

STRONGER
ROOTS

The Stronger Roots Program

Budovanie komunity
pre neziskovky

| Nadace OSF

 NADÁCIA
OTVORENEJ
SPOLOČNOSTI

 NIOK
FOUNDATION

 glopolis

Obsah

| | | |
|----|--|----|
| 01 | Budovanie komunity priaznivcov – o čo ide a prečo sa jej venovať | 3 |
| 02 | Kto tvorí vašu komunitu priaznivcov? | 7 |
| 03 | Ako vytvoriť stratégiu pre budovanie komunity priaznivcov? | 13 |
| 04 | Šesť tipov od mentorov pre zjednodušenie budovania komunity priaznivcov..... | 21 |
| 05 | Ako osloviť priaznivcov a ako ich zapojiť do vašich aktivít | 27 |
| 06 | Ako sa dozvedieť viac o vašich priaznivcoch prostredníctvom výskumu | 31 |
| 07 | Ako vytvoriť komunikačnú stratégiu a plán..... | 50 |
| 08 | Ako vytvoriť fundraisingovú stratégiu | 69 |
| 09 | Ako zrealizovať úspešnú crowdfundingovú kampaň..... | 74 |
| 10 | Prečo organizácia potrebuje CRM systém?..... | 79 |
| 11 | Ako zabezpečiť, aby všetky stratégie fungovali spoločne? | 86 |

**STRONGER
ROOTS**

Budovanie komunity priaznivcov – o čo ide a prečo sa jej venovať?

PRÍRUČKA

**Budovanie komunity
pre neziskovky**

AUTORKY

Zsófia Makádi, Renáta Scheili, Vera Bécser,
NIOK Foundation

Dnes sa každý z nás môže stať darcom alebo aktivistom jediným kliknutím. Môžeme sa postaviť za dobré veci, na ktorých nám záleží, a zverejnením našich osobných príbehov môžeme presvedčiť ostatných, aby sa pridali. V našej spoločnosti je tiež veľký dopyt po dobrovoľníctve, pretože mnohí z nás by chceli urobiť niečo spoločne pre to, čo považujú za dôležité, a spojiť sa s tými, ktorí uvažujú podobne. Svoju solidaritu, angažovanosť a vôľu konať môžeme vyjadriť aj darom. Niektorí z nás zasvätili svoju kariéru riešeniu spoločenských problémov v organizácii občianskeho sektora. O našich činoch môžeme hovoriť verejne alebo na ne upozorňovať, ale vždy nám dávajú pocit spolupráce a spolupatričnosti. Pociť práce na zmene.

Či už ide o systematickú zmenu alebo o ad hoc individuálnu pomoc, v spolupracujúcej komunite sa pracuje jednoduchšie a ciele dosahujú ľahšie. Ak sa dokážete odhodlať postaviť za dobrú vec, ktorá je pre vás dôležitá, pravdepodobne nie ste sami a postavia sa za ňu ďalší.

Budovanie komunity priaznivcov dáva do popredia myšlienku vzájomného spájania ľudí s podobným zmýšľaním pri riešení spoločenského problému. Ako organizácia môžete vytvoriť príležitosť pre ostatných, aby sa vlastným spôsobom zapojili do práce na spoločnom celi.

DOBRE. ALE PREČO JE TO DÔLEŽITÉ PRE VAŠU ORGANIZÁCIU?

Možno si teraz myslíte, že je to isto všetko pekné, ale nepomôže vám to pri každodennej práci. Strecha centra voľného času bude stále zatekať, starosta vás bude naďalej odmietaať a stále budete traja robiť prácu desiatich. Budovanie sociálnej základne nie je všeliekom (aj keď si to tak trochu myslíme) a nie je to abstraktný myšlienkový experiment. Budovanie komunity priaznivcov je súbor konkrétnych aktivít založených na stratégiách, vďaka ktorým môžete spoznať ľudí zaujímajúcich sa o vašu tému, prepojiť ich a vytvoriť im príležitosť zapojiť sa. Našou sériou článkov vám chceme na praktických príkladoch priblížiť a vysvetliť túto myšlienku. Je určená pre organizácie občianskej spoločnosti, komunity

aktivistov, spoločenské hnutia – pre všetkých, ktorí chcú konať v spolupráci s ostatnými a dosiahnuť konkrétne výsledky a skutočné zmeny.

„Kto chce byť videný a vypočutý, kto chce niečo zmeniť, nezaobíde sa bez podporovateľov, priaznivcov, ambasádorov a šíritel'ov dobrého mena. A je jedno, či hovoríme o komerčnej alebo neziskovej organizácii.“

Daniela Velová, riaditeľka komunikácie v spoločnosti Direct People, mentorka programu Stronger Roots

Dobrou správou je, že nemusíte začať od nuly. Ak pracujete v organizácii občianskej spoločnosti, pravdepodobne uskutočňujete množstvo aktivít, ktoré podporujú budovanie komunity priaznivcov, aj keď ich ešte nerobíte cieľene. Všetci spolupracujeme s rôznymi komunitami, podporovateľmi a máme veľa rozmanitých vzťahov. **Komunikácia, ziskavanie finančných prostriedkov (fundraising), práca s dobrovoľníkmi, zapojenie zainteresovaných subjektov/partnerov (stakeholderov) do plánovania aktivít**, to všetko má kľúčový význam pre budovanie komunity.

- **Vaše projekty, ich plánovanie a meranie dopadu**

Požiadajte o spätnú väzbu správnym spôsobom a zapojte čo najširší okruh ľudí už vo fáze plánovania môže byť náročné. Ak ale majú vaše aktivity poskytnúť odpovede na konkrétne potreby, musíte spolupracovať s tými, ktorých sa daný problém týka. Silná komunita priaznivcov vám poskytuje základ pre úprimné, hlboké a efektívne diskusie a spoločné hľadanie riešení.

- **Komunikácia**

Keď veľa ľudí pracuje pre dobrý cieľ mnohými spôsobmi, často to znamená, že je počuť veľa rôznych názorov. Čo zmení váš hlas, hlas vašej organizácie v tomto rôznorodom množstve? Musíte vedieť, s kým a prečo hovoríte. Ako jeden z prvých krokov pri budovaní komunity priaznivcov by ste sa mali dozvedieť o motíváciách tých, s ktorými chcete spolupracovať, alebo od ktorých očakávate

pomoc či podporu. Vaše posolstvá tak u nich budú lepšie rezonovať, čo vedie k hlbším vzťahom a efektívnejšej spolupráci.

- **Fundraising**

Fundraising okrem poskytovania finančného zázemia pre vaše aktivity – čo samo osebe je pre organizáciu užitočné, pretože uľahčuje slobodné a nezávislé fungovanie – poskytuje príležitosť vybudovať komunitu a pre mnohých ľudí možnosť vyjadriť prostredníctvom finančného príspevku, že vaša práca je pre nich dôležitá.

- **Mobilizácia dobrovoľníkov a aktivistov**

Čím silnejšia je komunita okolo presadzovaného cieľa, tým vyšší je počet ľudí, ktorí venujú hodiny práce, vedomostí, zručností a nápadov, aby pomohli jeho dosiahnutiu a tomu, aby ich hlas vyvolal zmenu. Ako organizácia spájajúca týchto ľudí by ste sa mali nevyhnutne snažiť o vybudovanie živých a dobre fungujúcich vzťahov, ktoré sú pre všetkých pridanou hodnotou. Tomu napomáhajú aj cieľené aktivity zamerané na budovanie komunity priaznivcov a podporovateľov.

Koordinované plánovanie vyššie uvedených postupov vám uľahčí oslovenie ľudí, ktorí majú o angažovanie sa vo váš prospech záujem, a ich zapojením sa stanete silnejšími a efektívnejšími. K tomu prispievajú aj aktívne, silné a obojstranné vzťahy.

Inými slovami, ak sa komunita okolo organizácie dlhodobo cielene rozširuje a posilňuje podľa prepracovanej stratégie, či už ide o dobrovoľníkov, aktivistov, darcov alebo profesionálnych partnerov, organizácia sa viac zakorení v spoločnosti, bude schopná lepšie reprezentovať záujmy a potreby ľudí, mobilizovať komunitu, oslovovať nové cieľové skupiny a získavať viac finančných prostriedkov. Z dlhodobého hľadiska vďaka podpore komunity bude môcť dosiahnuť oveľa väčšiu zmenu a jej fungovanie bude nezávislejšie, udržateľnejšie a legitímnejšie.



Kto tvorí vašu komunitu priaznivcov?

STRONGER
ROOTS

PRÍRUČKA
**Budovanie komunity
pre neziskovky**

AUTORKY

Zsófia Makádi, Renáta Scheili, Vera Bécser,
NIOK Foundation

V našom poňatí tvoria **komunitu priaznivcov ľudia alebo aj iné organizácie, ktoré sa stotožňujú s jej cieľmi, a preto sa relatívne aktívne podieľajú na jej živote**: podporujú a zdieľajú jej posolstvá a kampane, sú prítomní pri obhajovaní dôležitých vecí alebo dokonca finančne podporujú aktivity organizácie.

Dôležité je, že sú prepojení s organizáciou – alebo v ideálnom prípade aj medzi sebou – tak silno, že toto spojenie a angažovanosť vytvára zmysluplnú komunitu a tiež posilňuje organizáciu samotnú.

Áké skupiny môžu tvoriť komunitu priaznivcov vašej organizácie a akým spôsobom ju môžu posilniť?

KLIENTI, PRÍJEMCOVIA POMOCI A ĎALŠIE PRIAMO ZAPOJENÉ OSOBY

Môžu to byť jednotlivci, ktorí potrebujú podporu, alebo ľudia, ktorí môžu – vzhľadom na to, že sa ich to osobne týka – efektívnejšie pomáhať iným v podobných situáciách. Môže ísť o priamych príjemcov pomoci, ako sú klienti organizácií poskytujúcich sociálne služby, alebo nepriamo zainteresované strany. Môžu to byť jednotlivci v závažnej kríze, ako ľudia bez domova alebo rodičia, ktorí sa obávajú o budúcnosť svojich detí, alebo matematici, ktorí veria v dôležitosť podpory prírodných vied, alebo komunity spolupracujúce na ochrane životného prostredia.

Dôveryhodné, efektívne a inkluzívne organizácie umožňujú zainteresovaným stranám vyjadrovať sa k jej fungovaniu a mať zastúpenie aj vo vedení organizácie, či iných, menej formálnych štruktúrach ako napríklad poradný výbor. Ich názory a spätná väzba sa aktívne zhromažďujú a sú pretavené do plánovania, navrhovania a implementácie programov. Ich skúsenosti a hlboká znalosť konkrétnej témy sú pre tím nevyhnutné, aby programy a aktivity organizácie reagovali na skutočné problémy tých, ktorým chcú pomôcť. Ak to tak však nie je, je dôležité odhaliť dôvody a urobiť kroky smerom k viac angažujúcej organizačnej kultúre založenej na zapojení zainteresovaných strán. Prvým

krokom môže byť uskutočnenie fokusovej skupiny za účelom získania spätnej väzby, ale niektoré organizácie si dokonca určili pravidlo, že v manažmente a vedení sú zástupcovia klientov alebo zainteresovaných strán.

DOBROVOLNÍCI A AKTIVISTI

Hoci veľký tím dobrovoľníkov nemá každá organizácia občianskej spoločnosti, zvyčajne sa môže spoľahnúť na nadšených podporovateľov, ktorí ponúknu svoje schopnosti a čas. Je tiež bežné, že medzi členmi alebo zamestnancami organizácie a dobrovoľníkmi alebo aktivistami nie je očividná hranica, pretože všetci sú nanajvýš oddaní podporovatelia dobrej veci a na práci organizácie sa priamo nejakým spôsobom podieľajú. Pre dobrovoľníkov je téma, v ktorej sa angažujú veľmi dôležitá, a preto je pre nich dôležitá aj možnosť aktívne sa zapojiť. Okrem toho je často kľúčovou motiváciou pocit spolupatričnosti s tímom – človek by nemal silu bojovať za konkrétny cieľ sám, ale zapojenie sa do existujúcej komunity, myšlienka, že svojou prácou prispieva k väčšiemu celku, pomáhajú napredovať.

Na efektívne zapojenie dobrovoľníkov, ktorí prichádzajú s rôznymi predstavami, je dôležité poskytnúť im rôzne príležitosti a spôsoby, ako sa zapojiť, poskytnúť spätnú väzbu alebo dokonca umožniť formovať aktivity organizácie. Dá sa to dosiahnuť jednoduchými krokmi, ako je pravidelné zbieranie spätnej väzby a vytvorenie systému, vďaka ktorému sa dostane k zodpovedným zamestnancom alebo komplexnejším spôsobom, v ktorom majú dobrovoľníci rôznu úroveň angažovanosti, mentorovania a zapojenia sa do hlavných programov a aktivít organizácie.

DARCOVIA

Darcovia sú veľmi dôležitou skupinou vašej komunity. Darcovstvo si vyžaduje rovnako intenzívne zapojenie a odhodlanie ako dobrovoľníctvo. I keď darcovstvo zvyčajne neposkytuje takú priamu komunitnú skúsenosť ako dobrovoľnícka práca, darca môže mať tiež pocit, že prispieva na dobrú vec. Z dlhodobého hľadiska poskytuje silná základňa darcov organizácii finančnú stabilitu a profesionálnu nezávislosť, čo jej umožňuje postaviť sa za ciele darcov v ich mene. Okrem finančnej podpory môžu darcovia poskytnúť aj morálnu podporu a zvýšiť dosah komunikácie organizácie a následne jej dopad. Crowdfundingová kampaň môže napríklad zahŕňať darcov ako ambasádorov, ktorí prezentujú svoje vlastné príbehy na sociálnych sieťach, čím zvýšia viditeľnosť kampane.

PROFESIONÁLNI PARTNERI

Dobrá vec zvyčajne propaguje veľa ľudí a robia to rôznymi spôsobmi. V spolupráci s inými organizáciami občianskej spoločnosti, partnermi zo súkromného sektora, štátnymi inštitúciami, výskumníkmi a ďalšími je možné pre spoločný cieľ osloviť väčšiu cieľovú skupinu, výsledky sú lepšie merateľné alebo možno realizovať komplexnejšie programy. Všetci partneri môžu zlepšiť svoje vlastné aktivity, keď sa navzájom obohatia o svoje znalosti.

ĽUDIA, KTORÝCH ZAUJÍMA TÉMA, A PRIAZNIVCI

Niekedy sa človek ešte úplne nerozhodol podporiť nejakú dobrú vec, ale začína byť pre neho dôležitá alebo zaujímavá a začína sympatizovať s tými, ktorí za ňou stoja. Tí, ktorí si už vytvorili názor alebo sa zaujímajú o vaše ciele, tak už urobili prvý krok k vašej organizácii. Organizácia alebo komunita, ktorá im sprostredkuje dôveryhodné informácie, im môže pomôcť danú tému pochopiť. Pre organizáciu má takýto počiatkový vzťah veľkú hodnotu, pretože môže viesť k hlbšej angažovanosti, k získaniu nových podporovateľov alebo k prehĺbeniu diskusie o téme, ktorú podporuje. Na to je však

potrebná cielelná komunikácia a angažovanosť organizácie – vedieť osloviť a udržať záujemcov a priaznivcov, zrozumiteľne vysvetliť čo a ako robí a aký to má dopad.

LUDIA S ROZHODOVACÍMI PRÁVOMOCAMI (DECISION MAKERS)

Aj keď sa za dobrú vec zasadzuje etablovaná a profesionálne dôveryhodná organizácia, hlbšie zmeny a politické alebo inštitucionálne rozhodnutia podporujúce danú oblasť sa reálne dosahujú prostredníctvom politických aktivít a kampaní na zvyšovanie povedomia. Zároveň (v ideálnom svete) má pre človeka s rozhodovacími právomocami veľkú hodnotu, ak pri jeho rozhodnutiach pomáhajú odborníci z konkrétnej oblasti, na ktorých sa môže obrátiť s cieľom získať informácie alebo hlbšie poznatky.

ZAMESTNANCI A ČLENOVIA SPRÁVNEJ RADY

Váš tím tvoria ľudia, ktorí sú zvyčajne veľmi nadšení pre danú vec. Budovanie komunity priaznivcov by malo byť prítomné na všetkých úrovniach práce organizácie. Nemali by sme zabudnúť zapojiť do budovania komunity priaznivcov aj tých, ktorých oblasť práce sa môže zdať vzdialená. Aj po odchode z organizácie je každý neoceniteľným kontaktom, ktorému záleží na tom, čo sa deje. Zostať prepojený je prospešné pre každého.

Členovia vedenia môžu zastávať aj viac ako len oficiálnu funkciu. Radi využijú možnosť podporiť organizáciu svojimi často cennými zručnosťami, vedomosťami a kontaktmi. Môžu sa zapojiť viacerými spôsobmi aj nad rámec svojich oficiálnych povinností, či už ide o oslovenie nových darcov, poskytovanie odbornej pomoci pri konzultáciách alebo riešenie praktických úloh, ako je napríklad hľadanie miesta pre podujatie.

Uvedené formy podpory sú navzájom výrazne prepojené a záujemcovia sa môžu stavať k téme, ktorú podporujete, rôznymi a komplexnými spôsobmi. Nieкто môže kontaktovať organizáciu

ako osoba, ktorá potrebuje podporu, potom sa môže stať dobrovoľníkom (pomáhajúcim svojim rovesníkom) a nakoniec sa stať zamestnancom. Bývalí dobrovoľníci, ak nemôžu venovať svoj čas, často ponúkajú finančnú podporu alebo šíria informácie medzi vlastné kontakty.

Poznanie témy, ktorú chceme podporovať, a zapojenie sa do tímu, s ktorým sa stotožňujeme, prináša angažovaniu sa zmysel. To zvyčajne nekončí jednou spoluprácou. Existujúci vzťah sa niekedy prehĺbuje a človek pri ňom trávi stále viac času, inokedy sa od neho nakrátko vzdaluje, no nestráca ho úplne zo zreteľa a potom víta príležitosť znovu sa pridať. **Budovanie komunity priaznivcov môžeme brať ako nekonečný proces a znamená, že organizácia cielene rozširuje komunitu okolo seba a zapája ju do svojich aktivít.**

Vaša komunita



STRONGER
ROOTS

Ako vytvoriť stratégiu pre budovanie komunity priaznivcov?

PRÍRUČKA

**Budovanie komunity
pre neziskovky**

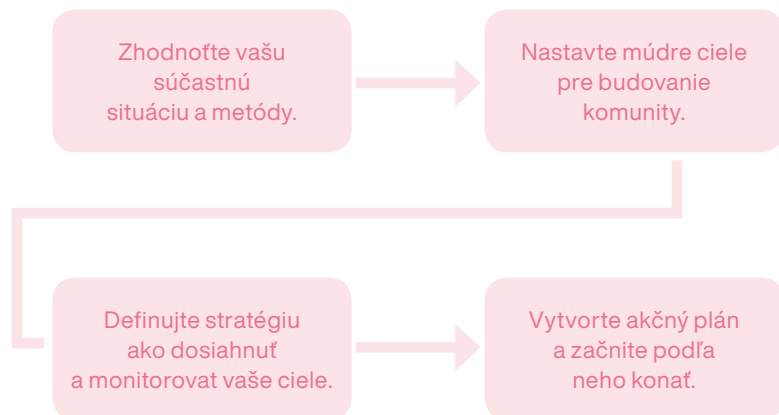
AUTORKA

Zsófia Makádi,
NIOK Foundation

Stratégia budovania komunity priaznivcov je založená na aktuálnej stratégii organizácie a mala by sa odrážať aj v stratégiách alebo plánoch získavania zdrojov, komunikácie, mobilizácie a zvyšovania dosahu. V prípade, že tieto základné dokumenty neobsahujú aspekty budovania komunity priaznivcov, potom ich navrhujeme prepracovať, aby sa tento aspekt začlenil do všetkých budúcich aktivít a plánov organizácie.

Nižšie uvádzame postup toho, ako možno formulovať stratégiu budovania komunity priaznivcov, aké otázky si musíme zodpovedať a aké ďalšie kroky sú potrebné, aby sa plány premenili na činy.

ŠTYRI KROKY AKO PRIPRAVIŤ STRATÉGIU PRE BUDOVANIE KOMUNITY PRIAZNIVCOV:



KROK 1: ZAČNITE SO ZHODNOTENÍM VAŠEJ SÚČASNEJ SITUÁCIE A METÓD

Pozrite sa, kde sa aktuálne nachádzate vo svojom úsilí o budovanie komunity priaznivcov a ako by ste mohli svoje snahy vylepšiť, aby ste dosiahli vaše ciele:

1. Zhodnoťte aktuálnu externú a internú situáciu

Aké sú osobitosti prostredia, v ktorom vaša organizácia pracuje? Ako vašu prácu ovplyvňuje vláda, zákony, predpisy, mediálna scéna, komunikačné a technologické trendy, atmosféra v spoločnosti a ekonomika? A ako vplývajú na vaše ciele, aktivity, vašich zamestnancov, cieľovú skupinu, darcov, dobrovoľníkov (alebo akékoľvek iné blízke skupiny v rámci vašej komunity)? Ako tieto trendy ovplyvňujú vaše fundraisingové, komunikačné, osvetové aktivity alebo vaše mobilizačné a advokačné aktivity? Majú dopad na počet darcov, dobrovoľníkov či priaznivcov organizácie?

Na základe týchto záverov môžete definovať niektoré **príležitosti a ohrozenia** pri budovaní komunity priaznivcov vašej organizácie.

2. Zhodnoťte vaše súčasné úsilie

V akej fáze budovania komunity priaznivcov sa vaša organizácia teraz nachádza? Diskutujte o svojom doterajšom úsilí, zamyslite sa nad prekážkami, ktoré organizácii bránili v rozširovaní komunity priaznivcov, a na základe tejto diskusie definujte hlavné problémy (napríklad slabá rôznorodosť financovania, neaktívni priaznivci, jednosmerná komunikácia, malá publicita).

Zhodnoťte tiež vaše interné kapacity pre budovanie komunity priaznivcov. Do akej miery ste vo vašej organizácii odhodlaní a motivovaní budovať komunitu priaznivcov? Máte už na to plány alebo stratégie? Máte dostatok kapacít a zdrojov na realizáciu potrebných aktivít? Ako dobre poznáte svojich priaznivcov: máte

konkrétne vedomosti o tom, prečo vás podporujú, čo ich motivuje alebo čo ich oslovuje? Sústreďujete sa vedome na budovanie vzťahov? Je vaša komunikácia postavená na potrebách a záujmoch vášho publika? Ako dobre ste schopní osloviť rôzne cieľové skupiny okolo vás?

Tieto odpovede vám pomôžu určiť vaše **silné a slabé stránky** v budovaní komunity priaznivcov.

3. Analyzujte svoje aktuálne cieľové skupiny a ich vzťah k vášmu poslaniu

Vytvorte si zoznam a popis svojich súčasných priaznivcov a zamyslite sa, ako vám môžu pomôcť v dosahovaní vašich cieľov.

Kto sú? (Napríklad klienti, zamestnanci a členovia správnej rady, dobrovoľníci, darcovia, iné mimovládne neziskové organizácie, médiá, novinári, partneri z biznisu alebo štátnej správy atď.)

Aký majú vzťah k vašej organizácii? Sú to aktívni alebo pasívni podporovatelia? Ako veľmi sa zapájajú (napr. využívajú vaše služby, pravidelne prispievajú finančnou čiastkou, zúčastňujú sa akcií, podpisujú petície, sledujú vaše sociálne siete, páčia sa im vaše príspevky a zdieľajú ich)?

Ako tieto skupiny prispievajú k napĺňaniu vašich cieľov?

Prispievajú k udržateľnosti vašej organizácie? Poskytujú svoje vedomosti a schopnosti? Zvyšujú mediálny dosah vašej organizácie? Šíria vaše dobré meno?

Pokúste sa nájsť konkrétne dáta alebo aspoň odhadnite počet členov rôznych skupín a ich dopad. Môžete použiť nasledujúcu tabuľku.

| Cieľová skupina | Typ skupiny | Veľkosť skupiny | Úroveň alebo druh zapojenia / podpory | Príspevok k dosiahnutiu cieľa |
|--|-------------|-----------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| pravidelní individuálni darcovia | darcovia | 20 ľudí | 2500 eur ročne | dlhodobá udržateľnosť |
| partnerské organizácie občianskeho sektora | partneri | 3 organizácie | advokačné aktivity | zmena legislatívy, systémová zmena |
| ... | | | | |

Ako si predstavujete, že by mala vaša komunita vyzerieť?

V ďalšej fáze je vhodné preskúmať, či súčasná veľkosť a štruktúra vašej komunity priaznivcov postačuje na naplnenie poslania organizácie. Ako by silnejšia alebo rôznorodejšia komunita umožnila vašej organizácii efektívne dosahovať ciele? Ktoré cieľové skupiny by mohli byť najdôležitejšie pri dosahovaní vašich cieľov a ako by ste ju mali v ideálnom prípade zapojiť?

Znova vyplňte tabuľku a predstavte si v nej ideálnu situáciu o dva až tri roky. Zhodnoťte cieľové skupiny jednu po druhej a pre inšpiráciu si pripomeňte závery z hodnotenia príležitostí, ohrození, silných a slabých stránok, ktoré vám pomôžu získať nové nápady. Je nejaká nová cieľová skupina, nad ktorou by ste mali uvažovať? Existujú nejaké príležitosti alebo silné stránky, ktoré by vás posunuli vpred v snahe budovať komunitu priaznivcov?

KROK 2: URČITE SI VHODNÉ CIELE PRE BUDOVANIE SOCIÁLNEJ ZÁKLADNE

Urobili ste analýzu vyššie popísaných oblastí? Potom pokračujte definovaním konkrétnych, merateľných, dosiahnuteľných, relevantných a časovo ohraničených cieľov pre budovanie komunity priaznivcov.

Ako na to vám ukážeme v príklade uvedenom nižšie.

Zameriame sa na jednu z najdôležitejších skupín podporovateľov - dobrovoľníkov.

Príklad:

1. Ako by zmena ovplyvnila vaše poslanie?

Zamyslite sa nad tým, aký dopad bude mať vaše úsilie o získanie väčšieho počtu dobrovoľníkov na efektivitu vašej organizácie.

Aké výsledky očakávate?

Keď rozšírime našu sieť dobrovoľníkov a zvýšime ich zapojenie, budeme schopní postarať sa v nasledujúcich dvoch rokoch o desaťkrát viac klientov.

2. Definujte, akým spôsobom by ste chceli, aby sa vaša komunita rozrastala alebo sa viac prepojila s vašou organizáciou.

Zdvojnásobíme počet dobrovoľníkov (z 200 na 400)

a zdvojnásobíme množstvo hodín odpracovaných dobrovoľníkmi (z 500 na 1000).

3. Definujte ciele súvisiace s ľudskými a administratívnymi kapacitami vo vašej organizácii, ktoré podporia napĺňanie vášho cieľa.

Vyškolíme zamestnancov v online komunikácii, aby boli schopní efektívne využívať sociálne médiá. Vypracujeme postupy, ako motivovať a udržať si dobrovoľníkov.

KROK 3: POPÍŠTE STRATÉGIU, AKO DOSIAHNUŤ SVOJE CIELE A AKO ICH MONITOROVAŤ

Posúďte svoje ciele jeden po druhom a definujte jasné kroky, ako ich dosiahnete. Čo plánujete urobiť, čo by malo byť výsledkom vašich aktivít a aké náklady na to vynaložíte? Zamyslite sa nad tým, ako sa vaše plány prejavia vo vašej komunikácii, fundraisingu, manažmente dobrovoľníkov alebo v advokačných činnostiach.

Vaše rozhodnutia musia byť založené na vyššie zmienených krokoch, ale tiež na predchádzajúcich skúsenostiach a výsledkoch. V prípade, že váhate, môžete osloviť odborníkov, aby vám pomohli nájsť metódy, ktoré najlepšie zodpovedajúce kapacitám a úrovni vašej organizácie.

Príklad:

Ciel: *Do konca roka chceme zvýšiť dosah na mladých ľudí o 20 %, aby mala naša organizácia priamy kontakt s mladšou generáciou a mohla z dlhodobého hľadiska ovplyvňovať ich názory a postoje na život ľudí so zdravotným postihnutím (SMART cieľ).*

Možné aktivity: *Zrealizujeme prieskum vykonaním 15 rozhovorov so súčasnými priaznivcami z radov mladých ľudí, aby sme zistili, ako a prečo podporujú našu organizáciu. Na základe prieskumu vytvoríme informačné balíčky a budeme experimentovať s novými komunikačnými nástrojmi, aby ste oslovili viac mladých ľudí, aby nás začali sledovať na Instagrame a aby sa prihlásili na odber nášho newslettera.*

Indikátory: *1. Naša organizácia si založí profil na Instagrame. 2. Do konca roka bude mať profil 1 000 sledovateľov. 3. Na odber nášho newslettera sa prihlási 500 mladých ľudí.*

Náklady: *Predpokladané náklady na tieto kroky budú 2000 eur.*

KROK 4: AKČNÝ PLÁN A MONITORING

Akčný plán nie je vždy súčasťou stratégie, ale pomáha organizácii, aby uskutočnila všetky aktivity. S pomocou vyššie uvedených krokov si ho môžete jednoducho pripraviť. Akčný plán pozostáva z cieľov a s nimi súvisiacich aktivít, časového plánu a kľúčových termínov, osôb zodpovedných za realizáciu konkrétnych aktivít a indikátorov na sledovanie pokroku pri napĺňaní cieľov.

A potom, keď už máte akčný plán... **začnite uskutočňovať a pravidelne monitorovať svoju stratégiu pre budovanie komunity priaznivcov!**

„Aby sme mohli úspešne budovať našu komunitu priaznivcov, vytvorili sme stratégiu rastu pokrývajúcu všetky oblasti. Pre jednotlivé oblasti sme založili pracovné skupiny a každá z nich si stanovila svoje vlastné ciele. Hnacou silou projektu bol fundraisingový tím. Cítili sme, že je dôležité, aby sme celému tímu našej organizácie jasne a zreteľne vysvetlili, aké je zameranie, ciele a metódy tohto projektu. V mnohých prípadoch je pre prácou zahŕtených zamestnancov mimovládnych organizácií ťažké nájsť si čas na takéto spoločné diskusie, ale spoločne vyhradené hodiny vždy uľahčia a zrýchlia spoluprácu.“

Andrea Kolozs, Amnesty International Maďarsko



Šeš' tipov
od mentorov
na
zjednodušenie
budovania
komunity
priaznivcov

STRONGER
ROOTS

PRÍRUČKA
Budovanie komunity
pre neziskovky

AUTORKA
Marie Peřinová,
Nadace OSF

Každá organizácia, ktorá bola podporená v rámci programu Stronger Roots, mala možnosť dva roky konzultovať svoju prácu na budovaní komunity priaznivcov s mentorom či mentorkou – ľuďmi s dlhoročnými skúsenosťami v strategickom plánovaní, vedení projektov a tímov. Tu je niekoľko tipov, ktoré mentori pripravili, aby vám pomohli prekonať hlavné prekážky pri budovaní komunity priaznivcov.

MENEJ JE NIEKEDY VIAC: RIEŠTE VECI KROK ZA KROKOM

Mať veľké ambície je skvelé, no treba si uvedomiť, že budovanie komunity priaznivcov je dlhodobý proces a všetky zmeny sa nedajú urobiť zo dňa na deň. Trvá mesiace alebo roky (a množstvo kampaní, projektov alebo iných aktivít), kým oslovíte väčšiu skupinu ľudí a zapojíte ich do vašej činnosti. Rovnako je potrebný čas a kapacity na zavedenie nevyhnutných vnútorných zmien, ako je nájdenie správnej osoby, ktorá sa stará o darcov a podporovateľov, a na nájdenie správnej stratégie, ako často a s akými posolstvami ich oslovujete. A nakoniec, čo je možno najviac dôležité, budovanie komunity priaznivcov si vyžaduje zmenu zmýšľania vnútri organizácie: váš tím musí chápať a prijať dôvody, prečo je komunita priaznivcov pre vašu organizáciu dôležitá, ako ich zapájate a spolupracujete s nimi.

Stanovte si jasné ciele a aktivity na ich dosiahnutie a smerujte k nim krok za krokom. Čoskoro zistíte, ako sa zmýšľanie vášho tímu, vnútorné procesy a vonkajšie činnosti prelínajú a spoločne prispievajú k budovaniu komunity priaznivcov.

VÁŠ TÍM SÚ VAŠI PODPOROVATELIA ČÍSLO JEDEN: BEZ KOLEGOV TO NEDOKÁŽETE

Vytváranie komunity priaznivcov nemôže riadiť jeden komunikačný pracovník alebo fundraiser. Naopak, ide o zastrešujúcu stratégiu, ktorá prechádza naprieč rôznymi projektmi a aktivitami a musí ju zdieľať a prijať celý tím – od riaditeľa či riaditeľky organizácie až po

jednotlivých koordinátorov, ktorí sa v rámci jednotlivých projektov priamo stretávajú s členmi vašej komunity.

Urobte z budovania komunity priaznivcov súčasť vašich stratégií, ako aj pravidelných interných stretnutí, aby celý váš tím vedel, aké zmeny sa majú uskutočniť a prečo sa zavádzajú. Ukážte im, ako zapájanie ľudí pomáha vašej organizácii, a dajte im vedieť, ako k tomu všetci môžu prispieť.

HOVORTE PRIAMO: VAŠE PUBLIKUM MUSÍ IHNEĎ POCHOPIŤ, O ČO VÁM IDE

Externá komunikácia je kľúčovým aspektom budovania komunity priaznivcov. Ak oslovujete ľudí, musíte hovoriť zrozumiteľným jazykom a musí im byť jasné, ako sa môžu zapojiť alebo ako vám môžu pomôcť.

Venujte veľkú pozornosť formulovaniu vašich posolstiev a testujte medzi svojimi priateľmi, príbuznými alebo vašimi súčasnými podporovateľmi, či jasne rozumejú tomu, čo vaša organizácia robí a prečo je to dôležité. Zvážte použitie krátkych atraktívnych príbehov vašich klientov alebo vašich úspechov namiesto dlhých popisov vašich projektov. A nebojte sa priamo povedať, že potrebujete finančnú podporu (ak o ňu nepožiadate, nedostanete ju).

FUNDRAISING SA OPLATÍ: MUSÍTE VŠAK MAŤ STRATÉGIU A STARAŤ SA O SVOJICH DARCOV

Ak začínate s fundraisingom v organizácii, ktorá bola zvyknutá získavať finančné prostriedky z dotácií od štátnych a verejných inštitúcií alebo zo sociálneho podnikania, budete sa musieť najskôr zamerať na zmenu myslenia. Zamestnanci sa môžu hanbiť alebo cítiť trápne, keď si majú pýtať peniaze priamo od ľudí, a tiež budú potrebovať jasné pokyny, ako postupovať – čo povedať, aké materiály distribuovať, na koho odkázať potenciálnych darcov atď. Musíte nastaviť interné procesy tak, aby bolo o darcov dobre postarané, aby

mali pocit, že majú všetky informácie, a aby nestrácali ochotu vás podporovať.

Začnite vytvorením stratégie, ktorá bude obsahovať informácie o tom, kto sú vaše cieľové skupiny pre fundraising, kto, kedy a ako ich bude oslovovať a ako bude vaša organizácia spolupracovať s potenciálnymi a existujúcimi darcami. Zapojte svojich zamestnancov do všetkých diskusií a povedzte im, ako sa môžu zapojiť (napríklad nielen tým, že budú oslovovať potenciálnych darcov, ale aj tým, že s vami budú zdieľať príbehy a informácie zo svojej práce, ktoré potom môžete vo fundraisingu využiť).

NOVÉ NÁPADY MÔŽU PRÍŠŤ OD VAŠICH PODPOROVATEĽOV: POŽIADAJTE O SPÄTNÚ VÄZBU A ZAPOJTE ICH

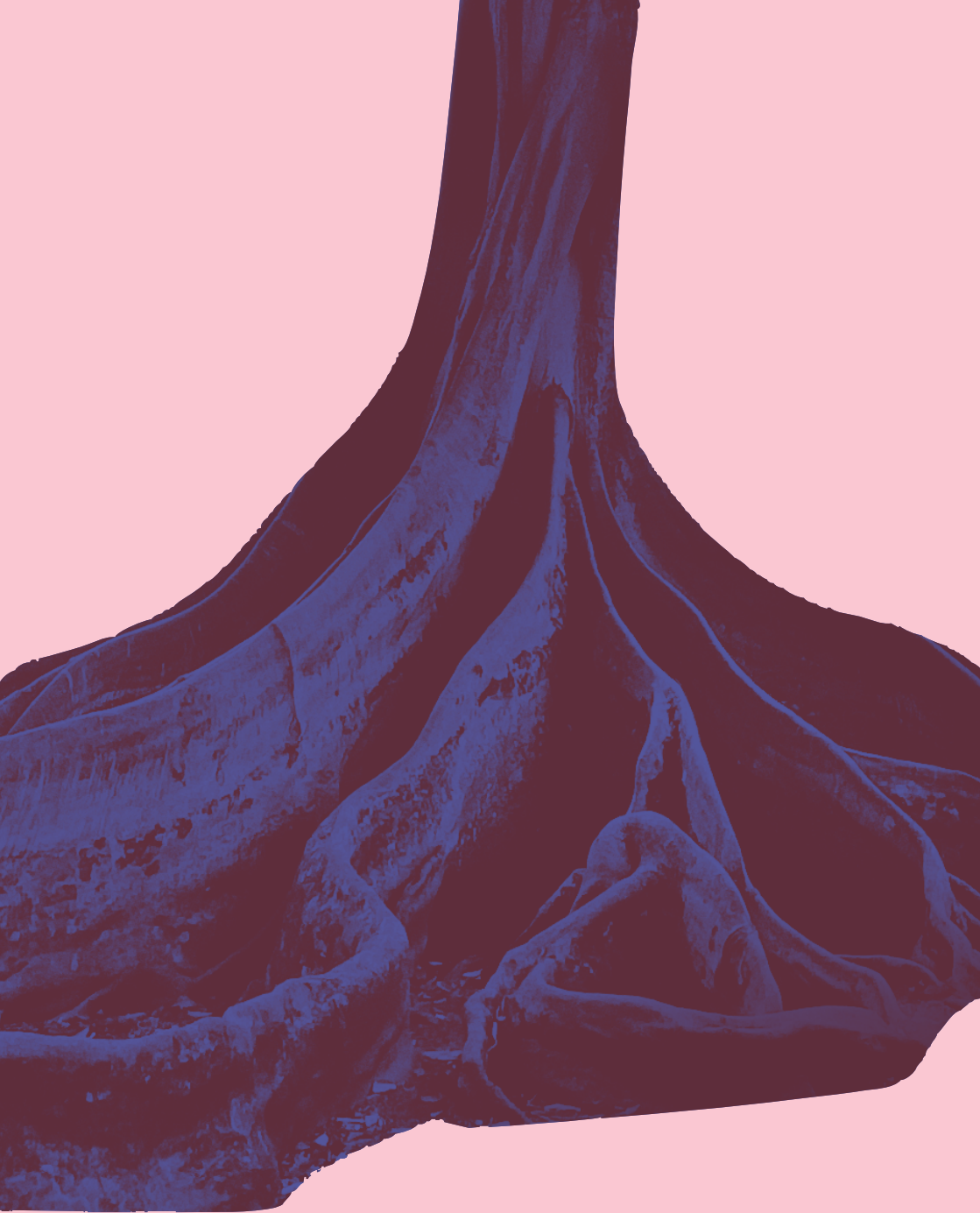
Môžete sa opýtať ľudí, ktorí podporujú vašu organizáciu alebo pomáhajú vo vašich aktivitách, aké sú ich dôvody a čo by im pomohlo, aby sa ešte viac angažovali. Možno dostanete nové nápady, čo by sa dalo vo vašej práci zlepšiť a získate novú inšpiráciu, ako sa viac priblížiť k ľuďom. Požiadajte o spätnú väzbu je taktiež ďalší spôsob, ako vašich priaznivcov zapojiť do vašej práce a ak budete reflektovať ich názory, možno nájdete nové cesty, ako sa dá prehĺbiť ich zapojenie.

Aby ste sa dozvedeli viac o vašich podporovateľoch, ich potrebách a názoroch, je dobré uskutočniť prieskum prostredníctvom dotazníkov alebo rozhovorov. Kedykoľvek budete mať príležitosť, opýtajte sa vašich priaznivcov a darcov, ako hodnotia vašu prácu a ako by sa ešte mohli zapojiť. Ponúknite im rôzne spôsoby angažovania (finančná podpora je len jednou z možností – môžete ich tiež požiadať, aby sa stali dobrovoľníkmi, poskytli svoje know-how alebo expertízu, porozprávali sa s priateľmi o vašej organizácii atď.).

NAŠTARTUJTE SAMÝCH SEBA: KOMUNITA PRIAZNIVCOV BUDE PRE VAŠU ORGANIZÁCIU VEĽKOU OPOROU

Budovanie komunity priaznivcov je dlhodobý a niekedy náročný proces, ktorý si vyžaduje investovanie množstva práce, času a financií do interných a externých zmien. Z dlhodobého hľadiska však prináša mnoho výhod a vašu organizáciu výrazne posilní.

Bez ohľadu na to, koľko zdrojov máte, oplatí sa začať budovať komunitu priaznivcov aj malými krokmi. Ako povedal jeden z mentorov: „Len sa začnite rozprávať s ľuďmi a uvidíte, že veci, ktoré si prajete, sa začínajú diať.“





Ako osloviť
priaznivcov
a ako ich zapojiť
do vašich aktivít

STRONGER
ROOTS

PRÍRUČKA
Budovanie komunity
pre neziskovky

AUTORKA
Vera Bécser,
NIOK Foundation

Najmä v online svete a na sociálnych sieťach platí, že nezisková organizácia nemôže považovať marketing za nepriateľa, ak sa chce zviditeľniť a budovať svoju komunitu priaznivcov. **Je načasť osvojiť si postoj, že je pre vás dôležité čo najviac dostať váš „produkt“ do povedomia a obľuby u ľudí. Na rozdiel od bežných služieb na trhu však týmto predajom vzťah nekončí, ale začína.**

Aby sme tomu porozumeli, je nevyhnutné správne používať dva pojmy – dosah/oslovenie (outreach) a zapojenie (engagement) – a chápať rozdiely medzi nimi. V skratke: je dobré osloviť čo najviac ľudí, ale to, že ste niekoho oslovili, ešte nemusí znamenať, že sa stal súčasťou vašej komunity. Ak sa vám ich však podarilo zaujať a vytvoriť puto, urobili ste prvý veľký krok. Čo to presne znamená?

Ak uvažujete o **dosahu** (outreach) a jeho zvýšení, cieľom je osloviť vašim posolstvom čo najviac ľudí. Niekedy chcete osloviť sledovateľov vašich sociálnych sietí, inokedy zacielite na úplne nové publikum. Toto je však v oboch prípadoch jednosmerný proces, ktorý riadite vy, a vo svete sociálnych sietí sa dá ľahko kvantifikovať: koľkým ľuďom sa zobrazil váš obsah, koľko ľudí videlo vaše video alebo koľko ľudí prečítalo váš príspevok. Každý online zásah je krátkodobý vzťah a týka sa konkrétneho jednotlivého obsahu. Pri zvyšovaní dosahu vytvárate a inzerujete obsah pre cieľovú skupinu ľudí a následne môžete pomocou štatistík vyhodnotiť jeho efektivitu: či ste oslovili tých, ktorých ste zamýšľali, a či ho videl dostatok ľudí.

Zapojenie (engagement) je komplexnejší a efektívnejší prístup. Ak chcete okolo vašej organizácie vybudovať komunitu, z dlhodobého hľadiska stojí za pozornosť. Cieľom nie je len osloviť široké publikum vašim posolstvom, ale aj budovať vzťahy a interakciu s tými, ktorí sa už zaujímajú alebo by sa mohli zaujímať o vašu prácu..

Zapojenie je založené na vytváraní príležitostí na aktivizáciu vašej komunity. Môže to byť maličkosť ako hlasovanie, komentovanie, zdieľanie, čo sú jednoduché kroky pre menej zainteresovaných sledovateľov. Len čo vytvoríte puto, môžete ich požiadať, aby podpísali petíciu, podelili sa o svoje osobné príbehy alebo názor. Sociálne siete poskytujú množstvo nástrojov, ktoré pomáhajú vytvoriť rôzne úrovne zapojenia. Po hlasovaní v príbehu na Instagrame môže nasledovať otázka, na ktorú možno odpovedať anonymne, čo uľahčuje zapojenie ľudí. Potom môžete aktivizovať sledovateľov zdieľaním príbehov alebo statusov, ku ktorým môžu pridať svoje osobné príbehy.

Príklady rôznych stupňov zapojenia na Instagrame:

Hlasujte v InstaStory. -> Odpovedzte anonymne na položenú otázku. -> Zdieľajte náš príspevok. -> Zdieľajte svoj osobný zážitok, ktorý s naším príspevkom súvisí.

Je dôležité, aby nešlo o samostatné kroky, ale o súčasť jednotného postupu. Sledovatelia a tí, ktorí majú záujem a zapájajú sa, kontaktujú organizáciu a pracujú s ňou na spoločnom celi. To tiež znamená, že konajú spolu s ďalšími podporovateľmi a uvidia podobné činy ostatných, čím sa začína budovanie komunity. Prepojeniu pomáha, ak osoba, ktorá komunikuje online za organizáciu, je prívetivá, osobná a je možné ju skutočne kontaktovať. Priebežné a aktívne komentovanie je v tomto prípade nevyhnutným nástrojom. Ak naň nemáte kapacity, môžete sa svojim priaznivcom priblížiť prostredníctvom pravidelných online otázok a odpovedí v určených časoch.

Môže sa to zdať jednoduché, ale **efektívne angažovanie je založené nielen na dobrých nápadoch, ale aj na integrovanom prístupe v rámci celej organizácie.** Keďže

komunikácia podporuje vyššie ciele organizácie, nech už ide o nábor dobrovoľníkov, úspešné organizovanie petícií alebo fundraisingovú kampaň na projekt, je nevyhnutné, aby prebiehali v úzkej spolupráci. Nejde len o to, že zapojenie pomáha lepšie vykonávať aktivity. Ak sú napríklad osvetová kampaň alebo komunikačný materiál navrhnuté tak, že ich cieľom je – namiesto jednoduchého oslovenia a informovania – vyvolať aktívny záujem, ľudia okolo vás sa v dlhodobom horizonte budú viac angažovať. Čím viac vaši spolupracovníci zvažujú a využívajú príležitosti, ktoré vám programy poskytujú na zapojenie ľudí, tým aktívnejšia komunita a sociálna základňa môže vyrásť okolo vašej organizácie.

„Počas vydávania newslettrov sme zistili, ako veľmi môže obsah ovplyvniť náš výsledný zásah. Správy, ktoré len všeobecne informovali o našej práci, zaujali čitateľov oveľa menej ako tie, ktoré popisovali danú tému osobne – rovnako ako osobné správy a príbehy jednotlivcov majú väčší dopad ako klasická správa v médiách.“

Andrea Kolozs, Amnesty International Maďarsko, na tému vydávania newslettrov

Viac informácií:

Oslovovanie verzus aktívne zapojenie

leadingdifferently.com/2019/06/06/community-outreach-vs-community-engagement/

Nástroj na hodnotenie dosahu a zapojenia

nexuscp.org/wp-content/uploads/2015/02/BTF-DistinguishYourWork.pdf

STRONGER
ROOTS

Ako sa dozvedieť viac o vašich priaznivcoch prostredníctvom výskumu

PRÍRUČKA

**Budovanie komunity
pre neziskovky**

AUTOR

Jaromír Mazák,

sociológ, Karlova univerzita Praha a Schola Empirica

Výskum a analýza názorov a potrieb existujúcich a potenciálnych priaznivcov je dôležitou súčasťou budovania komunity. Všeobecným cieľom takéhoto výskumu je zistiť viac detailných informácií o priaznivcoch (ich potreby, názory, spätnú väzbu na vašu prácu atď.) a následne podľa zistení formovať vaše aktivity, či komunikáciu. Výskum pomáha nielen lepšie porozumieť vašim priaznivcom a získavať od nich spätnú väzbu, ale prispieva aj k posilňovaniu vzájomných vzťahov ako súčasti budovania komunity priaznivcov.

Cieľom tohto textu je ponúknuť niekoľko myšlienok a odporúčaní získaných od výskumných expertov, ktoré sa týkajú troch špecifických výskumných metód: dotazníkov, fokusových skupín a hĺbkových rozhovorov. Nie sú to jediné dostupné nástroje, no pravdepodobne sú najčastejšie používané.

VÝSKUM BY MAL BYŤ SÚČASŤOU ŠIRŠIEHO PROCESU

Výskum by nemal byť len jednorazovou záležitosťou. Ak chcete, aby sa vám vaša snaha oplátila, musíte ho začleniť do celkového fungovania vašej organizácie.

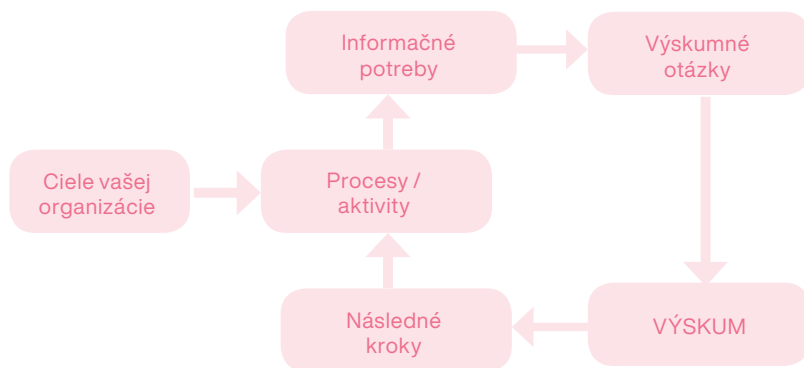
Častý prístup (ale nie veľmi dobrý):

A: „Počuj, prečo si neurobíme prieskum o našich priaznivcoch?“

B: „Výborný nápad. Zaujímalo by ma, či sa im páči náš newsletter. Čo by sme sa ešte mohli opýtať?“

Oveľa lepší prístup:

Uvažujte o výskume ako o neoddeliteľnej súčasť fungovania vašej organizácie. Tak je to znázornené a vysvetlené na diagrame nižšie.



- **Ciele** – organizácie občianskej spoločnosti majú ciele, ktoré sa snažia dosiahnuť alebo k nim prispieť.
- **Procesy/aktivity** – ciele by sa mali odrážať v procesoch a aktivitách, ktoré sa v organizáciách uskutočňujú.
- **Potreba získať informácie** – aby mohla organizácia riešiť problémy a zlepšovať svoje služby, potrebuje získavať informácie (napr. o svojich priaznivcoch, klientoch, publiku). Takéto informačné potreby možno uspokojiť niekoľkými rôznymi spôsobmi. Niekedy je najlepším spôsobom vykonanie vlastného výskumu.

- **Výskumné otázky** – pred začatím výskumu by ste mali prediskutovať a zapísať si svoje výskumné otázky (t. j. otázky, na ktoré potrebujete odpovedať, aby ste dosiahli cieľ vášho výskumu; nie sú to otázky, ktoré kladiete v dotazníku, ale ide o otázky na niečo vyššej úrovni, ktoré kladiete sami sebe). Dobre položená výskumná otázka by mohla znieť: Ako môžeme rozumne rozdeliť ľudí z nášho zoznamu mailových adries do skupín pre lepšie ciele komunikáciu? Alebo: Koľko ľudí v našej databáze si všimlo novú službu, ktorú sme predstavili pred rokom? Ako ju používajú, ak vôbec? Sú s ňou spokojní? Alebo: Aké skúsenosti majú klienti, keď využívajú našu novú službu? Ako sa na službu pozerajú hneď po jej využití a ako po troch mesiacoch? Naproti tomu nejasná výskumná otázka by znela: Akí sú naši priaznivci? Alebo: Páči sa klientom naša nová služba? Takéto vágne otázky môžu byť východiskovým bodom, ale predtým, ako začnete navrhovať skutočný výskum, potrebujú spresnenie a špecifikovanie. Výskumné otázky potom určujú, akú metódu výskumu chcete použiť.
- **Výskum** – keď už máte všetky svoje výskumné otázky nastavené, je čas navrhnúť konkrétny výskum. Stručne sa tu zaoberáme tromi bežnými metódami: dotazník, hĺbkové rozhovory a fokusové skupiny. Existujú aj iné metódy ako analýza obsahu (pre kvantitatívnu analýzu textu vrátane článkov v médiách a obsahu sociálnych sietí), pozorovanie účastníkov a rôzne ďalšie špecifickejšie kvantitatívne a kvalitatívne techniky.
- **Následné kroky** – budete plytvať zdrojmi, ak robíte výskum, keď nemáte kapacitu a zámer na jeho základe uskutočniť zmeny.

Stručne: Mali by ste vedieť, na aké výskumné otázky chcete odpovedať a tieto by mali byť pre vašu prácu relevantné. Výskumné otázky pomáhajú pri výbere vhodnej výskumnej metódy. Na základe výsledkov výskumu je dobré naplánovať kapacity na realizáciu prípadných zmien.

VYBERTE SI VÝSKUMNÚ METÓDU: DOTAZNÍKY, HÍBKOVÉ ROZHOVORY, FOKUSOVÉ SKUPINY.

Ako je uvedené vyššie, existujú rôzne metódy. Toto sú tri najčastejšie.

Dotazníky sa tešia svojej obľube vďaka štandardizácii (každý odpovedá na rovnaké otázky s rovnakým znením a väčšinou je mu ponúknutý rovnaký výber preddefinovaných odpovedí). Štandardizácia znamená, že výsledky možno spracovať pomerne priamočiarym spôsobom. To vytvára zdanie objektivity (čo môže byť zavádzajúce najmä vtedy, ak sa nevyhneme chybám diskutovaným nižšie). Dotazníky si zvyčajne vyberáme v situáciách, keď máme veľmi jasnú predstavu o tom, na čo sa chceme opýtať a sme zvedaví na rozptyl odpovedí (napr. koľko percent hovorí XY, ako určitá skúsenosť koreluje s pohlavím/vekom). Vo vzťahu k budovaniu svojej sociálnej základne by ste sa mohli opýtať, ako vaši priaznivci vnímajú vašu organizáciu (najmä charakteristiku, ktorú si myslíte, že máte alebo by ste mali mať) a možno by ste mohli sledovať zmeny v priebehu času vykonávaním opakovaných dopytovaní. Môžete tiež použiť dotazníky, aby ste svojim priaznivcom dali možnosť vyjadriť sa a pomohli vám pri rozhodovaní, napríklad keď sa rozhodujete medzi dvoma možnosťami pre nový program. Môže to poskytnúť spätnú väzbu, ale aj vytvoriť pocit spoluúčasti priaznivcov na chode organizácie.

Hĺbkové rozhovory sú intenzívne individuálne rozhovory, takže zvyčajne môžeme pokryť oveľa menej respondentov ako pri dotazníku

(zvyčajne menej než desať, prípadne niekoľko málo desiatok účastníkov). Hĺbkové rozhovory sa zameriavajú skôr na konkrétnu tému a detaily ako na rozsah a snažia sa pokryť kompletnú individuálnu skúsenosť s témou. Môžeme tiež povedať, že sa usilujú o pochopenie perspektívy daného dopytovaného. Pozornosť sa venuje tomu, na čo človek kladie dôraz, akú slovnú zásobu si vyberá atď. Túto metódu môžete použiť, keď chcete pochopiť celý rozsah potrieb, ambícií, obáv a mechanizmov zvládania záťažových situácií vašich klientov, aby ste sa uistili, že vaša služba je celistvá a neprehrádne žiadny dôležitý aspekt problému, ktorý chcete riešiť. Môže byť užitočné robiť hĺbkové rozhovory s vašimi hlavnými alebo pravidelnými darcami, aby ste zistili ich dôvody a motívy, pre ktoré vás podporujú, ich názory na dobrú vec, o ktorú sa snažíte, ich pohľad na altruizmus alebo ako vnímajú vašu komunikáciu s nimi.

Fokusové skupiny sú skupinové diskusie zvyčajne šiestich až desiatich cielene vybraných ľudí, ktorí sa stretnú, aby diskutovali o vopred určenej téme. Diskusiu moderuje moderátor podľa starostlivo pripraveného konceptu. Podobná technika vedená skôr s jednotlivcami ako so skupinami sa nazýva pološtruktúrované rozhovory. Tie sú tiež založené na pomerne podrobnom scenári rozhovoru. Výhodou fokusovej skupiny oproti pološtruktúrovaným rozhovorom je, že šetrí čas a vďaka skupinovej dynamike môže produkovať špecifické poznatky (účastníci sú povzbudzovaní k interakcii, ktorá môže odhaliť iné veci ako jednoduchý rozhovor jeden na jedného). V tomto dokumente sa budeme explicitne zaoberať iba fokusovými skupinami, ale väčšina myšlienok o nich platí aj pre pološtruktúrované individuálne rozhovory. Fokusové skupiny možno využiť, keď chcete získať spätnú väzbu na konkrétny koncept, nápad atď. Alebo keď sa chcete dozvedieť o skúsenostiach ľudí s konkrétnym programom, podujatím, postupom a pod. Dobrým príkladom v súvislosti s budovaním komunity priaznivcov môže byť napr. fokusová skupina s účastníkmi pilotného programu o ich skúsenostiach.

DOTAZNÍKY

Starostlivo formulujte svoje otázky

Formulovaniu dobrých (súborov) otázok na meranie komplikovaných konceptov, ako je inteligencia, blahobyt alebo politická polarizácia, sa venuje celé vedecké odvetvie. Takmer každý však dokáže formulovať primerané jednoduché otázky, ak sa usiluje o jasnosť formulácie a vyhýba sa typickým začiatočnickým chybám:

- Vyhňte sa používaniu dvojitých záporov (NESPRÁVNE: Nebola skúsenosť nepríjemná?). Vyhňte sa aj záporom s príslovkami ako často, zriedka (NESPRÁVNE: Súhlasím alebo nesúhlasím: Peniaze nedarujem často.). Vyhňte sa aj negatívnym formuláciám v otázkach s PRAVDA/ NEPRAVDA alebo s ÁNO/NIE (NESPRÁVNE: Áno alebo nie: Workshop nebol dobre pripravený.).
- Vyhňte sa kladeniu podvojných otázok, t. j. pýtať sa na dve odlišné veci v jednej otázke. Napr. nemali by ste sa pýtať – Ste spokojný s výberom a kvalitou našich služieb? – pretože čo, ak sa respondentovi páči výber, no kvalita vôbec? Alebo naopak?
- Vyhňte sa tzv. navádzacím otázkam, t. j. otázkam, ktoré svojím znením smerujú respondentov k určitým odpovediam. Napr. Súhlasíte s tým, aby zodpovední občania venovali peniaze na charitu? Formulácia „zodpovední občania“ taktiež zaťažuje otázku zbytočnými emóciami.
- Nepoužívajte absolútne výrazy (napr. vždy, všetko, stále), iba ak ich naozaj chcete použiť. (Väčšinou NESPRÁVNE: Áno alebo nie: Raňajkujete vždy? Takmer každý niekedy v živote vynechal raňajky. Ešte horšie je, že si to respondenti nebudú interpretovať rovnako. Niektorí budú brať takéto otázky doslova ako „vždy“, niektorí budú brať vždy ako „kedykoľvek, keď môžem“ alebo „väčšinou“).

- Pri otázkach s preddefinovanými odpoveďami (najtypickejšie otázky v dotazníku) by sa mala venovať náležitá pozornosť škále, nielen zneniu otázky. Vo všeobecnosti by stupnice mali byť symetrické (t. j. rozhodne súhlasím – súhlasím – nesúhlasím – rozhodne nesúhlasím, a nie nesúhlasím – trochu súhlasím – súhlasím – rozhodne súhlasím).
- Tiež sa uistite, že sa vaše preddefinované odpovede (a) neprekrývajú (napr. „0 až 5-krát denne“, „5 až 10-krát denne“) a (b) pokrývajú celé možné spektrum odpovedí.
- Zvážte tiež použitie aspoň niekoľkých otvorených otázok pre získanie nových názorov, nápadov a podnetov.

Navrhňte váš dotazník tak, aby fungoval dobre ako celok

Dotazník by nemal byť náročný na porozumenie a rozmýšľanie. Ak je to možné, kladte jednoduché otázky, ktoré sú ľahko pochopiteľné. Ak potrebujete klásť otázky, o ktorých si myslíte, že budú pre respondentov ťažké/citlivé, nedávajte ich na začiatok. Začnite radšej niečím ľahším, čo prelomí ľady a vzbudí záujem. Jednoduché, ale „nudné“ otázky ako pohlavie, vek, veľkosť sídla a pod. (tzv. sociodemografické údaje) je zvyčajne najlepšie nechať na úplný koniec dotazníka.

Urobte krátky dotazník. Pri každej otázke sa počas prípravnej fázy opýtajte, či vás skutočne približuje k cieľu vášho výskumu alebo nie. (Ak je otázka zahrnutá len preto, že sa vám potenciálna odpoveď zdá zaujímavá, ale nie je relevantná pre váš výskum, zvážte jej vymazanie, aby váš dotazník nebol príliš dlhý.) Vynechajte aj otázky, na ktoré môžete nájsť odpovede z iných zdrojov (ako sú Google analýzy pre vašu webovú stránku, údaje z vašich sociálnych sietí atď.).

Zovšeobecňovanie z dotazníkov

Aby bolo možné zovšeobecniť odpovede z dotazníka vyplneného iba podskupinou možných respondentov (t. j. podľa tzv. vzorky), vzorka musí byť reprezentatívna pre populáciu, pre ktorú chcete zovšeobecňovať. To je často dosť ťažké zabezpečiť. Pri prieskume, pri ktorom nemáme kontrolu nad tým, kto vyplní dotazník a kto nie, by sme mali byť opatrní, aby sme z neho príliš nezovšeobecňovali. Napríklad, keď sa opýtame 1 000 ľudí z nášho zoznamu mailových adries, ale iba 200 ľudí vyplní dotazník, výsledky môžu byť veľmi skreslené (ak by odpovedali všetci, mohli sme dostať veľmi odlišné výsledky).

Odkúšajte si dotazník

Pred tým, ako dotazník rozšírite medzi respondentov, nechajte ho vyplniť niekoľkým ľuďom z vašej cieľovej skupiny ako test. Budete si tak môcť skontrolovať jeho zrozumiteľnosť. Potom si s nimi prejdite otázku po otázke a prípadné nejasnosti môžete následne opraviť. Mali by to byť ľudia, ktorí sa na príprave dotazníka nepodieľali. Skúšobné vyplnenie je tiež dobrý spôsob, ako odhadnúť, koľko času zaberie vyplnenie dotazníka.

Načasovanie

Je dobré si premyslieť načasovanie rozoslania dotazníkov. Skontrolujte ďalšie materiály, ktoré posielate svojim podporovateľom a urobte si plán, aby sa vaši respondenti necítili preťažení alebo „nestratili“ dotazník medzi množstvom iných emailov.

Zvážte urobiť dotazník trochu hravý alebo inak pútavý

Ak chcete dostávať pravidelnú spätnú väzbu, zamyslite sa nad tým, ako urobiť dotazník zábavnejším. Možno môžete medzi otázky vložiť jeden či dva zábavné fakty o vašej práci/téme/organizácii. Alebo ukončíte dotazník pekným obrázkom z vášho posledného podujatia.

Získajte viac odpovedí

Zaistenie dobrej návratnosti je ťažké, ale môže byť rozhodujúce pre validitu získaných údajov. Existuje niekoľko spôsobov, ako zvýšiť návratnosť dotazníkov. Najprv sa uistite, že ste vysvetlili účel dotazníka. Pomôcť môže aj to, ak dotazníky posielate niekto, koho respondenti osobne poznajú (tvár vašej organizácie, ambasádor, ktorý je verejne známou osobnosťou). Môže fungovať aj metóda „strach z premeškania“. Namiesto toho, aby ste výslovne zdôrazňovali, že ak nevyplníte dotazník, o niečo prídete, zdôraznite, že dotazník je špeciálna príležitosť prispieť k rozhodovaniu alebo inému dôležitému procesu. Môžete zdôrazniť aj exkluzivitu (napr. tento dotazník vám posielame, pretože ste pre nás veľmi dôležití, pretože patríte do vybranej skupiny...). Na zvýšenie odozvy je zvyčajne dobré poslať jedno či dve pripomenutia. Väčšina dotazníkov je anonymná, preto tieto pripomenutia dostanú aj tí, ktorí už dotazník vyplnili. Nezapudnite to explicitne a včas uviesť v pripomenutí, aby títo ľudia vedeli, že ho môžu ignorovať a neboli zmätení.

HĽBKOVÉ ROZHOVORY

Na rozdiel od dotazníkov majú hĺbkové rozhovory veľmi malú štandardizáciu. Cieľom nie je vytvoriť kvantitatívny obraz reality, ale pochopiť špecifické perspektívy ostatných ľudí a obsiahnuť vnímanie reality v jej plnosti. **Hĺbkové rozhovory sa okrem vonkajšieho opisu skúseností zameriavajú predovšetkým na pocity, postoje, správanie a motívy.**

Hĺbkové rozhovory sú navrhnuté tak, aby umožnili získať veľmi podrobné informácie o každom konverzačnom partnerovi a tým odhalili nové problémy alebo vysvetlenia. (Na rozdiel od dotazníkov, pri ktorých už potrebujeme vedieť, čo nás zaujíma do takej miery, že sme schopní formulovať štandardizované otázky.) Niekedy hĺbkové rozhovory zahŕňajú pozorovanie účastníkov (napríklad strávenie určitého času s respondentom v situácii, o ktorej chcete hovoriť).

Chýbajúca štandardizácia má zjavné výhody: môžeme zamerať výskum viac na respondenta a jeho pohľad na svet a menej sa zaoberať našimi subjektívnymi predstavami. Tým, že nedefinujeme, alebo aspoň nie tak striktné, o čom sa diskutuje, dávame respondentovi oveľa väčšie slovo, ako keď len vyplní dotazník. To však tiež znamená, že hĺbkové rozhovory sú náchylnejšie na zaujatosť. Je pravdepodobnejšie, že rôzni výskumníci by mali nakoniec výrazne odlišné rozhovory s tým istým respondentom, než by v rovnakom dotazníku dostali veľmi odlišné odpovede. Vedenie a analýza hĺbkových rozhovorov je navyše časovo oveľa náročnejšia (na jedného respondenta) ako realizácia dotazníkového prieskumu, takže zvyčajne môžete pokryť len hŕstku ľudí.

Zásady vedenia hĺbkového rozhovoru

Aby mohli výskumníci viesť dobré hĺbkové rozhovory, mali by byť vyškolení v technikách vedenia rozhovorov. Pokúsime sa zhrnúť niektoré z kľúčových princípov:

- Používajte radšej otvorené otázky ako otázky typu áno/nie. Motivujte respondenta (konverzačného partnera), aby veci opísal vlastnými slovami. Použite „prosím, opíšte...“ na získanie prvého dojmu, ale použite aj doplňujúce otázky, aby ste získali viac podrobností (Mohli by ste túto myšlienku rozviesť? – Mohli by ste mi uviesť príklad? – Je ešte niečo, čo chcete dodať?).

- Nebojte sa opýtať, ak niečomu nerozumiete. Keď váš respondent odíde a ostane vám len nahrávka, už sa nebudete môcť opýtať. (Nie som si istý, či úplne rozumiem, mohli by ste to vysvetliť ešte raz?).
- Nemali by ste súdiť. Buďte priateľským, zainteresovaným, ale hodnotovo neutrálnym prijímateľom odpovedí vášho respondenta.

Vedenie hĺbkových rozhovorov ako proces

- Identifikujte kandidátov na rozhovor, s ktorými by bolo najvhodnejšie rozhovor uskutočniť.
- Zistite si základné informácie o vašich respondentoch. (Niekedy ako o skupine, keď sa zaujímate o ich kolektívne skúsenosti. Inokedy o každom opýtanom ako o jednotlivcovi, keď sa zaujímate o individuálnu skúsenosť.) Určite si, aké informácie od koho potrebujete (je pravdepodobné, že sa budete chcieť zamerať na trochu iné veci pri rôznych respondentoch).
- Spíšte si protokol z rozhovoru. Ten bude zahŕňať:

Pokyny na predstavenie seba a výskumu, vyžiadanie informovaného súhlasu pre využitie informácií a súhlas s nahrávaním rozhovoru, diskusia o anonymite rozhovoru. Odporúča sa podpísať informovaný súhlas a formulár o ochrane súkromia, najmä ak sa zdieľajú citlivé informácie.

Scenár rozhovoru – aké otázky alebo problémy chcete počas rozhovoru riešiť. Nemal by byť príliš nabitý, aby bol dostatok priestoru na doplňujúce otázky a témy, ktoré nastolí respondent (konverzačný partner).

Čo povedať na záver: Bude zverejnená nejaká správa? Kedy? Existujú nejaké ďalšie informácie o tom, čo sa bude diať ďalej, ktoré by respondenta mohli zaujímať? atď.

Čo by ste mali urobiť po rozhovore: Mal by výskumník vyplniť nejaký dodatočný formulár s prvými dojmami z rozhovoru? Má sa vyhotoviť úplný prepis? Alebo len zhrnúť vybrané kľúčové informácie? Ako bezpečne uchovávať nahrávku?

- Vyškofte ďalších výskumníkov:

Rozhovory bude väčšinou viesť viacero ľudí. Mali by byť vyškolení, aby kompletne pochopili cieľ rozhovorov, kontext atď.

- Analyzujte rozhovory/prepisy:

Niekedy vás budú skôr zaujímať jednotlivé rozprávania. V takom prípade môžete svoju analýzu organizovať predovšetkým podľa individuálnych rozhovorov.

Aj keď bude platiť predchádzajúci bod, takmer vždy budete chcieť abstrahovať niektoré všeobecné, opakujúce sa vzory a typológie. Prejdite si prepisy/poznámky a hľadajte témy alebo vzorce. Zoskupte ich alebo inak usporiadajte, aby vám pomohli odpovedať na vaše výskumné otázky.

Existujú aj špeciálne techniky kódovania vyvinuté na prácu s kvalitatívnymi dátami a softvérové nástroje na ich organizáciu a analýzu. Môžete sa o nich poradiť s odborníkmi.

FOKUSOVÉ SKUPINY

Ako sme uviedli vyššie, fokusové skupiny majú príbuznú techniku nazývanú pološtruktúrované rozhovory. Tu sa zameriame len na fokusové skupiny, pretože základné princípy sú veľmi podobné a fokusové skupiny majú vzhľadom na prítomnosť skupinovej dynamiky niekoľko ďalších špecifik, ktoré je potrebné brať do úvahy.

Výber respondentov

Kľúčový je výber respondentov. Pozvite tých, o ktorých si myslíte, že vám poskytnú najlepšie a najrelevantnejšie informácie. Tu môže byť užitočné udržiavať aktualizovanú databázu kontaktov segmentovaných do skupín. Ak to vaša kapacita dovoľuje, môžete uskutočniť viacero fokusových skupín s rôzne vymedzenými účastníkmi (napr. Ako vašu komunikáciu vnímajú darcovia? Klienti? Odberatelia? Sledovatelia na sociálnych sieťach?). Všeobecným pravidlom je, že fokusové skupiny by mali byť pomerne homogénne (chcete zachytiť skúsenosti konkrétnej skupiny). Pri realizácii fokusových skupín kvôli získaniu spätnej väzby môžete skúsiť aktívne pozvať ľudí, od ktorých očakávate, že budú kritickí, aby ste dostali plný rozsah spätnej väzby, pozitívnej aj negatívnej. Niekedy môže mať zmysel zorganizovať samostatnú fokusovú skupinu len pre tých, ktorí sú nespokojní.

Keď oslovíte vybraných účastníkov, je dôležité vysvetliť im, aký je cieľ fokusovej skupiny a prečo je ich účasť prospešná. Ak je to možné, dajte im vedieť aj to, ako použijete výsledky. Zvážte vytvorenie krátkej správy, ktorú môžete verejne zdieľať, aby ste účastníkom ukázali, že ich vstupy boli použité. To ich môže motivovať k ďalšej účasti v budúcnosti. Môžete tiež zvážiť motivovanie k účasti vecnou odmenou (peniaze, bezplatný produkt alebo služba atď.).

Zbieranie nápadov

Myslíte na to, že v rámci vašich fokusových skupín zvyčajne hovoríte len s niekoľkými ľuďmi. Niekedy nimi môžete pokryť celú cieľovú skupinu, ako napríklad v prípade veľkých darcov. Väčšinou to však bude len malá vzorka spomedzi všetkých ľudí, ktorí mohli byť tiež pozvaní. Výsledkom je, že kvantitatívne zovšeobecnenia z fokusových skupín sú zvyčajne nespoľahlivé. Napríklad, ak si dve tretiny v skupine šiestich ľudí myslia jednu vec a zvyšok niečo iné, je veľmi možné, že pomer v celkovej populácii bude opačný.

Namiesto zovšeobecňovania názorov skupiny ľudí (povedzme odberateľov newslettera), môže mať väčší zmysel vnímať fokusové skupiny ako snahu určiť súbor nápadov. Typická výskumná otázka fokusovej skupiny môže byť postavená nasledovne: Aké sú všetky rôzne myšlienky, ktoré sa objavujú v súvislosti s touto službou/programom/produktom? Namiesto: Koľko ľudí vníma túto myšlienku ako najdôležitejšiu? Koľko percent s ňou súhlasí? Druhá formulácia je viac typická pre dotazník a je možné uskutočniť následný dotazníkový prieskum na kvantifikáciu výstupov z fokusových skupín.

Moderátor

Kľúčovým elementom každej fokusovej skupiny je moderátor alebo facilitátor. Pracuje s diskusným scenárom, ktorý obsahuje niekoľko otázok. Musí zabezpečiť, aby sa všetkým otázkam venovala náležitá pozornosť. Taktiež musí zabezpečiť, aby boli dodržané nasledovné pravidlá:

- Účastníci sa cítia bezpečne a sú ochotní povedať svoj názor.
- Všetci účastníci dostanú priestor na vyjadrenie svojho názoru. To nevyhnutne neznamená, že všetci dostanú rovnako veľa času, ale mala by existovať určitá rovnováha.

- Keď sa zdanlivý konsenzus dosiahne skoro (napríklad keď sa prví traja, ktorí hovoria, zhodnú), môže to vytvoriť tlak na účastníkov, aby s nimi súhlasili tiež. Moderátor by mal zakročiť proti tomuto tlaku jemným, ale zreteľným podporovaním opačných názorov, ak sú prítomné.
- Napriek tomu, že diskusia vychádza z jasného scenára (súboru otázok), mala by prirodzene plynúť.
- Kľúčovým aspektom fokusových skupín je, že účastníci sa navzájom podnecujú. Moderátor by mal vytvoriť priestor na vzájomné interakcie účastníkov.

Moderátor by sa mal sústrediť len na facilitáciu. Nieкто iný (asistent) by mal robiť poznámky (ak sú potrebné poznámky ako doplnok k nahrávke, ktorá sa väčšinou zhotovuje – nezabudnite na informovaný súhlas s vyhlásením o anonymite). Asistent pomáha aj s ďalšími vecami, ktoré môžu byť potrebné (rozdávanie menoviek, voda atď.). Moderátor by nemal hodnotiť, mal by byť pozorný, povzbudzujúci poslucháč a mal by vedieť pri počúvaní premýšľať, aby prišiel s dobrými doplňujúcimi otázkami. Mali by tiež vedieť, ako riešiť konflikty a riadiť dynamiku skupiny.

Otázky

Typicky je dobré začať s pútavými otázkami, ktoré prelomia ľady. Až potom začnite postupne klásť ťažšie otázky, ktoré si môžu vyžadovať viac premýšľania, uvažovania atď. Je dobrým zvykom skončiť položením otvorenej otázky, čo by účastníci fokusovej skupiny ešte chceli dodať alebo čo mali chuť povedať, ale nedostali na to vhodnú príležitosť.

Otázky by mali byť krátke a formulované bez nejasností. Takmer vždy je lepšie položiť otázku, ktorá neumožňuje odpoveď áno

alebo nie, takže účastníci musia hľadať vlastné slová, aby sa vyjadrili. Len jedna otázka by mala byť položená naraz. Dopĺňujúce otázky sú dôležité na prehĺbenie počiatočných odpovedí.

OBJASNENIE NIEKTORÝCH NEJASNOSTÍ V TERMINOLÓGII

Zvyčajne je ľahké pochopiť rozdiel medzi dotazníkmi ako kvantitatívnou metódou na jednej strane a rôznymi kvalitatívnymi metódami na strane druhej. Ľudia však bývajú zmätení rozdielmi medzi rozličnými kvalitatívnymi technikami. Niekedy napríklad považujú pološtruktúrované rozhovory a hĺbkové rozhovory za to isté. Literatúra však medzi nimi rozlišuje a pokúsime sa tento rozdiel objasniť.

Fokusové skupiny a pološtruktúrované rozhovory považujeme za úzko prepojené tým, že majú zhruba rovnaký cieľ, zatiaľ čo hĺbkové rozhovory majú ťažisko pozornosti trochu inde. Fokusové skupiny aj pološtruktúrované rozhovory zvyčajne dávajú účastníkom menej voľného priestoru na určenie, akým smerom sa má konverzácia vyvíjať, než je to v prípade hĺbkových rozhovorov.

Fokusové skupiny verus hĺbkové rozhovory

Rovnako ako pri hĺbkových rozhovoroch, aj vo fokusových skupinách sa môžeme zaujímať o pocity, postoje, správanie a motívy, ale zvyčajne si nedokážeme vytvoriť úplný obraz o každom jednotlivom účastníkovi. Hĺbkové rozhovory a fokusové skupiny majú zvyčajne podobnú dĺžku trvania približne 60 až 120 minút, ale vo fokusových skupinách je približne šesť až desať účastníkov. Z toho vyplýva, že hĺbkové rozhovory používame vtedy, keď je podstatné zachytiť úplnú individuálnu skúsenosť, alebo inými slovami, keď nás primárne zaujíma jedinec a jeho rozprávanie. Fokusové skupiny používame vtedy, keď sa primárne zaujímate o problém alebo tému a očakáva sa, že rôzne perspektívy v interakcii objasnia daný problém či tému z viacerých uhlov.

Pološtruktúrované rozhovory verzus hĺbkové rozhovory

Rozdiel medzi pološtruktúrovanými rozhovormi a hĺbkovými rozhovormi sa môže zdať menej jasný. Koniec koncov, obidve sú techniky kvalitatívneho rozhovoru medzi dvoma ľuďmi. Vo všeobecnosti zvyknú byť pološtruktúrované rozhovory kratšie, možno 30 až 60 minút, a každý respondent (konverzačný partner) zvyčajne odpovedá na rovnaký základný súbor otázok (doplňujúce otázky môžu byť odlišné a mali by reagovať na poskytnuté odpovede). Výsledkom môže byť napríklad súbor odpovedí účastníkov na jednotlivé otázky. Odpovede môžeme jednoduchšie zaradiť do kategórií ako pozitívny pohľad na vec, negatívny pohľad, neutrálny pohľad a pod. Analýza a prezentácia výsledkov tak, ako je to pri fokusových skupinách, sa väčšinou priamo zaoberá pozorovaniami, postrehmi a návrhmi týkajúcimi sa problému alebo témy, ktorá vás zaujíma. Naproti tomu z hĺbkových rozhovorov často vytvárame úplné individuálne príbehy a až potom prípadne analyzujeme spoločné vzorce a navrhujeme možné typológie.

ĎALŠIE RADY

Výsledky svojho výskumu berte s rezervou

Ľudia chcú vyzerať dobre, a preto si môžu prispôsobovať pravdu, zveličovať alebo sa vyhýbať rozprávaniu o niektorých veciach, aby o sebe poskytli pozitívny obraz. Zamyslite sa nad tým, ako môže byť každý konkrétny výsledok vášho výskumu skreslený.

Povedali sme, že súčasťou výskumného procesu sú aj následné kroky a možné zmeny. Zmeny by však mali byť skôr postupné a nie radikálne. (Je pravdepodobné, že vaše závery z výskumu nie sú úplne správne a nechcete predsa všetko staviť na jednu kartu.)

Nebojte sa osloviť odborníkov

- Robiť aj relatívne jednoduchý výskum nie je ľahké. Zvážte oslovenie profesionálneho konzultanta, ktorý by skontroloval alebo navrhol váš výskumný plán a výskumné nástroje (dotazníky, postupy atď.).
- Mať externého profesionála, ktorý moderuje vaše fokusové skupiny alebo vedie vaše hĺbkové rozhovory, môže nielen zabezpečiť vyššiu „technickú“ kvalitu, ale rozhovory môžu vytvoriť odlišnú dynamiku, napríklad opýtaní môžu byť otvorenejší k zdieľaniu kritickej spätnej väzby.
- Môžete tiež zvážiť najatie odborníka na vizualizáciu vašich kvantitatívnych dát. Môže to znamenať veľký rozdiel pre výstižné a presné vyrozprávanie príbehu. Nielen preto, že to môže byť krajšie, ale hlavne preto, že odborník bude vedieť, aký graf dáva v konkrétnom kontexte najväčší zmysel.

*Chceli by ste sa dozvedieť, ako v praxi výskum pomohol organizácii zistiť viac o svojich podporovateľoch a darcoch? Prečítajte si prípadovú štúdiu *The School of Public Life*.*

STRONGER
ROOTS

Ako vytvoriť komunikačnú stratégiu a plán

PRÍRUČKA
Budovanie komunity
pre neziskovky

AUTOR
Jenda Žáček,
brand strategist a konzultant

NEŽ SA PUSTÍME DO KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE...

Základom úspešnej komunikácie značky je, že viete, kto ako organizácia ste, prečo tu ste a o čo sa usilujete. Ak v tom nebudete mať jasno, žiadna dobrá komunikačná stratégia vám nepomôže. Investujte čas do opisu vášho poslania, vízie, vašich hodnôt a programov, produktov či služieb, ktoré ponúkate.

Poslanie

Prečo tu vaša organizácia je, čo je jej zmyslom.

Vízia

Čo chce vaša organizácia dosiahnuť v horizonte napríklad 20 rokov?

Hodnoty – piliere

Aké sú tri hodnoty vašej organizácie, jej piliere? Na čom organizácia stojí? Bez čoho by nebola práve touto organizáciou?

Programy/produkty/služby

Akými programami, produktmi či službami sa zapájate do riešenia spoločenských problémov?

V komunikácii odporúčam využívať metódu vychádzajúcu z potrieb zákazníkov či príjemcov, známu ako Human Centered Design (HCD). Tá sa bežne používa pri dizajnovaní nových produktov, služieb či ich inovácií. Súčasne je to skvelý prístup aj pre budovanie komunit či komunikácie ako takej. Do centra vašej činnosti totiž staviate človeka – príjemcu, klienta, podporovateľa či dobrovoľníka – a jeho potreby. Kladiem si tak otázky typu: *Ku komu hovorím? Zodpovedajú naše služby skutočne potrebám týchto príjemcov? Budú rozumieť popisu mojich služieb?* HCD je prístup, ale aj spôsob myslenia, ktorý odporúčam používať vo vašej práci, a to ako pri stanovení cieľových skupín, dizajnovaní služieb a programov, tak i pri premýšľaní nad tým, ako môžu komunity fungovať.

Budete tak vytvárať skutočnú hodnotu pre príjemcov, prepájate a nevytvárate len reklamu, ktorá sa snaží za každú cenu predať. Reagujete totiž na to, čo príjemcovia chcú, potrebujú a ocenia, takže sa vám investovaná energia bude vracaať. Obe strany získavajú, win - win. Presne to pomenováva prístup tzv. matteringu (t. j. značke na príjemcovi skutočne záleží), ktorý sa snaží kultivovať klasický prístup marketingu.

ESENCIA ZNAČKY

Skôr než sa pustíte do samotnej komunikačnej stratégie, odporúčam ešte venovať sa **stratégii (t. j. esencii, resp. definícii) značky vašej organizácie**. Tá vymedzuje základný rámec, v ktorom sa v komunikácii pohybujeme, a slúži ako doplnok ku všetkým zadaniam, ktoré dávate kreatívnym profesiám. Teda dopĺňa napríklad zadanie tvorby webu, dávate ju grafikovi, keď pre vás spracováva plagát a majú ju k dispozícii aj ľudia z fundraisingu, keď komunikujú s darcami. Esencia značky pozostáva z týchto častí:

Cieľová skupina

Sociodemografický popis príjemcov vašej komunikácie (pozri nižšie).

Segment

Rozdelenie jednej cieľovej skupiny na základe motivácie k vašej značke (pozri nižšie).

Persona

Typický predstaviteľ jedného vášho segmentu – predstavte si ho, s menom a fotkou, jeho návykmi, štýlom komunikácie. Pre tvorbu person môžete využiť šablónu HCD (libdesign.kisk.cz/designove-metody / libdesign.kisk.cz/en/methods)

Unikátny predajný argument

Čím sa vaša značka odlišuje od vašej konkurencie. Jedna veta, v čom je jedinečná.

Tonalita komunikácie

Akým spôsobom sa naša značka štylizuje a vyjadruje? Tykáme alebo vykáme? Sme drzí alebo servilní? Vtipní alebo seriózní? Na nastavenie tonality môžete využiť pripravenú šablónu (trello.com/b/5eaa7d9e57f89a591b2ccbd5).

Asociácia

Asociácie sú prvé slová, ktoré sa nám vybavajú, keď si predstavíme danú značku. Komunikáciou ich môžeme cielene vytvárať a podporovať.

Symboly

Symboly sú typy asociácie – spojíte si ich jednoznačne so značkou. Existujú desiatky typov symbolov. Môže to byť farba, tvar, predmet, človek/tvá, názov, číslo, slogan, miesto, gesto, rituál, slovo atď.

CIEĽOVÉ SKUPINY A SEGMENTY

Pokiaľ viete, kto ste, môžete sa zamerať na to, ku komu hovoríte. Aby ste boli v budovaní komunity úspešní, vychádzajte zo znalosti **cieľovej skupiny** – tá všeobecnejšie popisuje príjemcu vašej komunikácie. Nehovorí, že nekomunikujete k nikomu inému, iba hovorí, kde sa nachádza najväčšie množstvo ľudí, ktorých chcete práve teraz osloviť, a za nejaký čas sa to pokojne môže zmeniť. Ak napríklad chcete nájsť účastníkov vzdelávacích kurzov pre sociálnych pracovníkov, budú vašou cieľovou skupinou ženy napriek tomu, že máme v tejto profesii aj mužov. Efektívnejšie je zamerať sa na ženy, ktorých je výrazne viac, takže naše úsilie bude jednoduchšie a komunikácia skôr prinesie želaný výsledok.

Neexistuje nič horšieho než cieľová skupina široká verejnosť, pretože tá nám nedáva možnosť čohokoľvek sa v komunikácii chytiť. Aj keď robím osvetu, treba ju viac zacieliť. Predstavme si, že chceme minúť na Facebooku za reklamu 50 eur. Keď sa budem zameriavať na všetkých, peniaze sa mi rozkotúlajú na všetky strany, rozriedia sa – oslovím totiž aj ľudí, u ktorých téma rezonovať nebude a efekt bude nulový (rovnako ako v príklade vyššie, keď budem cieliť na mužov v sociálnych službách, vynaložím obrovské úsilie s mizivým výsledkom). Keď si ale raz stanovíte, že cieľovou skupinou sú ľudia, ktorí sú napríklad ochotní zmeniť svoj postoj alebo téma ich zaujíma, budete efektívnejší.

Tip: Keď s komunikačnou stratégiou začínate – najmä v prípade, ak komunikáciu chcete využiť na budovanie komunity – zamerajte sa najskôr na ľudí, ktorí sú vašej značke najbližšie, najviac vám rozumejú, sú vám názorovo či tematicky blízki. V ďalších rokoch skúšajte cieľovú skupinu rozširovať a mieriť ďalej. Rozširujte postupne ostrovčeky pozitívnej deviácie.

Napriek tomu by bolo iba stanovenie cieľových skupín málo. V duchu Human Centered Design (viď vyššie) by nám chýbala motivácia, túžby, ale hlavne vzťah príjemcu k značke. Len keď budete poznať jeho motiváciu k značke (teda prečo si vyberá práve vás), tak môžete efektívne komunikovať alebo aj vytvárať kvalitné programy či služby.

Na základe jednotlivých motivácií vašej cieľovej skupiny stanovíte takzvané segmenty. Čo segment, to motivácia. Zatiaľ čo cieľová skupina opisuje príjemcu všeobecnejšie na základe sociodemografie, segmenty vám dovoľujú využiť v rámci cieľovej skupiny jemnejšie delenie, napríklad práve podľa motivácie príjemcu k značke. To vám umožní, aby ste reagovali na potreby príjemcov a komunikácia mala vplyv. Odporúčam využívať nie príliš vysoký počet segmentov v rámci cieľovej skupiny – tri segmenty postačia, päť je pre náš účel úplné maximum.

Príklad:

Organizácia zameraná na pomoc ľuďom s postihnutím

Cieľová skupina: sociálne citlivá žena, vek 35 až 55 rokov, vydatá, žijúca v menšom meste, VŠ vzdelanie, príjem domácnosti okolo 1800 eur (učiteľka z Galanty)

Segmenty podľa vzťahu k značke – daruje vašej organizácii peniaze, pretože:

1. má v rodine osobnú skúsenosť s postihnutím,
2. vie, že finančná podpora je dôležitá pre jej spoločenský status,
3. uvedomuje si svoje šťastie, že všetci v jej rodine sú zdraví.

Spoznajte čo najlepšie vašu cieľovú skupinu a jej vzťah k vašej značke. Môžete na to využiť buď výskumné metódy (dotazníky, fokusové skupiny a pod.), alebo sa môžete inšpirovať aj ďalšími HCD metódami pre výskum cieľových skupín a problémov, napríklad z dielne KISK (libdesign.kisk.cz/designove-metody/ / <https://libdesign.kisk.cz/en/methods>). Až potom sa zamýšľajte nad tým, čo, prečo a ako budete hovoriť.

Nastaviť si dobre cieľové skupiny, celú esenciu značky, poslanie a víziu nevyvímajúc, nie je jadrová fyzika. Pokiaľ sa cítite neisto, nebojte sa využiť konzultáciu profesionála alebo sa takým procesom nechajte sprevádzať. Ušetrí vám to čas, ponúkne odstup a posilní kvalitu výstupu.

KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA

Komunikačná stratégia nám pomáha byť efektívni v našich komunikačných aktivitách – vynakladať prostriedky na správnom mieste so želaným vplyvom; komunikovať, kto našu komunikáciu potrebuje alebo využije. Pokiaľ máte za sebou krok nula, teda že funguje vaša značka, je čas vrhnúť sa do praktickej roviny komunikácie:

Nastaviť si dobre cieľové skupiny, celú esenciu značky, poslanie a víziu nevynímajúc, nie je jadrová fyzika. Pokiaľ sa cítite neisto, nebojte sa využiť konzultáciu profesionála alebo sa takým procesom nechajte sprevádzať. Ušetrí vám to čas, ponúkne odstup a posilní kvalitu výstupu.

CELÁ SPOLOČNOSŤ

Cieľová skupina Matky

Persona 1
viac času pre seba
Persona 2
pre dieťa niečo
zadarmo
Persona 3
vzťahy pre dieťa

Cieľová skupina Deti

Jednotlivé kroky ku komunikačnej stratégii

1. Stanovte komunikačné ciele a ich meranie.
2. Stanovte cieľovú skupinu – segmenty.
3. Popíšte nákupné správanie príjemcov (STDC).
4. Popíšte existujúce kontaktné miesta - touchpointy.
5. Vyberte vhodné komunikačné nástroje komunikačného mixu s pomocou PESO modelu.
6. Vyberte vhodné komunikačné témy a rozplánujte ich do kampaní, resp. komunikačného a obsahového plánu.
7. Stanovte si alebo skontrolujte rozpočet.
8. Vyhodnocujte a znovu plánujte.

1. Komunikačné ciele a ich meranie

Ak chcem komunikovať, musím vedieť prečo. Komunikačné ciele stanovujete na základe celkovej stratégie organizácie napríklad raz ročne. Zadanie by malo vychádzať buď z diskusie šéfa organizácie a PR pracovníka, alebo z diskusie celého tímu v prípade menších organizácií. To je kľúčový bod, ktorý vytvára zákazku pre komunikačný tím či PR pracovníka.

Asi nebude prekvapením, že ciele by mali byť SMART (t. j. specific, measurable, attainable, relevant, timely – konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené). Napríklad:

- získať 100 prihlášok na dobrovoľnícky program do 30. januára,
- 30 % priaznivcov v ankete po krátkej emailovej kampani uvedie, že je ochotných finančne podporiť našu organizáciu,
- v rámci vianočnej kampane získame aspoň 10 % nových darcov, ktorých jednorazový príspevok bude priemerne aspoň 20 eur,
- do konca marca 20 % jednorazových drobných darcov konvertujeme na pravidelných.

Zadania ale často bývajú komplexnejšie a týkajú sa napríklad zmeny vnímania konkrétnej témy či osvety. Ani v takom prípade by ste sa nemali uspokojiť so všeobecným zadáním – osvetová kampaň adresovaná širokej verejnosti, ale mali by ste nájsť konkrétnejšie zadanie.

Kameňom úrazu býva často meranie takýchto výstupov či splnenie cieľa. Aj v komunikácii by sme mali pracovať s princípom merania dopadu a nenapíňať len pomocné indikátory typu vyjdú nám tri články v celoštátnych médiách. Takáto informácia totiž len pramálo vypovedá o tom, čo sme naším úsilím skutočne dosiahli. Na stanovenie cieľov a spôsobov ich merania a vyhodnocovania môžete využiť rámec AMEC Integrated Evaluation Framework (amecorg.com/amecframework/). Ten vás navedie k stanoveniu správnych komunikačných cieľov, ale aj k spôsobu merania prostredníctvom dopadu, nielen indikátorov.

Stratégia neznamená len, že si stanovíte, čo chcete dosiahnuť. Znamená to tiež, že preto, aby ste niečo dosiahli, si označíte, čo ste pre to ochotní obetovať, opustiť. Bez vedomého vynechania niektorých postupov, nástrojov či cieľových skupín totiž nepôjde o stratégiu.

2. Cieľová skupina a segmenty

Cieľovú skupinu poznáme už z definície značky. Pre konkrétne kampane môžeme vybrať niektorý z už stanovených a preskúmaných segmentov, či určiť inú cieľovú skupinu alebo segment podľa potreby kampane/projektu. Aj pri stanovovaní nových cieľových skupín dbajte na to, aby segmentácia vychádzala zo skutočných potrieb príjemcov. Rozlišujeme tiež príjemcov služby a toho, kto rozhoduje – typicky pri programoch pre deti sú užívateľmi deti, ale rozhodujú rodičia. Zameriame sa preto na rodičov.

Príklad:

Organizácia zameraná na voľnočasový / nízkoprahový program pre deti

Cieľová skupina: niekoľkonásobná matka z malého mesta, vek 25 – 45 rokov, rozvedená, učňovské/stredoškolské vzdelanie, príjem domácnosti do 800 eur

Segmenty podľa vzťahu k značke – prihlási dieťa na program, pretože:

1. bude mať viac času pre seba,
2. získa pre dieťa niečo, za čo by inde musela platiť (výlet),
3. chce, aby chodilo na program s kamarátom (susedom...),
4. dieťa to chce / je mu to jedno.

Cieľová skupina: chlapec 12 – 16 rokov, z rozvedenej rodiny, žiak ZŠ, ohrozený sociálnym vylúčením, príjem domácnosti do 800 eur

Segmenty podľa vzťahu k značke – príde na program, pretože:

1. chce vyplniť voľný čas,
2. má vidinu osobného prospechu (pozrie sa niekam, kam by sa sám nedostal...),
3. chce nadviazať vzťah s kamarátom / dievčaťom,
4. chodí tam jeho kamarát (je to „cool“, vzťahy...).

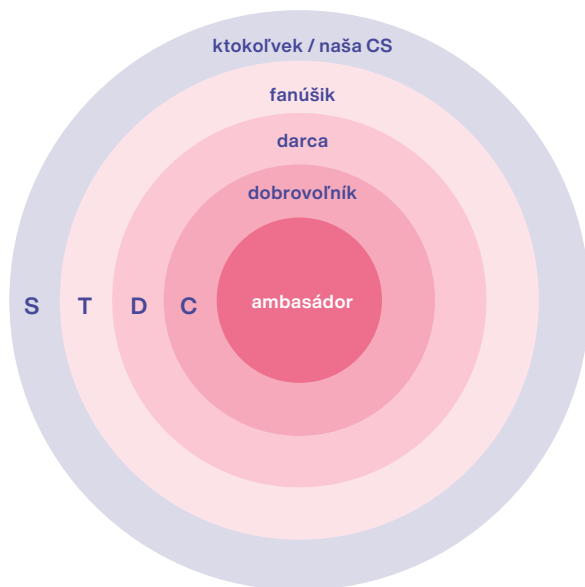
3. Nákupné správanie a STDC model

- V podnikaní sa používa pojem nákupné správanie. To popisuje, v akej fáze sa nachádza príjemca predtým, ako urobí nami žiadanú akciu – u nás to nebude nákup, ale môže ísť napríklad o dar alebo zapojenie sa ako dobrovoľník a pod. Pomôcť nám môže rámec STDC, ktorý je skratkou anglických slovies See – Think – Do – Care. Aj model STDC stavia do stredu uvažovania príjemcu.
- **See:** V tejto fáze sú to všetci ľudia, ktorí majú potrebu definovanú naším segmentom, teda ide o veľmi širokú skupinu. O vašej značke doteraz nepočuli alebo si ju nevybavia.
- **Think:** V tejto fáze už uvažujú o tom, že by využili konkrétnu službu (stali sa dobrovoľníkom, darovali peniaze), ale ešte nevedia kde či komu. O vašej značke počuli v predchádzajúcej fáze.
- **Do:** V tejto fáze sa príjemca práve rozhodol, že urobí „nákup“ (prihlási sa za dobrovoľníka, daruje peniaze...), eventuálne danú aktivitu práve vykonáva.
- **Care:** V tejto fáze sú to už naši darcovia či dobrovoľníci, o ktorých sa snažíme starať, ďalej napĺňať ich potreby a viesť ich opäť cez Think fázu k činu, napríklad, aby darovali znova.

STDC model funguje ako lievik – na začiatku máme širokú masu, na konci sú to rádovo nižšie počty ľudí. V každej organizácii bude proces trochu iný, možno bude mať aj viac úrovní, najmä pokiaľ ide o komunitu – na konci buď môže byť dobrovoľník, podporovateľ, darca či člen. Ak máte rôzne ciele alebo programy, môžete buď jednotlivé fázy zovšeobecniť, alebo ak sú veľmi špecifické, ako napríklad v komunite, môžete mať samostatnú maticu.

See Think Do Care

Jenda Žáček
– brand strategist



Váš model tiež nemusí fungovať lineárne. Napriek tomu sa však pokúste vaše fázy nákupného správania popísať. V každej fáze uveďte potrebu príjemcu v danej fáze, zamyslite sa nad tým, aký typ obsahu by mu v takej chvíli pomohol. Neskôr sa vráťte ku kanálom, ktoré sú v danej fáze vhodné.

| | see | think | do | care |
|------------------|--|--|--|--|
| | Ľudia, ktorí chcú byť prospešnejší svojmu okoliu. | Ľudia so záujmom o dobrovoľníctvo. | Ľudia, ktorí sa chcú zapojiť / už sú zapojení do dobrovoľníctva. | Ľudia, ktorí sa zúčastnili dobrovoľníckeho programu. |
| Očakávanie | Robiť dobrovoľníctvo by mohlo byť naplňujúce. | Chcem vedieť, čo konkrétne mi dobrovoľníctvo prinesie. | Hľadám konkrétny program, ktorý zodpovedá моjim schopnostiam a času. | Chcem byť súčasťou komunity, chcem byť ocenený. |
| Kanál | sociálne siete médiá PPC (pay per click) | blog | PPC | e-mail stretnutie |
| Cieľ/ meranie | Získať do konca mesiaca 1 000 fanúšikov na Facebooku. | Zvýšiť organickú návštevnosť na 5 000 návštev mesačne. | Získať aspoň 50 nových prihlášok za mesiac. | Získať každý mesiac aspoň 10 nových hodnotení. |
| Obsah | zaujímavosti, tipy | tematické články | cielená PPC reklama | e-mail s dotazníkom spokojnosti |
| Frekvencia | 2-krát týždenne na Facebooku a 3-krát týždenne na Instagrame | 1-krát týždenne | vyhodnotenie každý 3. deň reklamnej kampane | po každom programe |

4. Touchpointy – kontaktné miesta

Touchpointy popisujú miesta, kde všade sa stretáva príjemca s vašou značkou. Nejde len o web a sociálne siete, ale napríklad aj toaleta vo vašej kancelárii, ktorú navštívi. Je to váš leták, reportáž v rozhlase i verejná debata. Začnite tým, že si v brainstormingu popíšete všetky kontaktné miesta, ktoré vám napadnú.

Zaznamenajte si tiež, v akej nákupnej fáze sa príjemca nachádza na tom-ktorom kontaktnom mieste a aké sú v tejto chvíli jeho potreby či očakávania od značky. To vám následne umožní upraviť obsah jednotlivých komunikačných kanálov tak, aby ste reagovali na potreby príjemcu. Inšpirujte sa využitím šablóny komunikačných kanálov (trello.com/b/5c9b32eaf6487559f8644341).

Zamyslite sa nielen nad existujúcimi touchpointmi, ale aj nad ďalšími možnosťami, ktoré je možné využiť. Následne uprednostnite tie najdôležitejšie. Skontrolujte si, či máte v každej fáze nákupného správania dostatok kontaktných miest. Myslite na to, že v počiatočných fázach STDC potrebujete urobiť širší zásah, zatiaľ čo v tých konečných fázach je viac adresný.

Príklad: Organizácia, ktorá chce získať 100 prihlášok do dobrovoľníckeho programu

| Kontaktné miesto (touchpoint) | Fáza | Očakávanie od značky | Priorita (1 – 5) | Typ komunikačného kanálu |
|-------------------------------|--|--|------------------|--------------------------|
| médiá | 1. See Nepoznám. | Robiť dobrovoľníctvo by mohlo byť naplňujúce. | 1 | získané médiá (earned) |
| PPC | 1. See Nepoznám. | Robiť dobrovoľníctvo by mohlo byť naplňujúce. | 2 | platené médiá (paid) |
| web program | 2. Think Počul som, zvažujem. | Chcem vedieť, čo konkrétne mi dobrovoľníctvo prinesie. | 2 | vlastné médiá (owned) |
| newsletter | 2. Think Počul som, zvažujem. | Chcem vedieť, čo konkrétne mi dobrovoľníctvo prinesie. | 1 | vlastné médiá (owned) |
| referencie v práci | 2. Think Počul som, zvažujem. | Chcem vedieť, čo konkrétne mi dobrovoľníctvo prinesie. | 4 | zdieľané médiá (shared) |
| web – prihláška | 3. Do Chcem, premýšľam kde. | Hľadám konkrétny program, ktorý zodpovedá mojim schopnostiam a času. | 1 | vlastné médiá (owned) |
| dobrovoľníci | 4. Do Som dobrovoľníkom. | Dostávam informácie a podporu od organizátorov. | 1 | vlastné médiá (owned) |
| newsletter | 5. Care Som dobrovoľníkom pravidelne. | Chcem byť súčasťou komunity, chcem byť ocenený. | 2 | vlastné médiá (owned) |
| zažiť mesto inak (stánok) | 1. See a 2. Think | Robiť dobrovoľníctvo by mohlo byť naplňujúce. | 3 | získané médiá (earned) |

5. Komunikačný mix a PESO model

Priorizované kontaktné miesta podrobte ešte jednému pohľadu: PESO je opäť skratkou anglických slov – Paid, Earned, Shared a Owned – a označuje typy komunikačných kanálov z pohľadu vlastníctva.

Owned media (vlastné médiá) sú také kanály, nad ktorými máte úplnú kontrolu. Typicky je to váš blog, web, vaša kancelária, produkt, aplikácia alebo napríklad leták.

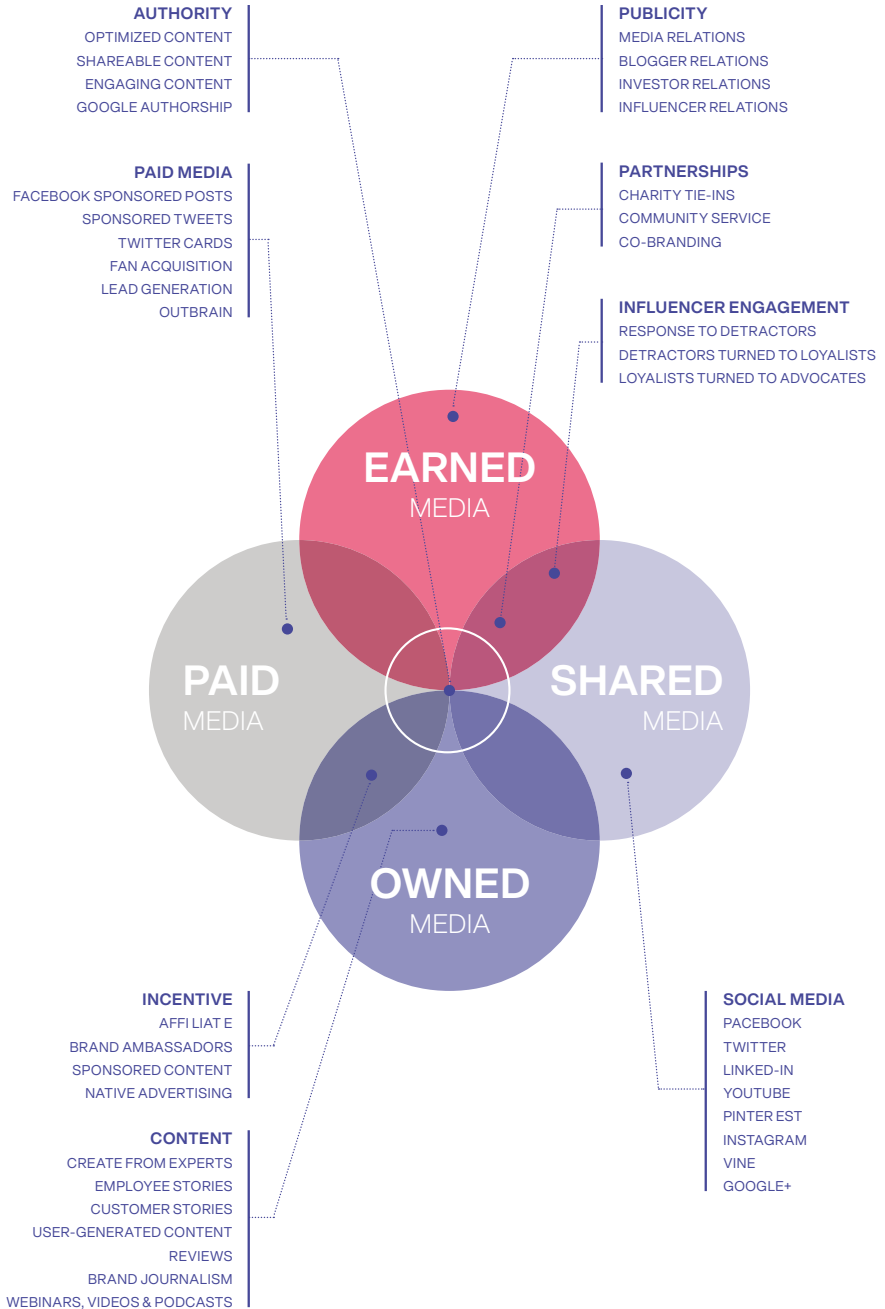
Shared media (zdieľané médiá) znamenajú skutočne zdieľané médiá, teda primárne sociálne siete. Špecifikum takých sietí je, že využívajú práve vlastnený obsah (owned media).

Earned media (získané médiá) sú tým, čomu sa donedávna hovorilo PR. Vychádzajú z mediálneho priestoru, ktorý sa nám podarí získať. Patria sem media relations (sprostredkovanie informácií o organizácii, jej poslaní a aktivitách prostredníctvom médií), články o nás niekto napíše na základe nášho vlastného príbehu (owned) alebo toho, že príbeh rezonuje na sieťach (shared), alebo Sajfa, ktorý na Instagrame napíše, že je naším dobrovoľníkom.

Paid media (platené médiá) predstavujú vrstvu, ktorá sa prelína všetkými predchádzajúcimi typmi médií. Vlastný obsah môžete podporiť napríklad PPC reklamou, príspevky na sociálnych sieťach môžete podporiť reklamou, rovnako ako medializované obsahy.

Obrázok ukazuje, že v strede množín vzniká autorita značky, konzistentná komunikácia, dôveryhodnosť. Zamerajte sa na to, aby ste žiadnu z oblastí nemali poddimenzovanú. Začínajte pri vlastnom obsahu – keď nebudete mať dobré vlastné médiá a obsah, ťažko budete dlhodobo úspešní v zdieľaných médiách a zle budete tvoriť získané médiá. Bez vlastného obsahu vám nepomôžu ani platené médiá. Okrem vlastných médií sa niekedy často zabúda práve na tie platené. Tie pritom dokážu s pomerne malou investíciou znásobiť naše predchádzajúce úsilie, prejavujúce sa najmä v investovanom čase, ktorý je najdrahší.

Skontrolujte priorizované touchpointy – komunikačný mix a dbajte na vyvážené zastúpenie všetkých typov médií. Využiť môžete pripravenú šablónu, vrátane návodu, ako s ňou zaobchádzať (trello.com/b/5c9b32eaf6487559f8644341). Skontrolujte aj vaše kapacity – to, že máte v prioritách veľké množstvo kontaktných miest, znamená, že ich obhospodáreniu musíte venovať vyššie množstvo času a prostriedkov. Práve tu by sme mali strategicky zvoliť vhodné nástroje, ktoré vedú k naplneniu komunikačných cieľov a osloveniu cieľovej skupiny, ale aj tie, ktoré pre túto chvíľu odsunieme do úzadia, aby sme našu energiu mohli smerovať k naplneniu cieľa.



6. Komunikačné témy, kampane a komunikačný plán

Úspešná kampaň / komunikácia musí obsahovať tri základné prvky:

1. emóciu, 2. vychádza z potrieb zákazníka alebo ich pripomína,
3. odkazuje na symboly značky (vytvára spojenie medzi potrebami a symbolmi). Kampani rozumieme ako komunikácii, ktorá má začiatok, koniec, konkrétnu tému, ciele a využíva rôzne nástroje.

Do komunikačného plánu spíšte, aké témy s ohľadom na stanovené ciele a ostatné programové aktivity vašej organizácie chcete v nadchádzajúcom roku komunikovať. Umiestnite ich napríklad do tabuľky v podobe kalendára a označte ich touchpointmi, ktoré budete pre dané témy používať. V prehľade uvidíte, či vám nezostalo nejaké obdobie komunikačne prázdne alebo či niektoré nie je naopak preťažené a je potrebné komunikáciu viac roziahnuť.

Skontrolujte, že pri každej téme/kampani pravidelne používate v kreatívnych výstupoch a v komunikácii o značke jej symboly, aby si ľudia tému s vami spojili. Pozrite sa tiež späť na komunikačné ciele a presvedčte sa, že ich naplníte aktivitami obsiahnutými v komunikačnom pláne.

Ak máte hotový tematický/kampaňový plán na obdobie jedného roka, môžete začať rozpracovávať jednotlivé kampane a témy. Pri každej takejto aktivite si napíšte krátky akčný plán – zoznam úloh, ktoré sa pred spustením kampane musia vykonať. Odporúčam tiež k jednotlivým kampaniam dopĺňať krátky prehľad, ktorý bude všetkým zrozumiteľný – čo je cieľom kampane (na aký cieľ odkazuje), na koho sa zameriava, aká je jej idea, zapojené typy médií a aké sú požiadavky na rozpočet. A teraz už je čas konkrétny obsah umiestniť do obsahového plánu či kalendára, v ktorom budete mať už konkrétne jednotlivé výstupy naprieč kanálmi a umožní vám krátkodobu, napríklad s horizontom 14 až 30 dní, plánovať obsah.

Komunikačný plán konzultujte s niekým mimo vašej organizácie. Nechajte si spraviť spätnú väzbu aj na témy a kampane, aby ste zistili, či medzi ľuďmi rezonujú. Tie je dobré otestovať aj priamo u cieľovej skupiny.

Plán tém/kampaní

Služí na dlhodobý prehľad. Na zvislej osi je možné použiť týždne či mesiace. V riadkoch je možné použiť jednotlivé témy či kampane. Farby potom môžu označovať typ kampane či typ média.

Obsahový plán

Využite napríklad Trello: Do prvého stĺpca návrhy môže písať každý, ďalšie 2 – 3 stĺpce aktuálne mesiace s konkrétnymi obsahmi, dátami a označením typov médií pomocou štítkov, posledný stĺpec vyhládka na nasledujúce mesiace. K jednotlivým obsahom môžete taktiež doplniť štítkov s fázou nákupného správania. Skopírujte si pripravenú šablónu (trello.com/b/EcZQu2dp/obsahov%C3%BD-pl%C3%A1n-jendazacekcz).

7. Vyhodnotenie a plánovanie

Stanovte si pevný dátum, kedy sa budete ku komunikačnej stratégii v tíme vracaa a priebežne ju hodnotiť. Môže to byť mesačne alebo kvartálne. Umožňuje to mať na zreteli stanovené ciele a prípadne ladiť pôvodný plán. Raz ročne je čas na dôkladné hodnotenie a plánovanie ďalšieho roka. Vráťte sa ku komunikačným cieľom a AMEC Integrated Evaluation Framework (amecorg.com/amecframework/). Sústreďte sa na hodnotenie vplyvu, nie iba ukazovateľov či početností.

Začnite hneď teraz!

Možno si hovoríte, že celý proces je veľmi zložitý. Je pravda, že má mnoho krokov, ale hneď ako ním začnete prechádzať, vtiahne vás a viac porozumiete prepojeniu jednotlivých častí. Určite to zvládnete – ak nie, dajte hlavy dohromady alebo si nechajte poradiť. S komunikačnou stratégiou budete komunikovať efektívnejšie, a tak vaša práca bude mať väčší dopad – to chcete. Takže sa do toho rovno pustite: **spíšte si prvé tri kroky, ktoré pre komunikačnú stratégiu urobíte** aj s konkrétnymi termínmi. Zvládnete to. Držím palce!

„Organizácie s efektívnou komunikáciou sú o 47 % úspešnejšie v predaji svojich produktov či služieb.“ W. Wyatt, Effective Communication, ROI Study Report



Ako

vytvoriť

fundraisingovú stratégiu

STRONGER
ROOTS

PRÍRUČKA

**Budovanie komunity
pre neziskovky**

AUTORKA

Renáta Scheili,
NIOK Foundation

Ak ako dobročinná organizácia chcete dosiahnuť svoje ciele, potrebujete od svojej komunity komplexnú podporu – vrátane finančných príspevkov. Finančná stabilita a nezávislosť sú pre mnohé organizácie kľúčovými dlhodobými cieľmi, ale niekedy zostávajú len prianiami. Vedomým plánovaním však môžete toto pranie premeniť na realitu.

„Bez okruhu priaznivcov stráca nezisková organizácia zmysel svojej existencie a zároveň tak prichádza o celkom zásadný zdroj svojej životaschopnosti.“

Jiří Bárta, bývalý riaditeľ Nadace VIA a mentor programu Stronger Roots

Pokiaľ neustále bojujete s pokrytím svojich nákladov alebo neviete, ako udržiavať organizáciu a pokračovať vo svojich aktivitách v najbližších mesiacoch alebo rokoch, je čas vytvoriť fundraisingovú stratégiu! Nenechajte sa vystrašiť slovom „stratégia“ – jednoducho to znamená, že plánujete, čo budete robiť v nasledujúcom časovom horizonte, zvyčajne v nasledujúcom roku alebo niekoľkých rokoch, aby ste získali prostriedky potrebné na pokračovanie vašej práce pre dobrú vec, o ktorú sa usilujete. Podľa nižšie uvedených kľúčových krokov môžete vytvoriť fundraisingový plán.

#1 VÝCHODISKOVÝ BOD

Začnime od základov. Váš tím musí mať jasné a spoločné chápanie toho, aké je vaše poslanie a základné ciele. Hoci to možno znie ako samozrejmosť, nie je nezvyčajné, že diskusie o poslaní organizácie odhalia rozdiely v chápaní a dokonca protichodné predstavy. Keďže sú to vaše spoločné hodnoty, problémy a ciele, ktoré vás spojili ako organizáciu, vrátane vašej širšej podpornej komunity, všetko, čo robíte, musí vychádzať z týchto základov. Na vašej spoločnej misii sa môžete podieľať rôznymi spôsobmi – ako zamestnanec, dobrovoľník alebo darca, ale musíte sa zhodnúť na svojich základných cieľoch. A tieto ciele určujú vaše finančné potreby.

Musíte tiež zväziť svoje súčasné skúsenosti s fundraisingom a výsledky, nastaviť si realistické ciele a zistiť, ako sa k nim môžete dopracovať. Môžete na to použiť niekoľko metód. Najviac populárna je SWOT analýza, ktorá mapuje vaše silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia.

Je tiež dôležité posúdiť svoje organizačné kapacity a potenciál, ako aj príležitosti okolo vás, aby ste mohli vytvoriť realistický plán obsahujúci potenciálne príjmy, ako aj súvisiace náklady. Ak toto vynecháte, možno budete musieť neskôr zmeniť svoje plány a uvidíte slabšie výsledky, než v aké ste dúfali.

#2 CIELE A KANÁLY PRE FUNDRAISING

Teraz si môžete stanoviť vaše fundraisingové ciele:

- Akú sumu potrebujete a chcete získať?
- V akom časovom období?
- Ako?
- Koľko do týchto aktivít môžete investovať?

Príklad: Do konca roka chcete získať 20 000 eur od malých darcov, štátnych a firemných grantov a na tento proces môžete minúť 4 000 eur.

Stojí za zmienku, že počiatočné fázy fundraisingu zvyčajne vyžadujú väčšiu prvotnú investíciu a menšie investície aj neskôr. Majte však na pamäti, že to všetko podporí vaše dlhodobé fundraisingové ciele.

Keď máte váš cieľ stanovený, môžete premýšľať o rôznych zdrojoch príjmu: aké zdroje máte k dispozícii, koľko od každého očakávate, ako ich môžete dosiahnuť a aké sú súvisiace náklady. Musíte si určiť, ktoré inštitúcie a firmy a aký okruh potenciálnych malých darcov (individuálnych podporovateľov) chcete osloviť a ktorý projekt alebo aktivitu by mali podporiť. Je tiež dôležité vytvárať relevantné a pútavé posolstvá, ktoré môžu byť pre každú cieľovú skupinu odlišné.

Príklad: *Chcete získať od firiem dar 1 500 eur na letné tábory v budúcom roku. Vašou ponukou oslovíte 15 firiem. Očakávate, že pracovný čas a ďalšie súvisiace náklady budú okolo 3 000 eur. Považujete to za prvý krok vašich dlhodobých firemných fundraisingových plánov a očakávate, že o 3 roky budete mať 4 – 5 stálych firemných partnerov, ktorí vám ročne darujú 7 500 eur.*

#3 PLÁNOVANIE KAPACÍT

Na úspešné získavanie financií si budete potrebovať vyhradiť kapacity a čas. Ak vo vašej organizácii ešte nemáte skúsenosti s fundraisingom, existujú rôzne spôsoby, ako môžete pripraviť svoj tím. O fundraisingu je k dispozícii veľa príručiek, ale ešte viac efektívne je poobzerať sa po školení alebo sa opýtať konzultanta, napríklad pri príprave svojej prvej kampane.

Taktiež vám môže chýbať potrebná infraštruktúra, teda fundraisingová platforma, administratívne a finančné systémy a procesy, dobrá databáza, zoznam mailových adries, nástroj na rozposielanie hromadných e-mailov alebo komplexný CRM systém.

#4 STANOVENIE MERATELNÝCH CIEĽOV DEFINUJÚCICH SÚVISIACE AKTIVITY A NAČASOVANIE

Je čas premyslieť si svoje konkrétne ciele, ktoré chcete dosiahnuť, čo bude určovať vaše úlohy a časový plán. Tieto môžu zahŕňať:

- počet kampaní zameraných na individuálnych darcov, ktoré spustíte,
- počet nových/pravidelných darcov a množstvo darov, ktoré chcete získať,
- počet firiem, ktoré chcete osloviť v určitom časovom období,
- počet nových firemných partnerstiev,
- počet grantových žiadostí, ktoré chcete napísať.

Na základe týchto cieľov si môžete premyslieť konkrétne úlohy, ktoré budete musieť splniť. Vytvorte si zoznam úloh s časovým plánom a sledujte, ako sa vám v celom procese darí.

ČO ĎALEJ?

Ďalšie kroky sa budú líšiť v závislosti od typu fundraisingu a zahŕňajú už konkrétne plány: vytvoríte plán kampane pre malých individuálnych darcov, pripravíte návrhy pre potenciálnych firemných darcov atď. Nezabudnite, že kľúčom k úspechu je správne plánovanie, vytrvalá komunikácia a fundraisingové aktivity.

STRONGER
ROOTS

Ako
zrealizovať
úspešnú
crowdfundingovú
kampaň

PRÍRUČKA
Budovanie komunity
pre neziskovky

AUTORKA
Renáta Scheili,
NIOK Foundation

V rámci crowdfundingovej kampane daruje pomerne veľké množstvo ľudí menšie sumy peňazí na podporu konkrétneho cieľa. **Pre vás ako neziskovú organizáciu to znamená, že oslovíte svoju širšiu komunitu vrátane existujúcich a potenciálnych podporovateľov a požiadate ich, aby prispeli na dobre definovaný projekt, aktivitu alebo podujatie a pomohli dosiahnuť potrebnú cieľovú sumu v rámci daného časového obdobia.** Darovanie na veľmi konkrétny účel, a nie na dobrú vec vo všeobecnosti, je pre ľudí veľmi motivujúce, pretože presne vedľa, na čo prispievajú, a sú si istí, že podporia niečo, čo je pre nich hodnotné. Pre organizáciu je to skvelá príležitosť, ako prehĺbiť vzťahy s podporovateľmi a zapojiť aj nových. Ako teda napláňovať úspešnú kampaň?

CIEĽ KAMPANE

V prvom rade si musíte definovať cieľ kampane podľa toho, na čo financie potrebujete a ktorý projekt alebo aktivitu nemôžete financovať iným spôsobom (napr. žiadosťou o grant). Crowdfundingové kampane sa zvyčajne zameriavajú na nejakú urgentnú potrebu, pretože táto naliehavosť môže veľa darcov motivovať, aby sa zapojili.

CIEĽOVÁ SUMA

V ideálnom prípade bude zvolená suma dostačujúca na financovanie vášho cieľa a zároveň je jej dosiahnutie realistické. Je užitočné, ak zhodnotíte počet svojich existujúcich a potenciálnych darcov, svoj dosah cez sociálne siete a newsletter, ako aj predchádzajúce skúsenosti a výsledky organizácie s fundraisingom. Ak suma, ktorú môžete potenciálne získať, môže pokryť iba malú časť nákladov, pravdepodobne to znamená, že musíte zúžiť cieľ kampane alebo nájsť iný spôsob financovania projektu.

POTENCIÁLNI DARCOVIA

Čím viac viete o svojej komunite, tým ľahšie zistíte, kto pravdepodobne prispeje. Ak poznáte svojich existujúcich podporovateľov a kde ich môžete osloviť, môžete osloviť aj ďalších podobných ľudí, ktorých by vaša vec mohla zaujímať a mohli by sa stať vašimi darcami.

Svojich potenciálnych darcov a potenciálne príspevky môžete zhrnúť do tabuľky:

| Cieľová skupina / potenciálni darcovia | Počet členov skupiny, ktorých plánujete osloviť | Odhadovaný počet darcov v tejto skupine | Odhadovaná priemerná výška daru | Celkový potenciál |
|--|---|---|---------------------------------|-------------------|
| Príklad: fanúšikovia na Facebooku | 1500 | 50 | 300 | 15 000 |
| odoberatelia newslettera atď. | | | | |

KOMUNIKÁCIA

Aktívna a intenzívna komunikácia je kľúčom k úspešnej kampani. Finančné dary sa zázračne neobjavia na vašom bankovom účte, ale budú výsledkom práce, ktorú vynaložíte, takže je vašou úlohou osloviť vašu komunitu a požiadať ju, aby prispela. Stojí za to vytvoriť si komunikačný plán s pravidelným obsahom kampane a požiadavkami.

Primárne komunikačné kanály pre crowdfundingovú kampaň sú zvyčajne sociálne siete a váš vlastný zoznam mailových kontaktov. Neváhajte sa ozývať viackrát a prostredníctvom viacerých kanálov. Niektorí ľudia nemusia po vašej prvej výzve urobiť nič, ale ak sa im ozvete znova, bude im jasné, že potrebujete ich pomoc. Taktiež príspevky na sociálnych sieťach zasahujú iba zlomok vášho publika, takže je potrebné podporiť ich platenými reklamami. Okrem toho je váš zoznam mailových kontaktov skutočne cenným kanálom, pretože jeho odberatelia sú vo všeobecnosti akčnejší ako sledovatelia na Facebooku.

Keď sa vaša komunita rozrastá a vy sa o nej dozvedáte viac, môžete ju rozdeliť do rôznych skupín a prispôbovať im vašu komunikáciu. Facebook Insights a Google Analytics sú skvelé nástroje na získanie informácií o vašom publiku a emailové služby ako MailChimp alebo Sendinblue vám môžu pomôcť s cieľenou komunikáciou.

POSOLSTVO

Keď už budete vedieť, kde osloviť vašu komunitu, musíte vytvoriť posolstvo, ktoré k nej bude prehovárať. Efektívne fundraisingové posolstvá sú jednoduché, ľahko pochopiteľné a pútavé. Okrem priameho cieľa kampane je dôležité hovoriť aj o dopade, zmene, ktoré vy a vaši darcovia môžete urobiť v živote človeka alebo pre vašu dobrú vec. A nezabúdajme, že obrázok má účinok tisícich slov, čo platí najmä na sociálnych sieťach. Silné vizuálne prvky, ktoré upútajú pozornosť, vzbudzujú zvedavosť a vyvolávajú emócie, môžu budúceho darcu prinútiť prestať rolovať, kliknúť na odkaz a darovať.

PLATFORMA

Vstupná stránka kampane môže byť na vlastnom webe organizácie (ak si ju necháte naprogramovať) alebo na externom webe ako Darujme.sk, Startlab.sk alebo Donio.sk na Slovensku, prípadne na medzinárodných platformách ako Fundly alebo GoFundMe. Uistite sa, že si vyberiete takú platformu, ktorá je spoľahlivá, ľahko použiteľná a cenovo dostupná.

NÁKLADY

Každá fundraisingová kampaň má náklady: môžu to byť len mzdové náklady, ale najčastejšie ide aj o náklady na komunikáciu, náklady na služby súvisiace s platformou, ktorú používate, transakčné poplatky atď. Tieto je potrebné zväžiť v porovnaní s vašim rozpočtom a cieľom kampane. Je však tiež dôležité poznamenať, že fundraisingové kampane veľmi často slúžia aj iným dlhodobým cieľom. V tomto prípade môžete súvisiace náklady považovať za investíciu.

DOPLNKOVÉ CIELE

Okrem cenných finančných prostriedkov, ktoré môžete získať, vám crowdfundingová kampaň zvyčajne prináša aj nových podporovateľov, ktorých hodnota je nevyčísliteľná. V závislosti od platformy používanej na zbieranie príspevkov sa darcovia môžu rozhodnúť poskytnúť svoje kontaktné informácie a umožniť vám, aby ste ich využili. Teraz je rad na vás, aby ste im poďakovali za podporu, a keď sa zrealizuje, informovali ich o projekte, ktorý podporili. Priamy kontakt s darcami vám umožní priblížiť ich vašej organizácii tým, že s nimi budete zdieľať pravidelné novinky z vašej práce, zapojíte ich do aktivít – teda sa bude budovať a upevňovať s nimi vzťah.

PLÁNOVANIE A KAPACITY

Správne plánovanie bude kľúčom k hladkej a úspešnej kampani. Harmonogram so všetkými súvisiacimi úlohami a najdôležitejšími termínmi vám pomôže pri plánovaní vašich kapacít a koordinácii s ostatnými projektmi a úlohami. Ak ešte nemáte osobu zodpovednú za fundraising, musíte sa rozhodnúť, kto bude kampaň viesť a realizovať. Ak je zapojených viacero ľudí, úlohy a zodpovednosti by mali byť jasné každému. V tomto prípade je zásadná aj celková koordinácia.

ZHODNOTENIE

Či už bola kampaň úspešná alebo nie, môžete sa z nej poučiť. Diskusia o vašich skúsenostiach, o tom, čo fungovalo a čo nie, bude cenná pri plánovaní ďalšej kampane.

Crowdfundingová kampaň nie je len dynamickým a kreatívnym procesom, ale aj skvelou príležitosťou na budovanie starých a nových vzťahov. Zapojí vašich existujúcich podporovateľov a pritiahne nových, ktorí sú oddaní vašej dobrej veci, a umožní vám s nimi začať dialóg s cieľom rozširovať a posilňovať vašu komunitu.

STRONGER
ROOTS

Prečo organizácia potrebuje CRM systém?

PRÍRUČKA

**Budovanie komunity
pre neziskovky**

AUTORKA

Radoslava Nováková, konzultantka
v oblasti fundraisingu

Jednou z dôležitých foriem budovania komunity priaznivcov a fundraisingu sú databázy kontaktov a práca s nimi. V určitej fáze vývoja každej neziskovej organizácie prichádza čas zamyslieť sa nad CRM systémom (Customer Relationship Management – manažovanie vzťahov so zákazníkmi), ktorý by vám pomohol **udržať si prehľad o svojich kontaktoch a cieľových skupinách, uľahčil a zefektívnil by prácu s nimi a najmä by ju zautomatizoval**. Čím skôr začnete využívať jeden komplexný systém, tým menším problémom budete musieť čeliť pri narastajúcom počte darcov a podporovateľov a uľahčíte si vytváranie komunity. V tomto článku prinášame niekoľko rád a tipov, aké systémy a nástroje sú v súčasnosti k dispozícii a ako s nimi môžete pracovať.

HLAVNÉ PRÍNOSY A FUNKCIE CRM SYSTÉMOV

Najväčším prínosom je efektívna správa kontaktov. V systéme máte jednotným spôsobom uložené dáta svojich kontaktov. Môžete tu segmentovať svoju cieľovú skupinu na základe rôznych indikátorov a prispôbiť vašu komunikáciu špecifickým potrebám a záujmom jednotlivých segmentov. V CRM môžete taktiež spravovať svojich dobrovoľníkov, aj udržiavať kontakty na inštitúcie, ktoré oslovujete v rámci advokačnej práce. Asi najužitočnejší je však CRM systém pre vašich kolegov z fundraisingu, pretože v ňom môžu sledovať dary a darcov, vytvárať si fundraisingové reporty, mať prehľad o zrušených platbách alebo si nastaviť automatické spôsoby komunikácie s darcami.

ČO BY MALA VAŠA DATABÁZA OBSAHOVAŤ?

- Kontakty (meno, priezvisko, email, telefónne číslo, adresa a ďalšie možné identifikátory), ale tiež poznámky k jednotlivým ľuďom.
- História vašej komunikácie s týmito kontaktmi.
- Zaznamenávanie súhlasov týkajúcich sa GDPR (s akou komunikáciou a v akom rozsahu vám dotyčná osoba dala súhlas).

Ak máte databázu alebo iný integrovaný systém, ktorý vám umožňuje **posielať emaily** (napr. Mailchimp a i.), môžete si na jednom mieste zaznamenať celý priebeh emailovej komunikácie s dotyčnou osobou. V ideálnom prípade by ste mali vidieť všetky osobné informácie kontaktu vrátane **histórie darov, ak ide o darcu**. Pre účely fundraisingu je dobré prepojiť databázu s bankami alebo darovacou platformou ako napr. darujme.sk.

Prehľady a analýzy dát vám pomôžu pri zostavovaní budúcich stratégií. Vďaka CRM sa môžete na dáta pozeráť z rôznych uhlov (napr. aký je mesačný prírastok darcov, aký je mesačný nárast nových kontaktov, aké máte príjmy, úbytky a poklesy, sledovanie dobrovoľníckych hodín, návratnosť investícií, kľúčové ukazovatele výkonnosti atď.). Tieto dáta si viete vďaka CRM prechádzať a jednoducho ich filtrovať. Keďže tieto dáta máte na jednom mieste, neuniknú vám žiadne informácie.

CRM systém vám tiež pomôže, keď si budete nastavovať **strategickú komunikáciu**. V systéme totiž môžete **segmentovať jednotlivé cieľové skupiny** a nastaviť rôzne komunikačné kanály podľa ich relevantných charakteristík. Napríklad môžete poslať iný email darcom a iný zas novo získaným kontaktom. V CRM

môžete zhromažďovať aj štatistiky zo sociálnych sietí. Môžete napríklad cielene monitorovať, aký druh príspevkov na sociálnych sieťach alebo aký váš program sa páči rôznym cieľovým skupinám, na ktorý najviac reagujú, v akom čase klikajú na vaše príspevky a otvárajú newsletter alebo na aké veci najviac prispievajú. Následne si môžete nastaviť komunikáciu tak, aby každá skupina od vás dostávala práve ten obsah, ktorý ju zaujíma.

Tiež si tu môžete nastaviť automatizované emaily, napr. ak získate do databázy nový kontakt, zaradi sa do kategórie „cesta priaznivca“, a tak bude postupne dostávať sériu pripravených emailov, ktoré najskôr predstavujú vašu organizáciu a postupne prinesú možnosť, ako sa stať darcom. Automatické reaktívne emaily vám zas pomôžu, aby ste neprišli o darcov, keď sa prestanú ozývať. S pomocou modulu pre telefundraising si môžete nastaviť automatické emaily nasledujúce po rôznych druhoch telefonátov. Všetky tieto nástroje vám pomôžu ľahšie rozšíriť a upevniť komunitu okolo vašej organizácie.

CRM systém ponúka množstvo rôznych funkcií: prípravu kampaní či uvítacích balíčkov, starostlivosť o darcov (individuálnych, firemných, veľkých darcov), integráciu rôznych iných systémov, online fundraising, záznamy z e-shopu, modul pre telefundraising, nastavenie automatizovanej komunikácie, prehľady správania a cesty darcov/dobrovoľníkov/priaznivcov až po analýzu dát. Musíte preskúmať funkcie, ktoré váš CRM systém ponúka a rozvíjať tie, ktoré vám najviac uľahčujú vašu prácu.

AKO CRM SYSTÉM ČO NAJLEPŠIE VYUŽIŤ?

Ak to vaše technologické možnosti dovoľujú, skúste vytvoriť detailnú databázu, ktorú by mohla využívať celá organizácia. Automatizujte a integrujte všetko, čo môžete. Pozrite sa na svoje kontakty strategicky s ohľadom na rozvoj komunity a prípravu fundraisingových aktivít. Analyzujte dáta a správanie vašich darcov a priaznivcov a sledujte vaše silné a slabé stránky.

AKÝCH CHÝB SA VYVAROVAŤ?

Problémy, ktoré riešia mnohé neziskové organizácie, sú **poddimenzované vnútorné kapacity pre rozvoj**, prípadne rezistencia k zmene systému práce. Niektoré databázy vám to veľmi uľahčia (migrácia z databáz, prenos dát, nastavenie procesov a reportov, externá podpora), ale bez dostatku času, kapacity a premysleného a užívateľsky prívetivého nastavenia to nepôjde. Preto je dôležité vybrať si správnu databázu, ktorá **maximálne intuitívna a použiteľná** s ohľadom na vaše potreby.

Ak sa pustíte do vývoja vlastnej databázy, bude to „beh na dlhú trať“. Na nastavenie systému podľa vašich potrieb potrebujete vývojárov a interných pracovníkov. Majte tiež na pamäti, že žijeme v online veku, kde sa neustále vyvíjajú nové nástroje a aplikácie. Vývoj vlastnej databázy by sa mohol dosť predražiť, takže stojí za to zvážiť vhodný pomer cena – výkon.

Databázu pravidelne čistite. Je mylné domnievať sa, že cieľom je zhromaždiť čo najviac údajov. Údaje od neaktívnych starých podporovateľov, ktoré nebolo možné aktualizovať, sú zavádzajúce a nepomáhajú vašej práci. Preto je dôležité pravidelne aktualizovať databázu a zabezpečiť vymazanie údajov, ktoré sa už nedajú použiť.

PRE AKÉ MIMOVLÁDNE ORGANIZÁCIE JE INVESTÍCIA DO CRM VHODNÁ?

Táto investícia je vhodná pre všetky neziskové organizácie, ktoré aktívne získavajú finančné prostriedky od darcov, ktoré majú vlastnú komunitu priaznivcov či sieť darcov a potrebujú ju systematicky manažovať, a ktoré pracujú na získavaní nových dobrovoľníkov a kontaktov.

Ďalším rozhodujúcim prvkom je váš dlhodobý cieľ. Ak sa plánujete rozvíjať, rásť a strategicky nastavovať externú komunikáciu so segmentáciou, nie je nič lepšie, ako využiť výhody systému, ktorý vám umožní automatizovať procesy. Rozhodne treba počítať s kapacitami tímu potrebnými nielen pri implementácii, ale aj pri pravidelnej „údržbe“, využívaní a rozvoji CRM systému.

AKÚ CENU MÔŽETE OČAKÁVAŤ?

Ceny sa veľmi líšia. Môžete si vybrať systém, ktorý používajú iné neziskové organizácie, alebo firemnú databázu. Prípadne si zistíte, či existuje nezisková organizácia, ktorá vyvíja vlastnú databázu s vlastnými vývojármi, a navrhneť jej zdieľanie nákladov na vývoj. Okrem vstupnej ceny si treba dať pozor aj na cenu mesačných poplatkov, najmä ak idete cestou CRM systému pre firmy. Ceny sa tiež líšia v závislosti od množstva údajov, ktoré chcete vložiť do databázy, a spôsobu, akým ich chcete používať.

Náklady na implementáciu systému sa môžu pohybovať v rozsahu od 200 do 3 000 eur, v závislosti od funkcií, ktoré CRM poskytuje. Mesačný poplatok sa pohybuje v závislosti od objemu dát a poskytovanej podpory od 25 do 1 000 eur. Nezabudnite na náklady na licencie niektorých systémov v prípade, že chcete mať viac užívateľov.

Odporúčame vám ísť cestou využitia databázy, ktorá má skúsenosti s neziskovým sektorom a má schopnosť integrovať vaše už existujúce systémy.

AKÉ KONKRÉTNE SYSTÉMY MÔŽETE ZVÁŽIŤ?

Salesforce: Neziskové organizácie majú lepšie ceny a externú podporu, takže na implementáciu systému potrebujete iba jedného interného človeka a môžete ho začať používať (crmproneziskovky.cz).

Péče o dárce: Táto prehľadná a intuitívna databáza je vhodná najmä pre účely fundraisingu a na stránke si viete vypočítať aj priamu výšku nákladov. Bola vyvinutá priamo v neziskovej organizácii (peceodarce.cz).

Vlastná databáza: Potrebujete vývojára a človeka v organizácii, ktorý sa databáze bude naplno venovať.

Zdieľaná databáza: Niektoré neziskové organizácie, ktoré vyvíjajú databázu, ju môžu za určitých podmienok zdieľať.

Sinch: Databáza dobrovoľníkov, ktorá bola vyvinutá ako nástroj pre prácu s dobrovoľníkmi na festivaloch. Veľmi zaujímavá platforma, ak máte iba dobrovoľnícke programy (onsinch.com, vlnapomoci.cz).

Existujú však aj iné systémy, ktoré využívajú neziskové organizácie a sú prispôsobené ich potrebám, napríklad Navision Dynamics, Access, Civi, Friends (MS Access97), DonorPerfect a mnohé ďalšie.

Ak by ste chceli posunúť svoju neziskovú organizáciu na vyššiu úroveň, zvážte túto dôležitú investíciu, aby ste dosiahli životaschopnejšie, efektívnejšie a transparentnejšie procesy. Na konci dňa môžete okrem správneho zacielenia na publikum priniesť vašej organizácii väčšiu pridanú hodnotu, posilniť vzťahy s vašimi darcami a podporovateľmi a tým zvýšiť dopad vašej práce na spoločnosť.

**STRONGER
ROOTS**

Ako zabezpečiť, aby všetky stratégie fungovali spoločne?

Súlad medzi stratégiami a plánovaním

PRÍRUČKA

Budovanie komunity pre neziskovky

AUTOR

Gábor Gosztonyi, bývalý riaditeľ SOS
Children's Village, ekonóm, mentor
a konzultant v programe Stronger Roots
v NIOK Foundation

Organizácia môže dobre fungovať, teda efektívne dosahovať svoje ciele, len vtedy, ak svoje aktivity robí vedome a vie ich správne nasmerovať. Ide o nepretržitý proces, ktorý začína plánovaním, pokračuje realizáciou aktivít, až príde k ich vyhodnoteniu a získaniu nových skúseností... a potom proces beží opäť od začiatku. Proces skladajúci sa z niekoľkých kľúčových častí sledujú a riadia lídri organizácie.

AKÝ JE ROZDIEL MEDZI STRATÉGIOU A PLÁNOVANÍM?

Zakladatelia organizácie pomenujú stav, ktorý chcú dosiahnuť (vízia). Stanovujú aj jednotlivé ciele, ktoré k tomu vedú, a spôsoby, akými to chcú dosiahnuť (poslanie alebo programové vyhlásenie), a to v stručnej forme. Tieto krátke dokumenty slúžia len ako návod pre tých, ktorí v organizácii pracujú (v stručnosti hovoria o tom, prečo organizácia existuje), ale neurčujú jednotlivé kroky, ktoré majú urobiť (teda, ako cieľ dosiahnuť). Je potrebné vytvoriť prepojenie medzi každodennými úlohami a víziou (poslaním). Tým je **stratégia, ktorá definuje, ako sa priblížiť k vášmu veľkému cieľu implementáciou a dosahovaním konkrétnych krátkodobých cieľov a krokov.**

Pri tvorbe stratégie by ste mali vždy myslieť v časovom horizonte niekoľkých (zväčša 3 – 5) rokov. Naproti tomu plánovanie zahŕňa kratšie časové obdobie, zvyčajne jeden rok. Je užitočné rozložiť tieto plány na menšie kroky a aktivity alebo dokonca na denné úlohy, aby bolo každému členovi organizácie jasné, ako ich každodenné úlohy súvisia s väčším celkom a zároveň ich motivovali k lepšej práci. Ak sa každodenná práca nezameriava na víziu, aktivity sa jej môžu začať vzdávať.

AKO PRIPRAVIŤ STRATÉGIU A ČO BY MALA ZAHŔŇAŤ?

Stratégie sa dajú vypracovať pre mnoho vecí: pre celé fungovanie organizácie alebo pre špecifické oblasti (čiastkové stratégie), napríklad fundraising, budovanie komunity priaznivcov, IT, financie, personalistiku atď. Je dôležité, aby nešlo o oddelené časti – stratégie do seba musia zapadať a navzájom sa podporovať. Celková stratégia organizácie musí slúžiť na dosiahnutie vízie/poslania, úlohy čiastkových stratégií musia byť v súlade s cieľmi organizačnej stratégie (strategické ciele majú vyššiu prioritu ako úlohy čiastkových stratégií, ale všetky musia byť navzájom zosúladené). Pre ilustráciu uvádzame nasledovný príklad: Dve oddelenia organizácie vypracujú svoje vlastné stratégie a stanovujú si svoje vlastné úlohy. Ak niektorá z nich v akejkoľvek miere odporuje cieľom organizácie ako celku alebo cieľom druhého oddelenia, stratégia nie je dobrá, pretože nie je konzistentná.

Stručne povedané: Vízia je základom pre formuláciu poslania, ktoré je zase základom pre strategické ciele, ktoré možno rozdeliť na ciele podľa krátkodobejšieho plánu organizácie a tie následne na špecifické aktivity a úlohy. Ak má organizácia rôzne oddelenia (napr. finančné, komunikačné, fundraisingové atď.), všeobecné ciele organizácie musia byť špecifikované pre jednotlivé oddelenia alebo jednotky až po úroveň personálu. Týmto spôsobom je zamestnancom jasné, ako ich špecifické povinnosti prispievajú k cieľom ich oddelenia a tiež, ako tieto ciele podporujú misiu celej organizácie.

KTO BY SA MAL PODIEĽAŤ NA TVORBE STRATÉGIE?

Strategické plánovanie je tímová práca. Zapojte do nej čo najviac zamestnancov a vždy tých, ktorí budú mať na starosti dosiahnutie špecifických cieľov. Čiastkové stratégie väčšinou vypracúva vedúci daného oddelenia, ale aj tu je užitočné, aby do vytvárania stratégie zahrnul svojich kolegov a tiež vedúcich ďalších oddelení, vďaka čomu všetci zamestnanci vedia, k čomu ich práca smeruje a cítia spoluzodpovednosť za výsledok.

AKÚ ŠTRUKTÚRU MAJÚ MAŤ STRATEGICKÉ DOKUMENTY?

Výsledkom vypracovania stratégie je písomný dokument napísaný jednoduchým jazykom, to zabezpečuje jeho jasnú implementáciu a možnosť sa k nemu vrátiť v budúcnosti. Strategický dokument každej organizácie vyzerá inak, pretože do značnej miery závisí od charakteristík organizácie a prostredia, v ktorom pôsobí. Vo všeobecnosti však musí obsahovať tieto tri hlavné kapitoly:

Analýza súčasného stavu – hodnotenie minulosti a súčasnosti, ich popis vrátane faktov a dát.

PEST alebo SWOT analýza – čo je dobré a čo je problematické, čo to znamená, aké ciele si stanoviť.

Strategické smerovanie – jedna alebo viac možností, ich SMART popis, analýza rizík, prípadný plán B, časový harmonogram, termíny, zodpovednosti.

AKÝ JE VZŤAH MEDZI DLHODOBOU STRATÉGIOU A KRÁTKODOBÝM PLÁNOM?

Aj keď sú stratégie viacročné a plánovanie sa robí v rámci nich každoročne, je výhodné znova a znova sa vracieť k stratégii, keď plánujete a kontrolujete, ako plníte stanovené ciele. Plány sa dajú len veľmi zriedka splniť na 100 %. Niektoré časti sa vám podarí dosiahnuť skôr alebo lepšie, ako ste plánovali, no nájdú sa aj také, pri ktorých budete zaostávať za svojimi cieľmi. To neznamena, že plánovanie nie je potrebné len preto, že ste nedosiahli stanovené ciele. Budúcnosť je vždy neistá. Plánovanie je dôležité, pretože prináša základnú orientáciu do každodenných úloh, pomáha nám sústrediť sa na veci, ktoré sú z dlhodobého hľadiska dôležité. Vždy tu bola a bude neistota – nikto nepozná budúcnosť, ale musíte vedieť, kam chcete ísť. Aj preto je dôležitá metóda takzvaného postupného plánovania, kedy plánujete vždy na rovnaké časové obdobie (napr. na 2 roky), potom v ďalšom plánovacom období opäť na 2 roky, kedy využijete a aktualizujete predchádzajúci plán na základe dovtedajších skúseností.

AKÉ PLÁNY BY STE MALI MAŤ A ČO BY MALI OBSAHOVAŤ? ČO ROBÍ Z PLÁNU DOBRÝ PLÁN?

Môžete robiť veľa rôznych plánov (napr. časové, finančné, projektové, plán zdrojov), a to aj súčasne. Môže byť prospešné vytvoriť niekoľko verzií plánu (optimistický, pesimistický, realistický) s hodnotením toho, ktoré časti by mohli významne ovplyvniť realizáciu tohto plánu (analýza rizík a príležitostí) a čo robiť, ak sa niektorý z nich vyskytne. Je tiež dobré mať plán B v prípade, že sa cieľ nedosiahne.

Je nevyhnutné, aby plány, či už strategické alebo každoročné, obsahovali takzvané SMART ciele (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené). Plánovanie je v podstate opakujúci sa proces, pretože zmeny niektorých častí

stratégie ovplyvnia aj iné časti. Ak napríklad potrebujete na nejakú činnosť nového zamestnanca, jeho náklady by sa mali premietnuť do finančného plánu ako výdavok, ale musíte na to nájsť alebo získať zdroje napríklad vo fundraisingových plánoch.

Aby bolo možné sledovať tieto zložité vzájomné vzťahy, je dôležité, aby stratégia alebo plán neboli len textovým popisom, ale obsahovali aj časový harmonogram (ako sa časti navzájom ovplyvňujú v čase, čo je možné realizovať súčasne a čo len jedno po druhom) a tiež finančný plán (aké náklady má každá časť a aké príjmy generuje, či sa dajú reálne nájsť zdroje pre každú časť). Tvorba plánu by nemala vychádzať len z minulých faktov, ale aj zo zoznamu budúcich predpokladov, podľa ktorých sa očakáva dosiahnutie cieľov.

Potrebujete tiež odhady, aj keď presne neviete, čo prinesie budúcnosť, pretože zlý odhad je stále lepší ako žiadny. Musíte tiež definovať, kto je zodpovedný za každú z úloh uvedenú v plánoch, čo presne musí urobiť a dokedy. Týmto spôsobom je možné plán monitorovať a prispôbiť, nielen všeobecne napísať. Každý plán by mal mať určité rezervy na zvládanie dopadov neočakávaných udalostí.

AKO MONITOROVAŤ IMPLEMENTÁCIU?

Úlohou a zodpovednosťou manažmentu je implementovať plány s pomocou zamestnancov a monitorovať dosahovanie cieľov. Na to je potrebné v plánoch definovať ukazovatele, ktorých dosiahnutie alebo nesplnenie ukáže, do akej miery boli ciele dosiahnuté. Tieto indikátory by sa mali monitorovať počas celého plánovacieho obdobia, čo umožňuje zasiahnuť do procesov, ak indikátory ukazujú, že dosiahnutie cieľov je ohrozené.

Odporúča sa nesledovať len výsledok (indikátory výsledku), pretože ten je viditeľný až na konci procesu, kedy sa už nedajú výsledky ovplyvniť. Súčasne je vhodné vytvoriť jeden alebo viacero indikátorov úspešnosti (alebo čiastkových výsledkov), ktoré sa budú monitorovať počas procesu a budú indikovať, že ak bude proces pokračovať týmto spôsobom, dosiahne sa žiadaný výsledok.

Monitorovanie možno aplikovať na hlavné alebo čiastkové procesy celej organizácie (napr. vývoj ziskov a nákladov v porovnaní s plánmi alebo vývoj počtu zamestnancov v porovnaní s plánmi). To pomáha nielen vedúcemu a/alebo manažérom organizácie mať presné informácie o vývoji procesov, ale môže byť nástrojom na riadenie implementácie v každodenných interakciách medzi manažérmi a ich priamymi podriadenými.

S KÝM A AKO BY STE MALI PREBRAŤ SVOJE PLÁNY?

Na to, aby boli stanovené ciele dosiahnuté, je dôležité, aby ste o nich komunikovali so zainteresovanými subjektmi/partnermi (stakeholdermi). Pre organizáciu občianskej spoločnosti to zvyčajne znamená zverejnenie kľúčových prvkov stratégie. Rovnako dôležité je však oznámiť tieto plány všetkým interným zamestnancom organizácie dostatočne podrobne, aby vedeli adekvátne plniť svoje úlohy. Zapojenie ostatných do tvorby plánov a stratégie je dôležité pre ich uvedenie do praxe. Interná a externá dôvera, ktorú je možné primárne dosiahnuť transparentnosťou, je kľúčom k úspešnému a efektívnemu fungovaniu organizácie. Preto je žiaduce, aby lídri organizácie pravidelne informovali verejnosť a zamestnancov o cieľoch, strategických plánoch a krokoch, ktoré sledujú, a následne aj o dosiahnutých výsledkoch.

