochrony danych, który dostarcza wskazówek i zasad dotyczących ochrony danych i realizuje warunki ustawy, uwzględniając podejmowanie czynności prawnych, jeśli warunki ustawy zostały naruszone.

reszta spadkowa (ang. *residue*) – to, co pozostaje z mienia po tym, jak zostaną zapłacone wszystkie długi, podatki, koszty oraz konkretne i finansowe zapisy testamentowe.

test A/B (ang. *A/B split copy*) – gazety, które są drukowane na więcej niż jednej prasie drukarskiej, często oferują możliwość przetestowania różnych reklam poprzez drukowanie alternatywnych kopii gazety z reklamą A albo reklamą B. To bardzo skuteczny sposób testowania różnych koncepcji. Termin został obecnie rozszerzony i obejmuje każdy równie trafny test, czy to w gazecie czy w innym miejscu, nawet w przypadkach, gdy testowane są jednocześnie więcej niż dwa podejścia.

ustawa o ochronie danych (ang. *Data Protection Act*) – ustawa o ochronie danych z 1984 roku umożliwia rządowi brytyjskiemu stosowanie się do Europejskiej Konwencji o ochronie danych i sprostanie rosnącemu niepokojowi związanemu z wykorzystywaniem danych osobowych. Ustawa obejmuje tych, którzy automatycznie przetwarzają dane osobowe.

uwierzytelniony testament (ang. *proved will*) – testament, który przeszedł przez formalne postępowanie spadkowe i którego autentyczność i ważność zostały potwierdzona.

wiadomości przychodzące (ang. *inbound*) – komunikacja z organizacją non-profit wychodząca ze strony potencjalnego darczyńcy.

wiadomości wychodzące (ang. *outbound*) – komunikacja z potencjalnym darczyńcą wychodząca ze strony organizacji non-profit.

wykonawca (ang. *executor*) – osoba wyznaczona do wykonania warunków testamentu.

wymiana danych (ang. *reciprocal mailings*) – porozumienie, w ramach którego pierwsza organizacja non-profit wysyła wiadomości do darczyńców drugiej organizacji non-profit, w zamian pozwalając drugiej organizacji na wysyłanie swoich materiałów do podobnego segmentu darczyńców pierwszej organizacji.

zapis finansowy (ang. *pecuniary bequest*) – dar określonej kwoty pieniężnej zapisany w testamencie.

zapis resztkowy (ang. *residuary bequest*) – dar całości lub części tego, co pozostanie z mienia po tym, jak rozdystrybuowane zostaną wszystkie finansowe zapisy testamentowe.

zapis rewersyjny (ang. *reversionary bequest*) – zapis testamentowy dla konkretnej osoby, mającej dostęp do mienia na okres swojego życia, po którym to czasie mienie zostaje przekazane innemu konkretnemu beneficjentowi niż spadkobiercom pierwszego.

zapis testamentowy (*legat*) (ang. *bequest /legacy*) – dar pozostawiony w testamencie.

zapisobierca (ang. *legatee*) – osoba otrzymująca legat.

zapisodawca (ang. *legator*) – osoba pozostawiająca legat.

zarządzanie relacjami z klientem, CRM (ang. *customer relationship management, CRM*) – skoncentrowane, strategiczne podejście do rozwijania relacji z klientem, które stawia potrzeby klienta ponad aspiracjami firmy.

Bibliografia

AAFRC Trust for Philanthropy. 2001. *Giving USA 2001*. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.

Anderson, A. 1996. *Ethics for Fundraisers*. Indianapolis: University of Indiana Press.

Bayley, T.D. 1988. *The Fund Raiser's Guide to Successful Campaigns*. New York: McGraw-Hill.

Bird, D. 1982. *Commonsense Direct Marketing*. London: Printed Shop. [wyd. pol. *Zdrowy rozsądek w marketingu bezpośrednim i interaktywnym*, wydawnictwo MT Biznes, 2011].

Brakeley, G.A., Jr. 1980. *Tested Ways to Successful Fund Raising*. New York: AMACOM.

Burk, P. 2000. *Thanks! A Guide to Donor-Centred Fundraising*. Toronto: Burk and Associates.

Burnett, K. (ed.). 1986. *Advertising by Charities*. London: Directory of Social Change.

Burnett, K. 1987. *Charity Annual Reports: The Complete Guide to Planning and Production*. London: Directory of Social Change.

Burnett, K. 1996. *Friends for Life: Relationship Fundraising in Practice*. London: White Lion Press.

Burnett, K. 1996. *Friends for Life Video Series*. London: White Lion Press.

Burnett, K., Weatherup, K. 2000. *How to Produce Inspiring Annual Reports*. London: Directory of Social Change.

Charity Commission. 1989. *Report of the Charity Commissioners for England and Wales*. London: The Charity Commission.

Cialdini, R. 1993. *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Quill.

Crouch, S. 1984. *Marketing Research for Managers*. London: Pan Books/ Heinemann.

Di Sciullo, J.1988. *Marketing et Communication des Associations*. Lyon: Editions Juris-Service.

Drucker, P.F. 1990. *Managing the Non-Profit Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann. [wyd. pol. Zarządzanie organizacją pozarządową, Wydawnictwo Roband, 1995]

Earle, R. 2000. *The Art of Cause Marketing: How to Use Advertising to Change Personal Behavior and Public Policy*. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books.

Evans, H. 1982. *Pictures on a Page*. London: Heinemann.
Fraser-Robinson, J. 1989. *The Secrets of Effective Direct Mail*. New York: McGraw-Hill.
Fraser-Robinson, J. 1991. *Total Quality Marketing*. London: Kogan Page.
Gendre, G. 1996. *Les Stratégies de la Générosité*. Paris: Economica.
Gordon Lewis, H. 1989. *How to Write Powerful Fund Raising Letters*. Chicago: Pluribus Press.
Gray, J. 1992. *Men Are from Mars, Women Are from Venus*. New York: HarperCollins. [wyd. pol. *Mężczyźni są z Marsa, Kobiety z Wenus*, tłum. Katarzyna Waller-Pach, Wydawnictwo Rebis, 2007].
Hind, A. 1995. *The Governance and Management of Charities*. London: Voluntary Sector Press.
Holland, T.P., Blackmon M. 2000. *Measuring Board Effectiveness: A Tool for Strengthening Your Board. Washington*, D.C.: National Center for Nonprofit Boards.
Johnston, M. 1998. *The Fundraiser's Guide to the Internet*. New York: Wiley.
Johnston, M. (ed.). 2002. *Direct Response Fundraising: Mastering New Trends for Results*. New York: Wiley.
Kobs, J. 1988. *Profitable Direct Marketing*. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books.
Kotler, P., Andreasen, A. 1991. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
Leiderman, R. 1990. *The Telephone Book*. London: McGraw-Hill.
Levitt, T. 1986. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
Lord, J.G. 1990. *The Raising of Money*. Cleveland, Ohio: Third Sector Press.
Makens, J.C. 1989. *The Twelve-Day Marketing Plan*. Wellingborough, Northamptonshire: Thorsons.
McCorkell, G. 1990. *Advertising That Pulls Response*. London: McGraw--Hill.
McDonald, M. 1984. *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. London: Heinemann.
McDonald, M., Leppard, J. 1991. *The Marketing Audit: Translating Marketing Theory into Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
McDonald, M., Morris, P. 1989. *The Marketing Plan: A Pictorial Guide for Managers*. Oxford: Heinemann.
McKinnon, H. 1999. *Hidden Gold*. Chicago: Bonus Books.
McQuillan, J. (ed.). 1991. *Charity Trends*. Tonbridge, Kent: Charities Aid Foundation.
Mullin, R. 1989. *The Fundraising Cycle*. London: Redmond Mullin.

Nash, E.L. 1984. *The Direct Marketing Handbook*. New York: McGraw-Hill.
Nichols, J.E. 1990. *By the Numbers: Using Demographics and Psychographics for Business Growth*. Chicago: Bonus Books.
Nichols, J.E. 1990. *Changing Demographics: Fund Raising in the 1990s*. Chicago: Bonus Books.
Nichols, J.E. 1991. *Targeted Fund Raising: Defining and Refining Your Development Strategies for the 1990s*. Chicago: Bonus Books.
Nichols, J.E. 1995. *Growing from Good to Great: Positioning Your Fund Raising for the Big Gains*. Chicago: Bonus Books.
Nichols, J.E. 1997. *Lessons from Abroad: Fresh Fundraising Ideas from Experts in the United Kingdom*. Chicago: Bonus Books.
Nichols, J.E. 1999. *Transforming Fundraising*. San Francisco: Jossey-Bass.
Nichols, J.E. 2001. *Pinpointing Affluence: Increasing Your Share of Major Donor Dollars*. Chicago: Bonus Books.
Norton, M. 1992. *The Worldwide Fundraiser's Handbook*. London: Directory of Social Change and Resource Alliance.
Ogilvy, D. 1984. *Ogilvy on Advertising*. London: Pan Books. [wyd. pol. Oglivy o reklamie, tłum. Agnieszka Rogalińska, Wydawnictwo StudioEMKA, 2008].
Ogilvy, D. 1987. *Confessions of an Advertising Man*. London: Pan Books, 1987. [wyd. pol. *Wyznania człowieka reklamy*, tłum. Wojciech Madej, Wydawnictwo WIG-Press, 2000].
Ostroff, J. 1992. *Successful Marketing to the 50+ Consumer*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
Panas, J. 1988. *Born to Raise*. Chicago: Pluribus Press.
Pointer, D.D., Orlikoff, J.E. 2002. *The High-Performance Board*. San Francisco: Jossey-Bass.
Rapp, S., Collins, T. 1976. *MaxiMarketing*. New York: McGraw-Hill.
Russell, C. 1987. *100 Predictions for the Baby Boom*. Cambridge, Massachusetts.: Perseus Books.
Sargeant, A. 1998. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press, 1998. [wyd. pol. *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, 2005].
Sargeant, A. 2001. *Improving Public Trust in the Voluntary Sector: An Empirical Analysis*. Henley-on-Thames: Henley Management College.
Sargeant, A. 2002. *What Turns Donors On? What Turns Them Off?* [w:] Walker, C., Pharoah, C. (ed.), *A Lot of Give*. London: Hodder and Stoughton.
Sargeant, A., Kaehler. J. 1998. *Benchmarking Charity Costs*. West Malling: Charities Aid Foundation.
Sargeant, A., Lee, S. 2000. „Public Trust and Confidence". Referat przedstawiony na ICFM Conference, Birmingham, Anglia.

Sargeant, A., McKenzie, J. 1998. *A Lifetime of Giving: An Analysis of Donor Lifetime Value*. West Malling: Charities Aid Foundation.
Schumacher, F. 1989. *Small Is Beautiful*. New York: HarperCollins. [wyd. pol. *Małe jest piękne*, tłum. Jerzy Strzelecki, Ewa Szymańska-Wierzyńska, Wydawnictwo Aletheia, 2013].
Seymour, H.J.1988. *Designs for Fund-Raising*. Ambler, Pensylwania: Fund-Raising Institute.
Sloggie, N. 2002. *Tiny Essentials of Fundraising*. London: White Lion Press.
Smith, G. 1996. *Asking Properly*. London: White Lion Press.
Taylor, M., Shaw, S. 1995, *Reinventing Fundraising: Realizing the Potential of Women's Philanthropy*. San Francisco: Jossey-Bass.
Warwick, M. 2001. *How to Write Successful Fundraising Letters*. San Francisco: Jossey-Bass.
Warwick, M. 2001. *Ten Steps to Fundraising Success: Choosing the Right Strategy for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
Warwick, M., Hart, T., Allen, N. (ed.). 2001. *Fundraising on the Internet: The ePhilanthropy Foundation.org's Guide to Success Online*. San Francisco: Jossey-Bass.
Weber, N. (ed.). *1990. Giving USA*. New York: AAFRC Trust for Philanthropy.
Wheildon, C. 1995. *Type and Layout: How Typography and Design Can Get Your Message Across—or Get in the Way*. Berkeley, California.: Strathmoor Press.
Williams, I. 1989. *The Alms Trade: Charities, Past, Present and Future*. London: Unwin Hyman.

Wybrane strony internetowe

www.afpnet.org
www.cafonline.com
www.charitynet.org
www.charityvillage.ca
www.contributionsmagazine.com
www.fundraising.co.uk
www.instituteoffundraising.org.uk
www.kenburnett.com
www.malwarwick.com
www.philanthropy.com
www.resource-alliance.org
www.whitelionpress.com

Spis treści

Ta książka powstała z wdzięczności – Robert Kawałko | 5

Fundraiserzy są siłą napędową szczytnych celów. Skuteczny fundraising nigdy nie był bardziej potrzebny. Wstęp do polskiego wydania – Ken Burnett | 7

Słowo wstępne – Jennie Thompson | 11

Przedmowa do drugiego wydania – Ken Burnett | 15

Podziękowania | 27

O Autorze | 31

ROZDZIAŁ 1
To nie tylko zbieranie pieniędzy | 33
Unikalny obszar biznesowy – Kim jest darczyńca? – Fundraising jest ważny – Działania – Profil darczyńcy: Mary Tewson

ROZDZIAŁ 2
Duma z bycia fundraiserem | 45
Ograniczony wizerunek publiczny – Czerpanie dumy ze swojej profesji – Non-profit nie oznacza braku profitów – Kluczowe koszty ogólne – Każda potrzeba, na każdą skalę – Stosunek jakości do ceny – Podwójni agenci – Inicjacja – Działania – Profil darczyńcy: Molly i Don Pattersonowie

ROZDZIAŁ 3
Istota dobrego fundraisingu | 59
Dlaczego ludzie przekazują darowizny? – Dawanie jest dobre – Co sprawia, że fundraiser odnosi sukces? – Działania – Profil darczyńcy: Rose Lister

ROZDZIAŁ 4
Niezbędne składniki sukcesu | 67
Czym jest fundraising relacji? – Korzyści z nowego podejścia – Holistyczna filozofia – Co może zrobić dla ciebie fundraising relacji – Dziewięć kluczy do budowania relacji – Wariacje geometrii darczyńcy – Tworzenie i utrzymywanie baz danych relacji – Jak zrozumieć współczesne bazy danych – Działania – Profil darczyńcy: Richard West

ROZDZIAŁ 5
Jak zrozumieć darczyńców | 89
Badania podstawowe – Jak przeprowadzać badania – Ukryte wady i inne zagrożenia – Wdrażanie w życie wyników badań – Darczyńcy przyszłości – Działania – Profil darczyńcy: Pani Chester

ROZDZIAŁ 6
Czerpanie nauki z najnowszych badań | 111
Od czego zacząć? – Niektóre z niezwykle istotnych nowych odkryć – Działania – Profil darczyńcy: Rachel Shapiro

ROZDZIAŁ 7
Jak unikać najczęstszych błędów i pułapek? | 123
W sercu maszyny – W jaki sposób rozmawiamy z ludźmi – Stosy poczty – Niska samoocena organizacji – Znaczenie braku odpowiedzi – Siła i zagrożenia emocji – Nuda, nuda, nuda – Osobiste antypatie – Korzyści i ryzyka marketingu – Podążanie za tłumem – Działania – Profil darczyńcy: John Collins

ROZDZIAŁ 8
Jak budować lepsze przyjaźnie poprzez marketing | 155
Czym jest marketing? – Kompozycja marketingowa: jak stworzyć skuteczną strategię marketingową – Dziesięć pytań marketingowych – Odnajdź UPD! – Problemy z osobowością – Telefoniczny fundraising – Relacje z przedsiębiorstwami i fundacjami – Reklama i PR – Działania – Profil darczyńcy: Marsha Robbins

ROZDZIAŁ 9
Zawieranie i utrzymywanie przyjaźni | 185
Ile wart jest darczyńca – Uznanie i nagrody – Wymiana danych – Cold direct mailing – Wyróżniać się w tłumie – Reklamy prasowe – Wkładki reklamowe – Rekrutowanie twarzą w twarz – Internet i e-mail – Zbieranie nazwisk – Członkostwo – Infolinia – Wieczór filmowy – Prezydencka Grupa Zadaniowa – Działania – Profil darczyńcy: Kevin Tuckwell

ROZDZIAŁ 10
Utrzymywanie kontaktu z darczyńcami | 215
Kampanie świadomościowe – Sprzedawać się jak mydło – Reklamy w odpowiedzi na kataklizmy – Komunikacja listowna – Idealny list z podziękowaniem – Newslettery i czasopisma – Raport roczny – Idealny formularz odpowiedzi – Kreatywne sposoby używania telefonu – Nawet bliższe spotkania – Telewizja – Radio – Wideo – Jak to wszystko połączyć? – Działania – Profil darczyńcy: Ian Dunlop

ROZDZIAŁ 11
Kreatywne podejścia do budowania relacji | 255
Nie-wydarzenie – Wydobywanie z ludzi tego, co najlepsze – Zapewnij zaangażowanie – Znaczne darowizny – Ceny i propozycje – Kreatywne ustalanie celów finansowych – Sponsoring publikacji – Komercyjne partnerstwa – Pracowniczy fundraising – Wolontariusze – Poinformuj swoich ambasadorów – Model RFM a awansowanie darczyńców – Dziękuję, dziękuję i proszę – Nowe produkty i nowy rozwój produktu – Zaplanowane darowizny – Scentralizowana promocja – Co znajduje się w nazwie? – Zmiany przynoszą możliwości – Działania – Profil darczyńcy: Eric Levine

ROZDZIAŁ 12
Marketing testamentowy.
Ostatnia wielka możliwość fundraisingowa | 281
Dopasuj podejście do osoby – Co marketing testamentowy oznacza w praktyce – Bardziej rygorystyczna strategia – Pewne nowe podejścia – Kreatywność w marketingu testamentowym – Działania – Profil darczyńcy: Alice Jenks

ROZDZIAŁ 13
Dotrzymywanie kroku zmianom | 307
Zmieniające się wyobrażenie o zarządach i nadzorze – Fuzje i przejęcia – Przedsiębiorczy darczyńcy i nowi bogaci – Filantropia powiązana z kapitałem wysokiego ryzyka – Co nowego w zarządzaniu relacjami z klientem – Rozczarowanie marketingiem relacji – Fundraising twarzą w twarz – Rewolucja na naszych pulpitach – Jak etyczni jesteśmy? – Pewne przemyślenia o przyszłych zmianach – Działania – Profil darczyńcy: Sophie Cairncross

ROZDZIAŁ 14
Fundraising w XXI wieku | 345
Jak daleko zajdziemy? – Szczęśliwe zakończenie? – Zmienianie zachowania fundraiserów – Uratuj darczyńcę – pilny apel – Działania – Profil darczyńcy: Pan i Pani Christisen

Słownik pojęć | 369

Bibliografia | 375

Ken Burnett
FUNDRAISING RELACJI
Model pozyskiwania
funduszy oparty
na darczyńcach

Copyright © 2002 by Ken Burnett
Copyright dla wersji polskiej © 2022
Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana
ani w żaden sposób reprodukowana lub odczytywana
w środkach masowego przekazu bez pisemnej zgody
Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu.

The first edition of this book was published by
The White Lion Press Limited, London in 1992. A second,
revised edition was published in the USA in 2002 by Jossey-Bass Inc,
a division of Wileys, in association with The White Lion Press.
Jossey-Bass books and products are available through most bookstores
or via their website at www.josseybass.com.

Wersja polska – wydanie pierwsze 2022

KIEROWNIK PROJEKTU | Robert Kawałko
TŁUMACZENIE | Alicja Kowalczewska
REDAKCJA I KOREKTA | Magdalena Petryna
SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI | Magdalena Koziak-Podsiadło

ISBN 978-83-928762-7-4

Druk: Wydawnictwo-Drukarnia Ekodruk s.c.
ul. Wielicka 250. 30-663 Kraków | www.ekodruk.eu

Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu
ul. Szewska 20/4 | 31–009 Kraków
fundraising.org.pl
psf@fundraising.org.pl

Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności –
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków
Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030.

Książka ta opisuje szczegółowo, w jaki sposób fundraiserzy powinni pracować z darczyńcami, aby dostarczyć im to, czego to oni chcą. W tym momencie trzymasz w dłoniach egzemplarz tej książki, przetłumaczonej na język polski. To mój dar dla polskich fundraiserów i polskiej wspólnoty „dążącej ku zmianom". „Dążenie ku zmianom" jest lepszym opisem niż „non-profit" – kluczowe wyrażenie charakteryzujące nasz sektor powinno z dumą stwierdzać, po co tu jesteśmy, nie odwrotnie.

Wraz z niezwykle szybkim rozwojem technologii fundraising gwałtownie się zmienia. Każdego roku pojawiają się nowe narzędzia i metody, które musimy opanować, aby dostarczyć darczyńcom jak najlepszych doświadczeń. Jednak wśród wszystkich tych zmian kluczowe prawdy, wyzwania i możliwości pozostają te same, gdyż są ponadczasowe. Ta książka przedstawia bardzo zdecydowany punkt widzenia. Jak napisał George Smith – legendarny brytyjski fundraiser – w przedmowie do pierwszego wydania, wedle tego punktu widzenia zbyt wiele osób w naszym sektorze stało się zbyt opętanymi metodami, przez co zapominały o osobistych, międzyludzkich relacjach, które są sednem prawdziwego fundraisingu. Jest to bardzo funkcjonalna i praktyczna obserwacja, z której wynika, że jeśli będziemy najlepsi w budowaniu właściwych, wzajemnie korzystnych relacji z naszymi wspierającymi, nasze cele przemienią się w trwałą, dającą wielką satysfakcję przyszłość – zarówno dla nas, jak i dla nich.

Ken Burnett

Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności –
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków
Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030.